

Priscila Ramires da Cruz

RESPONSABILIDADE SOCIAL E IMAGEM EMPRESARIAL:
O DISCURSO DA U&M MINERAÇÃO E CONSTRUÇÃO S/A

Monografia apresentada à Banca
Examinadora, na disciplina
Projeto Experimental II.
Orientadora Acadêmica: Prof^a.
Dr^a. Iluska Coutinho.

CRUZ, Priscila Ramires. Responsabilidade social e imagem empresarial: o discurso da U&M Mineração e Construção S/A. Juiz de Fora: UFJF; Facom; 2. Sem. 2005, f. 114. Projeto Experimental do Curso de Comunicação Social / Jornalismo (Bacharelado).

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Christina Ferraz Musse - Convidado

Prof. Dr. Boanerges Lopes - Convidado

Prof^a. Dr^a. Iluska Coutinho - Orientadora

Aluna: _____

Priscila Ramires da Cruz

Nota: _____

Trabalho examinado em: ____/____/____

AGRADECIMENTOS

A meus pais pelo amor, incentivo, compreensão e força. Grandes exemplos para minha vida.

Aos amigos que ganhei na faculdade, pelo companheirismo e solidariedade.

À Prof^a. Iluska Coutinho, pela dedicação, franqueza e paciência.

S I N O P S E

Análise das práticas de Responsabilidade Social nas empresas privadas, utilizadas como estratégia de imagem empresarial e do papel da comunicação nas organizações socialmente responsáveis.

S U M Á R I O

1. INTRODUÇÃO -----	8
2. A SOCIEDADE EM TRANSFORMAÇÃO -----	14
3. AS EMPRESAS NA SOCIEDADE -----	24
3.1. <u>O surgimento da parceria empresa-sociedade</u> -----	27
3.2. <u>O conceito de Responsabilidade Social</u> -----	29
3.2.1. <i>A Responsabilidade Social como valor</i> <i>estratégico</i> -----	31
3.2.2. <i>A Responsabilidade Social e a comunicação</i> <i>com a sociedade</i> -----	38
4. IMAGEM EMPRESARIAL -----	41
4.1. <u>Responsabilidade Social como estratégia de imagem</u> -----	45
4.2. <u>Responsabilidade Social e Comunicação Empresarial</u> -----	48
4.3. <u>Responsabilidade Social como estratégia de</u> <u>Marketing</u> -----	53

4.4. <u>Divulgação das ações nas empresas socialmente responsáveis</u> -----	58
4.4.1. <i>Tipos de publicações empresariais</i> ----	62
5. O CASO DA U&M MINERAÇÃO E CONSTRUÇÃO S/A -----	69
5.1. <u>A Responsabilidade Social da U&M</u> -----	76
5.1.1. <i>Projetos sociais da U&M</i> -----	82
5.2. <u>A Comunicação na U&M</u> -----	91
6. CONCLUSÃO -----	104
7. REFERÊNCIAS -----	109
8. ANEXOS -----	115

*Grandes realizações são
possíveis quando se dá
importância aos pequenos
começos.*

LAO-TSÉ

1. INTRODUÇÃO

Mudanças ocorridas nas últimas décadas no contexto sócio-político-econômico têm afetado o comportamento das empresas até então acostumadas à exclusiva maximização do lucro. Dentre alguns desses fatores pode-se citar os avanços tecnológicos e de gestão, o crescimento da exclusão social, a concorrência acirrada de mercados e uma série de questões relacionadas aos impactos negativos causados pelas indústrias ao meio ambiente, além de um mercado consumidor mais exigente e cidadão. Esses fatores alteram não só o comportamento das empresas, mas também os processos de comunicação nas mesmas.

As empresas têm percebido que é necessário se adequar às novas demandas para permanecerem no mercado. Essas demandas não dizem respeito somente à modernização e qualidade de produtos e serviços, mas também à transparência nos negócios e uma atitude mais responsável para com a comunidade. Com isso, as empresas vêm-se forçadas a adotar uma postura mais ética e consciente em suas ações. Isso porque, num mundo globalizado, a pobreza não é mais considerada problema exclusivo dos órgãos governamentais. A sociedade espera que o setor privado também se responsabilize pelos problemas sociais e, assim, formem parcerias,

juntamente com o Governo, a fim de proporcionar condições mais justas para a população.

A Responsabilidade Social Corporativa pode ter resultados significativos para a sociedade, dependendo do grau de comprometimento da empresa com a causa. As organizações estão se conscientizando de que, a partir do momento em que elas se localizam num determinado espaço, devem criar um vínculo com a comunidade em seu entorno, conhecendo as suas necessidades e minimizando seus impactos negativos através de ações que tragam benefícios. A Responsabilidade Social surge, então, como um novo valor empresarial, que pode ser utilizado como estratégia de melhoria de imagem institucional.

Diante dessas novas perspectivas, cresce a necessidade das empresas construírem sua imagem com base em suas ações. A Comunicação é um dos mecanismos utilizados para disseminar a atitude socialmente responsável entre todos os setores da empresa, incorporando o novo comportamento na cultura da organização. Além disso, a Comunicação é responsável por informar os resultados que ligam a marca da empresa não apenas a um produto ou serviço, mas a um conjunto de valores.

Para a implantação da Responsabilidade Social na empresa é necessário muito mais que investimentos em ações

sociais. É preciso, antes de tudo, conhecer a estrutura organizacional da empresa, entendendo sua complexidade para, a partir daí, estabelecer planos e projetos, integrados ao planejamento estratégico da Comunicação. A atitude socialmente responsável tem que, primeiramente, ser enraizada na cultura da organização e absorvida por todos os setores e público interno.

O profissional de Comunicação se vê diante de um novo desafio, que é o de difundir a Responsabilidade Social na empresa, para que a mesma seja efetiva e não apenas um modismo. Sua função, nesse novo contexto, vai além de elaborar publicações empresariais que divulguem as ações sociais da empresa. É preciso estudar os meios de comunicação mais eficientes para se atingir os públicos desejados, externo e interno, além de elaborar mensagens que tenham resultados consistentes. Quando se trata de Responsabilidade Social, é importante ter cuidado com o que se diz, primeiro porque, as palavras devem ser condizentes com as ações, para que a organização não corra o risco de perder a sua credibilidade perante a uma sociedade que exige e cobra ações reais. Segundo porque, a comunicação não deve explorar de forma demasiada a pobreza, pois o impacto pode ser negativo.

A proposta central desse projeto é relacionar o conceito e a interpretação da Responsabilidade Social nas empresas como um novo valor empresarial e como estratégia de melhoria de sua imagem institucional, além de entender como a Comunicação se relaciona com as práticas sociais nas empresas. Para isso, tomamos como estudo de caso a empresa U&M Mineração e Construção S/A, localizada em Juiz de Fora, responsável pela realização de alguns projetos sociais na cidade.

Para o desenvolvimento deste trabalho, foram feitas duas visitas à empresa. Lá foi possível conversar com profissionais envolvidos com as ações de Responsabilidade Social, conhecer um pouco do funcionamento da organização, a estrutura do local e recolher alguns materiais para estudo. Para análise do discurso socialmente responsável da organização estudada, analisamos os meios de comunicação utilizados pela empresa, além das entrevistas concedidas durante as visitas.

No primeiro capítulo deste trabalho é traçado um breve histórico das mudanças na sociedade, fundamentais para o entendimento do novo contexto social e empresarial. Assim, destacamos o conceito de "Terceiro Setor", que abarca organizações sem fins lucrativos, que utilizam capitais

privados para atender a necessidades sociais. A partir daí, mostramos o crescimento desse setor, juntamente com a parceria entre Estado e empresas privadas, que se relaciona com a ação social empresarial.

O capítulo dois mostra as mudanças nas políticas empresariais, afetadas devido às novas demandas, e o desenvolvimento do compromisso social do setor privado com a sociedade. Esse capítulo também trabalha o conceito de "Responsabilidade Social" e o relaciona com estratégia empresarial. A importância do trabalho da comunicação nessa área também é abordada.

No terceiro capítulo é abordado o conceito de "imagem empresarial", que tem sido influenciada por práticas socialmente responsáveis. A seguir, é mostrado como a Responsabilidade Social pode ser desenvolvida estrategicamente para se obter ganhos com imagem e o papel da Comunicação Empresarial para fortalecer a atitude socialmente responsável da organização e manter boas relações com seus públicos estratégicos. Aqui também são trabalhados alguns conceitos e variantes de "Marketing", importantes para o entendimento das estratégias de melhoria de imagem das organizações. Esse capítulo também aborda a divulgação das práticas sociais nas empresas cidadãs, descrevendo os tipos

de publicações empresarias mais utilizados e a importância de se escolher um meio adequado para se atingir os públicos-alvos.

O estudo de caso é desenvolvido no quarto capítulo. Aí é feito um histórico da empresa U&M, mostrando suas áreas de atuação, estrutura e funcionamento. Em seguida, é exposta a política de Responsabilidade Social da organização, juntamente com seus diversos projetos e ações sociais, tanto internas quanto externas. Também é mostrada como é feita a Comunicação na empresa, os meios utilizados por ela, a especificidade de cada um e como a Responsabilidade Social é trabalhada e divulgada no discurso da U&M.

2. A SOCIEDADE EM TRANSFORMAÇÃO

O contexto mundial traz mudanças que afetam a sociedade em geral. O mundo inteiro assiste a um processo de integração econômica sob a proteção do neoliberalismo, caracterizado pelo predomínio dos interesses financeiros, pela desregulamentação dos mercados, privatizações das empresas estatais e pelo abandono do Estado de bem-estar social.

A globalização trouxe transformações que destacam uma tendência a ultrapassar fronteiras e a mundialização dos mercados e, embora tenha contribuído para o desenvolvimento econômico das nações, deixou a desejar no que diz respeito ao desenvolvimento social mundial. Paralelamente a essa internacionalização dos mercados, ocorre a falência do Estado, que deixa de se importar com as necessidades da sociedade, baseando-se exclusivamente na caridade e na ajuda momentânea. A exclusão social torna-se mais perceptível, principalmente nos países mais pobres, onde a parcela de desempregados e miseráveis ainda é bem significativa. A competitividade cresceu de uma forma assustadora, o que reflete diretamente no mundo profissional, destituindo postos de trabalho, flexibilizando os contratos e levando uma parcela crescente de trabalhadores ao desemprego ou à

economia informal, em relações precárias (MATTOSO, 1994 apud MERCADANTE, 1998, p. 134).

O meio ambiente também é vítima dessas transformações. Os problemas ambientais que antes só eram visíveis a níveis locais, devido ao excesso de automóveis nas ruas, qualidade do ar e da água, agora adquirem escalas maiores. Com isso, não apenas as organizações de cunho ecológico se preocupam com as questões ambientais. As nações também começam a se preocupar com tais assuntos, que são discutidos a nível internacional (BOYER, 1998, p. 29). E mais do que isso, as empresas, muitas vezes consideradas responsáveis por parte da degradação do meio ambiente, são cobradas pela própria sociedade e obrigadas a reverem suas ações.

Podemos constatar o reduzido olhar do Estado para os problemas sociais, que tem deixado de desempenhar seu papel como promotor do bem-estar social, abrindo espaço para as estratégias de mercado. A falência do Estado contribui para que algumas organizações desenvolvam ações em prol da sociedade.

Essa "dificuldade" de investimento em programas sociais que efetivamente enfrentem a miséria e a exclusão social, "obriga" o Estado a estabelecer parcerias com a sociedade civil. A escassez de recursos faz parte de um cenário que praticamente coloca a responsabilidade civil do cidadão e do empresário como indispensáveis ao enfrentamento da questão social (RICO, 1998, p. 31).

O resgate de valores comunitários, segundo Raquel Paiva, pode ser explicado pelo sentimento de "abandono" e o aumento da massa de excluídos do processo de globalização do capital, que vem sendo "ampliada pelo número crescente de desempregados e antigos membros de uma classe intermediária". O papel cada vez menor do Estado no que se refere à qualidade de vida pode ser um gerador de sentimento de solidariedade que surge no mundo todo. Nesse sentido, solidariedade é definida como "estratégia de ação" e "expressão da cidadania" (PAIVA, 1998, p. 128-129).

Dessa forma, um novo setor se constitui na sociedade. Além do Primeiro Setor (composto por instituições do Estado) e do Segundo Setor (constituído pelas empresas privadas que objetivam lucro), há na sociedade um Terceiro Setor. O conceito de Terceiro Setor, "é uma expressão de linguagem entre outras que foi inicialmente traduzida da língua inglesa [*Third Sector*]" (FERNANDES, 1977, p. 28), tendo sido utilizada pela primeira vez por pesquisadores norte-americanos na década de 70.

No modelo de organização das sociedades que procura dividir as atividades e processos entre o Estado, o mercado e a sociedade civil, constituem o chamado terceiro setor as organizações privadas sem finalidade lucrativa que geram bens e serviços de caráter público ou privado e desenvolvem atividades com eventual impacto político, social, econômico e cultural. Exemplos de organizações do terceiro setor são as organizações não

governamentais (ongs) ou organizações da sociedade civil (oscs), as associações, as fundações e muitas outras que compõem um universo de mais de 200 mil entidades formalmente registradas como sem fins de lucro no Brasil (<http://www.rits.org.br>).

Esta explicação da Rede de Informações para o Terceiro Setor (RITS)¹ pode nos levar à conclusão de que qualquer organização que tenha uma finalidade pública, utilizando-se de capital privado, faz parte do Terceiro Setor, incluindo-se as fundações empresariais. O Terceiro Setor assemelha-se ao Estado (Primeiro Setor) na medida em que tem como objetivos e alvo de atuação o espaço público, mas diferencia-se do Governo por ser uma iniciativa da própria sociedade. Por outro lado, embora se utilize de capital privado, o Terceiro Setor não pode ser igualado à iniciativa privada (Segundo Setor), pois não visa apenas o benefício de algumas pessoas ou grupos muito reduzidos, mas sim de toda a sociedade em última instância. Bruno Gaspar Garcia (2002, p. 21) explica que a concepção de Terceiro Setor engloba um grande número de iniciativas individuais e instituições, não-governamentais e não-lucrativas, que estariam atuando na sociedade ao lado do Governo e Mercado, visando à produção de bens e serviços públicos. Desta forma, faria parte do Terceiro Setor as

¹ A Rede de Informações para o Terceiro Setor (RITS) é uma organização privada, autônoma e sem finalidade lucrativa fundada em 1997 com a missão de ser uma rede virtual de informações, voltada para o fortalecimento das organizações da sociedade civil e dos movimentos sociais (<http://www.rits.org.br>).

associações comunitárias, organizações não-governamentais (ONGs), instituições filantrópicas, projetos de caridade, igrejas e seitas, fundações, organizações sociais, projetos desenvolvidos por empresas e sindicatos.

A emergência do Terceiro Setor no Brasil é um fenômeno das últimas três décadas. Paradoxalmente o fortalecimento da sociedade civil no Brasil se deu durante a ditadura militar. No momento em que o regime autoritário impedia a participação dos cidadãos na esfera pública, pequenas iniciativas na base da sociedade foram inventando novos espaços de liberdade e reivindicação. Falava-se, então, muito de Estado e pouco de Mercado.

Neste contexto, a solidariedade inspira a ação de movimentos voltados para a melhoria da vida comunitária, defesa de direitos e luta pela democracia. É deste encontro da solidariedade com a cidadania que vão surgir e se multiplicar as organizações não-governamentais de caráter público. Este fenômeno, segundo Carlos Montaña, é uma

alteração de padrão de resposta à "questão social" (típica do *Welfare State*), com a desresponsabilização do Estado, a desoneração do capital e a autoresponsabilização do cidadão e da comunidade local para esta função (típica do modelo liberal ou funcional a ele) (MONTAÑO, 2002, p. 22).

O crescimento do Terceiro Setor e sua conquista de espaço na mídia está relacionado ao aumento dos problemas sócio-econômicos, à crise do setor público e, principalmente, ao crescimento da participação social dos cidadãos. A expansão desse setor levou alguns conceitos a fazerem parte das culturas empresariais, tais como, voluntariado, filantropia, ações sociais e parcerias com entidades sem fins lucrativos, além de levantar discussões acerca de temas como ética, cidadania, direitos do homem e meio-ambiente (ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002, p. 45-46).

Nos anos 70 o fortalecimento da sociedade civil - embrião do Terceiro Setor - se fez em oposição ao Estado autoritário. Este conceito de sociedade civil, amplamente utilizado no Brasil e América Latina, surgiu no século XVIII para designar "um plano intermediário de relações entre a natureza, pré-social, e o Estado, onde se completaria a socialização por obediência a leis universalmente conhecidas" (THOMPSON, 1997, p. 26). Com o avanço da redemocratização e as eleições diretas, as organizações de cidadãos assumem um relacionamento mais complexo com o Estado. Reivindicação e conflito passam a coexistir, em certos momentos e circunstâncias, com diálogo e colaboração. Nos anos 90 surge a palavra parceria enquanto expressão de um novo padrão de

relacionamento entre os três setores da sociedade. Assim, o terceiro setor surge como portador de uma nova e grande promessa: a renovação do espaço público, o resgate da solidariedade e da cidadania, a humanização do capitalismo e, se possível, a superação da pobreza. Uma promessa realizada através de atos simples e fórmulas antigas, como o voluntariado e filantropia, mas também de uma forma empresarial.

Essa parceria entre Estado, empresas privadas, ONGs e organizações do Terceiro Setor se constitui a partir de trocas contínuas de recursos financeiros e humanos, conhecimento, tecnologia e informações entre os parceiros. A parceria entre Terceiro Setor e empresas privadas, segundo Marirone Carvalho Lima (2002, p. 125), são caracterizadas pelas relações de troca que favoreçam ambos os setores, embora na prática isso não seja tão fácil, principalmente pelas filosofias e ideologias que divergem entre estes setores. As ações nessa parceria geralmente são executadas pelo terceiro setor e financiadas pelo Mercado, porém, é fato que ambos anseiam por resultados positivos. A autora também cita alguns aspectos marcantes na relação entre terceiro setor e empresas privadas, que consistem na

busca de atitudes e ações que venham a promover transformações significativas no seio social; busca do fortalecimento institucional, traduzindo isso em confiabilidade perante a sociedade ou a comunidade onde estão inseridos os setores; soma de forças para exercer pressão nas instâncias governamentais de modo a beneficiar cada um desses atores em seus segmentos distintos (mercado e sociedade); o resultado das ações sociais tende a ser mais eficiente e rápido; estabelecimento de metas e objetivos, e definição de um modelo de gestão e avaliação dos resultados da parceria (LIMA, 2002, p. 125).

Outros conceitos que estão associados a Terceiro Setor dizem respeito a novas posturas que seriam exigidas das empresas consideradas modernas, tais como "Responsabilidade Social de Empresas" ou "Responsabilidade Empresarial", "Cidadania Empresarial" e "Filantropia Empresarial". Eles estão relacionados às ações empresariais que ocorrem das mais diferentes formas, como projetos sociais junto à comunidade e políticas empresariais internas voltadas para o bem-estar dos funcionários.

O Mercado, antes distante, para não dizer indiferente às questões de interesse público, começa a ser penetrado pela noção de Responsabilidade Social e passa a ver nas organizações sem fins lucrativos canais para concretizar o investimento do setor privado empresarial na área social, ambiental e cultural.

Pressionadas por comunidade, opinião pública e governo a contribuir para solucionar os problemas sociais, grandes empresas brasileiras estão voltando os seus olhares para o desenvolvimento de projetos na área social com a participação de funcionários. A maior parte das empresas que atuam nessa linha investe nas áreas de educação e qualificação profissional. Mas outras áreas têm merecido destaque: meio ambiente, alimentação, esporte e saúde.

A presença de um Terceiro Setor sinaliza, contudo, que o mercado gera demandas que não consegue satisfazer, e lança mão de recursos humanos, simbólicos e ambientais que não consegue repor. Uma parte substancial das condições que viabilizam o mercado precisa ser atendida por investimentos sem fins lucrativos. Ao Estado, com certeza, mas também à própria iniciativa particular cabe zelar para que estes investimentos sejam efetivamente feitos. Com isso, as entidades que compõem o terceiro setor pressionam a cultura empresarial para que se torne mais consciente de suas limitações e, conseqüentemente, mais solidária. Entretanto, Montaño (2002, p. 157) faz uma crítica às atividades filantrópicas das empresas incluídas no terceiro setor, pois acredita que, embora puguem não possuir fins lucrativos, elas visam o lucro, mesmo que indiretamente, através de suas

ações sociais. Esse lucro poderia ser obtido através de ações estratégicas de comunicação voltadas para o marketing social que resultam em benefícios para a imagem da empresa socialmente responsável.

3. AS EMPRESAS NA SOCIEDADE

O contexto mundial traz mudanças que afetam a política das empresas e os processos de comunicação. As empresas têm que buscar meios adequados para se manter no mercado e, para isso, são levadas a novos e constantes investimentos no que diz respeito a funcionários, produção e comunicação. A preocupação com a modernização não se concentra apenas em novas tecnologias, mas também em conceitos como certificação, qualidade, humanização e desenvolvimento social. Os compromissos empresariais, segundo Gilson Karkotli e Sueli Duarte Aragão, "já não se restringem aos definidos pela ordem econômica centrada no mercado, o de minimizar os custos e maximizar os lucros" (2004, p. 9).

Nessa nova ordem, os compromissos de uma organização têm que se basear também na preocupação com o ser humano e o meio ambiente. Isso porque, para assegurar a sua competitividade no mercado, é necessário atentar não só para a modernidade, mas para a qualidade de vida das pessoas do seu entorno (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004, p. 9-10). Isso se explica pelo fato da empresa estar inserida na sociedade, o que provoca uma relação de interdependência. As empresas podem, se realmente houver interesse por parte delas,

contribuir para reverter um quadro negativo do ponto de vista econômico e social. Isso porque, graças às riquezas que acumularam, as empresas tem um grande potencial de melhorar o ambiente social.

O século XX foi marcado pela sociedade de consumo e pautado por transformações tecnológicas que permitiram um progresso extraordinário na produção de bens materiais. A competição esteve centrada na lógica financeira de lucros cada vez maiores, praticamente desconsiderando as conseqüências negativas para a sociedade e o meio ambiente. No entanto, há sinais de que o século XXI traz novos valores. Para Karkotli e Aragão (2004, p. 46), mesmo que qualquer organização tenha o direito de se desenvolver e prosperar, é necessário também atuar em prol do desenvolvimento e bem-estar dos agentes impactados por suas ações. Os consumidores demonstram em suas atitudes que valores humanos e ambientais e o bem-estar social contam nas suas escolhas. O certo é que todo o comportamento empresarial, mais cedo ou mais tarde, torna-se visível.

Em conseqüência dessas mudanças, as organizações passam a ser reconhecidas não pelo que falam de si, mas do que os seus funcionários, clientes, fornecedores, consumidores e comunidade falam dela. Segundo Karkotli e Aragão (2004, p.

13), a partir das mudanças estruturais provenientes da globalização econômica e tecnológica das últimas décadas, percebe-se um momento de grandes mudanças também no meio empresarial, quando as organizações percebem que precisam se adaptar. Isso se explica devido ao crescente nível de informação e conscientização da sociedade, que conseqüentemente gera importantes reestruturações, novas formas de trabalho e mudanças na cultura organizacional. A possibilidade de abraçar uma causa social, por menor que seja, torna-se válida para qualquer empresa.

A possibilidade de atuação social empresarial surge a partir do momento que há a demanda por parte de alguns grupos, que podem levar a empresa a tomar certas decisões nas suas ações ou atividades. Esses grupos, também conhecidos como *stakeholders*, "são os grupos de interesse que se relacionam, afetam e são afetados pela organização e suas atividades" (ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002, p. 57). Os *stakeholders* que contribuem para as mudanças no comportamento empresarial são: o consumidor, que tem o poder de decisão na forma como compra os produtos e serviços; o investidor, pela sua decisão de investimento; o executivo de alto nível (público interno), no momento em que escolhe onde vai trabalhar; a comunidade, provedora de infra-estrutura e mão

de obra; o líder de opinião, quando informa a todos sobre a sua visão das empresas; o governo, na sua forma de regular; e a mídia, que dá voz aos demais atores (MATTAR, 2001, p. 13).

3.1. O surgimento da parceria empresa-sociedade

No início das atividades industriais, a única demanda realmente importante era a produção. Em seguida, o preço competitivo passou a ser um grande diferencial. Gradualmente foi-se levando em conta a qualidade, a marca, os serviços ao consumidor e a inovação em produtos. A partir da década de 60, com o surgimento do movimento ambientalista global, o meio ambiente tornou-se um atributo importante a ser considerado pelas empresas. Assim, as ONGs começaram a acompanhar o tema e a chamar a atenção da opinião pública para os riscos da produção global. A mídia também ajudou a repercutir o problema, sensibilizando os consumidores, que passaram a exigir das empresas uma atitude responsável para com o meio ambiente. Desta forma, a questão ambiental se tornou uma preocupação mundial, dando origem ao surgimento de vários movimentos sociais. Essa mudança cultural exigiu uma nova postura das empresas no que diz respeito ao lançamento

de produtos ou serviços e na revisão de seus processos de produção.

A empresa ambientalmente responsável investe em tecnologias antipoluentes, recicla produtos e lixo, implanta "auditorias verdes", cria áreas verdes, mantém um relacionamento ético com os órgãos de fiscalização, executa um programa interno de educação ambiental, diminui ao máximo o impacto dos resíduos da produção no ambiente, é responsável pelo ciclo de vida de seus produtos e serviços e dissemina para a cadeia produtiva práticas relativas ao meio ambiente (ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002, p. 60).

O comportamento socialmente responsável das empresas leva em conta a sua atuação baseada nos

aspectos e necessidades de um maior número de agentes, participantes do seu entorno; dentre trabalhadores, fornecedores, consumidores, investidores, governos, comunidade e meio ambiente (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004, p. 14).

Essa nova visão emerge a partir do momento em que as empresas percebem que a ausência de ética e defesa dos próprios interesses constitui um perigo para a sua sobrevivência, já que não é mais possível pensar em desenvolvimento em meio à falência econômica, social e ambiental. Segundo Karkotli e Aragão, "ter padrões éticos significa a manutenção de bons negócios, de forma mais duradoura" (2004, p. 41).

3.2. O Conceito de Responsabilidade Social

A Responsabilidade Social tornou-se um atributo importante a ser perseguido pelas empresas modernas que desejam se manter no mercado competitivo. Em consequência disso, o mercado brasileiro foi invadido por várias manifestações de exercício da cidadania e instituições que, de uma hora para outra se declaram socialmente responsáveis. E num país com tantos problemas como o Brasil, com altíssimos índices de desemprego, fome e miséria, habita no inconsciente coletivo a certeza de que qualquer tipo de intervenção social bem intencionada gera excelentes resultados.

O termo Responsabilidade Social teve como uma de suas primeiras definições a conceituação clássica de Howard Bowen, em seu livro *Responsibilities of the businessman*, lançado nos Estados Unidos em 1953 (OLIVEIRA, 2002, p. 201). Para ele, ser socialmente responsável significava "a obrigação social do homem de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores da sociedade".

Para Patrícia Ashley, a Responsabilidade Social pode ser definida como

compromisso que uma organização deve ter com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. A organização, nesse sentido, assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas as suas atividades, mas que possam contribuir para o Desenvolvimento Sustentável dos povos. Assim, numa visão expandida, Responsabilidade Social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade (ASHLEY, 2003, p. 6).

O termo Responsabilidade Social começou a se disseminar no Brasil a partir da década de 90, quando empresas começaram a investir em ações sem fins lucrativos. Foi com o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social², instituído em setembro de 1998, que o termo Responsabilidade Social ganhou impulso.

Hoje, 96% das companhias com mais de 500 empregados adotaram a idéia³. No Brasil inteiro, mais de 70% das firmas dedicam parte de seu tempo e dinheiro para atividades sociais. Segundo dados de pesquisa do Ipea (Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada)⁴, as empresas investem R\$ 4,7

² O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma associação, sem fins lucrativos, de empresas de qualquer tamanho e/ou setor interessadas em desenvolver suas atividades de forma socialmente responsável. De acordo com sua página na web, o Instituto Ethos tem como missão disseminar a prática da Responsabilidade Social Empresarial ajudando as empresas a: assumir responsabilidades com todos aqueles que são impactados por suas atividades; identificar formas inovadoras e eficazes de atuar em parceria com as comunidades da construção do bem-estar comum; prosperar, contribuindo para um desenvolvimento social, econômico e ambientalmente sustentável (<http://www.ethos.org.br>).

³ Cf. <http://www1.folha.uol.com.br/folha/especial/2005/metassociais/fj3103200502.shtml>

⁴ Cf. <http://www.ipea.gov.br>

bilhões por ano em ações comunitárias. À primeira vista, o montante impressiona, mas, na realidade, equivale a só 0,43% do PIB (Produto Interno Bruto) nacional, menos do que a verba consumida pelo maior programa social do governo, o Bolsa-Família, em 2004 (R\$ 5,9 bilhões)⁵.

Esse crescimento dos investimentos voltados para o social tem ocorrido porque as empresas têm se dado conta, cada vez mais, que os investimentos sociais trazem tanto um retorno comercial, como institucional. Embora administrar com Responsabilidade Social acarrete aumento de custos e, conseqüentemente, uma queda nos lucros imediatos dos investidores e acionistas, é necessário analisar os benefícios que tais ações trazem, mesmo que seja a longo prazo.

3.2.1. A Responsabilidade Social como valor estratégico

As práticas empresariais, nos dias de hoje, estão mais expostas e, com isso, a imagem das empresas corre mais riscos, que antes não existiam, como, por exemplo, os relacionados ao comportamento empresarial no que diz respeito ao meio ambiente. Isso porque, Segundo Wilson da Costa Bueno

⁵ Cf. <http://www.ipea.gov.br>

(2004), os consumidores estão a cada dia mais conscientes, exigindo compromissos sociais das organizações. Os acionistas estão mais atentos ao desempenho empresarial em sua totalidade, exigindo além do desenvolvimento financeiro, um novo comportamento das organizações, focado nas questões sociais. A imprensa também faz o seu papel, cobrando transparência das organizações e penalizando com suas críticas aquelas que se omitem ou dissimulam a verdade, principalmente em momentos de crise.

De acordo com Karkotli e Aragão (2004, p. 29) para se tornar uma organização socialmente responsável é necessário definir um alvo social, estabelecer um projeto de atuação, saber quais as metas que deverão ser enfrentadas adequadamente e os efeitos para toda a comunidade. Além disso, é necessário que a empresa construa, antes de tudo, junto com seus colaboradores uma política de ética social com normas e condutas internas, que devem ser incorporadas por toda organização, para que haja uma real integração com os objetivos sociais assumidos pela empresa.

É preciso lembrar que a Responsabilidade Social deve permear todos os públicos e parceiros da organização, sendo expressão da própria cultura empresarial e não algo a ser decidido e imposto por um grupo. Para que as ações sociais

tenham reais efeitos para todos os envolvidos com a organização é necessário agir estrategicamente, planejando um guia de ação para o futuro e visando manter o comportamento socialmente responsável ao longo do tempo. Neste sentido, "a estratégia é o que norteia as ações da organização na consecução de seus objetivos" (ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002, p. 49).

Segundo uma pesquisa realizada pelo Programa Voluntários da Comunidade Solidária, Centro de Integração Empresa-Escola (Ciee) em parceria com o Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor (Ceats-USP), de fevereiro a junho de 1999, as indústrias, com características mais conservadoras, atuam mais socialmente na saúde e educação, enquanto o comércio estende seus projetos para áreas que recebem menos atenção, como a arte, cultura, esporte e defesa de direitos, que o aproximam de seu público consumidor (TOLDO, 2002, p. 83).

Ainda é fácil encontrarmos empresas que mantêm uma postura assistencialista, agindo de maneira filantrópica ao invés de transformar sua ação social em um elemento integrante de seu processo de gestão empresarial. O termo filantropia, segundo Karkotli e Aragão, "tem como base os princípios da caridade e da custódia e amor à humanidade"

(2004, p. 48). As ações sociais das empresas que agem de forma filantrópica, caracterizam-se por doações espontâneas de proprietários ou gestores, sem qualquer planejamento e acompanhamento. A filantropia, como o próprio autor explica, é baseada principalmente em fatores religiosos, que levam a iniciativas assistencialistas e paternalistas, porém, nem sempre tão eficazes (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004, p. 49). A Responsabilidade Social não deve ser confundida com filantropia, mas sim entendida como um instrumento de gestão.

Atualmente é visível a evolução das empresas, que se preocupam em transformar suas ações sociais em investimento estratégico. Isso se deve à presença cada vez mais constante de mecanismos de avaliação dos projetos sociais e à própria profissionalização das equipes que gerenciam os investimentos. Os gestores começam a perceber que um projeto social só faz sentido se puder, na sua especificidade e capacidade de contribuição, por menor que ela seja, fazer diferença para as questões importantes do país. Quanto mais consistente puder ser essa contribuição, maior será a capacidade de transformação e influência política desse investimento.

É possível observar uma substancial mudança a partir do final da década de 80, na ação social das organizações

empresariais brasileiras e, com maior ênfase, no início dos anos 90. É nesse período que o envolvimento das empresas com a área social começa a ser feito de maneira estratégica. Antes disso, era comum existir projetos sociais sem qualquer avaliação de resultado e de sua eficácia. Isso se explica devido à falta de ações sociais provocado pelo longo período de regime militar que inibiu o interesse da sociedade para a prática da solidariedade. Com o processo de redemocratização, o importante era concentrar todos os esforços no fazer social, não se importando com avaliar tais ações. Mas o pensamento mudou. Agora se verifica a demanda por resultados concretos e mensuráveis, que vem desde as fontes financiadoras dos projetos até os supostos beneficiados (FRAGA, 2004). O presidente do GIFE⁶ (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas), Léo Voigt e a diretora executiva do grupo, Rebecca Raposo, explicam como as empresas se deram conta da importância de um fazer social estratégico:

Essa guinada de comportamento do empresariado é derivada das profundas transformações no cenário político-social e no mercado brasileiros. A Constituição de 1988, a Lei de Política Nacional do Meio Ambiente, o Estatuto da

⁶ O GIFE é a primeira associação da América do Sul a reunir organizações de origem privada que financiam ou executam projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público. O GIFE atua na busca de soluções para a superação das desigualdades sociais brasileiras, tendo como objetivo estratégico influenciar as políticas públicas por meio de parcerias e do compartilhamento de idéias, ações e aprendizados com o Estado e outras organizações da sociedade civil. Para tanto, o GIFE baseia seu trabalho no fortalecimento político-institucional, na capacitação e no apoio à atuação estratégica de seus associados e de institutos e fundações, especialmente de origem empresarial (<http://www.gife.org.br>).

Criança e do Adolescente, a Lei Orgânica da Assistência Social e o Código do Consumidor, apenas para exemplificar, revitalizaram a sociedade civil organizada, foram fundamentais na ampliação dos espaços de participação e possibilitaram ao brasileiro ser um cidadão muito mais consciente e exigente. No mercado, a abertura à concorrência internacional - já então largamente globalizada - e o processo de privatização das empresas estatais provocaram uma reviravolta na competição pela preferência do consumidor e nas estratégias de negócios das corporações (VOIGT; RAPOSO, 2003).

É cada vez mais comum as empresas acompanharem de perto a implementação dos projetos que operam ou financiam. Elas querem saber quais foram as mudanças obtidas nas condições sociais existentes antes de sua intervenção e se os recursos estão sendo aplicados com responsabilidade e eficiência. Entretanto, ainda há empresas que se intitulam "socialmente responsáveis", mas seus atos não condizem com as suas palavras. É o caso das organizações que produzem produtos excelentes, possuem resultados financeiros respeitáveis e até algumas ações sociais, à custa da agressão ao meio ambiente, da exploração de mão-de-obra infantil ou mesmo pela manutenção de condições de trabalho não satisfatórias. É preciso lembrar que, para ser socialmente responsável é preciso, em primeiro lugar, respeitar o outro. Segundo Garcia, há "uma tênue linha entre o verdadeiro interesse social e o mercadológico interesse financeiro" (2002, p. 29).

É importante que as ações sociais das empresas sejam feitas de maneira honesta e não de uma maneira meramente "marketeira", como ferramenta de publicidade. A ação social efetiva não deve pretender apenas melhorar a imagem empresarial. A Responsabilidade Social vai além disso, pois consiste no surgimento de um novo tipo de gestão que visa, através de parcerias entre Estado, empresas e sociedade civil, impactos concretos na vida das pessoas e comunidades. Mas também é lógico que essa nova postura da empresa também deve estar aliada aos seus objetivos tradicionais como crescimento e lucro, pois são eles que garantem que a organização mantenha suas atividades e consiga promover o bem-estar da sociedade (ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002, p. 61-62).

Segundo Patrícia Maria de Mendonça, as empresas ainda encontram problemas ao tentar relacionar ações sociais, estratégia e marketing. Isso porque, ainda há certa resistência em relacionar ações sociais com a política de comunicação da empresa. Os motivos são vários, desde o desgaste do termo "filantropia" - que já representou interesses particulares, fazendo com que empresas obtivessem vantagens fiscais em nome de uma causa pública - até o medo das organizações passarem a ser mais visadas e cobradas, a

partir do momento em que a empresa comunica suas ações a funcionários, fornecedores e clientes (MENDONÇA, 2002, p. 153).

3.2.2. A Responsabilidade Social e a Comunicação com a sociedade

A Comunicação Empresarial tem um importante papel a desempenhar nos programas de Responsabilidade Social. Isso porque, é no relacionamento com os públicos de interesse e com a própria sociedade que o exercício da cidadania se legitima. A Comunicação Empresarial, quando assumida estrategicamente, identifica não apenas os públicos a serem atingidos, como também define os canais de relacionamento mais eficazes para essa interação. Ao mesmo tempo promove a divulgação da atuação social da empresa, ajudando a consolidar sua imagem positiva e sua reputação, que consiste num diferencial competitivo no mundo globalizado.

A divulgação cumpre uma função importante, além de agregar valor à atuação institucional e mercadológica de uma organização. Ela pode estimular outras organizações a seguirem o caminho trilhado pelas empresas ditas cidadãs, favorecendo a sociedade. Não há porque, se a ação é legítima,

se ela realmente contribui com a sociedade, mantê-la escondida, em silêncio. É oportuno divulgar aquilo que se faz de bom, desde que seja uma mensagem consistente, pois não há nada mais mobilizador que o exemplo concreto.

Mas é preciso estar atento à forma como a divulgação é feita. Uma comunicação baseada no sensacionalismo pode ter um resultado negativo e ir contra a própria imagem da empresa. Isso porque, como explica Miranda, pode passar a idéia de que a organização "está explorando comercialmente a pobreza" e tentando, assim, se beneficiar (2002, p. 265).

O retorno da imagem será tão maior e mais consistente quanto melhor for o relacionamento da empresa com todos os seus públicos, pois a imagem é resultado de um conjunto de percepções dos públicos - funcionários, consumidores, fornecedores, etc. - em vários momentos de sua relação com a empresa. Por isso, é necessário lembrar que o investimento social não substitui a relação responsável e transparente que a empresa deve ter com todos os seus públicos, se quiser ser reconhecida como uma empresa séria, socialmente responsável.

A Comunicação Empresarial também deve agir de forma ética, transparente e democrática, para que a organização possa ser considerada uma empresa cidadã.

4. Imagem Empresarial

A imagem empresarial é arquivada em nossa memória, baseada nas impressões emitidas pela empresa e mediadas pela

indústria da comunicação. Por isso, o grande desafio na construção da imagem empresarial é fazer com que a aparência seja um espelho da essência da empresa e vice-versa. Sendo assim, parte-se para um dos conceitos mais atuais de imagem que é "o que evoca uma determinada coisa, por ter com ela uma semelhança ou relação simbólica. Produto da imaginação, consciente ou inconsciente; visão" (FERREIRA, 1999). Gil Nuno Vaz define imagem como

Um conjunto de idéias que uma pessoa tem ou assimila a respeito de um objeto, e que forma na sua consciência um entendimento particular sobre tal objeto, seja ele um fato, uma pessoa ou uma instituição (VAZ, 1995, p.53).

Érika Lacerda Bueno et al (2002, p. 288) explica que a formação da imagem acontece quando o público apela a inúmeras referências pessoais para averiguar se uma determinada idéia merece ou não a sua aceitação e o seu interesse. A partir daí, as referências resultantes da experiência são confrontadas e assim constrói-se a imagem sobre determinada empresa, que é influenciada por suas ações, valores e identidade.

Em outras palavras, toda base dessa construção de imagem é a transparência da atividade da empresa com a sociedade como um todo. E dependendo dessa imagem construída na mente do público, é que ele vai agir positivamente ou não

em relação à empresa, embora não seja o único fator determinante nas atitudes do público para com a organização.

A imagem da empresa é uma questão de atitude, de caráter, de formação e de crença. Roger Cahen salienta que “na verdade o único, patrimônio de uma empresa é exatamente sua imagem” (1990, p. 58). Essa supervalorização da imagem empresarial, considerada mais valiosa até que os próprios produtos ou serviços oferecidos no mercado se deve, principalmente, ao surgimento e ao crescimento das empresas de serviços, que tem seu ponto forte baseado na credibilidade, na imagem (BRANDÃO; CARVALHO, 2003, p. 190). Mas é preciso lembrar que se pode trabalhar anos e anos na construção de uma imagem e em sua conservação, porém qualquer deslize pode acabar em segundos com qualquer boa imagem. Para Bueno a imagem deve ser trabalhada, sem se esquecer a identidade da empresa.

Para trabalhar a imagem da empresa, primeiramente é necessário desenvolver a sua identidade. Apesar de parecerem conceitos similares, eles diferenciam-se entre si, visto que se entende por identidade aquilo que uma organização é e como deseja ser percebida, ao passo que a imagem é como tal organização é realmente percebida por seus públicos (BUENO et al, 2003, p. 287).

Francisco Gaudêncio Torquato do Rego explica as diferenças entre identidade e imagem, dois conceitos que, muitas vezes, são confundidos:

Identidade é formada por valores, princípios, conceitos, sistemas e até pode envolver questões de natureza técnica. Trata-se de agregar situações que darão a empresa uma personalidade. A imagem é o que passa para a opinião pública. A imagem é a sombra da identidade. Quando a identidade não é fixada de maneira adequada, a sombra é muito tênue. Identidade forte ajuda a passar uma imagem de fortaleza. O momento aconselha ao estabelecimento de metas, valores, objetivos clarificados, que darão transparência e vigor à imagem (REGO, 1986, p. 115).

A imagem é desenhada na mente das pessoas com base em atributos desejáveis ou rejeitáveis, pautados em valores, formando assim um conceito favorável ou não, imagem positiva, negativa ou neutra da empresa. Porém, a empresa não pode permitir que essa construção de imagem esteja inteiramente nas mãos de seus públicos. A organização precisa fornecer bons alicerces para esta construção, construindo ela mesma as bases de sua legitimação, fortalecendo assim a sua identidade.

Uma forma de legitimar a sobrevivência da empresa pode se dar através de ações que não beneficiem apenas ela própria. Trata-se de beneficiar segmentos da sociedade ou a

sociedade como um todo através de programas e comportamentos socialmente responsáveis.

As ações da empresa são importantes para solidificar ou modificar a imagem que os outros possuem a seu respeito, como afirma Bueno et al.:

A imagem da empresa afeta diretamente o seu valor no mercado. Um maior acesso a investimentos e melhoria na performance financeira é resultado evidente da valorização da imagem por meio da adoção de políticas e práticas de responsabilidade social (BUENO et al, 2002, p. 282).

O reforço da imagem institucional das organizações, a partir de práticas socialmente responsáveis, é algo a ser conquistado e trabalhado pelos profissionais de Comunicação, de uma forma planejada e articulada, fortalecendo os valores e objetivos organizacionais. Se a empresa deseja ser percebida como socialmente responsável, as metas da área da Comunicação deverão perseguir esses objetivos.

Assim, as ações de Responsabilidade Social realizadas pelas empresas precisam ter objetivos bem definidos e orientados para a sua estratégia principal, no sentido de criar e/ou manter uma imagem favorável diante das pessoas com as quais se relaciona, buscando sua simpatia.

4.1. Responsabilidade Social como estratégia de imagem

Nos últimos anos, as organizações perceberam que a atitude responsável e o compromisso com a sociedade são elementos importantes para o empreendimento de negócios. No universo corporativo, as organizações têm se preocupado em resgatar valores éticos e em desenvolver ações voltadas para questões sociais. E mais do que isso, a própria sociedade exige maior transparência e prestação de contas de suas ações, graças a um crescimento da consciência e da noção de cidadania, que está mais presente na vida das pessoas. Ashley confirma essa mudança ao dizer que

parece lícito afirmar, que hoje em dia as organizações precisam estar atentas não só a suas responsabilidades econômicas e legais, mas também as suas responsabilidades éticas, morais e sociais (ASHLEY, 2002, p. 50).

A busca e a consolidação de uma imagem de empresa socialmente responsável faz com que as organizações busquem formas de melhorar seu relacionamento com o meio ambiente e a sociedade, de modo a contribuir para o desenvolvimento social e econômico, do qual depende para sua permanência no mercado. Ashley coloca que “o mundo empresarial vê, na responsabilidade social, uma nova estratégia para aumentar seu lucro e potencializar seu desenvolvimento” (2002, p. 3).

Mendonça complementa esse pensamento, dizendo que as empresas percebem que "adotar posturas éticas e compromissos sociais com a comunidade pode ser um diferencial competitivo e um indicador de rentabilidade e sustentabilidade a longo prazo" (2002, p. 152).

Porém, ao mesmo tempo em que cresce o movimento pela Responsabilidade Social Corporativa, também crescem os casos de empresas interessadas unicamente em obter ganhos de imagem. Isso porque, é sabido que atitudes socialmente responsáveis contam muito para a manutenção da empresa no mercado competitivo, devido às novas demandas por atitudes éticas e responsáveis. Muitas empresas associam sua imagem a causas sociais como forma de estimular vendas ou agregar valor à sua imagem institucional, preocupando-se apenas com os seus benefícios diretos, sem relacionar essas ações a mudanças de comportamento. Investir na divulgação de ações sociais é válido, desde que as mesmas estejam bem estruturadas e estejam ligadas à cultura da empresa. Tais ações, quando efetivas, são mais eficientes do que qualquer outra estratégia de Marketing, pois não ficam limitadas apenas aos produtos ou serviços da empresa, mas abrangem a imagem institucional. Mas para que isso seja possível, a Responsabilidade Social deve ir além do interesse por ganho

de imagem, já que deve ser uma atitude empresarial bem planejada para durar.

Empresas envolvidas com o social tendem a obter ganhos com esse comportamento a longo prazo, como por exemplo, boa reputação, respeito social, clientes fiéis e melhor retorno financeiro. Como explicam Schiffman e Kanuk:

A maioria das empresas reconhece que atividades socialmente responsáveis melhoram suas imagens junto aos consumidores, acionistas, comunidade financeira e outros públicos relevantes. Elas descobriram que práticas éticas e socialmente responsáveis simplesmente são negócios saudáveis que resultam em uma imagem favorável, e, no final das contas, em maiores vendas. O contrário também é verdadeiro: percepções de falta de responsabilidade social por parte de uma empresa afetam negativamente as decisões de compra do consumidor (SCHIFFMAN; KANUK, 2001, p.12).

A Responsabilidade Social Corporativa diz respeito às atitudes da empresa perante a sociedade, o meio ambiente e os *stakeholders*⁷. As ações sociais devem integrar dimensões sociais, econômicas e ambientais. A empresa socialmente responsável não pressupõe apenas a existência do outro, mas também regula as suas relações com os seus públicos. Portanto, não basta que a empresa seja apenas socialmente responsável. É necessário haver uma atitude de diálogo, de comunicação entre a empresa e os seus públicos. A empresa

⁷ Grupos de interesse que se relacionam, afetam e são afetados pela organização e suas atividades.

precisa mostrar que é socialmente responsável, para que a Responsabilidade Social se realize de modo efetivo.

4.2. Responsabilidade Social e Comunicação Empresarial

As ações de Responsabilidade Social praticadas pelas empresas devem ser reforçadas pelas estratégias de comunicação, já que é através delas que a empresa se mostra. Para isso, é fundamental a definição de um posicionamento junto aos seus públicos.

A Comunicação Empresarial constitui elemento importante para se obter resultados efetivos com a Responsabilidade Social. Suas ferramentas e processos facilitam as práticas de Responsabilidade Social e o diálogo com os *stakeholders*. Isso se explica porque um dos valores da Comunicação Empresarial é o da credibilidade frente aos seus diferentes públicos.

A Comunicação nas empresas compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para reforçar a imagem de uma empresa ou entidade junto aos seus públicos de interesse ou junto à opinião pública. Além disso, ela contribui para a eficácia organizacional e corporativa quando ajuda a conciliar os objetivos da empresa com as expectativas de seus públicos

estratégicos. Roger Cahen, conceitua comunicação empresarial da seguinte forma:

Comunicação empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar - onde ainda não existir ou for neutra - manter - onde já existir - ou, ainda, mudar para favorável - onde for negativa - a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários (CAHEN, 1990, p. 29).

Muitas empresas já percebem que quem não se comunica, está fora do mercado. Mas é preciso estar consciente de que a comunicação não pode ser trabalhada de qualquer forma, pois quando elaborada erroneamente pode comprometer toda a imagem de uma organização. É preciso ter clareza da missão, valores, filosofia, planos, ações e fundamentar a comunicação na verdade, transparência e precisão para atingir os objetivos de forma clara, concreta e definitiva. Isso tudo é importante para que a Comunicação consolide a imagem da empresa, através de uma identidade forte.

É importante, também, divulgar a imagem institucional e ações da empresa, despertando nos clientes a valorização da evolução dos produtos gerada não só pela tecnologia, como também pela integridade e preocupação da empresa em atender às expectativas dos seus consumidores. Deve-se lembrar que a Comunicação Corporativa numa empresa socialmente responsável

não se baseia apenas em publicidade. A Comunicação deve participar ativamente na formulação de projetos e pode fazer a diferença na hora de implementar as ações, visto que ela oferece instrumentos valiosos para dinamizar e estruturar o exercício da Responsabilidade Social. Além disso, a área de Comunicação é responsável por coordenar o processo de formulação das mensagens que a corporação transmitirá a todos os seus públicos, por desenvolver os canais mais adequados para cada tipo de mensagem e para cada público, por desenvolver mecanismos de *feedback*⁸ sobre a efetividade da comunicação e das práticas de Responsabilidade Social e, por fim, construir relacionamentos duradouros entre a organização e os seus *stakeholders* através do diálogo.

A comunicação de práticas de Responsabilidade Social deve ser feita de modo transparente, para que atinja o seu real objetivo, que deve ser o de mobilização do público interno, fornecedores, acionistas, concorrentes e consumidores com a causa da Responsabilidade Social e do desenvolvimento sustentável. Segundo Elizabeth Brandão e Bruno Carvalho, "cabe à comunicação construir e/ou manter esse que é o mais precioso bem da empresa: sua imagem" (2003, p. 192), seja com as ações dirigidas ao público interno ou à

⁸ Informação que o emissor obtém da reação do receptor à sua mensagem, e que serve para avaliar os resultados da transmissão.

opinião pública, ou até mesmo boas relações com os públicos estratégicos da empresa.

Em 1999, O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)⁹ realizou a pesquisa Ação Social das Empresas, com uma amostra de 1750 empresas, desde as micro até as de grande porte, localizadas no sudeste brasileiro. Apenas 12% das empresas declararam realizar avaliações documentadas sobre as atividades sociais que promoveram, sendo que destas, as empresas de maior porte é que se mostraram mais interessadas em avaliar o retorno de suas ações, com um índice de 20%. No entanto, apenas 2% das empresas do sudeste declararam ter divulgado suas ações sociais, um índice muito baixo. Mendonça confirma essa situação, ao dizer que:

No Brasil, a relação da ação das empresas no social com marketing e estratégia ainda é complicada. Muitos empresários que praticam ações dirigidas para a comunidade evitam relacioná-las com a política de comunicação da empresa (MENDONÇA, 2003, p. 153).

Isso acontece porque os gestores não reconhecem a importância da Comunicação Empresarial para a implantação de uma política de Responsabilidade Social, desde a sua elaboração até a divulgação das ações. Há um certo medo por parte dos empresários, que entendem que a divulgação das práticas sociais leva a uma cobrança maior por parte da

⁹ Cf. <http://www.ipea.gov.br>

sociedade. Sendo assim, eles deixam de praticar a Responsabilidade Social de forma estratégica, perdendo uma boa oportunidade também de desenvolver a comunicação da organização. Percebe-se que a comunicação ainda não é reconhecida por todos como uma parte essencial da gestão empresarial.

Como a sociedade está cobrando atitudes das empresas, faz-se necessário divulgar as práticas sociais, não para a exploração mercadológica da pobreza, mas para a transparência dos serviços sociais prestados, assim como sua avaliação. Também é importante no mercado competitivo, pois pode se tornar um diferencial, além de impulsionar outras empresas a agirem de maneira socialmente responsável.

Quando a empresa assume em público suas ações, as pessoas passam a agir positivamente em relação à empresa perante os bons resultados, provocando um impacto na imagem empresarial, além de também ficarem atentas aos resultados negativos. Por isso é importante que a empresa apenas divulgue aquilo que realmente for capaz de cumprir.

4.3. Responsabilidade Social como estratégia de Marketing

É comum a utilização do termo Marketing para definir uma série de estratégias, muitas vezes ligadas apenas a questões de comunicação, propaganda e publicidade. Esse conceito já ganhou diversas ramificações e significados, o que pode gerar algumas confusões, como se tem visto na mídia e na definição de alguns autores. Segundo Kotler,

marketing é a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas e projetos formulados com o objetivo explícito de propiciar trocas voluntárias de valores com o mercado-alvo, com o propósito de atingir objetivos operacionais concretos (KOTLER, 1980, p. 42).

Em outras palavras, Marketing é atuar no mercado de forma dinâmica. Assim sendo, para a elaboração e execução de um plano de Marketing, deve-se levar em consideração as diferentes necessidades, desejos e demandas dos mercados em que se pretende atuar. Além disso, elementos como valor, custo, Comunicação, distribuição e satisfação tornam-se essenciais para servir aos respectivos mercados.

Uma das diversas visões de Marketing, que tem sido amplamente divulgada é o Marketing Social. Seu entendimento, porém, muitas vezes é feito de forma contrária ao seu significado inicial. Com a mudança de pensamento nas culturas

empresariais, que passaram a se preocupar com a questão social, principalmente devido à grande concorrência de mercados e o surgimento de consumidores mais conscientes, o Marketing Social vem sendo confundido com promoção social e Marketing Comercial, como nos mostra Garcia:

De fato, partiu-se de uma percepção sobre um tipo específico de atividade empresarial no campo social, aquela política pontual, particularista, localizada numa comunidade e, notadamente, utilizada para promoção da imagem corporativa da empresa, que ficou conhecida pela expressão "marketing social" (GARCIA, 2002, p. 25).

Sobre este aspecto, Mendonça e Schommer também destacam que no Brasil

(...) termo "marketing social" está sendo utilizado, especialmente pela mídia, para designar atuação empresarial no campo social com o objetivo de obter diferenciais competitivos, sem que essas ações tenham o objetivo de influenciar em um comportamento coletivo (MENDONÇA; SCHOMMER, 2000 apud ARAÚJO, 2001).

A confusão gerada, principalmente quando se trata de Marketing Social, pode ser explicada pelo fato de que o Marketing, com suas técnicas de planejamento, pesquisa e aplicação, pode contribuir com as empresas que desejam atuar de forma responsável no campo social, auxiliando, inclusive, na construção de ações que visem à transformação positiva na sociedade. De acordo com Schiavo:

Marketing Social é a gestão estratégica do processo de mudança social a partir da adoção de comportamentos,

atitudes e práticas, nos âmbitos individuais e coletivos, orientados por princípios éticos, fundamentados nos direitos humanos e na equidade social. (SCHIAVO, 1999).

Vaz completa o conceito, dizendo que:

Marketing Social é a modalidade de ação mercadológica institucional que tem como objetivo principal atenuar ou eliminar os problemas sociais, as carências da sociedade relacionadas principalmente às questões de higiene e saúde pública, de trabalho, educação, habitação, transportes e nutrição (VAZ, 1995, p. 280).

A expressão Marketing Social foi utilizada pela primeira vez por Kotler e Zaltman em 1971, que o descreveram como o processo de criação, implementação e controle de programas para influenciar a aceitação de idéias ou práticas sociais (KOTLER; ROBERTO, 1992, p. 25). Mais tarde, Kotler definiu Marketing Social como o uso de princípios e técnicas de Marketing para a promoção de uma causa, idéia e/ou comportamento, sendo o seu principal objetivo mudar o comportamento de um público alvo (SCHIAVO, 1999), ou seja, promover uma mudança social.

Nos últimos dois anos, um novo conceito do Marketing Comercial tem sido propagado por alguns autores estrangeiros, definido como Marketing para Causas Sociais ("*cause related marketing*"), contribuindo assim para evitar o uso errado do termo Marketing Social ao se referir ao uso das ferramentas

de marketing para ganhos de imagem ou retornos financeiros para as empresas. Dessa forma, o envolvimento do setor empresarial na área social deve ser remetido aos conceitos de Marketing para Causas Sociais. Esse novo conceito, segundo Fernando Credidio,

deve ser entendido como uma ferramenta de marketing e posicionamento que associa uma empresa ou marca a uma questão ou causa social relevante, com benefício para toda a sociedade e para elas próprias. (CREDIDIO, 2005, p. 2)

O autor completa dizendo que, no Marketing para Causas Sociais, todos saem ganhando. As empresas são beneficiadas por terem sua imagem associada a uma causa social, o que gera um aumento nas vendas de produtos e serviços. Isso acontece porque, com a adoção de uma "causa", a organização torna-se mais ética, o que resulta numa percepção e intenção de compra significativamente maior por parte do consumidor, aumentando não só as vendas, mas a fidelidade dos clientes. E a sociedade também ganha, uma vez que os projetos sociais visam a diminuir as desigualdades sociais (CREDIDIO, 2005, p. 2).

É preciso deixar claro que, no caso do Marketing Social, o principal impacto será a transformação da sociedade, na qual a empresa ou instituição está inserida. Além disso, no Marketing Social as finalidades referem-se a questões de interesse público ou de impacto social. Já no

caso do Marketing para Causas Sociais, são evidentes os retornos financeiros ou de imagem, diretamente voltados para a empresa ou instituição. Isso se explica porque, no Marketing para Causas Sociais, os públicos estão focados no consumo ou retornos diretos que podem trazer a uma empresa ou instituição, valorizando aspectos de cidadania. É a nova cultura empresarial, focada em consumidores-cidadãos.

O Marketing para Causas Sociais, ao pretender ganhos com imagem e retorno financeiro, possui uma certa semelhança com o Marketing Institucional, que possui como objetivo principal criar ou melhorar a imagem empresarial. Kotler confirma essa semelhança entre os dois termos ao dizer que “o marketing institucional tem por finalidade influenciar atitudes e comportamentos em relação à empresa, objetivando a construção de uma imagem corporativa consistente” (KOTLER, 1998 apud MENDONÇA, 2002, p. 161).

Quando se fala em Responsabilidade Social, deve-se ter em mente que este termo não pode estar exclusivamente ligado a estratégias de Marketing, que busquem somente o lucro. Embora as ações sociais das organizações visem à construção e/ou manutenção de uma boa imagem, as organizações precisam estar cientes de que agir de forma socialmente responsável é importante para a própria sobrevivência da empresa, uma vez

que, num ambiente de pobreza e desemprego o desenvolvimento econômico fica limitado, causando impacto diretamente nas organizações.

Nas empresas socialmente responsáveis o Marketing deve trabalhar juntamente com a Comunicação, para que os resultados esperados sejam obtidos. Esse trabalho conjunto deve ir desde o planejamento inicial até a divulgação das ações sociais. Tais divulgações, ao contrário do que muitos pensam, são importantes para que a sociedade possa avaliar a empresa e, assim, cobrar atitudes responsáveis da mesma.

4.4. Divulgação das ações nas empresas socialmente responsáveis

O crescente acirramento da competição no mercado vem exigindo das empresas a adoção de estratégias de Marketing cada vez mais ousadas e agressivas. A criatividade conta muitos pontos, é verdade, e é fator determinante no sucesso ou não dessas ações. Contudo, toda boa ação de Marketing corre sérios riscos se não tiver uma comunicação eficiente. Considerada um dos pontos mais importantes para o bom funcionamento de uma organização, a Comunicação Empresarial é cada vez mais explorada. O bom relacionamento com clientes e

fornecedores pode garantir o crescimento e até a perpetuação da empresa no mercado.

Nesse sentido, as organizações têm se utilizado de técnicas de Marketing direcionadas a públicos externos segmentados, que não se restringem mais à publicidade, mas passam a usar ferramentas como as publicações empresariais, que têm prestado uma ajuda valiosa na divulgação e disseminação da filosofia, conceitos, ações, atividades e produtos de uma instituição. Eficazes instrumentos de comunicação, as publicações têm papel fundamental no processo de divulgação, conhecimento e interação de uma empresa com a comunidade. Além de se caracterizarem como veículos oficiais da empresa, as publicações padronizam a linguagem, mantêm a mensagem permanente por um período de tempo e ampliam o raio de alcance da informação. Isso porque, é mediante a comunicação que a sociedade pode ter o conhecimento das ações desenvolvidas.

Criadas no Brasil como instrumento de relações públicas a partir da experiência americana, as publicações empresariais eram utilizadas apenas por grandes empresas com o objetivo de divulgar as atividades da organização. Hoje, elas são produzidas independente do porte das empresas a que correspondem.

O crescimento das publicações empresariais se deu a partir dos anos 80, no período de democratização no Brasil, quando a sociedade passou a exigir das empresas informações sobre sua atuação em áreas como o meio ambiente, responsabilidade social e qualidade dos produtos e serviços. Além disso, ao longo dos anos 80 e 90, as empresas passaram a produzir mais, visando sempre os menores custos para sua produção e, ao mesmo tempo, melhores relações com seus diversos públicos (LEMOS, 1997 apud LEMOS; DEL GAUDIO, 2003, p. 257).

As publicações empresariais têm como principal finalidade informar a sociedade sobre as ações da empresa, sua cultura e seus produtos e serviços, promovendo assim uma integração entre os seus públicos. Como consequência disso, elas projetam uma boa imagem da empresa, o que resulta também num incremento das vendas, a partir do momento que os consumidores passam a conhecer melhor a empresa, juntamente com seus produtos e serviços (REGO, 1986, p. 119).

As publicações em uma organização se dividem em dois grupos: publicações internas e externas. Segundo Rego (1986, p. 120), pode haver um terceiro grupo, que se destina simultaneamente aos dois tipos de públicos. Quanto à diferença entre os dois grupos:

Grosso modo, a diferença entre uma publicação empresarial interna e outra externa refere-se ao público-alvo, à linguagem adotada e ao tipo de pauta, estabelecida por objetivos e públicos a atingir (comunidade em torno da organização, consumidor, parceiros, autoridades, jornalistas, etc.). Tanto uma quanto a outra, contudo, devem estar inseridas em uma estratégia coerente e planejada e ter, desde o número zero, suas metas bem definidas (LEMOS; DEL GAUDIO, 2003, p. 261).

As características técnicas das publicações podem ser variadas, podendo assumir formatos, tamanhos, tipos de impressão e formas estéticas diferentes (REGO, 1986, p. 20). Rego (1986, p. 40) atenta para a necessidade de se escolher os canais adequados, para que se consiga atingir os públicos desejados de forma eficiente. Mas para se obter sucesso com as publicações empresariais, é preciso levar em conta todas as características envolvidas nesses veículos.

É importante lembrar, mais uma vez, que o veículo empresarial é, ao mesmo tempo, jornalístico e institucional. Isso quer dizer, de um lado, que ele deve sustentar-se pelas qualidades do bom jornalismo, como a periodicidade respeitada, a apuração rigorosa, o texto informativo. Por outro lado, é necessário respeitar a inserção institucional e mesmo fazer uso dela para aperfeiçoar o jornalismo (LEMOS; DEL GAUDIO, 2003, p. 284).

Para produzir um veículo jornalístico empresarial deve-se estar atento, antes de qualquer coisa, para o que se pretende com determinado veículo, quais os interesses, o público-alvo, orçamento disponível, nível de informação que

circula na empresa e as suas carências nessa área. Essa sondagem pode ser feita através de questionários, entrevistas e grupos de discussão que reúnam opiniões tanto da direção, quanto dos empregados da empresa. A partir daí, escolhem-se os canais mais adequados, os tipos de notícias que deverão circular, a linguagem e a periodicidade, sempre levando em conta os recursos disponíveis para as publicações. E o planejamento não pára por aí. Deve-se definir também, estratégias de avaliação para saber se a comunicação realmente está sendo satisfatória e propor mudanças ao longo de sua existência. Sem esses cuidados, o veículo pode deixar de ser interessante para o seu público.

4.4.1. Tipos de publicações empresariais

Para que as publicações empresariais atinjam os objetivos desejados, a comunicação organizacional tem que levar em conta a função, tipo de mídia e periodicidade dos veículos, além dos públicos a serem atingidos, conforme citado anteriormente.

Qualquer que seja o veículo escolhido, ele deve assegurar um processo de comunicação eficiente, abordando questões de interesse relevante e informações importantes a

serem divulgadas pela empresa. Além disso, é importante estar atento para as mudanças nas necessidades dos públicos, devido à própria evolução do processo comunicativo, que exige melhorias ao longo do tempo.

O caráter institucional das publicações empresariais é um aspecto essencial, porém não se pode esquecer das características do jornalismo clássico, como a seriedade em relação a periodicidade, texto e credibilidade. Deve-se atentar para o fato de que, nas organizações, as publicações são um instrumento estratégico de comunicação da empresa, informando os projetos, a imagem e a cultura da organização. Dessa forma, o veículo precisa trabalhar a confiança em torno da identidade empresarial, além de democratizar as informações (LEMOS; DEL GAUDIO, 2003, p. 260-269).

A função da publicação deve ser definida, respondendo às seguintes perguntas: Quais os assuntos relevantes a serem abordados em determinado veículo? O que se pretende obter com ele? Também é necessário definir a periodicidade desejada, a fim de se escolher um meio que melhor corresponda a tal necessidade. A partir daí, é importante decidir o tipo de mídia que melhor se adequa aos objetivos da empresa. Nesse aspecto, a publicação pode ser impressa, digital ou audiovisual.

Podemos citar como tipos de publicações impressas o jornal ("house organ"), a revista, o mural, informativo ou boletim e o balanço social. Entre esses veículos, a revista e o jornal são os que têm periodicidade mais estendida, apresentando os principais acontecimentos na empresa em determinado período. Com um texto mais elaborado, a revista e o jornal devem abordar notícias que despertem o interesse tanto do público interno (funcionários) como o do externo (clientes, familiares dos funcionários e demais públicos que se queira atingir). Outro ponto positivo é que, nesses veículos, pode-se trabalhar com uma variedade de gêneros jornalísticos, como reportagem, entrevista e artigos, além de utilização de fotografia e ilustração. Entretanto, ambos têm um custo de produção mais alto, por demandarem maior cuidado quanto à apresentação gráfica e, em alguns casos, distribuição.

Já o mural e o informativo são veículos mais simples, que podem ter uma periodicidade mais freqüente, por privilegiarem informações imediatas e curtas. No caso do mural, a facilidade de produção, de atualização e de acesso direto pelos empregados é sua maior vantagem, além de poder se constituir em fonte de lazer e informação. O informativo, com poucas páginas e visual simples, deve ser distribuído com

agilidade, para garantir a atualidade, podendo ser usado tanto para se comunicar com os empregados, como para informar a sociedade, quando a mesma pode ser afetada por determinadas ações da empresa.

O balanço social é um tipo de veículo de informação utilizado especialmente pelas empresas socialmente responsáveis. É um demonstrativo divulgado anualmente para a sociedade, que apresenta informações sobre as atividades sociais desenvolvidas pela empresa, reunindo as suas contribuições para a comunidade em que está inserida, meio ambiente, empregados e sociedade em geral, demonstrando as ações desenvolvidas em relação aos âmbitos interno e externo e o valor gasto com elas. Toldo destaca que "o balanço social mostra à sociedade o que realmente a empresa valoriza quando se refere ao lado humano da empresa e da comunidade". A autora completa, dizendo que, a divulgação desses resultados é importante para a empresa socialmente responsável pois mostra à sociedade, por meio de números e objetivos, como ela tem contribuído com os seus diversos públicos (TOLDO, 2002, p. 85-86). A divulgação do balanço social permite uma compreensão melhor da instituição por parte dos investidores, funcionários, governo e da sociedade em geral. E além de melhorar a atuação social empresarial, esse "prestar contas"

também contribui para a imagem empresarial, pois a organização passa a ser bem vista como uma empresa cidadã perante a opinião pública (OLIVEIRA, 2002, p. 212).

A mídia digital se destaca pela facilidade de atualização, imediata e simultânea, atingindo um maior número de pessoas ao mesmo tempo e com ausência de custos para impressão e distribuição. Exemplos disso são o site institucional, a Intranet, o informativo digital e as *newsletters*. O site institucional pode atingir o público interno e externo, divulgando informações a respeito da história, cultura e ações da empresa, além de notícias fornecidas pela Assessoria de Comunicação da mesma. A página inicial da Intranet funciona como um mural eletrônico, enriquecido por recursos como o hipertexto, que facilitam a complementação das informações, direcionados ao público interno. Já o informativo digital tem as mesmas características do informativo ou boletim, podendo potencializar a atualidade e baixo custo pela distribuição por meio de correio eletrônico, rápida e direta ao leitor. Por isso, pode ser usado para comunicação com públicos dispersos, como clientes, empregados de diferentes unidades, associados de um sindicato. Outra publicação digital, diferente dos demais veículos da mesma categoria, é a

newsletter, que é uma publicação sobre tema específico e dirigida a um público determinado, com periodicidade mais estendida e a produção do conteúdo mais especializada.

Podemos incluir na categoria de veículos audiovisuais os programas de TV e de Rádio, além de institucionais em vídeo e/ou DVD, que possuem custo de produção geralmente elevado, principalmente se feitos de forma profissional. O vídeo com informações jornalísticas sobre a empresa, conta com a vantagem comunicativa da imagem. Além disso, devem ser avaliados a condição e o momento de exibição, para efetivamente atingir o público. Esse veículo pode ser usado para atingir tanto os funcionários, como os clientes ou consumidores, quando disponibilizado em locais dentro da própria empresa, onde o público externo tenha acesso. No caso de produtos que visem à comunicação externa, com veiculação em canais de televisão, é necessário avaliar se a emissora e horário escolhidos efetivamente atingem o público pretendido e o custo dessa ação.

Já o programa de Rádio tem um custo de produção mais baixo que o programa de TV e pode ser veiculado mais facilmente. Entretanto não conta com o poder da imagem. Além disso, a atenção do ouvinte é dispersa. Em todos os casos, devem ser avaliados o formato, a emissora e o horário, nos

casos de veiculação externa. Algumas empresas utilizam mini-emissoras internas, especialmente na mídia rádio, que veiculam o dia todo música e notícias. Entre as notícias, estão as de interesse geral e também aquelas de interesse específico para o público interno.

É importante destacar que os princípios básicos do jornalismo, como a verdade, objetividade, transparência e difusão rápida de informações não devem ser esquecidos pelo responsável pela Comunicação Empresarial. Deve-se trabalhar sempre a fim de democratizar as informações relativas à empresa, tanto dentro quanto fora do seu ambiente. A comunicação, além de informar, deve também acompanhar o desenvolvimento empresarial e cumprir seu papel como verdadeiro agente de transformação (LEMOS; DEL GAUDIO, 2003, p. 260).

5. O CASO DA U&M MINERAÇÃO E CONSTRUÇÃO S/A

A fim de verificarmos como se dá o processo de comunicação no cotidiano de uma organização socialmente responsável, analisamos o trabalho de cidadania corporativa na empresa U&M Mineração e Construção. Para tal, iremos, primeiramente, abordar o histórico da empresa, suas atividades e funções e, a partir daí, demonstrar como é feito o trabalho de Responsabilidade Social na mesma, seus projetos e sua comunicação.

A U&M é resultante da fusão, em 1993, de duas empresas juizforanas consolidadas no mercado nacional: a Módulo Terraplanagem e Construções Ltda., fundada em 1977 pelo engenheiro Gumercindo Barroso Machado e sua esposa, Berenice Ribeiro Machado; e a Unienge Comercial e Construtora Ltda., fundada em 1985 pelo economista Renato Ribeiro Machado, filho de Gumercindo. Com a fusão, forma-se a U&M Construção Pesada Ltda., dirigida por Renato e Marcelo Ribeiro Machado e tendo como foco a construção pesada. Em 2001 a razão social da empresa passa a ser U&M Mineração e Construção S/A, atuando também no mercado de mineração. A U&M começou como uma empresa de porte pequeno, de origem familiar, e foi crescendo ao longo dos anos. Hoje, ela atua principalmente nas regiões

sudeste e norte, mais precisamente Minas Gerais e Pará, porém, já atuou nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e na região nordeste.

Ao longo dos anos, a clientela da U&M foi formada por empresas grandes e reconhecidas no mercado, tais como: Andrade Gutierrez, Pará Pigmentos, Peugeot-Citroën do Brasil, Petrobrás, Rio Paracatu Mineração, Wal Mart, Coca Cola, Cervejaria Cintra, Imerys Rio Capim Caulim, Fosfértil, Companhia Siderúrgica Nacional, Mineração Rio do Norte, DER - MG, DER - SP, FERTECO, SAMARCO, SAMITRI, Prefeitura de Juiz de Fora, Carrefour, entre outros. A U&M se consolidou como uma empresa prestadora de serviços de referência na construção de barragens, implantação e operação de minas, obras de infra-estrutura, construção de estradas, etc.

A U&M trabalha com um número reduzido de clientes, em geral, grandes mineradoras ou grandes projetos. Atualmente a empresa possui apenas seis clientes: Companhia Vale do Rio Doce (Itabira - MG e Carajás - PA), Companhia Siderúrgica Nacional (Congonhas - MG), Pará Pigmentos (Vila / Tomé-Açu - PA), Mineração Rio do Norte (Porto Trombetas - PA), Imerys Rio Capim Caulim (Ipixuna - PA), Companhia Brasileira de Alumínios - Grupo Votorantim (Poços de Caldas - MG), além de participação em outros trabalhos menores.

A partir de 2002 a U&M começou a se modernizar, adquirindo equipamentos extra pesados, até então exclusivos de grandes grupos mineradores e, assim, passou a se destacar no mercado de operação de grandes minas. A empresa também conta com uma política de renovação da frota, visando à substituição de suas máquinas após cerca de dois anos de trabalho.

A empresa possui hoje cerca de 1000 funcionários, sendo sua grande maioria proveniente das regiões próximas aos postos de trabalho. Isso porque, a U&M desenvolve a mão de obra local, com a intenção de valorizar a comunidade próxima à operação e, assim, contribuir com o seu desenvolvimento. Apenas 10% dos funcionários são de Juiz de Fora e estão concentrados na própria cidade.

O compromisso da U&M com a Responsabilidade Social começa no seu ambiente de trabalho, como explicou a assessora de gestão de qualidade, Marcela Ferraz, em entrevista no dia 8 de outubro de 2005. Segundo ela, a empresa busca reconhecer e incentivar seus funcionários, priorizando o bem-estar de seus recursos humanos. Sendo assim, todos os funcionários têm direito a plano de saúde extensivo à família, cartão alimentação, vale-transporte ou transporte e seguro de vida. Na Central da U&M, há a prática de ginástica laboral, com

atividades de alongamento e aquecimento que prepara para o trabalho, além de proporcionar descontração, prevenção de doenças e relaxamento. As atividades são coordenadas por profissionais do SESI - Serviço Social da Indústria. Essa prática também foi, recentemente, adotada pela equipe da Pará Pigmentos.

Segundo Marcela, todas as unidades possuem uma boa infra-estrutura para tornar o ambiente mais agradável. Os funcionários que trabalham nas operações possuem alimentação no local de trabalho e moradia bem estruturada com TV, ar-condicionado, campo de futebol, além de confraternizações.

A U&M também promove melhorias de desempenho por meio de educação continuada, treinamentos em grupo e nos postos de trabalho, oferecendo assim, aperfeiçoamento e crescimento pessoal e profissional a seus recursos humanos. Algumas operações têm, inclusive, escolas para permitir a educação continuada.

Desde 1998 que a empresa enfatiza a remuneração variável, através do PLR - Programa de Participação nos Lucros e Resultados, que estimula a produtividade e gera comprometimento com resultados e metas.

Segurança também é um ponto importante no dia-a-dia da empresa. A Segurança no Trabalho é rotina em todas as

unidades da U&M e por isso, diariamente, no Diálogo de Saúde e Segurança Operacional, funcionários de todos os níveis debatem, esclarecem dúvidas e apresentam sugestões sobre a importância da utilização correta dos equipamentos e a responsabilidade de cada um para evitar acidentes.

Os valores da U&M estão bem divulgados em sua missão: “Um mundo melhor, criando e explorando, com excelência, as oportunidades nos mercados de mineração e construção”. Em entrevista, no dia 27 de Janeiro de 2006, o diretor presidente da empresa, Marcelo Machado, enfatizou que o trabalho pesado da sua empresa contribui, por meio de ações diretas e indiretas, para oferecer um mundo melhor aos seus *stakeholders*¹⁰ e à sociedade em geral, a medida em que melhora o ambiente à sua volta. Isso porque, segundo Marcelo, “todo mundo está no mesmo barco” pois, se o cliente fica insatisfeito, conseqüentemente ficarão insatisfeitos os acionistas, funcionários e a sociedade em geral. Além disso, a U&M ajuda a desenvolver a consciência do cidadão responsável, o que é positivo tanto para a empresa, como para a sociedade. Marcelo acredita que, agindo de forma socialmente responsável, as pessoas ficam mais motivadas e entendem que estão fazendo algo salutar para um mundo melhor.

¹⁰ Grupos de interesse que se relacionam, afetam e são afetados pela organização e suas atividades.

A visão da U&M é ser uma “Empresa de classe mundial reconhecida como tal até 2007”¹¹. E para o presidente, a empresa vem fazendo sua parte para atingir essa meta, atendendo aos requisitos do PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade): boa liderança, estratégia e planos, clientes satisfeitos, Responsabilidade Social, sistema de informação e conhecimento, pessoal satisfeito, processos de excelência e resultados.

Para garantir que a U&M, de acordo com seus valores, cumpra sua missão, cresça no mercado onde atua, alcance seus objetivos e atinja sua visão de futuro, desde 2002 a empresa trabalha com o Sistema de Excelência em Gestão - SEG. O diretor presidente da empresa explica que, por meio do Sistema, todas as ações da organização são voltadas para a busca de resultados de excelência. Para tanto, o SEG se apóia no comprometimento com os dados, com os fatos, com a estatística e com a verdade. Sua proposta é sistematizar a organização e o uso dos padrões que auxiliam as pessoas no desempenho de suas funções. Essa padronização facilita o trabalho e melhora os resultados.

A U&M também conta com uma política de qualidade, que visa atender e superar a expectativa dos seus clientes,

¹¹ A U&M está expandindo seu mercado para o exterior, buscando ser reconhecida a nível internacional.

funcionários, acionistas e sociedade, buscando a melhoria contínua de seus serviços. Dessa forma, a empresa é certificada, desde 2004, nos sistemas de gestão da qualidade NBR ISO 9001:2000¹², para garantir a satisfação total dos clientes, o comprometimento da direção e de todos os funcionários com os objetivos da empresa, obtendo maior competitividade e destaque no mercado. A U&M também desenvolve o Programa 5s¹³ em seu ambiente de trabalho.

Além de atender sua missão, visão e crenças, Marcelo Machado explica que a U&M tem como objetivos fortalecer o espírito de cidadania, agregando valores à sociedade que, sendo melhor, aumentará as oportunidades de mercado para a própria empresa; apoiar e incentivar ações que visam à inserção social da população carente; e melhorar a imagem da U&M junto a seus clientes atuais e potenciais.

¹² De acordo com a ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, a ISO 9001:2000 é uma norma internacional, aplicável a qualquer tipo de organização e que especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade que podem ser usados pelas organizações para aplicação interna, para certificação e para fins contratuais. Está focada na eficácia do sistema de gestão da qualidade em atender aos requisitos dos clientes. Inclui processos para busca da melhoria contínua dos processos, produtos e serviços de uma organização.

¹³ O "Programa 5S" foi concebido por Kaoru Ishikawa em 1950, no Japão do pós-guerra, provavelmente inspirado na necessidade, que havia então, de colocar ordem na grande confusão a que ficou reduzido o país após sua derrota para as forças aliadas. O Programa demonstrou ser tão eficaz enquanto reorganizador das empresas e da própria economia japonesa que, até hoje, é considerado o principal instrumento de gestão da qualidade e produtividade utilizado naquele país. O objetivo do "Programa 5S" é transformar o ambiente das organizações e a atitude das pessoas, melhorando a qualidade de vida dos funcionários, diminuindo desperdícios, reduzindo custos e aumentando a produtividade das instituições. O programa ganhou esse nome devido às iniciais das cinco palavras japonesas que sintetizam as cinco etapas do programa: Seiri - *descarte*: separar o necessário do desnecessário; Seiton - *arrumação*: colocar cada coisa em seu devido lugar; Seiso - limpeza: limpar e cuidar do ambiente de trabalho; Seiketsu - saúde: tornar saudável o ambiente de trabalho; Shitsuke - disciplina: rotinizar e padronizar a aplicação dos "S" anteriores.

5.1. A Responsabilidade Social da U&M

A U&M acredita na importância da solidariedade e da Responsabilidade Social, incentivando, inclusive, ações voluntárias entre seus funcionários. Por isso, segundo Marcelo Machado, desde sua fundação a empresa vem apoiando ações sociais e, à medida que foram surgindo as demandas, a U&M foi ajudando financeiramente algumas instituições, principalmente por acreditar na seriedade das mesmas.

Com o passar do tempo, a empresa profissionalizou essas contribuições, continuando com o apoio financeiro a algumas instituições que tratam de casos mais urgentes, mas ao mesmo tempo, considerando importante apoiar atividades sociais que ajam sob a perspectiva da sustentabilidade¹⁴.

Em 2000, a U&M tomou conhecimento do Instituto Ethos de Responsabilidade Empresarial¹⁵ e cadastrou-se a ele, dando um passo rumo à profissionalização das suas ações sociais. Desde então, sua vocação social vem se aprimorando, sendo norteadas

¹⁴ Marcelo Machado explica que a empresa prioriza os projetos que têm previsão de continuação e de auto-sustentabilidade e, por isso, a empresa considera mais importante “ensinar a pescar, em vez de dar o peixe”.

¹⁵ O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma associação, sem fins lucrativos, de empresas de qualquer tamanho e/ou setor interessadas em desenvolver suas atividades de forma socialmente responsável. De acordo com sua página na web, o Instituto Ethos tem como missão disseminar a prática da Responsabilidade Social Empresarial ajudando as empresas a: assumir responsabilidades com todos aqueles que são impactados por suas atividades; identificar formas inovadoras e eficazes de atuar em parceria com as comunidades da construção do bem-estar comum; prosperar, contribuindo para um desenvolvimento social, econômica e ambientalmente sustentável (<http://www.ethos.org.br>).

por ações que visam ao desenvolvimento das pessoas ao seu redor e das gerações futuras, principalmente no tocante a projetos de desenvolvimento auto-sustentável. O Instituto Ethos é tido como fonte de referência para as ações da U&M e, além das informações que o Instituto propicia, a empresa participa dos encontros e ainda recebe materiais relacionados a Responsabilidade Social, que são utilizados para aprimorar suas ações.

Em 2003 foi criado o Comitê Social, composto por oito funcionários voluntários, com o objetivo de avaliar os projetos que chegam a empresa. No mesmo ano, o Comitê Social implantou procedimentos para a avaliação de patrocínios e doações, baseados em análises de projetos e no acompanhamento dos mesmos, através de um regulamento para Patrocínio e Doação. No regulamento está descrita a forma de avaliação da proposta, sua avaliação e os critérios da pontuação (ver anexo 3 - Critérios para elegibilidade de projetos sociais). Para a aprovação final, o projeto necessita obter pelo menos metade da pontuação total. Todos os meses a U&M recebe novas propostas de patrocínios e doações, que são avaliadas pelo Comitê Social de acordo com os critérios de elegibilidade. Mesmo depois da aprovação, o Comitê visita os projetos pelo menos duas vezes por ano, para avaliar os resultados e

verificar se é interessante continuar o investimento. Além disso, no início de cada ano as instituições mandam um relatório descrevendo o que foi feito, quais foram os investimentos e o que pretendem no ano seguinte.

Ainda em 2003, a partir de uma cobrança maior da sociedade sobre as empresas, com relação à existência e divulgação de suas ações sociais, a U&M passou a publicar o balanço social, onde evidencia as ações que já vinha historicamente realizando.

Segundo Marcelo Machado, a empresa sempre trabalhou consciente das necessidades do país, da desigualdade social, principalmente em decorrência da falta de oportunidade a muitas pessoas excluídas. Com isso, a U&M sempre esteve motivada a fazer algo mais, propiciando condições mais justas para que as pessoas possam ter oportunidades de se desenvolver e crescer. Essa visão parte do pressuposto de que a empresa não pode ser analisada fora do contexto da sociedade, pois quanto melhor for a situação da sociedade, melhor a empresa vai estar, menos sujeita a problemas, seja de ordem financeira, de segurança ou de qualificação de força de trabalho. Marcelo completa dizendo que, essa é uma visão sistêmica, de um mundo interligado e interdependente, reforçando a convicção de que a organização precisa fazer

algo de efetivo, para permitir oportunidades mais justas para as pessoas.

Dois aspectos que a empresa enfatiza na sua compreensão de Responsabilidade Social, segundo o presidente da U&M, são a responsabilidade com os funcionários, dando boas condições e incentivando-os a se desenvolverem; e a lucratividade da empresa, que precisa se desenvolver para poder ampliar as oportunidades e gerar mais postos de trabalho. Assim, a U&M vem melhorando a qualidade de vida das comunidades das regiões em que atua ou tem influência, fortalecendo o espírito de cidadania e priorizando a utilização de mão-de-obra local. Segundo o presidente da empresa:

Ser uma empresa socialmente responsável é um desafio que se faz presente em cada ação que a U&M Mineração e Construção se propõe a executar. Pensar na organização como parte de um todo, e não apenas olhar o nosso ambiente de trabalho, desperta uma consciência que demanda ações concretas, impõe a responsabilidade como vetor de desenvolvimento de uma forma mais abrangente (MACHADO, 2004).

As palavras do diretor presidente da U&M reafirmam o compromisso da empresa com a sociedade, concretizado a partir de uma série de atividades de responsabilidade social e ambiental. Para ele, uma empresa socialmente correta é, antes de tudo, aquela que, tendo em vigor um código de ética e conduta voltado para o bem, devolve mais à sociedade do que

dela toma. Sendo assim, a U&M contribui mensalmente para a manutenção de diversas instituições, como escolas, associações, municípios e entidades filantrópicas, atendendo a diversas solicitações. São centenas de crianças, jovens e adultos atendidos, que recebem a atenção de profissionais especializados, praticam atividades físicas e têm toda a assistência médica e psicológica necessária. Um dos focos da U&M é a inserção social através da educação, saúde, cultura e esporte. Sendo assim, a empresa considera de suma importância saber quantas pessoas estão sendo beneficiadas e se tais atividades estão promovendo a inserção social dos excluídos, devolvendo a dignidade a eles.

Outro foco da organização é a questão ambiental, principalmente pela necessidade de se ter um desenvolvimento mais sustentável e pela característica impactante de sua atividade sobre o meio ambiente. Por isso, a empresa busca minimizar os impactos ambientais causados pelas atividades operacionais e dirige ações que vão além da compensação pelos impactos causados pela sua atividade.

Além de executar trabalhos ambientalmente licenciados e promover, junto a seus públicos interno e externo, práticas ecologicamente corretas, como a coleta seletiva, a empresa empenha-se na promoção de reflorestamento e no tratamento

correto dos efluentes, além da educação ambiental. O crescimento sustentável e a preservação da natureza inspiram a logomarca verde da U&M, criada em 2001, simbolizando a preocupação da empresa com a proteção do meio ambiente.

Marcelo Machado acredita que a U&M tem trabalhado bem no meio social, embora considere que ainda é preciso aumentar os investimentos sociais nas comunidades próximas às operações da empresa, que ainda correspondem a apenas cerca de 20% dos investimentos sociais. Os outros 80% estão concentrados em Juiz de Fora e região.

Em relação às atitudes dos seus fornecedores, o presidente afirma que a Responsabilidade Social dos mesmos têm pouca relevância para a U&M, uma vez que não há muitas opções no mercado de fornecimento dos seus insumos principais (diesel, equipamentos e manutenção). Por isso, a decisão final vai pelo critério técnico, como qualidade dos produtos e do suporte. Essa atitude não pode ser considerada socialmente responsável, a partir do momento em que, na escolha dos fornecedores, não se leva em conta a relação deles com o meio ambiente e com as questões sociais mínimas, como por exemplo, o tratamento destinado aos funcionários e a não utilização de mão-de-obra infantil. Mesmo assim, Marcelo diz incentivá-los a se inserirem nesse contexto.

Quanto ao modismo em volta da Responsabilidade Social, Marcelo reconhece que ainda há muitas organizações que realizam ações sociais pelo modismo. Ele diz não condenar quem age dessa maneira, uma vez que as carências são tantas que, qualquer ação, não importando sua motivação inicial, é bem vinda. Ele também acredita que, as ações sociais podem despertar uma nova consciência e, conseqüentemente, tais empresas podem enraizar essas atitudes, tornando a Responsabilidade Social mais perene e inserindo esse novo comportamento em seu cotidiano.

5.1.1. Projetos Sociais da U&M

Embora a U&M tenha implantado alguns projetos sociais, suas ações são mais voltadas para apoiar ações, iniciativas estruturadas da sociedade. Por isso, vários programas são apoiados e patrocinados pela U&M em Juiz de Fora e região, além das cidades onde possui operações. As propostas que chegam à empresa são avaliadas segundo sua importância e consistência. Além disso, há o apoio e incentivo de ações de voluntariado entre seus funcionários.

A U&M realiza doações mensais para algumas instituições da região da Zona da Mata mineira há pelo menos oito anos. As

instituições são: ALAE, APAE, Ceprom, Fundação João Theodósio (Associação dos cegos), Sociedade Eunice Weaver (Educandário Carlos Chagas), Lar do Caminho, Aldeia S.O.S e Fundação Ricardo Moysés Júnior. Outras parceiras beneficiadas são a Campe - Empresa Júnior da Faculdade de Economia e Administração da UFJF, Peti - Programa de Erradicação do Trabalho Infantil, Fundação Educacional Allan Kardec, Creche Arco Íris, Site Henrique Halfeld e Jornal Guia da Serra - Ibitipoca - MG.

Além dessas instituições, a U&M apóia alguns projetos, que serão descritos nesse capítulo, e também realiza doações para alguns eventos da AMAC, festas religiosas e culturais em Matias Barbosa e, anualmente, para a Fundação Hemominas, no Mês do Doador.

CEPROM

Há 46 anos o CEPROM atende crianças em situação de risco pessoal e social em Juiz de Fora. A entidade filantrópica oferece dois programas, o sócio educativo, direcionado a crianças do bairro Vila Ideal, que permanecem na entidade das 9h às 17h; e o abrigo, que recebe crianças encaminhadas pelos Conselhos Tutelares ou pelo Juizado de Menores. Estas permanecem internas até que sejam reintegradas

a suas famílias de origem ou a famílias substitutas. Para todas as 50 atendidas, com idade entre 11 meses e 6 anos e 11 meses, a instituição oferece atendimento médico, psicológico e educacional. O CEPROM se mantém graças às doações financeiras mensais de sócios contribuintes e da U&M.

Educandário Carlos Chagas

Crianças, adolescentes e portadores de deficiência são os alvos dos programas de assistência da Fundação Eunice Weaver (Educandário Carlos Chagas), que atua desde 1932 na Zona Norte de Juiz de Fora. Com o apoio financeiro de parceiros como a U&M, que realiza doações mensais para a instituição, os 91 assistidos recebem acompanhamento psicológico, médico, odontológico, reforço escolar e participam de oficinas de artesanato. Outro programa desenvolvido pela Fundação é o Primeiro Emprego, que dá oportunidade a mais de 50 jovens.

Associação dos Cegos

A Associação dos Cegos atende a comunidades de Juiz de Fora e região há mais de 60 anos, oferecendo atendimento oftalmológico que inclui consultas, cirurgias, reabilitação e ótica. Graças ao apoio e às doações financeiras mensais de

sócios e empresas como a U&M, a Associação pode realizar algumas consultas e cirurgias gratuitas, destinadas à população carente.

Oficina do Pano

A Oficina do Pano é um projeto desenvolvido junto às mães dos alunos da Escola Internacional Pangea, com o objetivo de integrá-las ao dia-a-dia da comunidade escolar. Sendo assim, a oficina tenta oferecer alguma possibilidade de atividades que possam ser desenvolvidas sem atrapalhar suas rotinas. Nesse projeto, as mães trabalham em casa, com material doado pela U&M, confeccionando peças que podem ser vendidas, gerando rendas para as famílias. Pelo menos uma vez por semana elas participam de encontros semanais na escola, permitindo uma maior integração entre elas.

Arte Cos' é

O Projeto Arte Cos' é o projeto mais antigo atendido pela U&M, sendo desenvolvido há 5 anos, oferecendo oficinas a 120 crianças de baixa renda, entre 7 e 17 anos, matriculadas em escolas da rede pública. Os alunos se inscrevem e participam de um sorteio para ocupar vagas nas oficinas de dança, teatro, capoeira e música do Espaço Cultural Cos' é.

Nesse projeto, além das aulas, eles têm acompanhamento psicológico. O objetivo principal do programa não é a formação artística, mas sim a transformação social, incentivando principalmente a melhoria da auto-estima e da auto-confiança, que resulta em melhor rendimento escolar. A U&M é a única mantenedora do projeto desde o seu início.

Escola de Esportes com Viviany Anderson

A Escola de Atletismo Viviany Anderson existe desde 2003, com a intenção de levar uma atividade esportiva à comunidade de Matias Barbosa. Nos primeiros dois anos o projeto atendeu 35 crianças, entre 9 e 17 anos, com aulas de atletismo e futebol duas vezes por semana. A partir de 2005, 150 crianças e jovens passaram a ser atendidos nas escolinhas, além do apoio a um time de futebol feminino e aulas de artesanato para 20 mães de alunos nas escolinhas. O principal foco desse projeto é o atletismo, mas também são oferecidas aulas de basquete, vôlei e natação. Alguns dos participantes já estão se destacando e participam das corridas rústicas em Juiz de Fora. A U&M patrocina Viviany e os outros professores, além de fornecer os materiais para o treino e uniformes. Para ingressar na escolinha, o candidato precisa estar estudando e ter boas notas. O objetivo

principal do projeto é mudar o comportamento dos jovens, alertando-os para a importância do esporte, da qualidade de vida, da responsabilidade e, principalmente, dos estudos.

Projeto Aimirim - AMAJF

O Projeto Aimirim, desenvolvido pela ONG AMAJF há dois anos (Associação do Meio Ambiente de Juiz de Fora), nasceu com o objetivo de conscientizar e mobilizar, principalmente as crianças e jovens entre 10 e 15 anos, para uma mudança de comportamento em relação à preservação ambiental. Semanalmente, alunos de escolas públicas da cidade visitam o Centro de Educação Ambiental, onde assistem a palestras, participam de oficinas de reciclagem de papel, visitam viveiros de mudas e fazem trilhas em um trecho da Mata Atlântica. A U&M foi a responsável por criar o Centro de Educação Ambiental e hoje continua participando do projeto, cuidando da manutenção do mesmo. Durante a Semana do Meio Ambiente em junho de 2004, a U&M recebeu da AMAJF o Prêmio Parceiro do Meio Ambiente, por sua parceria e permanente preocupação com a questão ambiental.

Fundação Guairá

Com o apoio de um grupo de Juiz de Fora, liderado pela sócia Berenice Ribeiro Machado, foi criada em 1981 a Fundação Guairá, instituição não governamental, sem fins lucrativos, que desenvolve projetos de melhoria de qualidade de vida da comunidade, evitando o êxodo rural. O local escolhido para a Fundação foi a Fazenda Vista Alegre, em Andrelândia, Minas Gerais, rica em recursos naturais e adquirida por sócios da Módulo Terraplanagem (precursora da U&M). A Fundação foi criada depois de sua fundadora ter visto tanto desequilíbrio de renda, consumismo e agressão à natureza.

Hoje, a Fundação Guairá atende a famílias que trabalham nas roças em regime de mutirão. Elas recebem sementes, adubos, orientação técnica e dividem a produção. Além disso, contam com atendimento médico-odontológico, participam de oficinas de artesanato, minhocultura, apicultura e atividades de socialização, como festas, missas e confraternizações.

Nos 240 hectares da Fundação Guairá, em meio a cachoeiras, reserva de Mata Atlântica virgem e animais em extinção, foi construída a Pousada dos Querubins - ambiente adequado ao turismo ecológico e à atenção à saúde física e emocional. Os recursos gerados na pousada são reinvestidos em projetos da Fundação.

Também está sendo desenvolvida uma pesquisa para uso do bambu na construção e no artesanato. Este programa, inclusive, recebeu em 2004, apoio da Finep. A U&M também adquiriu o Casarão do barão de Cabo Verde, na área urbana, onde pretende criar uma casa de cultura, que já tem o apoio da Secretaria de Cultura de Minas Gerais e da Belgo Arcelor, para restauração do prédio.

Reserva do Ibitipoca

O desejo de preservar o meio ambiente levou a U&M a investir na Reserva do Ibitipoca, um refúgio ecológico de 1.500 hectares no entorno do Parque Estadual de Ibitipoca, a 80 km de Juiz de Fora, no sudeste de Minas Gerais. A Reserva reúne animais silvestres e raros exemplares da flora brasileira. A empresa investe em projetos de reflorestamento e reintrodução de espécies da fauna e flora em extinção, enriquecendo a paisagem marcada por cachoeiras e montanhas.

Com a substituição dos pastos por florestas, por meio do replantio de árvores nativas, estão se formando corredores de dispersão, ampliando o espaço protegido para oferecer melhores condições para a reprodução de animais silvestres. Entre eles, o miqui (ou monocarvoeiro), o maior primata das Américas, seriamente ameaçado de extinção. Um grupo de 10

destes macacos - remanescente de um total de 400 indivíduos em todo o país - habita uma mata de 40 hectares, dentro da Reserva do Ibitipoca, e está sendo estudado por pesquisadores da Universidade Federal de Juiz de Fora, com o apoio da U&M.

O trabalho desenvolvido na Reserva do Ibitipoca rendeu a U&M o Prêmio Destaque do Ano, no Prêmio Minas Ecologia¹⁶ 2003, oferecida pela AMDA - Associação Mineira de Defesa do Ambiente, em Belo Horizonte. O prêmio foi concedido em virtude da criação da RPPN (Reserva Particular de Proteção Natural) em Ibitipoca, um trabalho que contribui para a preservação ambiental, principalmente dos miquis.

E para divulgar o projeto da Reserva do Ibitipoca, a U&M lançou em 2003 o livro "Reserva do Ibitipoca", que registra a história e a beleza deste refúgio silvestre, com sua trajetória, contada por antigos moradores do local e imagens de Araquém Alcântara e Márcio Brigatto.

Horta Comunitária

A U&M desenvolve um projeto de horta comunitária no Pará, na operação da Imerys Rio Capim Caulim, com o objetivo de envolver a comunidade e proporcionar melhorias e mais

¹⁶ O Prêmio Minas Ecologia premia iniciativas e ações promotoras da preservação ambiental e do desenvolvimento sustentável.

qualidade de vida às comunidades locais. Os participantes são as famílias da Vila, próxima a operação de Rio Capim, que é formada por funcionários da U&M e nativos da região. Usando insumos e recursos técnicos fornecidos pela empresa, as famílias produzem hortaliças para consumo próprio desde 2004. Em paralelo a isso, a U&M promove palestras sobre boa alimentação e qualidade de vida.

Conte com a gente

A U&M valoriza e incentiva o voluntariado entre os seus funcionários, que fazem doações a instituições de assistência, com recursos, alimentos e roupas. O voluntariado é realizado em todas as unidades da U&M, durante todo o ano.

5.2. A Comunicação na U&M

A U&M não possui um setor específico de comunicação, ficando a comunicação interna a cargo do setor de Desenvolvimento Humano (DH), enquanto a comunicação externa é terceirizada, embora conte com a ajuda de alguns profissionais da organização.

A empresa, em seu discurso, diz valorizar a comunicação interna, a fim de assegurar que esta desperte credibilidade e

contribua para a melhoria do nível de satisfação, confiança, motivação, desempenho das equipes e fluxo de informações. Os principais meios de comunicação interna da U&M são os jornais murais e a comunicação online.

Os jornais murais estão estrategicamente posicionados em todas as unidades da U&M, sendo atualizados quinzenalmente e contando com a colaboração dos funcionários, que fornecem informações sobre as obras, operações, ações de Responsabilidade Social, textos que considerem interessantes e novidades em geral. O jornal possui as seguintes seções: operações, resultados, qualidade de vida, aniversariantes e comemorações, e é organizado pela funcionária do DH, Jamily Fazza. Os textos do mural são curtos e objetivos, a fim de facilitar a leitura rápida pelos funcionários que estão em horário de trabalho, além de serem enriquecidos com fotos e imagens, e também possuir uma diagramação criativa, chamando a atenção do público. Segundo o funcionário da gestão de qualidade, Danilo Araújo, o mural tem uma receptividade positiva, o que pode ser percebido, inclusive, através da participação voluntária dos profissionais.

A comunicação online também faz parte do dia-a-dia dos colaboradores, agilizando o fluxo de informações. Todos os funcionários que trabalham na Central da U&M e a parte

administrativa das operações têm acesso à Internet e estão interligados via satélite. Sendo assim, as informações recebidas nos escritórios das operações, são repassadas aos demais funcionários, que não estão ligados à rede, através dos gerentes locais ou de anexos afixados nos jornais murais. A comunicação online é composta por boletins eletrônicos e pelo DH On Line, que consiste num serviço via Web, onde os funcionários podem consultar a situação dos seus pagamentos, com valores e datas, incluindo pagamentos de meses anteriores. Embora seja um meio de comunicação eficiente, por sua facilidade de atualização, rapidez e baixo custo, a comunicação online não pode ser considerada um veículo democrático, uma vez que, uma parcela significativa dos funcionários (trabalhadores das operações) não tem acesso direto a essa mídia.

Inserido na comunicação online, mas dirigido aos públicos interno e externo está o site institucional da empresa. O site é rico em conteúdo, contando a história da U&M e disponibilizando informações a respeito da tecnologia utilizada, funcionários, realizações comerciais e sociais, notícias, contatos e uma página para envio de currículos. Na página de Meio Ambiente são divulgados os principais projetos da empresa nessa área. Na página "Social", o visitante pode

fazer o pedido do balanço social, além de poder verificar as áreas de incentivo da U&M e os critérios para elegibilidade dos projetos sociais. Porém, essa página poderia ser mais explorada se disponibilizasse mais informações a respeito dos diversos projetos sociais da empresa e voluntariado. O site possui uma diagramação agradável, seguindo os tons verde e branco, é enriquecido com fotos e possui uma navegação simples, sendo fácil encontrar as informações que se procura através dos *links* principais e dos "*sublinks*". Ele também pode ser visualizado nos idiomas inglês e espanhol.

Além desses meios citados acima, a comunicação interna da U&M abarca os seguintes programas: Diagnóstico do Presidente (canal direto com DH) e U&M Ligada em Você. O Diagnóstico do Presidente é um programa de visitas às áreas de operação que permite uma maior aproximação entre funcionários e alta diretoria. Nas visitas são verificados a prática da gestão e os resultados alcançados em contato direto com os funcionários e com o local de trabalho. O Diagnóstico do Presidente consta de auditorias e confraternizações, além da oportunidade do presidente ouvir os diretores e os funcionários operacionais, que participam com críticas, sugestões e resultados. A U&M Ligada em você também consiste em visitas às operações para maior

aproximação, porém com o objetivo de fortalecer a cultura da empresa, suas expectativas e melhorar continuamente o clima organizacional. Nestas viagens, um representante do setor de DH está sempre presente, conversando com os funcionários, realizando pequenas auditorias de Administração de Pessoal e Desenvolvimento e organizando pesquisas internas de clima organizacional.

O principal meio de comunicação externa é o jornal trimestral *U&M Mãos a obra*, que já existe há 10 anos e também atinge ao público interno. O seu objetivo, segundo Marcela Ferraz, é divulgar as notícias de todas as unidades, focando principalmente as ações de Responsabilidade Social e Meio Ambiente, com o intuito de mostrar aos clientes, fornecedores e demais públicos externos o que a empresa vem realizando, além de incentivar os funcionários a se inserirem nesse contexto, através das iniciativas de voluntariado. O periódico também divulga notícias de suas obras, como uma estratégia comercial e procura valorizar seus funcionários, apresentando talentos a cada edição. As outras seções do jornal são: "Palavra do Presidente", que funciona como um editorial; "Pessoas"; "Qualidade", com notícias da gestão de qualidade; "Equipamentos"; "Vida Profissional", com dicas relacionadas ao trabalho; "Práticas Empresariais", com

exemplos diversos que deram certo; "Você sabe viver bem a vida?", com dicas de saúde; e outros assuntos de interesse relevante e notas com os principais acontecimentos do período. O jornal, composto por quatro páginas (podendo chegar a seis páginas em algumas edições), apresenta textos curtos e uma linguagem simples, de modo que seja acessível aos funcionários de todos os níveis. O periódico começou bem simples, impresso em formato A4, preto e branco e com tiragem de 500 exemplares. Depois passou a ser feito em duas cores e, hoje, o *U&M Mãos a obra* é feito em papel couchê colorido, em formato A4 e tem tiragem de 1000 exemplares. A sua diagramação é bem elaborada, apresentando imagens e fotos que enriquecem a apresentação do jornal. A cor verde está presente em toda a arte, fazendo alusão à logomarca da U&M. A empresa responsável pela produção do informativo trimestral é a Ace/Optimídia.

Quanto à divulgação das ações sociais no *U&M Mãos a obra*, na edição analisada, de maio de 2005, a alusão à Responsabilidade Social da empresa surge logo no início, na "Palavra do Presidente", na qual Marcelo Machado deixa claro que a empresa contribui com a sociedade, mesmo sendo uma empresa lucrativa, e também destaca as ações voltadas aos seus funcionários. Na página 3, a publicação apresenta dois

funcionários, destacando seus talentos, além de divulgar o programa de estágio da empresa. Na página 4, há uma matéria sobre o andamento da implantação da GASSO - Gestão Ambiental, Segurança e Saúde Ocupacional, destacando a preocupação da empresa com essas áreas e sua política de qualidade. Na última página (a edição de maio de 2005 possui seis páginas) há uma nota sobre voluntariado e outras duas sobre segurança do trabalho.

Outro veículo de comunicação destinado ao público interno e externo é o balanço social, que demonstra anualmente as ações sociais desenvolvidas pela U&M interna e externamente, descrevendo o que foi feito naquele ano, o valor gasto e como foi investido. O balanço social tem como objetivo prestar contas à sociedade sobre suas ações de Responsabilidade Social, sendo o principal veículo de comunicação dessas informações. Ele é publicado desde 2003 e sua produção é coordenada pelo Comitê Social, que é responsável por reunir as informações e contratar uma empresa responsável por sua criação e impressão. O balanço social é distribuído aos clientes, fornecedores, funcionários, parceiros e visitantes, também podendo ser disponibilizado a quem interessar.

O material analisado, relativo ao ano de 2004, apresenta uma diagramação bem elaborada, contendo fotos e aplicações em verniz. As fotos utilizadas são de funcionários em seus postos de trabalho, obras, meio ambiente e, em sua maioria, crianças atendidas pelos projetos da U&M. A publicação, contendo 51 páginas, mostra em sua apresentação a "Palavra do Presidente" e, nas demais páginas, o "Perfil do Empreendimento", "Histórico da Empresa", "Estrutura e Funcionamento", "Indicadores de Desempenho Social" e o "Demonstrativo do Balanço". Em várias páginas do material, há mensagens de motivação de autores clássicos, como Platão, William Shakespeare e Molière, e todos os textos do balanço social são breves, de fácil leitura e com versão em inglês.

Na seção "Indicadores de Desempenho" são apresentadas as ações internas de comunicação, de segurança e de benefícios aos funcionários, incluindo tabelas com o perfil dos mesmos, relação de faixa etária, de tempo trabalhado na empresa e escolaridade, além de um gráfico mostrando o índice de treinamento durante todo o ano de 2004. Essa seção também apresenta os projetos sociais destinados à comunidade, com a descrição dos principais e algumas entrevistas com pessoas envolvidas nas ações (funcionário e representantes de ONGs). O "Demonstrativo do Balanço" contém os indicadores sociais

externos, internos, ambientais e de corpo funcional, com os valores gastos com cada item em termos absolutos e percentuais sobre a receita líquida e a folha de pagamento bruta, mostrando também uma comparação com o ano anterior. Além disso, essa seção apresenta algumas informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial e as metas para o ano seguinte. Nessa parte do balanço social, há a informação de que os projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela empresa naquele ano ficaram a cargo somente da direção e gerências. Porém, para a meta do ano seguinte pretendia-se abarcar a participação de todos os funcionários. Quanto à seleção dos fornecedores, verifica-se que a Responsabilidade Social é sugerida pela U&M às empresas contratadas, como o próprio presidente já havia informado em entrevista. E como meta para o ano seguinte, também consta uma mudança, de se passar a exigir dos fornecedores padrões éticos. Outra meta da U&M é passar a organizar e incentivar o voluntariado na empresa, em vez de apenas apoiar.

A U&M investe em pesquisas de clima internas, realizadas em março e dezembro. Para os pontos críticos apontados, são elaborados planos de ação, coordenados pelos gerentes de cada operação, buscando o aprimoramento da gestão e a superação de eventuais falhas ou pontos a melhorar. Os

funcionários recebem o resultado de cada pesquisa. Segundo Danilo Araújo, na última pesquisa realizada, a empresa pretendia atingir a meta de 95% de satisfação dos funcionários, tendo alcançado 91%, incluindo os resultados de todas as unidades. Em 2004, a U&M também implantou a pesquisa de satisfação dos clientes, realizada sistematicamente com o objetivo de melhorar a relação empresa x cliente. Danilo salienta que em ambas pesquisas há abordagens de itens relacionados à comunicação, verificando se as ações de Responsabilidade Social têm sido percebidas, se as informações da empresa estão satisfatórias e quais os tipos de informações que gostariam de receber. Foi pedido à empresa uma cópia dos questionários e os resultados das pesquisas, porém não fomos atendidos a tempo de finalizarmos este trabalho.

Em relação às mídias externas e ao uso publicidade, a U&M só anuncia em jornais quando há alguma matéria relacionada à mineração, ou em revistas especializadas de mineração e construção. Isso demonstra a postura discreta que a empresa possui em relação a suas ações sociais. Segundo Marcelo Machado, a U&M não tem o intuito de divulgar de forma massiva suas ações em busca de clientes, até mesmo porque, embora 80% das ações de Responsabilidade Social estejam

concentradas em Juiz de Fora, a U&M atualmente não possui clientes na cidade, e a força de trabalho em Juiz de Fora também é pequena. Além disso, seus clientes têm cobrado mais ações em suas áreas de atuação e, por isso também, Marcelo não tem a intenção de divulgar as ações sociais da empresa em Juiz de Fora, pois isso significaria aumentar a demanda de projetos sociais na cidade, sendo que a U&M planeja investir mais nas comunidades próximas às operações. Entretanto, o diretor presidente admite que deve investir mais na divulgação institucional da empresa, que ainda é escassa. Durante os meses de pesquisa, percebeu-se que, em Juiz de Fora, poucas pessoas conhecem o trabalho da empresa e os projetos sociais desenvolvidos e apoiados por ela, o que deveria ser trabalhado melhor, levando-se em conta o porte e a importância das ações sociais da U&M. Além disso, mais do que aumentar a demanda dos projetos ou atrair clientes, a divulgação da Responsabilidade Social, quando feita de forma correta, não somente resulta em ganhos de imagem, mas também funciona como um incentivador de iniciativas sociais por outras empresas.

Em relação à comunicação com as comunidades próximas às operações, o presidente da U&M reconhece que esta ainda deixa a desejar e espera trabalhar melhor nisso. Segundo ele, a

empresa faz pouca divulgação nessas áreas, pois as demandas operacionais do dia a dia são grandes, faltando tempo e estrutura para estar se inserindo mais nas atividades da comunidade local. Porém, Marcelo considera que o fluxo de informações nesses locais têm crescido, a partir do momento que a U&M está procurando se inserir e divulgar mais a empresa. Por enquanto, essa Comunicação é feita através dos projetos sociais, como a Horta Comunitária e do voluntariado, quando os funcionários são os próprios divulgadores das ações da organização. Um outro programa que, segundo Marcelo, já é um incentivo a essa inserção, são as visitas dos familiares dos funcionários aos locais de trabalho. Tais visitas permitem que os familiares, além de estarem conhecendo o dia-a-dia na U&M, atuem como fontes de divulgação da empresa.

Marcelo considera que as ações de Responsabilidade Social da U&M, mesmo não sendo tão divulgadas, trouxeram benefícios para a imagem da empresa. Ele considera importante ter sua empresa bem vista para a sociedade. No entanto, ele ressalta que se o interesse das suas ações fosse apenas estratégia de ganho de imagem, não haveria a necessidade de fazer tantos investimentos em Juiz de Fora, já que seus clientes não estão concentrados na cidade e sim nos locais de operação, como no Pará. Sendo assim, percebe-se que a U&M

possui um comportamento, em relação à Responsabilidade Social, não estratégico, atuando socialmente por conta de uma tradição familiar e histórica da organização, baseada em seus valores.

6. CONCLUSÃO

Muitas organizações vêm investindo em ações sociais, apostando nos benefícios que elas podem obter a partir de um comportamento mais responsável e transparente no meio em que estão inseridas. Com isso, as empresas têm se adaptado às novas exigências da sociedade, buscando parcerias para realizarem ações que beneficiem a comunidade.

A Comunicação Organizacional vem desempenhar um papel importante no que diz respeito ao fortalecimento da Responsabilidade Social nas empresas. Com suas ferramentas, ela auxilia na elaboração e implementação dos projetos sociais, na incorporação do público interno aos objetivos da empresa, além de possibilitar a manutenção do diálogo e integração da empresa com seus diversos públicos. A Comunicação também é essencial para o desenvolvimento estratégico de melhoria de imagem institucional, que vem sendo beneficiada através das práticas sociais empresariais.

A importância da imagem empresarial é explicada em função da grande influência que se acredita que ela tenha sobre o comportamento das pessoas. Sendo assim, as organizações buscam se beneficiar junto a seu público-alvo, através da construção de uma boa imagem, de empresa-cidadã.

Porém, a imagem é, sobretudo, uma função dos atos reais da organização. Com isso, para se alcançar uma boa imagem é necessário realizar mudanças nas políticas e práticas das empresas. A comunicação pode ajudar a atingir esses objetivos, não somente com o discurso, mas através de um planejamento estratégico.

A investigação da empresa U&M por meio de estudo de caso mostrou que a organização investe em Responsabilidade Social, com ações tanto entre o seu público interno quanto externo. Esse envolvimento com a área social já está enraizado na empresa desde o seu início, porém a profissionalização de uma atitude socialmente responsável começou a partir da criação do Comitê Social, responsável por analisar, avaliar, aprovar e implementar os projetos sociais. Percebe-se que a empresa está caminhando para tornar-se de fato uma empresa socialmente responsável. Para isso, basta agir mais estrategicamente em relação às suas práticas sociais.

Em relação à comunicação na U&M, foi constatado que a empresa não a utiliza de forma estratégica para a divulgação de suas ações sociais. A organização não possui um setor específico de Comunicação, ficando os trabalhos relativos a essa área a cargo do DH e de empresas terceirizadas. Isso nos

mostra que a Responsabilidade Social da empresa não é trabalhada por profissionais de Comunicação, o que é sugerido por vários autores utilizados como referência neste estudo. Profissionais dessa área estariam aptos a auxiliar a empresa no alcance de seus objetivos, através da implantação de uma política estratégica de Responsabilidade Social, que possibilitasse uma maior integração da empresa com a sociedade. Além disso, a Comunicação Empresarial é de grande valia para o dia-a-dia das organizações, podendo evitar algumas crises ou minimizar o impacto das mesmas quando ocorrem. A Comunicação Empresarial ajuda as organizações que a implantam a obter, a longo prazo, não somente ganhos de imagem, mas também retorno comercial. Não se trata apenas de divulgação, mas de todo um planejamento estratégico, como já foi dito no presente trabalho.

A U&M mantém uma postura discreta em relação à divulgação de sua Responsabilidade Social, se limitando a difundi-la através de seu balanço social, jornal trimestral *U&M Mãos a obra*, jornais murais e site institucional. Mesmo assim, as ações sociais mais divulgadas no jornal trimestral e no site institucional são as que envolvem o meio ambiente, ações dirigidas ao público interno e voluntariado. Os demais projetos sociais são destacados no balanço social, que mostra

de forma mais clara e completa todas as ações sociais da empresa. O balanço social, embora seja um veículo de comunicação importante e imprescindível para as empresas que praticam a Responsabilidade Social, ainda não é um meio acessível à sociedade em geral, perdendo um pouco a sua função de difusor das práticas da empresa.

Constatou-se que a empresa investe em Responsabilidade Social mais por uma tradição familiar e histórica da organização do que por estratégia, uma vez que se percebe o pouco interesse em difundir suas ações para a sociedade. Parece haver também um certo receio da empresa se tornar muito visada e cobrada pela comunidade, a partir do momento que suas práticas são expostas na mídia, como pudemos verificar na entrevista com o diretor presidente da empresa. Porém, quanto ao público interno, a empresa procura incentivar o voluntariado entre seus funcionários. Além disso, percebe-se a preocupação da U&M em valorizar seus recursos humanos em seus diversos veículos de comunicação. Já o nível de informações destinadas ao público interno em relação aos projetos sociais, parece ser o mesmo divulgado externamente, ou seja, de maneira pouco intensa. Não foi possível avaliar melhor se os funcionários são bem informados

em relação às ações sociais, pois não tivemos acesso às pesquisas realizadas internamente.

A falta de um contato direto com os funcionários e de acesso aos resultados das últimas pesquisas de satisfação foram dificuldades encontradas para se atingir de forma completa os objetivos da pesquisa. Isso nos impossibilitou de avaliar se o público interno, além das práticas de voluntariado, se mantém envolvido com a política de Responsabilidade Social da empresa, como afiançou o discurso do diretor na entrevista, segundo quem a U&M busca essa integração do seu público interno com suas ações sociais.

O discurso socialmente responsável da U&M poderia ser mais bem trabalhado, até mesmo pela importância das ações sociais praticadas pela empresa. A pesquisa de campo mostra que a organização trata seus projetos sociais de forma responsável, preocupando-se com sua continuidade e avaliando-os constantemente. Se a empresa resolvesse divulgar melhor suas ações para todos os seus públicos, sua imagem institucional, que também é pouco difundida, poderia obter benefícios. A divulgação da Responsabilidade Social, quando feita de forma correta, não somente resulta em ganhos de imagem ou clientes, mas também funciona como um incentivador de iniciativas sociais por outras empresas.

7. REFERÊNCIAS

ARAUJO, Edgilson Tavares de. Estão "assassinando" o marketing social: uma reflexão sobre a aplicabilidade deste conceito no Brasil. *Socialtec*, São Paulo, 2001. Disponível em: <http://www.socialtec.org.br/Downloads/MarketingSocial/EdgilsonTavaresdeAraujo_assassinando_marketingsocial.doc>. Acesso em: 10 nov. 2005.

ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord.). *Ética e responsabilidade nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.

BOYER, Robert. As palavras e as realidades. In: CORDELLIER, Serge. (Org.). *A globalização para lá dos mitos*. Lisboa: Bizâncio, 1998.

BRANDÃO, Elizabeth; CARVALHO, Bruno. Imagem corporativa: marketing da ilusão. In: DUARTE, Jorge. (Org.). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BUENO, Érika Lacerda et al. A responsabilidade social e o papel da comunicação. In: *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Peirópolis, 2002.

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação empresarial e responsabilidade social. *Contexto Comunicação e Pesquisa*, São Paulo, 2004. Disponível em: <http://www.comtexto.com.br/artigos_rs_cers.htm>. Acesso em: 10 nov. 2005.

CAHEN, Roger. *Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing*. 8. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

CAMPOS, Tatiana Moreira. *Responsabilidade social e comunicação organizacional estratégica: o caso Belgo-JF*. Juiz de Fora, 2004. 79 f. Monografia (Graduação em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação Social, UFJF.

CANCLINI, Néstor G. *Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais da globalização*. 4. ed. Rio de Janeiro: UFRJ, 1999.

COVRE, Maria de Lourdes Manzini. *O que é cidadania*. 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 1995. (Coleção Primeiros Passos, 250).

CREDIDIO, Fernando. Definindo conceitos e papéis. *Socialtec*, São Paulo, 2005. Disponível em: <http://www.socialtec.org.br/Downloads/MarketingSocial/FernandoCredidio_DefinindoConceitosePapeis.doc>. Acesso em: 02 dez. 2005.

ESSENFELDER, Renato; FREITAS, Etanislau de; BOCATO, Raquel. Quase 100% das grandes investem no social. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 31 mar. 2005. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/especial/2005/metassociais/fj3103200502.shtml>>. Acesso em: 23 set. 2005.

FERNANDES, Rubem César. O que é terceiro setor. In: IOSCHPE, Ewelyn Berg. (Org.). *3º setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Dicionário Aurélio eletrônico: século XXI*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira; Rio de Janeiro: Lexicon informática, 1999. 3 CD-ROM.

FRAGA, Carlos. Avaliação responsável aproxima projetos sociais dos resultados e impactos esperados. *GIFE*, São Paulo, 23 ago. 2004. Disponível em: <<http://www.gife.org.br>>. Acesso em: 19 out. 2005.

GARCIA, Bruno Gaspar. *Responsabilidade social empresarial, estado e sociedade civil: o caso do Instituto Ethos*. In: *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Peirópolis, 2002.

GRACIOSO, Francisco. *Propaganda institucional: nova arma estratégica da empresa*. São Paulo: Atlas, 1995.

<http://www.ambientebrasil.com.br>. Acesso em: 14 jul. 2005.

<http://www.ethos.org.br>. Acesso em: 16 ago. 2005.

<http://www.ipea.gov.br>. Acesso em: 21 de novembro do 2005.

<http://www.rits.org.br>. Acesso em: 14 set. 2005.

KARKOTLI, Gilson; ARAGÃO, Sueli. *Responsabilidade social: uma contribuição à gestão transformadora das organizações*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

KOPPLIN, Elisa; FERRARETTO, Luiz Artur. *Assessoria de imprensa: teoria e prática*. 2. ed. Porto Alegre: Sagra - DC Luzzatto, 1996.

KOTLER, Philip. *Marketing*. São Paulo: Atlas, 1980.

KOTLER, Philip; ROBERTO, Eduardo L. *Marketing social: estratégias para alterar o comportamento público*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

LEMOS, Cláudia; DEL GAUDIO, Rozalia. *Publicações jornalísticas empresariais*. In: DUARTE, Jorge. (Org.). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, Marirone Carvalho. Responsabilidade social: apoio das empresas privadas brasileiras à comunidade e os desafios da parceria entre elas e o terceiro setor. In: *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Peirópolis, 2002.

MACHADO, Marcelo Pereira. *Responsabilidade social: uma estratégia comunicativa das empresas atuais*. Juiz de Fora, 2002. 104 f. Monografia (Graduação em Comunicação Social) - Faculdade de Comunicação Social, UFJF.

MATTAR, Helio. Os novos desafios da responsabilidade social empresarial. *Ethos reflexão*, São Paulo, ano 2, n. 5, p. 10-15, jul. 2001.

MENDONÇA, Patrícia Maria de. O marketing e sua relação com o social: dimensões conceituais e estratégias. In: *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Peirópolis, 2002.

MERCADANTE, Aloizio. Plano real e o neoliberalismo tardio. In: MERCADANTE, Aloizio. (Org.). *O Brasil pós-Real: a política econômica em debate*. Campinas: IE - Unicamp, 1998.

MIRANDA, Gabriela de Paula Cidade. Responsabilidade social corporativa e marketing social: reflexão para um novo tempo. In: *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Peirópolis, 2002.

MONTAÑO, Carlos. *Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social*. São Paulo: Cortez, 2002.

OLIVEIRA, Fábio Risério Moura de. Relações públicas e a comunicação na empresa cidadã. In: *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Peirópolis, 2002.

ORCHIS, M.A.; YUNG, M.T.; MORALES, S.C. Impactos da responsabilidade social nos objetivos e estratégias empresariais. In: *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Peirópolis, 2002.

PAIVA, Raquel. *O Espírito comum: comunidade, mídia e globalização*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

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

----- . *Jornalismo empresarial: teoria e prática*. 2ª ed. São Paulo: Summus, 1987.

RICO, Elizabeth Melo. O empresariado, a filantropia e a questão social. *Serviço social & sociedade*, São Paulo: Cortez, n. 58, ano XIX, 1998.

RODRIGUES, Carla; SOUZA, Herbert de. *Ética e cidadania*. São Paulo: Moderna, 1994. (Coleção Polêmica).

SCHIAVO, Márcio Ruiz. Conceito e evolução do marketing social. *Comunicarte*, Rio de Janeiro, 1999. Disponível em: www.comunicarte.com.br/reportagens/conj_1_1.htm. Acesso em: 12 dez. de 2005.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. *Comportamento do consumidor*. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

THOMPSON, Andrés A. Do compromisso à eficiência? Os caminhos do terceiro setor na América Latina. In: IOSCHPE, Evelyn Berg. (Org.). *3º setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

TOLDO, Mariesa. Responsabilidade social empresarial. In: *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Peirópolis, 2002.

VAZ, Gil Nuno. *Marketing institucional: O mercado de idéias e imagens*. São Paulo: Pioneira, 1995.

VOIGT, Léo; RAPOSO, Rebecca. Investimento deve beneficiar comunidade em primeiro lugar. *GIFE*, São Paulo, 19 set. 2003. Disponível em: <<http://www.gife.org.br>>. Acesso em: 19 out. 2005.

8. ANEXOS

1. Edição de maio de 2005 do informativo U&M Mãos a obra.
2. Edição do balanço social 2004.
3. Critérios para elegibilidade de projetos sociais.

ANEXO 1

Edição de maio de 2005 do informativo U&M Mãos a obra

ANEXO 2

Edição do balanço social 2004

ANEXO 3

Critérios para elegibilidade de projetos sociais