

**RESPONSABILIDADE SOCIAL E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL
ESTRATÉGICA**

O caso Belgo-JF

por

Tatiana Moreira Campos

(Aluna do curso de Comunicação Social)

Monografia apresentada à
Banca Examinadora, na
Disciplina Projeto Expe-
rimental II. Orientadora
Acadêmica: Prof. Dr^a.
Iluska Coutinho.

Agradecimentos

A meus pais e irmãos pelo amor,
sempre.

Ao Allan, amigo e namorado,
pela companhia, compreensão,
ajuda e força.

À Iluska, pela parceria neste
projeto, e também por seu
empenho, franqueza e paciência.

S U M Á R I O

INTRODUÇÃO

1. ORGANIZAÇÃO E SOCIEDADE

1.1. O conceito de organização

1.2. A sociedade em transformação

1.3. Terceiro setor: as parcerias entre as organizações e a sociedade

2. RESPONSABILIDADE SOCIAL

2.1. O desenvolvimento da cidadania empresarial

3. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

3.1. Breve histórico da Comunicação Organizacional

3.2. Novas demandas, um novo profissional

4. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: PÚBLICOS, CANAIS E POSSIBILIDADE

4.1. Comunicação Organizacional interna e externa

4.2. Veículos de comunicação empresarial

5. COMUNICAÇÃO E IMAGEM NA GESTÃO SOCIAL

5.1. Comunicação e ganho de imagem

5.2. Comunicação e Responsabilidade Social nas organizações

6. O CASO BELGO-JF

6.1. A Comunicação na Belgo-JF

6.2. Análise do informativo *Belgo e Você*

6.2.1. Características gerais

6.2.2. Edições analisadas

6.2.3. Algumas observações

7. CONCLUSÃO

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

9. ANEXOS

Introdução

O atual contexto mundial traz consigo uma série de mudanças que afetam a realidade empresarial e, conseqüentemente, os processos de comunicação dentro das organizações. Grandes empresas do país vêm abrindo os olhos, nos últimos anos, para uma atualização estrutural capaz de lhes garantir a sobrevivência no mercado globalizado, cada vez mais competitivo. E nesse momento, a questão da comunicação nas empresas ganha destaque.

Diante da concorrência, as organizações devem partir para a busca dos meios adequados para se manter em sintonia com o mercado. Essa busca mostra às empresas que é necessário investir constantemente na modernização das relações trabalhistas, nas formas de produção e na comunicação com os públicos com os quais as organizações devem interagir. ■

A modernização que vem ocorrendo nas empresas passa por investimentos em tecnologia, certificação¹, qualidade, humanização e em parcerias para o desenvolvimento social das

¹ Emissão de certificado que comprova que uma organização tem em funcionamento um sistema de gestão, que lhe permite garantir a conformidade dos seus produtos ou serviços com requisitos pré-estabelecidos (<http://www.apcer.pt>).

áreas onde atuam. Entre outras razões para estas alterações estão a necessidade de a organização ser mais moderna, pró-ativa e vista como ética pela comunidade na qual está inserida.

Neste cenário, a *Responsabilidade Social* surge como um dos conceitos a serem trabalhados pelas organizações, tanto em termos de sua comunicação interna, quanto externa. Num mundo globalizado em que se tornam cada vez mais visíveis as desigualdades e a pobreza, a tendência é que a atuação social não seja mais considerada atribuição exclusiva dos órgãos governamentais. A sociedade hoje espera que as organizações estabeleçam alianças de colaboração com o governo e trabalhem também em benefício da sociedade.

Numa gestão social, as empresas passam a assumir um caráter voltado para a disseminação de valores morais e para a busca contínua de melhorias internas e resultados baseados em um código de ética que considera todos os públicos com os quais a organização se relaciona.

Nas empresas, a comunicação é um dos mecanismos utilizados para a disseminação da ética como um valor a ser incorporado por todos os setores, passando assim, a fazer parte dos elementos constituintes da cultura da organização. Implantar, de fato, uma política de Responsabilidade Social requer um bem sucedido trabalho de comunicação, capaz de alcançar o comprometimento dos funcionários, o que pode envolver inclusive a necessidade de mudança de costumes

inadequados aos resultados pretendidos.

É necessário antes estudar a estrutura organizacional de cada empresa, uma maneira de se conhecer de forma mais profunda e abrangente a complexidade da organização. Só então se deve partir para o estabelecimento de planos e projetos efetivos, integrados ao planejamento estratégico de comunicação.

Diante disso, o profissional da comunicação se vê frente a novos desafios e adquire funções que vão além da elaboração de conteúdos para jornais institucionais apenas. Ele deve, neste novo panorama, estudar, planejar e elaborar mensagens capazes de mexer com a cultura da organização e transmitir para todos os públicos envolvidos com a empresa (consumidores, fornecedores, público interno, acionistas, comunidade e meio ambiente) o que é ser socialmente responsável. Além disso, deve mostrar como cada um pode contribuir, nesta direção, com a organização e com a sociedade.

Entender como a Comunicação se relaciona com a prática da Responsabilidade Social nas empresas e que postura uma Assessoria de Comunicação deve assumir diante de uma gestão social é a proposta central deste projeto, que tomou para estudo de caso a Assessoria de Comunicação da Belgo-JF. O objetivo é compreender ainda, como as ações sociais são pautadas e como o assunto é trabalhado em uma publicação veiculada pela empresa. Este levantamento tentará responder

como o conceito de Responsabilidade Social é comunicado pela organização a seus diferentes públicos.

Foram então analisadas cinco edições do informativo *Belgo e Você - Juiz de Fora*, publicadas de janeiro a agosto de 2004, a fim de verificar que tratamento recebem as ações sociais da empresa. Elegeu-se como método de estudo a análise de conteúdo, tendo como objeto as referidas edições do informativo.

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi feita uma visita à Assessoria de Comunicação da Belgo-JF. Lá foi possível conversar com as profissionais de comunicação, conhecer a estrutura do local e recolher os materiais impressos que seriam analisados.

Inicialmente, a idéia deste trabalho era verificar também de que maneira o público interno da empresa recebe as informações relacionadas à Responsabilidade Social. Por meio de uma pesquisa participante, tentaria-se verificar como se dá a recepção do que é veiculado, e apurar se os funcionários estavam afinados com o discurso socialmente responsável da empresa. Tentaria-se, ainda, averiguar se a visão que os empregados têm da própria organização em que trabalham condiz com o que a empresa procura destacar nas páginas do informativo. A equipe de comunicação da Belgo-JF, entretanto, não autorizou que a pesquisa fosse realizada junto aos funcionários, alegando que a investigação atrapalharia a "rotina operacional" de seus empregados. Porém, a empresa

ofereceu-se para aplicar os questionários elaborados (que chegaram a ser encaminhados a ela para aprovação) a funcionários de cada setor. Essa proposta foi recusada, por acreditar-se que o contato de membros da Assessoria de Comunicação com os próprios funcionários da empresa poderia influenciar de maneira decisiva nos resultados da pesquisa.

Então, diante da impossibilidade de realizar as entrevistas com os funcionários, partiu-se para uma análise mais detalhada dos informativos *Belgo e Você*, a fim de se tentar entender como a questão da Responsabilidade Social é comunicada e como os públicos estratégicos da empresa são tratados por esse veículo.

No primeiro capítulo deste trabalho, é traçado um histórico das alterações sociais, fundamentais para o entendimento do atual momento e para a compreensão da estrutura da sociedade como hoje pode ser percebida. Assim, são trabalhados o conceito de "organização" e sua relação com setores da sociedade. Em seguida, faz-se necessário destacar o terceiro setor, que atende a necessidades sociais não visando o lucro. Como será detalhado adiante, esta esfera se relaciona à ação social empresarial, ao voluntariado e a organizações sociais.

O capítulo dois busca uma definição para "Responsabilidade Social", uma das palavras-chave deste projeto. Um breve histórico mostra o desenvolvimento da cidadania empresarial, a valorização do papel social das

empresas e a crescente preocupação da sociedade com a conduta das organizações.

A seguir, no terceiro capítulo, é trabalhada a evolução da Comunicação Organizacional, que tem sido influenciada pelos grandes acontecimentos políticos, sociais e econômicos. São levantadas algumas conceituações para o termo e trata-se do surgimento do novo profissional que ocupa as assessorias de comunicação nas organizações, em função das novas demandas sociais e empresariais.

O quarto capítulo mostra os públicos estratégicos de uma organização e os recursos mais utilizados pelas empresas para atingi-los. Em seguida, o capítulo cinco trata da questão da imagem empresarial. As empresas hoje investem em ações sociais, o que lhes trazem ganhos com imagem. As organizações passam a ser vistas como éticas, por um consumidor que cada vez mais lhes cobra um comportamento socialmente responsável. Neste capítulo, é estruturada também a relação entre a Comunicação Organizacional e a Responsabilidade Social nas empresas.

O estudo de caso é desenvolvido no capítulo seis. O informativo *Belgo e Você* é o objeto da análise de conteúdo que pretende examinar o uso da comunicação por uma empresa que investe em Responsabilidade Social. Aí são também expostos aspectos do funcionamento da Assessoria de Comunicação da Belgo-Mineira Participação, unidade Juiz de Fora.

1. Organizações e sociedade

1.1. O conceito de organização

Pretende-se, neste capítulo, trabalhar a definição de "organização", termo recorrente neste projeto. Para entender o significado da palavra, busca-se apoio na área da Administração. Segundo Chiavenato, "organização", enquanto unidade ou entidade social, significa "qualquer empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos" (CHIAVENATO, 1993, p. 395). De acordo com o autor, pode-se entender que, para considerar a existência de uma organização, deve-se observar se o sistema de atividades conta: com pessoas capazes de se comunicarem entre si; se elas estão dispostas a contribuir com uma ação; se elas cumprem um propósito comum. Interação, cooperação e objetivos são as palavras que marcam essa definição de "organização", também para Margarida Kunsch.

As organizações constituem aglomerados humanos planejados conscientemente, que passam por um processo de mudanças, se constroem e se reconstroem sem cessar e visam obter resultados

determinados (KUNSCH, 1986, p. 21).

Neste sentido o termo organização pode ser entendido como a reunião de duas ou mais pessoas trabalhando de maneira estruturada para atingir um fim específico ou um conjunto de objetivos em esfera pública, não governamental ou privada. A autora considera que nas organizações, e por meio delas, é que necessidades básicas das pessoas (alimentação, vestuário, transporte, salário, lazer, segurança, moradia) e sua satisfação social e cultural são atendidas. "Vivemos numa sociedade organizacional" (KUNSCH, 1986, p. 19).

De acordo com esta orientação, as empresas privadas do sistema capitalista podem ser tomadas como exemplos de organização social. Francisco Gaudêncio Torquato do Rego acrescenta que uma empresa trata-se de "um sistema que reúne capital, trabalho, normas, políticas, natureza técnica" (REGO, 1986, p.13). O autor lembra ainda que a empresa não objetivaria somente a geração de bens econômicos, mas também exercer um papel expressivo no tecido social.

1.2. A sociedade em transformação

Está cada vez mais difundida nos vários setores da sociedade a idéia de que a atual situação do mundo requer atenção especial das empresas para a dimensão social. Uma nova ordem social começou a surgir a partir dos anos 1970, na

Europa, em decorrência da falência do Estado, antes, o principal provedor de serviços básicos à população.

A baixa qualidade dos serviços prestados pelo Estado e seus altos custos só fizeram aumentar o número de excluídos e desassistidos. Milhões de cidadãos tornaram-se órfãos do Estado do bem-estar social ou *Welfare State* Keynesiano, que segundo Marcelo Machado (2002), trazia como princípio a premissa de que todo cidadão, independentemente da sua renda, deveria ser protegido pelo governo. Esse modelo político foi preponderante na Europa após a Segunda Guerra Mundial e começou a ser rompido no final da década de 1970. Na Inglaterra e nos Estados Unidos, uma proposta de um Estado com outras características, e avesso ao *Welfare State* emergia: o Estado neoliberal.

Em 1979, Margareth Thatcher foi eleita primeira-ministra da Inglaterra e assumiu as rédeas daquele país, defendendo a liberdade econômica e combatendo o que definia como Estado assistencialista. Thatcher, então, deu início a um avançado processo de privatização das empresas estatais inglesas. Setores como telecomunicações, petróleo, energia elétrica e outros que eram controlados pelo Estado foram colocados à venda.

O processo visava arrecadar dinheiro e equilibrar o *déficit* público. Esse modelo de gestão foi copiado por vários países desenvolvidos e também em desenvolvimento (como o Brasil), introduzindo no cenário mundial o modelo denominado

neoliberalismo, entendido como um conjunto de receitas econômicas e programas políticos de efeitos ampliados que tornam possíveis a expansão do capital ao nível global (MACHADO, 2002).

Na medida em que a ação estatal já não atendia mais às demandas sociais da população, ganhou espaço a ação comunitária (em alguns casos, a ação voluntária) capaz de oferecer ao cidadão alguns serviços sociais básicos. Esta "nova ordem social" trouxe mudanças profundas nas relações do cidadão com o governo. Uma dessas alterações, segundo Roberta Baldo (2002) foi a diminuição da burocracia estatal.

De acordo com Dânia Souza (2003), Peter Drucker, na década de 1950 escrevia sobre a Responsabilidade Social e teria proposto a "humanização" das organizações. Em 1984, já sob o modelo administrativo neoliberal, Drucker teria renovado sua proposta, acrescentando que nesse novo ambiente, a Responsabilidade Social tornava-se sinônimo de oportunidade de negócios, e por isso deveria ser vista como uma vantagem competitiva, capaz de gerar retorno lucrativo ainda que em longo prazo. Tal compreensão do fenômeno veio a ser uma das principais razões para as empresas investirem na Responsabilidade Social, conceito que será abordado posteriormente.

Nesta nova ordem sócio-econômica, que começou a se firmar com o advento do neoliberalismo, a organização da sociedade passou a se apresentar da seguinte forma: Primeiro

Setor, Segundo Setor e Terceiro Setor que, respectivamente, podem ser entendidos como: Estado (organizações públicas com objetivos públicos), Mercado (organizações privadas com fins privados) e Sociedade Civil (organizações privadas com fins públicos) (LIMA; VILAÇA, 2003).

1.3. Terceiro setor: as parcerias entre as organizações e a sociedade

Uma das possíveis definições para terceiro setor seria a mistura dos dois setores econômicos clássicos da sociedade: o público, representado pelo estado, e o privado, representado pelo empresariado em geral. Essa definição surgiu na primeira metade do século XX, nos Estados Unidos. A noção vem do comportamento filantrópico que empresas norte-americanas sempre mantiveram ao longo da história (BALDO, 2002).

No Brasil, a exemplo do que vem ocorrendo em outros países,

o terceiro setor desponta sob a promessa brilhante de eficiência, participação cidadã, inovação e qualidade; um setor que se consolida sob o signo da parceria e se mescla com o setor empresarial, como alternativa intermediária entre a atuação do Estado e a privatização. Um setor que nasce de fora para dentro, que é estranhado pelas próprias organizações que o compõem e que surge em uma época de aparente desmobilização dos movimentos sociais (FALCONER, 1999).

Armindo dos Santos Teodósio compreende o terceiro setor como "aquilo que é público, porém privado ou então, aquilo que

é privado, porém público” (2001). O autor usa o trocadilho para mostrar que, assim como o Estado, o terceiro setor tem como objetivos e alvo de atuação a esfera pública, diferenciando-se do Governo, porém, por se tratar de uma iniciativa da própria sociedade. Por outro lado, como explica Teodósio, o terceiro setor não equivale à iniciativa privada, pois tem como objetivo o benefício de toda a sociedade e não de grupos muito reduzidos (TEODÓSIO, 2001).

O termo terceiro setor pode referir-se, segundo Andres Falconer, “à ação social das empresas, ao trabalho voluntário de cidadãos, às organizações do poder público privatizadas na forma de fundações e organizações sociais” (1999).

O terceiro setor aparece então como esfera capaz de atuar na solução dos problemas sociais com mais agilidade e eficiência do que o Estado. Isso porque, entre outros fatores, está mais próximo do cidadão, permite o desenvolvimento mais profundo da cidadania, valoriza soluções das próprias comunidades e porque rompe com o assistencialismo.

Para Luciana Eberle (2002), os próprios cidadãos não vêem mais o Estado como instância capaz de solucionar os problemas sociais. A sociedade civil passou a se articular, então, por meio das chamadas organizações não governamentais (ONGs). O objetivo é recuperar o tecido social e sua capacidade produtiva e, por meio de projetos sociais, alcançar o desenvolvimento da qualidade de vida da sociedade.

Andres Falconer identifica o terceiro setor ou

organizações sem fins lucrativos como um tema que vem despertando o interesse de estudiosos na atualidade. Segundo o autor, este interesse está ligado, entre outros fatores, a um "conjunto tendências complexas e interrelacionadas, como a adoção do discurso da cidadania empresarial e da responsabilidade social por parte das empresas privadas" (1999).

Observa-se, na atualidade, uma preocupação crescente também das empresas - que trouxeram a público a promessa do terceiro setor -, em vincular sua imagem à noção de Responsabilidade Social, conceito que aparece ligado às organizações com fins públicos.

2. Responsabilidade Social

Num contexto em que as organizações são vistas como espaços capazes não só de gerar emprego, mas de minimizar os problemas sociais, as corporações privadas passam a ter sua conduta observada. As organizações podem, neste cenário, ser parceiras do estado e da sociedade, e contribuir com o desenvolvimento da área onde atuam. Neste sentido, as grandes empresas vêm sendo cobradas e questionadas por seus diversos públicos em relação à Responsabilidade Social que devem assumir.

No mundo dos negócios globalizados, as empresas são forçadas a adquirir ou alterar sua postura frente às pressões de uma sociedade que vem exigindo compromisso social por parte das mesmas. Esse compromisso social, além de tudo, legitima as empresas como agentes de promoção social e favorece o estabelecimento de uma relação mais saudável de credibilidade entre empresa e sociedade (OLIVEIRA, 2002).

De acordo com definição do Instituto Ethos², Responsabilidade Social "é uma forma de conduzir os negócios

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.

da empresa de tal maneira que ela se torne parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social". O termo, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) representa "um diferencial relevante para a imagem que as empresas querem ter perante o mercado e está ligado à forma como elas se relacionam com a comunidade a sua volta" (www.sebrae.com.br).

Para Kunsch, a Responsabilidade Social pode ser definida como "as obrigações da empresa para com a sociedade" (1997, p. 143). Já Roberta Baldo entende o termo como a decisão da empresa "de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está presente e minorar possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividade que exerce" (BALDO, 2002).

O presente trabalho compreende Responsabilidade Social como um conjunto de atitudes assumidas por cidadãos ou pelas organizações (públicas, privadas ou não governamentais) relacionadas à ética e voltadas para o desenvolvimento sustentado da sociedade.

No caso específico de uma organização privada, com fins lucrativos, entende-se que a empresa é socialmente responsável quando é capaz de gerar valor para todos os públicos a ela ligados: empregados, fornecedores, clientes, meio ambiente e comunidade, e não apenas para seus proprietários e acionistas.

A atuação social de uma empresa pode se dar: por meio do incentivo ao trabalho voluntário dos seus funcionários em

entidades sociais, por meio de doações, investimentos em projetos sociais; pela abertura de seus espaços ociosos para atividades educativas, esportivas, recreativas ou profissionalizantes para comunidades carentes, entre outras ações. Contudo, Maria José da Costa Oliveira (2002) destaca a atuação social das empresas que criam institutos e fundações, já que isto caracteriza uma política explícita de empresa cidadã.

Para o Instituto Ethos, uma empresa pode desenvolver projetos de Responsabilidade Social por meio da incorporação dos conceitos de Responsabilidade Social à sua missão, por meio da divulgação de conceitos entre seus funcionários e prestadores de serviço e por meio do estabelecimento de princípios ambientalistas (www.ethos.org.br).

Segundo Roberta Baldo,

apoiar o desenvolvimento da comunidade e preservar o meio ambiente não são suficientes para atribuir a uma empresa a condição de socialmente responsável. É necessário investir no bem-estar dos seus funcionários e dependentes e num ambiente de trabalho saudável, além de promover comunicações transparentes, dar retorno aos acionistas, assegurar sinergia com seus parceiros e garantir a satisfação dos seus clientes e/ou consumidores (BALDO, 2002).

Francisco Gaudêncio Torquato do Rego, por sua vez, lembra que as empresas desenvolvem programas internos de "função estabilizadora" como forma de atenuar as tensões dos empregados. Esses investimentos nos funcionários geram uma "onda de simpatia interna" e podem contribuir para que o

empregado atue como porta voz das "benfeitorias" da organização.

Hoje, as empresas procuram dar mais força a seus programas internos - nas áreas de saúde, higiene e segurança, treinamento e desenvolvimento de pessoal, comunicação, esportes, lazer, cultura, e seguridade social, entre outros - oferecendo por seu intermédio, um salário indireto, e assim, disputando uma diferenciação no mercado (REGO, 1986, p. 172).

2.1. O desenvolvimento da cidadania empresarial

O conceito de Responsabilidade Social começou a se fortalecer na década de 1960, nos Estados Unidos e, na década seguinte, na Europa. Em países como França, Alemanha e Inglaterra, a sociedade deu início a uma cobrança por maior Responsabilidade Social das empresas, solidificando a necessidade de uma espécie de prestação de contas destas organizações à sociedade. Um dos recursos utilizados para a divulgação das ações sociais são os chamados relatórios ou balanços sociais (TORRES *apud* OLIVEIRA, 2002).

Nos Estados Unidos, essa preocupação com a prestação de contas estava ligada à insatisfação de parcela da sociedade com a guerra do Vietnã. Em repúdio ao conflito armado, a população deu início a um movimento de boicote às empresas de alguma forma ligadas à guerra. Como reação às pressões, as empresas passaram a comunicar suas ações justificando seu objetivo social, com o intuito de melhorar a imagem junto a seus públicos (BALDO, 2002).

A valorização do papel social das empresas chega ao Brasil trazida pelas multinacionais aqui instaladas, que em seus países de origem adotaram o investimento na política social. O assunto aparece timidamente no meio empresarial ainda nos anos 1960 e duas décadas mais tarde. Mas a divulgação das ações sociais através dos relatórios e balanços só passa a ser levada a sério a partir dos anos 1990 (OLIVEIRA, 2002). Isso porque as organizações se dão conta de que investimentos em Responsabilidade Social podem representar ganhos e projetar uma imagem favorável à empresa.

Em 1984 é publicado o primeiro balanço social de uma empresa brasileira, a Nitrofértil. Oito anos depois, é veiculado um relatório completo das ações sociais do Banco do Estado de São Paulo (Banespa). A partir de 1993, cresce o número de empresas de diferentes setores, que passam a divulgar seu balanço social anualmente. O assunto ganha maior destaque na mídia e visibilidade nacional quando o sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, lança, em 16 de junho de 1997, uma campanha pela divulgação do relatório social (BALDO, 2002).

Atualmente entende-se que um posicionamento socialmente responsável pode representar um diferencial competitivo capaz de gerar bons resultados. Cidadania empresarial aparece como termo que se relaciona às empresas que desempenham papéis de Responsabilidade Social.

De acordo com pesquisa do InterScience, publicada na

revista Carta Capital em 6 de outubro de 2004, 82% dos executivos³ de diversos ramos consideram que as empresas devem comunicar suas ações sociais ao mercado. Entre os que acham que essas ações devem ser anunciadas, 56% vêem a valorização da imagem da empresa como a principal razão para a divulgação. Outros motivos para a comunicação das ações seriam: 1) o incentivo a outras empresas (41%); 2) ganho de respeito e credibilidade (39%); 3) ganho de visibilidade (34%); 4) conquista de um diferencial (4%).

Já entre os executivos que pensam que as organizações não devem comunicar suas ações sociais, 88% consideram que elas não devem fazê-lo porque tal divulgação é antiética. Para este grupo, as empresas têm que investir no social sem esperar retorno. Outros 12% dos executivos entrevistados se dividem igualmente entre os que pensam que comunicar as ações sociais custa mais que realizá-las e entre aqueles que acreditam que a divulgação pode atrair seqüestradores e fiscais da Receita Federal.

Uma vez identificado pelas empresas que a Responsabilidade Social pode ser um negócio rentável, elas passam investir neste novo conceito/prática e na Comunicação como instrumento difusor do valor Responsabilidade Social, tanto interna quanto externamente. Agindo de forma eficaz nestas dimensões, a empresa exerce a sua cidadania empresarial e adquire o seu "status de empresa-cidadã" (VIEIRA, 2003).

³ A pesquisa ouviu cem executivos no período de 30 de agosto a 03 de setembro de 2004.

3. Comunicação Organizacional

Uma organização - privada, pública ou não governamental - encontra-se inserida num cenário formado por inúmeros públicos, com interesses e anseios diversos. De uma forma geral, o público de uma organização pode ser desdobrado em: "comunidade, fornecedores, clientes, acionistas, políticos, empregados, sindicatos, associações de classe, imprensa" (LORENZETTI, 1990, p. 34).

Imersas no contexto de competitividade trazido pela globalização, as organizações passam a recorrer a técnicas de comunicação para dialogar com seus públicos, numa ação coordenada pelo "comunicador organizacional". Este profissional deve, de acordo com Cláudia Lemos e Rozalia Del Gaudio (2003), trabalhar para difundir as diretivas e informações que dizem respeito à organização, e ajudá-la no reconhecimento do direito de cada um de seus públicos ao acesso às informações.

Em linhas gerais, pode-se entender a Comunicação Organizacional como o processo de produção e envio de

mensagens de determinada organização a seus públicos. Essas mensagens têm como sujeito principal a própria organização e podem ser emitidas de forma consciente ou inconsciente, voluntária ou involuntária. Nas organizações, a comunicação se caracteriza como importante elemento de apoio e de transformação da imagem organizacional (CARISSIMI, 2001).

Gluer recorre às palavras de Goldhaber para conceituar a Comunicação Organizacional como:

um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si. Por conseguinte, a comunicação organizacional pode ser vista como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes (GOLDHABER *apud* GLUER, 2003).

João Carissimi, por sua vez, vê a Comunicação Organizacional como um grande sistema das corporações. E exemplifica:

a comunicação organizacional não pode ser entendida somente como publicidade e relações públicas, mas se trata de toda a organização, desde a maneira em que a telefonista atende as chamadas, os e-mails respondidos, os uniformes dos funcionários, programas de qualidade, o produto e serviço comercializado, a participação social e comunitária, os folhetos institucionais e técnicos, a home page, o discurso do presidente numa inauguração, etc. (CARISSIMI, 2001).

Nassar e Figueiredo, também vêem a comunicação dentro da organização como um processo amplo. Segundo os autores, citados por Laura Maria Gluer (2003), essa comunicação pode ser entendida como a soma de todas as atividades comunicacionais da empresa. Já Palma classifica a Comunicação

Organizacional como uma "macroárea" e a Publicidade e Propaganda, Relações Públicas e Jornalismo como seus "subsistemas".

O panorama contemporâneo, marcado pela globalização e pelas novas tecnologias de comunicação e informação, acabou por exigir que os estudos ligados à comunicação das organizações assumissem uma maior complexidade. Hoje, a Comunicação Organizacional se configura como uma área abrangente e cuja conceituação vem ainda sendo discutida, seja no campo do Jornalismo Empresarial ou no espaço das Relações Públicas. Pesquisadores como Kunsch, Peruzzo, Duarte, Rego e Nassar, para citar alguns, vêm contribuindo, com suas pesquisas e suas observações para o desenvolvimento desta macroárea.

No presente trabalho, a Comunicação Organizacional é entendida como um processo de duas vias, que visa atender aos interesses da organização e dos públicos com ela envolvidos; como o conjunto de técnicas e diretrizes dirigidas ao público interno e externo, somado à comunicação interpessoal e praticada corriqueiramente nas empresas.

Pontos comuns são observados na comunicação corporativa de grandes empresas brasileiras. Segundo a revista *Profi Gerencial* do Banco do Brasil (2004), pode-se perceber uma mudança do papel dos públicos estratégicos. Funcionários, clientes, fornecedores, imprensa e comunidade, antes coadjuvantes no processo comunicacional, passaram a atores

principais, conquistando uma participação mais ativa neste processo cada vez mais interativo.

3.1. Breve histórico da Comunicação Organizacional

Entre 1830 e 1840, na Alemanha e na Suíça, surgiram os primeiros jornais de empresa - ainda hoje uma das ferramentas mais utilizadas pelas organizações para se dirigir a seus públicos, embora esse espaço ou papel seja dividido com outros veículos de comunicação organizacional. No final do século XIX, este tipo de publicação passou a aparecer com mais frequência, principalmente nos Estados Unidos e na Europa.

O objetivo era contrapor-se à imprensa sindical e oferecer referências que facilitassem a integração de operários vindos do campo ao ambiente cada vez mais complexo das fábricas, onde a divisão do trabalho muitas vezes os impedia de compreender o funcionamento global e os objetivos da organização, dificultando, assim, sua identificação e rendimento (DEL GAUDIO; LEMOS, 2003).

No Brasil, o jornal de empresa surge em 1926, publicado pela General Motors. A partir dos anos 60, o número de informativos aumenta, embora Pedro Nassar defina o período ditatorial brasileiro como "adverso e inóspito para o desenvolvimento das Relações Públicas e do Jornalismo Empresarial" (NASSAR, 1996).

Em 1967, nasce a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial - cuja sigla, Aberje, na época, significava Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de

Empresa. Mas as publicações empresariais que nasceram no período ditatorial tinham a superficialidade como marca e não se alinhavam a uma estratégia coerente e planejada de comunicação.

No período ditatorial o que predominava nas organizações (privadas ou públicas) eram fluxos verticais de informações, geralmente de cima para baixo, ou seja, dos superiores para os subordinados. Essa comunicação vertical caracteriza-se por manter papéis e relacionamentos de comando bem definidos.

O ambiente antidemocrático dos governos militares, de 1964 até 1984, não permitiu a articulação de inúmeros públicos e suas reivindicações perante as organizações. O Estado brasileiro autárquico e militarizado via o estabelecimento de qualquer controvérsia como sintoma de subversão. Por outro lado, as práticas monopolísticas e políticas destinadas a reservar mercados para setores econômicos nacionais colaboravam para o estabelecimento de organizações com perfil fechado e sem nenhuma vontade de informar e capacitar as massas trabalhadoras ou, ainda, de dialogar com consumidores fragilizados em seu poder de escolha e, pior, sem meios jurídicos para fazerem valer seus direitos (NASSAR, 1996).

Assim, durante muito tempo, a Comunicação teve pouco prestígio também nas organizações, sendo avaliada como instrumento dispensável e não sendo incluída nos planejamentos estratégicos empresariais. Esse descaso com a Comunicação só começou a ser rompido quando da abertura econômica e da redemocratização do país, na década de 1980.

Este contexto determinou um novo comportamento por parte das organizações públicas e privadas, bem como uma nova

postura de relacionamento por parte destas com seus públicos. Assim, a comunicação empresarial começou a ganhar lugar de destaque. Segundo Nassar, essas alterações e o crescente diálogo entre os diferentes públicos e as organizações teriam sido motivados pela anistia política, pela emergência das reivindicações dos operários do ABC paulista, pelo movimento das Diretas Já, em 1984, e também pelo advento da Nova República.

Durante os anos 1980 tornam-se freqüentes no ambiente empresarial termos como modernização da gestão, aumento da produtividade e programas de qualidade. Dessa década em diante, em nome da Qualidade Total, passa a valer a premissa de que os trabalhadores devem saber o que ocorre na empresa para se envolverem com o trabalho. E a comunicação com o público interno, e com todos os públicos que formam a imagem das organizações, ganha terreno com a chegada da década seguinte. A partir dos anos noventa, segundo Nassar, "a necessidade de se comunicar permanentemente, de forma integrada, com todos os públicos que formam a imagem das organizações é a tônica que se aprofunda" (1996).

Destes tempos até os dias atuais, as empresas vêm-se inseridas num mercado mundial em que a competitividade é palavra de ordem. E no cenário econômico globalizado, a comunicação aparece como um importante instrumento para a disseminação de valores a serem incorporados por toda uma

organização.

3.2. Novas demandas, um novo profissional

O profissional da comunicação deve, neste novo panorama, estudar, planejar e elaborar mensagens capazes de lidar com a cultura da organizacional e transmitir para todos os públicos envolvidos com a empresa, quais as metas da instituição e como cada indivíduo pode contribuir com a organização e com a sociedade (BUENO et al, 2001).

Gluer reconhece um novo profissional da comunicação dentro das organizações. Antes visto somente como ponte entre fontes e imprensa, segundo a autora, nos últimos anos, o comunicador passou a "administrador da informação de interesse dos diversos públicos da organização" (2003). Para Nassar

o jornalista, o publicitário, o relações-públicas, os gestores de Recursos Humanos, Marketing e Administração, isoladamente, não dão conta dos desafios dessa comunicação. É o surgimento de uma nova Relações Públicas, cuja plataforma teórica e profissional agrega competências multiprofissionais e leva em consideração o desafio político permanente das organizações: conquistar os inúmeros públicos para suas políticas, metas e resultados (NASSAR, 1996).

Márcia Yukiko Duarte e Jorge Duarte analisaram 262 textos de jornalistas, redigidos em prova para concurso público, relativos a uma questão que pedia aos concorrentes que discorressem sobre a atuação e o papel do jornalista e do relações públicas em uma empresa pública.

Essa análise mostrou que os jornalistas candidatos às vagas, desconhecem a atividade de relações públicas, ao mesmo tempo em que se apresentaram mais como responsáveis pela formação da imagem da organização que pela informação ao público. A partir das respostas às questões, os pesquisadores concluíram que, nas organizações, os jornalistas trabalham como "fazedores de imagem". São eles os responsáveis por "apresentar a empresa à sociedade por meio de seus aspectos positivos" (DUARTE, J.; DUARTE, M., 2004, p.70). O jornalista, nas empresas, controla o que será divulgado, como, quando e para quem.

Um dos desafios da Comunicação Organizacional e dos profissionais da área é justamente conseguir trabalhar com todos os públicos que são afetados ou afetam as estratégias da organização, como veremos de forma mais detalhada adiante.

Na estrutura de atividade administrativa, a Comunicação bem trabalhada dentro de uma organização tem força para conduzir um melhor desempenho dos funcionários, estimular o trabalho em equipe e melhorar a disposição para o trabalho (CHIAVENATO, 1993, p. 272). Rego fala sobre a importância de se considerar a comunicação como um poder organizacional.

A comunicação, em qualquer uma de suas formas, exerce um poder: o de obter engajamento, concordância. Nesse sentido é um investimento dos mais poderosos para legitimar os climas, os objetivos, as estratégias empresariais. (REGO, 1986, p. 115).

A comunicação atua na reunião das partes distintas, dos

diversos setores da empresa, criando condições para que as cúpulas empresariais atinjam as metas programadas. Assim, o papel do comunicador

implica percepção da comunicação como um dos valores estratégicos do gerenciamento. Os princípios de verdade, objetividade, transparência e difusão rápida de informações, emprestados do jornalismo clássico, devem ser incorporados tanto pelo responsável pela comunicação quanto pela primeira linha hierárquica da organização (DEL GAUDIO; LEMOS, 2003, p. 260).

4. Comunicação organizacional: públicos, canais e possibilidades

Uma organização encontra-se inserida num cenário integrado por inúmeros públicos, com interesses e anseios diversos. Em linhas gerais, poderíamos classificar ou dividir o público de uma empresa da seguinte forma: comunidade, fornecedores, clientes, acionistas, funcionários e familiares, sindicatos e imprensa.

Para a comunicação com esses atores, são elaborados e desenvolvidos veículos de jornalismo empresarial, que segundo Francisco Gaudêncio Torquato do Rego (1986), dirigem-se, basicamente, aos públicos interno e externo. Porém há publicações mistas, direcionadas, simultaneamente, a esses dois públicos.

De acordo com Ivone de Lourdes Oliveira a gestão em comunicação deve

considerar todos os anseios e expectativas desses grupos, respaldar-se em diagnósticos, análise de dados, capacidade lógica e sentimentos dos interlocutores e trabalhar, de forma ética e transparente, na perspectiva de direcionar os

diversos fluxos informacionais que surgem nos seus relacionamentos, com vistas à construção estratégica de sentidos (OLIVEIRA, 2003).

Faz parte do trabalho do comunicador elaborar estratégias e combinar ferramentas diversas para atingir públicos diferentes. Para Del Gaudio e Lemos, a definição dos formatos a serem utilizados

deve ser feita em cada situação, de acordo com os objetivos buscados, o público, os recursos disponíveis, a cultura organizacional e a evolução dos processos de comunicação na empresa (DEL GAUDIO; LEMOS, 2003).

Em outra perspectiva, a Comunicação Organizacional pode ser dividida seguindo-se a seguinte estruturação: comunicação formal, informal, vertical - ascendente ou descendente -, e horizontal. Os procedimentos formais podem ser entendidos como as comunicações que se dão por meio de reuniões, resoluções, portarias, cartas circulares, memorandos e comunicações oficiais. Já os processos informais são as conversas pessoais, os telefonemas e e-mails internos, além da tradicional, e temida, "rádio peão".

A comunicação vertical pode se dar de cima para baixo e de baixo para cima. A primeira é a comunicação de um nível hierárquico superior para níveis inferiores. Instruções para tarefas, memorandos oficiais, comunicados de política, métodos, manuais e publicações da empresa são exemplos da forma de como essa comunicação pode se apresentar. A segunda compreende as informações comunicadas de um nível hierárquico inferior a níveis superiores. Caixa de sugestões, encontros

grupais e métodos de reclamação são alguns exemplos.

Já a comunicação horizontal caracteriza-se por não precisar atravessar níveis hierárquicos, segundo Rego (1986).

4.1. Comunicação Organizacional interna e externa

A comunicação interna pode ser entendida como aquela que se volta para os próprios membros da organização, buscando integrar esse público em torno dos objetivos da empresa. Engloba tanto a comunicação administrativa (circulares, memorandos, normas, jornais, boletins), quanto a comunicação interpessoal.

Segundo a revista Profi Gerencial do Banco do Brasil (2004), é fundamental que o público interno seja informado sobre o pensamento e a atuação da empresa de forma transparente, tanto em seus sentidos mais abrangentes (a missão da organização) como no caso da como das particularidades de momentos específicos.

Já na comunicação externa, torna-se necessário buscar e construir o lugar da empresa na sociedade. Seu objetivo é "projetar uma imagem e obter comportamentos externos favoráveis à empresa" (REGO, 1986, p. 120). Geralmente o público externo de uma organização é formado pela comunidade, fornecedores, clientes, acionistas e imprensa.

Uma corporação possui inúmeros canais e formas de comunicação. Entre eles estariam as publicações da própria

organização:

As publicações organizacionais se propõem a combater o desconhecimento a respeito da empresa e promover a integração entre os públicos ligados a ela, ao mesmo tempo que pretendem projetar a empresa para internamente assegurar a boa produtividade e externamente conseguir aumentar as vendas e, conseqüentemente, os lucros (REGO, 1986, p. 119).

No âmbito interno, as publicações podem contribuir para estimular os funcionários e o companheirismo entre eles. A publicação interna traz a possibilidade de o funcionário se ver retratado. Ele pode ser o receptor e também a fonte da mensagem.

Lendo a publicação, o trabalhador pode formar um estado psicológico favorável ao bom desempenho de suas atividades operacionais. E a empresa tem em mãos um instrumento para estímulo funcional, transformando-o no porta-voz dos benefícios, promoções, serviços sociais e no melhor meio para estreitamento das relações humanas (REGO, 1986, p. 130).

Assim, por meio de seus funcionários, a empresa pode mostrar seus produtos, suas técnicas, sua qualidade, suas ações socialmente responsáveis e obter comportamentos externos positivos. "O respeito ao público interno é a chave para o sucesso externo", como vê Lorenzetti (1990, p. 34).

4.2. Veículos de comunicação empresarial

Um veículo de comunicação empresarial, é fundamental

que se diga, deve despertar o interesse de seu público-alvo. O jornalismo empresarial deve seguir regras do jornalismo clássico como periodicidade, texto jornalístico, princípios de diagramação, etc. O material veiculado deve interessar a seus públicos e cumprir sua função na estratégia da gestão; deve equilibrar assuntos interessantes para o público com o que é conveniente para a empresa divulgar.

De acordo com Del Gaudio e Lemos (2003), as matérias devem ser breves, para garantir a atenção. As autoras se referem, em seu trabalho, especialmente às publicações voltadas aos empregados, mas pode-se transferir a maior parte de suas observações para a produção jornalística destinada ao público externo das empresas. Desta forma, as autoras sugerem que as publicações empresariais devem trazer orações claras, períodos curtos, linguagem simples e coloquial. "O vocabulário deve se restringir a palavras de fácil compreensão, o que inclui termos técnicos familiares ao público de cada veículo" (DEL GAUDIO; LEMOS, 2003, p. 263). Atenção deve ser dada também a depoimentos de funcionários. A transcrição de suas falas permite que eles se identifiquem com o material e ainda, como foi já foi destacado por esta monografia, torna possível que eles sejam o ponto de partida para o sucesso dos programas que visem a formar uma boa imagem da empresa.

Existem diversos tipos de publicações voltadas para o público externo e/ou interno. Serão listadas neste sub

capítulo algumas dessas ferramentas de comunicação e comentadas suas principais características. Vale ressaltar que o uso destes veículos pela organização deve ser parte de uma estratégia bem definida de comunicação voltada para o ambiente interno e externo da empresa. A definição dos formatos deve estar alinhada com as estratégias comunicacionais pré-estabelecidas.

São tipos de veículos empresariais:

- a) **Jornal:** sua periodicidade, para Gisele Lorenzetti, "deve ser levada a sério" (1990). No caso de ser voltado para o público interno, este material deve possibilitar que os empregados se vejam ali retratados e que eles se sintam co-responsáveis pela produção. Lorenzetti indica ainda o uso estratégico de correspondentes, representantes dos trabalhadores que levem para as reuniões de pauta os interesses dos funcionários. "Periodicamente, é imprescindível que se faça uma pesquisa entre o público para o levantamento do nível de interesse", complementa (1990).

Del Gaudio e Lemos (2003) lembram que este veículo representa um custo relativamente alto para a empresa, uma vez que exige impressão de qualidade e é, geralmente, distribuído pelo correio, para atingir a família dos empregados e o público externo, quando é o caso de este tipo de publicação

ser também a eles destinado.

- b) Revista: circula em intervalos de tempo maiores e, normalmente, tem produção mais sofisticada que o jornal. Serve bem a grandes organizações por permitir abordagens mais amplas e profundas e por aceitar matérias mais extensas e ilustradas que as levadas pelos veículos de periodicidade mais curta e tamanho menor.
- c) Mural: um dos mais eficientes veículos de comunicação interna, para Lorenzetti (1990). Este, uma das ferramentas de comunicação empresarial mais simples, tem como marca a facilidade de produção e de atualização e permite acesso direto pelos empregados. Um veículo de comunicação interna importante, o mural deve ter responsáveis por sua atualização para que não corra o risco de cair na indiferença.
- d) Vídeo/programas de TV: pode trazer informações jornalísticas sobre a empresa e apresentar pronunciamentos da diretoria, tendo a imagem e o áudio como importantes recursos. Uma empresa pode investir neste tipo de veículo para atingir diferentes públicos, observando, porém, quais as melhores ocasiões para as exibições. Essa ferramenta tem custo alto de produção e torna-se ainda mais

para caso a veiculação do vídeo se dê por meio de emissoras de televisão.

- e) *Intranet*: a página inicial da intranet pode funcionar como um mural eletrônico utilizando recursos que facilitam a complementação das informações, com *links* que levem o leitor a informações mais detalhadas dos assuntos. Este veículo permite atualização imediata, como o mural convencional, com a vantagem de possibilitar a atualização simultânea em diversas unidades de uma grande empresa. Algumas empresas disponibilizam o conteúdo da intranet para o público externo.
- f) *Newsletter*: atende tanto ao público interno quanto ao externo. Em geral, segundo Del Gaudio e Lemos, trata-se de uma publicação sobre um tema específico.
- g) *Site* institucional: a empresa pode se apresentar à comunidade por meio de seu *site*. Ali pode colocar as informações que lhe forem convenientes, disponibilizar a seus públicos informações gerais sobre seus negócios, suas metas, seus programas de qualidade, de responsabilidade social, etc. A empresa pode manter disponíveis informações selecionadas a seu respeito e espaços para atender à imprensa, clientes, fornecedores e à comunidade como um todo.

h) Rádio: custo de produção mais baixo que o vídeo e de mais fácil veiculação. Devem ser avaliados seu formato e horário de veiculação. Algumas grandes empresas possuem mini emissoras internas. Já para casos de compra de espaço em emissoras de rádio, estas devem ser também bem escolhidas pela equipe de comunicação para que essa comunicação atinja os objetivos que ambiciona.

5. Comunicação e imagem na gestão social

A Comunicação tem um importante papel a cumprir nas organizações. Espera-se que essa atividade possa contribuir para um melhor desempenho dos funcionários, para estimular as tarefas em equipe, para transmitir as metas da organização aos públicos diversos, para produzir atitudes coletivas favoráveis

ao bom fluxo de trabalho e para projetar, externamente, uma boa imagem da empresa.

A Comunicação é também, dessa forma, significante instrumento da organização para a promoção de programas de Responsabilidade Social. A Comunicação Organizacional tem força para promover a divulgação da atuação social da empresa, ajudando-a a consolidar sua imagem positiva, fazendo uso dos canais de relacionamento mais adequados para sua interação com seus diferentes públicos.

5.1. Responsabilidade Social e ganho de imagem

Imagem não é a realidade e sim a percepção dela por alguém, como definiria Simões (1995, p.21). Uma organização se apresenta a seus públicos por meio de suas ações, dando a eles um referencial que lhes permita perceber, individualmente, uma determinada imagem.

Érika Bueno considera que a ação mercadológica das empresas atingiu um nível simbólico. A identidade da empresa, sua marca, paralelamente ao mercado material (voltado para a comercialização de produtos e serviços), são também trabalhadas pela empresa. Atuando neste campo simbólico, "as empresas passam a desenvolver ações institucionais, objetivando a fixação de uma boa imagem da organização junto aos diversos públicos do mercado" (BUENO et al, 2001).

Para conquistar uma imagem positiva, preservá-la e

alcançar melhoramentos, as empresas utilizam-se de atividades e instrumentos para aparecerem de uma forma mais agradável ao público. Neste sentido, a empresa trabalha a divulgação de informações a respeito de sua filosofia, política e recursos, bem como sua atuação cidadã, o que predispõe as pessoas a uma atitude mais favorável em relação à empresa e aos seus produtos.

Programas de organizações que investem no social, para Érika Bueno (2001), não geram lucros diretos para as empresas. Mas, estes investimentos "refletem-se na imagem e ela colabora para atrair a preferência de determinados públicos em relação aos produtos ou serviços oferecidos pela empresa".

Álvaro Machado, presidente da Fundação Belgo-Mineira, em entrevista ao caderno Prazer em Ajudar do jornal Estado de Minas, em outubro de 2004, avalia que investimentos em Responsabilidade Social ou ações de sustentabilidade atenuam os riscos dos negócios e geram reputação e credibilidade para as empresas.

Por sua vez, Roberto Carvalho da Silva, presidente do Conselho de Cidadania Empresarial e Voluntários das Gerais, da Federação das Indústrias de Minas Gerais (Fiemg) acredita que a Responsabilidade Social empresarial colabora para o desenvolvimento das comunidades, na melhoria do capital humano e social e na transformação da sociedade. E dá lucro, por alimentar uma grande rede motivadora e ser "combustível para o desenvolvimento da autonomia individual e coletiva" (SILVA,

2004, p. 22).

De acordo com Luís Carlos Macedo, os critérios de avaliação do sucesso corporativo começam a incorporar o respeito ao meio ambiente e a preocupação com a valorização do ser humano e sua cultura. Atitudes como, por exemplo, o cuidado com o meio ambiente e a comunidade, colaboram para a formação de uma imagem positiva da organização pelo chamado "consumidor cidadão".

No passado, o que interessava para o cliente (consumidor) eram preço, qualidade e prazo de entrega. A partir dos anos 90, as empresas, assim como outras instituições da sociedade (igrejas, polícia, classe política), começaram a perder credibilidade e passaram a ser fiscalizadas pela população, que começou a boicotar ou não fazer negócios com organizações que poluem o ambiente, que não são éticas, que tratam mal seus empregados, que discriminam minorias e que não assumem suas responsabilidades sociais. Nos dias de hoje, as empresas brasileiras estão se consolidando como organismos que prezam pela sua Responsabilidade Social, enfocando a ética nos negócios, a aproximação com a comunidade e orientando todas as suas relações pela transparência nas ações (MACEDO, 2004).

O gosto e a vontade do cliente têm sido alvo de constantes estudos e pesquisas. As empresas que pretendem manter-se e crescer no mercado têm interesse neste levantamento. "A imagem que a empresa possui passa a ser fator decisivo de compra para fatia cada vez maior da sociedade" (FÉLIX, 2004, p.169).

Uma pesquisa quantitativa e domiciliar realizada pelo Instituto EM Data, em Belo Horizonte, mostra que o consumo em Minas Gerais vem sendo influenciado pela imagem que o

consumidor tem das empresas, embora a percentagem de não praticantes do chamado "consumo consciente" seja, ainda, menor do que a percentagem de cidadãos que procuram se informar sobre a empresa e suas práticas.

A pesquisa, que ouviu 1100 pessoas da capital (de ambos os sexos e diferentes faixas sociais e de idade), se propôs a responder se os consumidores deixam de comprar determinado produto para punir uma empresa por atitude que não concordam.

Os que se declararam não praticantes do consumo consciente somaram 61%, divididos ainda entre aqueles que nunca "puniram" uma empresa (27%) por não se importarem com o assunto; entre os que disseram não ter informações sobre a atuação social das empresas (20%) e entre os não praticantes do consumo consciente, mas que gostariam de receber mais informações sobre os bens e serviços que adquirem.

Já os declaradamente praticantes totalizaram 32% dos entrevistados. A pesquisa revelou que deste grupo fazem parte, em sua maioria, pessoas entre 25 e 44 anos, de nível superior e renda acima de cinco salários mínimos, vinculando o consumo consciente à educação e à renda dos consumidores (ESTADO DE MINAS, jul. 2004, p. 4).

Porém, como lembra Joana D'arc Bicalho Félix (2004), o número de consumidores que querem se certificar de que a qualidade de suas vidas não está sendo comprometida por interesses empresariais está aumentando. Este crescimento pressiona as empresas a uma correta conduta e está relacionado

com o aumento do número de associados a ONGs e com a introdução da educação ambiental nas escolas.

5.2. Comunicação e Responsabilidade Social nas organizações

A Comunicação Organizacional torna-se componente fundamental de todo processo focado na Responsabilidade Social. Ela (a Comunicação) "sintetiza e explicita o compromisso da organização com a sociedade" (BUENO *apud* SOUZA, 2003). A Comunicação é fundamental na conscientização da importância da Responsabilidade Social, a fim de que esse valor não seja unicamente da empresa, mas também do empregado. Os funcionários devem entender os objetivos sociais da organização e saber como pode cooperar, como pode desempenhar um papel também socialmente responsável no ambiente de trabalho ou fora dele.

Numa gestão social, a Comunicação pode contribuir para desenvolver a ética como valor por meio dos veículos de informação empresariais, incentivando a participação dos funcionários nos objetivos sociais da empresa. Para Francisco Gaudêncio Torquato do Rego,

na empresa, os objetivos da comunicação são os de modificar e adaptar o comportamento das pessoas às normas traçadas, influenciar atitudes e preferências, carrear todos os atos com vistas à execução das metas programadas (REGO, 1986 p. 60).

Desta maneira, além de disseminar os valores, a Comunicação pode fortalecê-los e torná-los claros a todos os seus públicos. Portanto, cabe à Comunicação não somente divulgar um conjunto de regras a serem seguidas para um melhor convívio social, mas também, a disseminação dos princípios que norteiam essas regras. É a Comunicação que traduz o posicionamento da empresa, seus valores, estabelece relacionamentos.

Toda a organização tem como objetivo, para Carissimi (2001), estabelecer relações mútuas com seus públicos, necessitando construir, estabelecer, formar na opinião pública uma "imagem organizacional" favorável, articulada por meio da Comunicação e da informação organizacional.

De forma bastante simplificada, pode-se dizer que a empresa que cumpre seu papel social atrai mais consumidores e está investindo na sociedade e no seu próprio futuro. Ela pode, portanto, mostrar à comunidade suas ações.

Não basta, no entanto, a Comunicação Organizacional trabalhar conceitos ligados à ética e à atuação cidadã. A Comunicação deve ter atributos que permitam qualificá-la como instrumento de Responsabilidade Social. Para isso, Comunicação de uma empresa socialmente responsável precisa ser ética, transparente e democrática.

Uma empresa não pode denominar-se cidadã, se sua comunicação não tiver esse perfil. Uma empresa que não tem uma comunicação interna realmente participativa e democrática, que usa de

subterfúgios para iludir o consumidor (propaganda enganosa, maquiagem de produtos etc.) e que não está disposta a ouvir os seus públicos de interesse não pode, jamais, ser considerada socialmente responsável (<http://www.comtexto.com.br/responsa.htm>).

Também para Heloiza Matos (2004), um projeto de Comunicação deve se identificar com os próprios objetivos e funções da empresa. Assim,

todo discurso elaborado pela área de comunicação deve estar em conformidade com os atos dos gestores, como tudo o que se faz na organização: produtos, serviços, política social. Harmonizar entre si os dizeres com o fazer, os enunciados com a realidade da empresa (MATOS, 2004, p. 20).

6. O Caso Belgo-JF

Esta monografia, até aqui, preocupou-se em apresentar conceitos e mostrar a Comunicação como ferramenta estratégica das organizações no moderno cenário da administração e, em particular, da gestão empresarial baseada nos valores e na transparência das ações e que assume as responsabilidades com o público interno, fornecedores, consumidores, comunidade,

governo e meio ambiente.

Para exemplificar o uso da comunicação por uma empresa que investe em Responsabilidade Social, partimos para a exposição de alguns aspectos do funcionamento e para a análise de periódicos produzidos pela Assessoria de Comunicação da Belgo-Mineira Participação, unidade Juiz de Fora.

O Conglomerado Belgo, um dos maiores grupos privados do Brasil, tem atuação destacada nos setores de siderurgia e trefilarias. As Empresas Belgo contam com 6 mil funcionários em suas usinas, fábricas e escritórios e 10 mil acionistas. O grupo atua em 12 municípios de quatro estados: Bahia, Espírito Santo, São Paulo e Minas Gerais.

Nacionalmente, o conglomerado se destaca por suas ações sociais. Por quatro anos consecutivos o grupo foi considerado modelo do Guia de Boa Cidadania Corporativa, da revista Exame (ESTADO DE MINAS, out. de 2004). O "braço social" do grupo é a Fundação Belgo. Trata-se de uma fundação empresarial que se volta para a operação de programas comunitários nas localidades em que a empresa atua. O fato de a empresa criar uma fundação explicita sua política de empresa cidadã, como se viu no segundo capítulo deste trabalho.

Para Álvaro Machado, presidente da fundação e gerente de comunicação do grupo Belgo, a empresa vai além de suas responsabilidades legais e exerce "uma série de atividades e ações em prol da sociedade, de forma voluntária" (ESTADO DE MINAS, out. de 2004). Ele considera que o grupo tornou-se

modelo na implementação de políticas de Responsabilidade Social porque exerce suas responsabilidades voluntárias de forma organizada e profissional. E os empregados são estimulados a participar deste processo. Os funcionários trabalham em diversos programas voltados às comunidades das áreas de atuação da Belgo. O segredo, para Machado, está no respeito às vocações individuais de cada empregado, ao perfil dos voluntários e também das comunidades.

A Belgo já recebeu uma série de moções de aplausos, títulos de cidadania honorária e prêmios diversos pela qualidade do relacionamento mantido com as comunidades de sua área de atuação. Essas manifestações demonstram, segundo a própria Belgo,

o grau de envolvimento e apoio da Empresa aos assuntos municipais nas áreas de saúde, educação, meio ambiente, assistência social e desenvolvimento comunitário, em paralelo à contribuição gerada pelo desenvolvimento de suas atividades produtivas (BELGO, 2002).

A Belgo possui a certificação SA 8000 (Social Accountability), só é atingida por empresas que desenvolvem práticas que, comprovadamente, influem na mudança de comportamento das pessoas e das comunidades, visando a inserção social, a integração e a qualidade de vida. Essa certificação se baseia em normas internacionais sobre direitos humanos e leva em consideração o cumprimento da legislação da localidade em que a empresa está instalada.

A companhia, primeira siderúrgica do mundo a apresentar

conformidade com a norma, passou pelo processo de auditoria, que comprovou que todos os requisitos estavam coerentes com as exigências da organização não governamental norte-americana Social Accountability International.

A empresa tem sede em Juiz de Fora⁴ há 9 anos. De julho de 1995 a junho 2004, foram produzidas mais de 6,5 milhões de toneladas de aço. Nesse período, os salários e benefícios pagos aos 1.061 trabalhadores diretos somaram R\$ 621 milhões nesta unidade de produção da Belgo.

Pesquisa interna da Belgo-JF mostra que 93% dos empregados entrevistados consideram que a empresa está integrada socialmente às comunidades onde atua. O levantamento mostra também que 95% dos funcionários acredita que a empresa está dedicada à proteção do meio ambiente.

6.1. A Comunicação na Belgo-JF

No dia 9 de outubro de 2004, a Assessoria de Comunicação da Belgo-JF abriu espaço para que fosse realizada pesquisa de campo desta monografia. Assim, foi possível conhecer um pouco mais a estrutura do departamento de comunicação da empresa e seus programas de Responsabilidade Social.

O departamento conta com uma sede exclusiva no pátio da empresa e possui equipamentos importantes para a realização de

⁴ Nesta cidade, a unidade da empresa é chamada de Belgo-JF.

um bom trabalho na área de comunicação: computadores, impressoras, aparelhos de TV, vídeo, aparelhos de telefone e fax.

A Assessoria de Comunicação da Belgo-JF conta com três jornalistas (uma é funcionária da empresa e duas outras são autônomas que trabalham mediante contrato), que têm as atividades coordenadas pela analista de comunicação da empresa Marluce Fajardo Henriques, formada em Psicologia e especializada em Psicologia do Trabalho, Comunicação Social e Terceiro Setor.

A comunicação e produção de eventos internos e externos, o apoio a programas de outros departamentos, a campanhas internas da empresa, e a execução de programas da Fundação Belgo são algumas das principais tarefas da equipe de trabalho. Há ainda outras atividades como a editoração gráfica de informativos, a criação de peças publicitárias e o trabalho fotográfico, que ficam por conta de agências profissionais terceirizados, contratados pela Assessoria de Comunicação da Belgo-JF.

A empresa faz uso de diversos canais de comunicação para atingir seus públicos. Internamente, o mural, atualizado semanalmente, funciona como uma ferramenta de comunicação que leva aos funcionários informações que merecem destaque ou que precisam chegar até eles de maneira mais rápida. A empresa tem murais padronizados espalhados por toda a unidade, que segundo a Assessoria de Comunicação da Belgo-JF, seguem a mesma

disposição visual e são atualizados no mesmo dia.

A internet e mesmo a intranet, utilizadas também pela empresa, podem atingir, simultaneamente aos públicos interno e externo. Nesses meios, a empresa fala de si mesma de maneira geral e tem espaço para contar sua própria história, disponibilizar documentos (como seu balanço social) e se dirigir à comunidade em geral, seja apresentando notícias produzidas por sua própria assessoria, seja dando espaço para inscrições em processos seletivos para treinamento, por exemplo.

A empresa usa também *newsletters* enviadas por e-mail para os funcionários e/ou comunidade. Este recurso é usado, geralmente, para divulgar campanhas de ação social da empresa.

Exibições de vídeo também são empregadas como veículo informativo, podendo atender, dependendo do assunto, diferentes públicos. A produção deste material só é coordenada pela Assessoria. A execução técnica fica por conta de profissionais terceirizados.

A fim de dialogar com seus públicos a empresa faz uso também de outros tipos de veículos, que podem ser também materiais corporativos, ou seja, produzidos pelo grupo Belgo e distribuído em todas as unidades que compõem o conglomerado. Assim, observou-se a ocorrência, principalmente, de revistas, cartilhas e material publicitário.

No item 3.2 deste trabalho, relacionam-se as novas demandas sociais ao surgimento de um profissional de

comunicação que deve adquirir novas funções. Encontrou-se, na Belgo-JF, exemplos para esta nova situação. Marluce Fajardo Henriques, chefe da Assessoria de Comunicação da unidade Juiz de Fora, que possui especialização na área de terceiro setor, preside também a ONG Pró-Voluntário, subsidiada pela Belgo-JG. Além disso, fazem parte das atribuições da Assessoria de Comunicação, executar programas da Fundação Belgo. Isso quer dizer que, na Belgo-JF, é o setor de comunicação o responsável por articular os projetos, fazer contatos com os parceiros da fundação e organizar a distribuição da verba destinada para cada programa social, além de divulgar como a sociedade e os membros da empresa podem contribuir com estas ações sociais.

Esta tarefa, no Conglomerado Belgo, nem sempre fica a cargo do departamento de comunicação. Mas, já que na empresa alvo do estudo, a Belgo-JF, essa ocorrência foi percebida, considera-se pertinente fazer aqui esta observação, que ajuda na comprovação de que hoje o profissional de comunicação, diante das novas demandas, se depara com novas tarefas.

6.2. A análise do informativo *Belgo e Você*

6.2.1. Características gerais

Neste trabalho, o foco central de análise foi informativo *Belgo e Você - Juiz de Fora*. Entre as razões está o fato deste ter sido definido pela própria Assessoria de

Comunicação da empresa como o principal veículo de comunicação destinado, simultaneamente, aos públicos interno e externo. Em segundo lugar, a escolha foi definida por tratar-se de um veículo de comunicação empresarial impresso, o que permite um exame mais detalhado de seu conteúdo e diminui os riscos de imprecisões no julgamento.

O informativo constitui um canal de comunicação entre a empresa e o dois grupos de público, caracterizando-se como uma publicação mista - dirige-se aos funcionários e sua família, colaboradores, imprensa, sindicato, fornecedores, parceiros e clientes da Belgo-JF.

Para a realização desta monografia, foram analisados os exemplares de janeiro/fevereiro, março (edição especial Pró-Voluntário), março/abril, julho (edição especial de aniversário da unidade Belgo em Juiz de Fora) e julho/agosto de 2004, totalizando cinco edições do informativo. A publicação não obedece a uma periodicidade definida. De acordo com a assessoria de comunicação da empresa, o informativo é editado de acordo com o volume de informações levantadas pelos profissionais que compõem a equipe de comunicação.

A não definição da periodicidade, como se viu no item 4.2 deste trabalho, é criticada por Gisele Lorenzetti (1990). Francisco Gaudêncio Torquato do Rego considera que a vantagem da periodicidade é que ela contribui, não apenas para fixar a imagem perante o público, mas também para fortalecer a personalidade do veículo, "criando permanentemente um estado

de expectativa" (1986, p. 143) .

O *Belgo e Você* tem formato A4, com 28 cm de altura e 21 cm de comprimento e assemelha-se a uma revista convencional. Tem tiragem de 3 mil exemplares, número que pode variar, segundo a Assessoria de Comunicação da empresa, já que as edições especiais costumam ter tiragem maior. O número de páginas também apresentou-se variável nas edições analisadas (8 ou 12). O material é impresso em papel de boa qualidade e, geralmente, em duas cores - preto e vermelho, sendo a capa e a contracapa sempre policromáticas. As edições especiais (março e julho) têm as páginas externas e internas em policromia.

Os textos são breves, em linguagem acessível. Em geral, há muitas fotos, ilustrações, caixas de texto e títulos de matérias em cores que se alternam. Essa identidade visual do informativo dá leveza ao material e torna o *Belgo e Você* uma publicação agradável aos olhos. A importância do aspecto atraente é salientada por Rego, que vê o papel e a impressão como "elementos estéticos que ajudarão na penetração do veículo junto ao público" (1986, p.143).

6.2.2. Edições analisadas

Nesta seção, serão apresentados alguns pontos das edições do informativo *Belgo e Você* analisados. Esta análise tentou identificar se as matérias que ocupam as páginas do informativo apresentavam relação com o tema Responsabilidade

Social, tomando-se por base o conceito que define este termo no presente trabalho.

A edição de janeiro/fevereiro do informativo traz na capa a seguinte manchete: "Craques em participação". Na foto aparecem os funcionários que mais contribuíram com idéias para o Plano de Sugestões da empresa. O editorial, "Hora de balanço e perspectivas", apresenta os assuntos da edição, propondo a avaliação das ações do ano 2003.

Nas páginas 2 e 3 desta edição é apresentada a matéria de capa, que traz como cabeçalho "Plano de Sugestões" e como título "Uma turma que esbanja talento". Observam-se, nestas páginas, fotos e depoimentos dos cinco funcionários que mais tiveram idéias premiadas pelo Plano de Sugestões. Estes são ouvidos e se dizem valorizados, integrados e reconhecidos pela empresa, destacando o sentimento de reconhecimento, a compensação financeira e a comemoração com suas famílias. Considerando que o próprio Plano de Sugestões da Belgo está alinhado com a política de valorização dos empregados, pode-se relacionar esta primeira matéria com o conceito de Responsabilidade Social.

A matéria que toma as páginas 4 e 5 se apresenta com o cabeçalho "Qualidade" e com o título "Onde tudo começa e termina". É explicativa e exemplifica (com fotos e legendas) os tipos de sucata encontrados no pátio da empresa. O texto valoriza os empregados que trabalham recebendo, classificando, separando e industrializando a sucata e os ganhos ambientais

graças à "destinação nobre e correta" dos materiais metálicos, que são reciclados. Aqui, observa-se a tendência de mostrar a preocupação ambiental da empresa. "Estamos fazendo uma verdadeira reciclagem, tirando da natureza o que polui e dando uma destinação nobre e correta", como afirma Sérgio Renato Ribeiro.

A matéria seguinte, "Gente / Um ótimo jeito de começar a vida", na página 6, explica o processo de seleção de estagiários. A empresa valoriza o processo seletivo, dizendo que a seleção "é quase um vestibular". Outro ponto é o estágio na empresa colocado como formador de cidadãos. "Formamos cidadãos, na medida em que proporcionamos desafios, autoconhecimento, superação de limites e a consciência de seus direitos e deveres", explica Tatiana Finamore, psicóloga responsável pelo processo de seleção. O depoimento de uma estagiária coloca o estágio como uma oportunidade de aperfeiçoamento, amadurecimento profissional e de descoberta de novos amigos. A empresa mostra que vai além ao firmar convênios com instituições de ensino e contrato com os estagiários, oferecendo, além da remuneração, benefícios como alimentação, transporte, seguro de vida e assistência médica. Essa valorização do estagiário e a preocupação com sua integração no ambiente de trabalho, mostram, mais uma vez, o discurso socialmente responsável da empresa, uma vez que ela demonstra preocupar-se com a satisfação das necessidades dos funcionários.

A página 7 traz o cabeçalho "Meio ambiente" e a matéria "Em dia com a Casa da Natureza", que faz um balanço das visitas de estudantes à Casa da Natureza e expõe depoimentos de crianças que passaram pelo Programa de Educação Ambiental da Belgo. Essa matéria destaca os resultados de um projeto ambiental da empresa, que está vinculado à prática da Responsabilidade Social.

Ainda nesta página, há um box, uma caixa de texto que abriga uma pequena matéria sobre a colônia de férias promovida pela empresa, intitulada "Sossego para os pais, agito para os filhos". A matéria traz o número de crianças que participaram da colônia de férias para filhos de empregados.

"Excelência / Tempo de comemorar". Estes são o cabeçalho e título da primeira matéria da página 8 do informativo, que trata da festa de encerramento do ano de 2003. Destacam-se, nesta matéria, falas de autoridades, que dizem que empresa que valoriza a excelência e arca com seus compromissos sociais. Esta matéria faz menção ao certificado SA 8000, mas não explica que se trata de uma certificação conquistada por empresas que comprovam práticas bem sucedidas de Responsabilidade Social com as comunidades de sua área de atuação. A equipe de comunicação perde uma oportunidade de nomear a empresa como socialmente responsável não explorando esta conquista da empresa.

A outra matéria da página 8, "Cantando mais e melhor" diz respeito ao lançamento do CD do Coral Belgo. O coral é

mostrado como "mais um bom produto que a empresa oferece à comunidade".

A segunda edição analisada do *Belgo e Você*, do mês de março, é uma edição especial do Pró-Voluntário, organização não governamental ligada à Belgo-JF. "O melhor jornal do mundo" é a manchete da capa, que traz também fotos de voluntários e de beneficiados pelo Pró-Voluntário. O editorial, "Pausa para balanço", propõe uma avaliação das ações do Programa Pró-Voluntário em 2003.

Nessa edição, todas as matérias possuem relação com o conceito Responsabilidade Social, já que mostram, em geral, o envolvimento da empresa e seus funcionários com programas de apoio comunitário. Foi verificado, entretanto nesta edição, que o termo Responsabilidade Social aparece somente três vezes nesta edição do *Belgo e Você*, sendo uma delas, na fala de uma entrevistada.

Na página 2 do informativo, uma nota explica que o programa Pró-Voluntário atingiu status de organização não governamental e que pode, agora, receber recursos provenientes de contribuição individual. Há também, nesta página, um texto que convida os funcionários a opinar (por meio de um questionário encartado no informativo) e ajudar a Assessoria de Comunicação a definir sua atuação futura e os rumos da ONG.

Com o cabeçalho "Projetos" e título "Com fôlego de adolescente", a matéria da página 3 mostra dois projetos desenvolvidos pela empresa, os voluntários que atuam nestes

projetos (funcionários e seus familiares) e resultados alcançados, com fotos de beneficiados e depoimento de uma voluntária (esposa de um funcionário da Belgo-JF).

A matéria que ocupa as páginas 4 e 5, "Campanhas" / "Mobilização vence fronteiras" expõe quatro campanhas (arrecadação de material escolar, cobertores, brinquedos e outras doações) e fotos de voluntários e beneficiados. A matéria abre espaço para que presidentes de instituições falem sobre o programa da Belgo e agradeçam à empresa.

Já a página 6 traz, em "Projetos", a matéria "Ensinar aprendendo", que expõe objetivos e resultados alcançados pelos programas Reforço Escolar e Coral Instituto Jesus. Há a divulgação também de nomes dos voluntários e um depoimento de uma beneficiada pelo programa Reforço Escolar.

Em "Dia V / Economia solidária", na página 7, são relatados dois eventos organizados pelos voluntários da Belgo no Dia da Ação Voluntária: Bingo Solidário e Comércio Solidário. As arrecadações foram divididas entre entidades de Juiz de Fora e Santos Dumont. Há, nesta matéria, espaço para que a presidente de uma instituição beneficiada agradeça a empresa.

Por fim, na última página desta edição, uma entrevista com Marisa Seoane Rio Resende, diretora do Voluntário das Gerais, intitulada "O desafio é respeitar o indivíduo". Destacam-se, no texto, informações como: Minas é o estado mais atuante em voluntariado empresarial; fortalecimento da

Responsabilidade Social no ambiente empresarial. Para a entrevistada, programas de voluntários devem planejar ações e respeitar a disponibilidade do voluntário, sem prejudicar seu trabalho na empresa.

A próxima edição a ser analisada, referente aos meses de março e abril, traz na capa a mensagem "Integrar para desenvolver, conhecer para cativar, dividir para multiplicar". As fotos mostram atividades esportivas, o cantor Milton Nascimento na empresa, crianças e funcionários.

O editorial, assinado pelo presidente da Belgo-JF, destaca que a segurança está em primeiro lugar nas atribuições gerenciais.

Na página 2, há duas notas: "A vez da OHSAS 18001" e "Pesquisa de Opinião". A primeira explica a norma OHSAS 18001 (Sistema de Saúde e Segurança) e a segunda lista número de funcionários que responderam ao questionário encartado na edição anterior (33 questionários).

A página seguinte, em "Parceria / Construção do futuro" mostra o Projeto Construção (jovens que trabalham empacotando pregos da Belgo). A matéria destaca que a empresa oferece a primeira oportunidade para jovens e que assistidos se preocupam em desempenhar um trabalho de qualidade, assim como a Belgo, de acordo com fala de um jovem monitor.

Segurança é o tema das páginas 4 e 5, na matéria que "Segurança se faz todo dia". Neste espaço é feita a apresentação dos resultados do investimento da empresa em

segurança. Outro ponto de destaque é a segurança colocada como prioridade da prática gerencial, o que indica que a empresa preocupa-se com o bem estar de seus empregados.

Em "Esporte / Vitória da integração", São divulgados os resultados do Torneio Integração Belgo. A matéria mostra que "o importante é participar".

"Cidadania também é um produto Belgo": esta é a única das matérias analisadas, nesta edição, que menciona de forma direta o termo Responsabilidade Social (que aparece no cabeçalho). O texto apresenta resultados de três (dos 18) programas sociais da empresa, com fotos de beneficiados. Mais uma vez, há espaço para que autoridades falem sobre a iniciativa da Belgo de apoiar a comunidade. Há também a narração do caso de um beneficiado com óculos. O texto coloca que atenção, o carinho e a doação dos óculos (por meio do programa que atende alunos de escolas públicas) são "importantes para que eles [os alunos] se reconheçam como cidadãos".

A matéria que se segue, na página 10, "Família / Prêmio à dedicação", mostra que a empresa premia os melhores alunos, filhos de funcionários, com computadores, no Prêmio Belgo de Educação, usado também para manter os funcionários e suas famílias satisfeitos com a empresa.

Na página 11, em "Dia-a-dia / Coração de estudante na fila do bandeirão", é mostrada a visita do cantor Milton Nascimento à empresa, onde almoçou e foi recebido pelo Coral

Belgo. Ainda nesta página, há uma matéria ligada à comunicação interna da empresa: "Correspondentes fortalecem diálogo na usina". O texto explica que funcionários de diversas áreas participam de reuniões de pauta do informativo *Belgo e Você* e contribuem com sugestões. Na matéria, a assessora de comunicação da empresa, Marluce Fajardo, explica que o grupo de correspondentes

vai permitir uma integração ainda maior entre a Assessoria de Comunicação e as diversas áreas da empresa, possibilitando uma relação mais dinâmica e a oferta de produtos de comunicação que atendem às necessidades de nossos clientes internos e até dos externos (BELGO E VOCÊ, mar/abr de 2004, p.11).

A página 12 desta edição do informativo traz a entrevista "Fazer o bem sem olhar a quem", com Tânia Alves, que coordena atividades de projeto da Prefeitura de Juiz de Fora. A Belgo aproveita a introdução da entrevista para divulgar que contratou portadores de deficiência. A entrevistada afirma que o projeto que coordena alcançou sucesso graças a empresas como a Belgo, que têm "visão voltada para o social".

Nesta última matéria verificou-se a presença do termo Responsabilidade Social, que elevou para cinco vezes o número de ocorrências da expressão no informativo *Belgo e Você*, se forem consideradas todas as edições até aqui relacionadas.

Parte-se agora para a análise da edição especial (nono aniversário da unidade Belgo em Juiz de Fora) do mês de julho, que traz na capa "Nove anos de conquistas e um futuro

promissor”, com fotos de filhos de funcionários, que, assim como a Belgo-JF, têm nove anos.

No editorial “Vencendo desafios”, o presidente da Belgo-JF, Cláudio Horta, faz uma retrospectiva dos nove anos da empresa e lembra que a empresa é pioneira em certificações ligadas à qualidade, segurança e Responsabilidade Social (embora não use o termo).

Em “Desempenho / O melhor presente”, a empresa mostra alguns números favoráveis. A Belgo é colocada como ética, dinâmica, com foco no cliente, com visão estratégica. Afirma produzir com qualidade e respeito às normas vigentes, ao meio ambiente, à saúde integral do trabalhador, promovendo o bem-estar da comunidade.

Na página 4, em “Qualidade / Para a Belgo, qualidade é fundamental”, uma matéria mostra a trajetória de certificações alcançadas pela empresa. São apresentadas várias siglas de normas e nenhuma explicação sobre cada uma delas.

Em seguida, na matéria “Produção / Atuação com foco no cliente”, a empresa cita as principais melhorias que implementou nos nove anos.

Nas páginas 6 e 7 é traçada uma “Linha do tempo”. São apresentadas, de 1995 a 2004, as principais conquistas e projetos da empresa: prêmios, certificações, resultados positivos, projetos sociais, atenção aos funcionários. Mais uma vez a empresa é citada como a primeira siderúrgica do mundo a receber a SA 8000, certificação internacional da

Responsabilidade Social (quando o termo aparece pela sexta vez). Esta e outras normas são explicadas nestas páginas, ao contrário do que aconteceu na página 4 e em outras edições analisadas.

Em "Belgo e comunidade: parceria que deu certo" foi registrada mais uma ocorrência do termo Responsabilidade Social, que aparece no cabeçalho da matéria. Nestas páginas 8 e 9, a empresa mostra projetos sociais que apóia e destaca a promoção de ações nas áreas de educação, saúde cultura, meio ambiente, desenvolvimento e voluntariado empresarial.

Nas páginas 10 e 11, em "Nove anos de trabalho, união e solidariedade" são relatadas as comemorações do aniversário da empresa. Texto e fotos mostram o culto ecumênico que celebrou os nove anos da gestão Belgo em Juiz de Fora. O momento reuniu empregados e familiares e ainda recolheu alimentos a serem doados a entidades filantrópicas, mostrando a preocupação da empresa com as comunidades a sua volta.

Na última página, em "Opinião / Com a palavra, a comunidade", a empresa divulga depoimentos de autoridades e de coordenadores de projetos de parceria sobre a empresa e seu valor para a região. Esses depoimentos destacam a importância da empresa para a cidade e o compromisso social que a empresa assume.

O exemplar que corresponde aos meses de julho e agosto traz na capa "Desenvolvimento feito de aço", com foto do aço Belgo sendo utilizado em obra em hospital de Juiz de Fora. O

editorial, "Assunto para todos os gostos", simplesmente descreve o que será encontrado no jornal.

A página 2 traz duas notas: "Resultado da pesquisa" e "Engenharia implanta coletores de dados". A primeira lista número de funcionários que responderam ao questionário encartado na edição anterior (97 questionários). A segunda conta que empregados da engenharia estão informatizando o processo de sistema de dados.

Em seguida, em "Segurança / Segurança para todos", é mostrado o I Seminário de Segurança para Estagiários e a programação do evento. Em depoimentos (e fotos), três estagiários elogiam a iniciativa e o evento.

A matéria de capa ocupa as páginas 4 e 5: "Especial / Aço: a base para o crescimento". A matéria mostra obras na cidade que estão usando produtos da empresa e traz depoimentos de clientes, que valorizam os produtos. Emprega-se aqui um discurso do tipo "aço produzido pela Belgo está presente em empreendimentos que trazem desenvolvimento a Juiz de Fora".

A matéria da página 6, "Recursos Humanos / Quando o melhor é dizer não", trata do lançamento do Programa de Prevenção e Controle do Uso Indevido do Álcool. A empresa oferece apoio ao empregado dependente e a sua família, indicando, mais uma vez, que está preocupada com o bem estar de seus membros. Uma caixa de texto nesta mesma página traz uma nota intitulada "Prontos para o futuro". Jovens do Instituto Dom Orione comemoram o recebimento de certificado de

conclusão do curso de informática promovido pelo Pró-Voluntário. Ambas as ações da empresa estão alinhadas com a prática da Responsabilidade Social.

Em seguida, na página 7, há duas matérias: "Cultura / O batuque do sucesso" e "Voluntariado / Boa ação de qualidade". A primeira divulga lançamento, em festa apoiada pela empresa, de livro de empregado sobre dança da cultura negra. Já a segunda anuncia discussões sobre o Programa Pró-Voluntário, para levantar o que pode ser melhorado no projeto.

Ocupa a página 8 a matéria "Desenvolvimento / Inteligência aplicada à economia", que explica a campanha de combate ao desperdício na empresa. Na página que se segue aparecem as matérias "Modernização das áreas de expedição" - que fala sobre os benefícios trazidos por uma estrutura de armazenamento vertical, como maior segurança melhor uso do espaço; e "Segurança / Você tem medo de quê?" - que relata o caso de um funcionário que faz palestras chamando a atenção para a segurança no ambiente de trabalho.

Nas páginas 10 e 11, é mostrado, na matéria "Meio ambiente / Uma festa com a natureza", o Dia Internacional do Meio Ambiente. Neste dia, alguns funcionários foram à Casa da Natureza e crianças foram ao teatro. São destacados depoimentos sobre a visita e sobre a peça teatral.

Por fim, em "Gente / Atletas da Belgo", na página 12 do informativo, são contados os casos de funcionário e filho de empregado que são destaques, respectivamente em karatê-do e em

ginástica de trampolim.

6.2.3. Algumas observações

Esta análise dos informativos mostra que, assim como a equipe de comunicação da Belgo-JF explicou em entrevista, não há a preocupação do veículo em falar, diretamente, em cada página da edição em Responsabilidade Social. Pelo menos não ocorre o uso excessivo do termo, que foi empregado apenas sete vezes nas cinco edições avaliadas do *Belgo e Você*. Porém há o uso de termos equivalentes como compromisso social, preocupação social, crescimento sustentável e ação social, nos textos e em falas de entrevistados.

Há ainda muitos casos de matérias que não usam nenhum dos termos listados, mas que tratam de assuntos ligados à Responsabilidade Social empresarial. Como se viu, a empresa, faz uso das páginas do informativo para expor seus trabalhos, produtos e projetos e para valorizar a si mesma, mas também a seus funcionários, estagiários, clientes, fornecedores, enfim, a cidade que a recebeu.

A análise do conteúdo do informativo indicou que este faz uso da transcrição de falas dos empregados, o que permite a identificação deste público com o material e com a filosofia da empresa. Também a família do funcionário recebe algum destaque nas edições analisadas. As falas transcritas dos empregados mostram que eles se sentem valorizados, integrados

e reconhecidos.

Os depoimentos de autoridades são utilizados de forma a atestar a importância da empresa para a cidade e região. Estas opiniões "reconhecem" os benefícios trazidos para a comunidade pela siderúrgica, o fortalecimento do ideal de cidadania, a "exemplar" gestão do presidente da Belgo-JF, Cláudio Horta.

Também são explorados os depoimentos de presidentes de entidades beneficiadas por campanhas da ONG Pró-Voluntário. Na edição especial de março de 2004, estes presidentes agradecem ao programa e aos voluntários pelo apoio e arrecadações.

Até mesmo clientes, em matéria publicada na edição de julho/agosto de 2004 dizem optar pela "qualidade dos produtos Belgo".

O *Belgo e Você* não se compara aos manuais formais como manuais de instruções e procedimentos e por isso não pode ser classificado como um canal formal de comunicação. Porém, mantém uma certa formalidade, afinal apresenta informações oficiais da direção da empresa para seus membros. Avaliado sob um outro aspecto, este informativo se reveste de características informais ao dar voz ao público, retratar sua opinião, atitude, comportamento. Desta maneira, e com base na obra de Francisco Gaudêncio Torquato do Rego, pode-se denominar este veículo como um canal de comunicação informal controlada. Isso porque estes depoimentos passam pelo "controle" da diretoria. No caso do *Belgo e Você*, esta participação do público deve passar pela aprovação da

Assessoria de Comunicação da Belgo-JF.

7. Conclusão

Nas últimas décadas, algumas grandes organizações vêm trabalhando seu relacionamento com temas emergentes de gestão, o que compreende também a prática de ações sociais. E nesse cenário, como se viu, a Comunicação Organizacional auxilia a organização no alcance de seus objetivos.

Uma condição para o fortalecimento da Responsabilidade Social nas organizações consiste na implementação de estratégias adequadas para lidar com os públicos estratégicos, já que se almeja um canal de comunicação aberto entre a diretoria e o público interno, estabelecimento de parcerias e finalmente a integração da organização com a sociedade.

A investigação da empresa por meio do estudo de caso, mostrou que a Belgo-JF se diz uma organização que investe na esfera social em âmbito interno e externo. A empresa faz uso da comunicação para difundir a Responsabilidade Social como valor para todos os seus públicos.

A pesquisa de campo mostrou que a empresa busca estabelecer uma comunicação horizontal com o público interno, uma vez que o chama à participação (por meio de questionários encartados nos informativos ou por meio do mural). Os empregados contribuem com idéias e sugestões, que podem vir a ser aproveitadas. Também o uso de correspondentes, como foi verificado na edição de março/abril de 2004 do informativo analisado, mostra que funcionários de diversas áreas participam de reuniões de pauta do *Belgo e Você* e contribuem com sugestões. Só não se pode, a partir deste estudo de caso, definir a comunicação da empresa como democrática, já que a recepção não foi estudada, fazendo faltar elementos que comprovariam tal afirmação.

O veículo analisado, o *Belgo e Você*, como publicação mista, tem como objetivo integrar o público interno em torno

dos objetivos da empresa, ao mesmo tempo em que busca projetar uma boa imagem da empresa, externamente.

O informativo tem como função manter um bom relacionamento da empresa com todos estes públicos. Aqueles que recebem apoio, os beneficiados por projetos sociais, são ouvidos, têm seus depoimentos destacados. Os funcionários também têm voz e se dizem valorizados. Depoimentos de autoridades são utilizados para dar credibilidade ao veículo e às ações da empresa e, além disso, o texto mostra casos de clientes que valorizam o produto Belgo. Assim, conclui-se que a Belgo-JF se volta para seu público falando de si mesma, enquanto usa esses mesmos agentes na afirmação do que ela propaga.

8. Referências bibliográficas

- 1) BALDO, Roberta. **A Empresa cidadã frente ao Balanço Social**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 25, 2002, Salvador. CD-ROM.
- 2) ----- & MANZANETE, Celeste Marinho. **Responsabilidade Social Corporativa**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 26, 2003, Belo Horizonte. Disponível em: www.intercom.org.br/papers/congresso2003/nucleosnp05.shtml
> Acesso em: 12 out 2004.

- 3) BANCO DO BRASIL. **Comunicação empresarial interna: estratégia de gestão e apoio às ações mercadológicas.** Revista Profi Gerencial, Universidade Corporativa Banco do Brasil, Brasília, n.2, 2004.
- 4) BARBOSA, Alessandro Figueiredo. **Papel estratégico da comunicação na gestão moderna: um estudo de caso sobre a siderúrgica Belgo-Mineira Participação.** UFJF; Facom, 2. sem. 1998. Projeto Experimental do Curso de Comunicação Social.
- 5) BELGO. **Relatório Social.** 2002.
- 6) BUENO, et al. **Responsabilidade Social e o Papel da Comunicação.** Disponível em:
<http://especiais.valoronline.com.br/parceiros/ethos/trabalho_9.html> Acesso em: 24 ago 2004.
- 7) CARISSIMI, João. **Reflexões sobre os processos organizacionais utilizados pelas relações públicas na construção da imagem organizacional.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 24, 2001, Campo Grande. CD-ROM.
- 8) CARVALHO, Rosa Carolina de. **Responsabilidade Social Empresarial: Shell e BP.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 25, 2002, Salvador. CD-ROM.
- 9) CARTA CAPITAL. **Comunicar as ações sociais.** 06 out 2004. Perspectiva, p. 21.
- 10) CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: abordagens, prescritivas e normativas da administração.** 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- 11) CURVELLO, João José Azevedo. **Estudos de comunicação organizacional: entre a análise e a prescrição.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 25, 2002, Salvador. CD-ROM.
- 12) DEL GAUDIO, Rozalia & LEMOS, Cláudia. Publicações jornalísticas empresariais. In: DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria**

e técnica. 2 ed. Brasília: Editora Atlas, 2003.

- 13) DUARTE, Márcia Yokiko & DUARTE, Jorge. Papel e atuação de jornalistas e relações públicas em uma organização, segundo jornalistas. In: **:UNIVERSITAS//comunicação**. Revista da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas. v2, n2. Brasília: UniCEUB, 2004.

- 14) EBERLE, Luciana. **Responsabilidade Social: a comunicação institucional em parceria com a comunidade**. 2002. Projeto Experimental - Faculdade de Comunicação Social, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2002.

- 15) ESTADO DE MINAS. **Prazer em ajudar pesquisa consumo em BH.**, Belo Horizonte, 27 jul 2004. Prazer em ajudar, p. 4.

- 16) ESTADO DE MINAS. **Rigor para fazer o bem**. Prazer em Ajudar, Belo Horizonte, 26 out 2004, p. 18-19.

- 17) FALCONER, Andres Pablo. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. São Paulo: Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor, 1999.
- 18) FÉLIX, Joana d'Arc Bicalho. Ganhos de mercado por meio do marketing ambiental. In: **:UNIVERSITAS//comunicação**. Revista da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas. v2, n2. Brasília: UniCEUB, 2004.

- 19) GLUER, Laura Maria. **A nova assessoria de imprensa: panorama e perspectivas na sociedade informacional**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 26, 2003, Belo Horizonte. Disponível em:
<www.intercom.org.br/papers/congresso2003/nucleosnp05.shtml>
> Acesso em: 12 out 2004.

- 20) KUNSCH, Margarida Maria Krholing (org). **Obtendo resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

- 21) ----- . **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 1986.

- 22) LIMA, Sheila & VILAÇA, Wilma. **O comum e o singular na**

comunicação do terceiro setor: um estudo sobre a legitimação de um parque público pelas mãos da comunidade.
In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 26, 2003, Belo Horizonte. Disponível em:
<www.intercom.org.br/papers/congresso2003/nucleosnp05.shtml>
> Acesso em: 12 out 2004.

- 23) LORENZETTI, Gisele. Comunicação com o público interno. In: **Marketing**. Estudos ESPM, n° 208, 1990.
- 24) MACEDO, Luiz Carlos de et al. **Responsabilidade social nas empresas londrinenses**. Disponível em:
<<http://www.portalrp.com.br/bibliotecavirtual/projetosdepesguisa/0119.htm>> Acesso em: 18 out 2004.
- 25) MACHADO, Marcelo Pereira. **Responsabilidade social: uma estratégia comunicativa das empresas**. 2002. Projeto Experimental - Faculdade de Comunicação Social, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2002.
- 26) MATOS, Heloiza. Comunicação global nas organizações. In: BANCO DO BRASIL. **Comunicação empresarial interna: estratégia de gestão e apoio às ações mercadológicas**. Revista Profi Gerencial, Universidade Corporativa Banco do Brasil, Brasília, n.2, 2004.
- 27) ----- . **Comunicação pública e comunicação global**. Disponível em:
<<http://www.portalrp.com.br/bibliotecavirtual/comunicacaoecidadania/0083.htm>> Acesso em: 23 nov 2004.
- 28) NASSAR, Paulo. **Organizações e Comunicação - Comunicação Organizacional e as novas Relações Públicas**. Palestra realizada em 27 nov 1996.
- 29) OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **O novo sentido da comunicação organizacional: construção de um espaço estratégico**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 26, 2003, Belo Horizonte. Disponível em:
<www.intercom.org.br/papers/congresso2003/nucleosnp05.shtml>
> Acesso em: 12 out 2004.
- 30) OLIVEIRA, Maria José da Costa. **Empresas e Responsabilidade Social**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 25, 2002, Salvador. CD-ROM.

- 31) PEREIRA, Carlos Alberto Messeder & HERSCHMANN, Micael. **Comunicação, cultura e gestão de organizações privadas e públicas na perspectiva do desenvolvimento local sustentável.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 26, 2003, Belo Horizonte. Disponível em: www.intercom.org.br/papers/congresso2003/nucleosnp05.shtml
> Acesso em: 12 out 2004.
- 32) REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus, 1986.
- 33) RIBEIRO, Marislei da Silveira. **A responsabilidade social como estratégia da atividade de relações públicas: caso Indústria de Calçados Azaléia.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 26, 2003, Belo Horizonte. Disponível em: www.intercom.org.br/papers/congresso2003/nucleosnp05.shtml
> Acesso em: 12 out 2004.
- 34) SILVA, Roberto Carvalho. **Com todos, por todos.** In: Estado de Minas. Prazer em Ajudar, Belo Horizonte, 27 de jul 2004, p. 22.
- 35) SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas: função política.** 3.ed. São Paulo: Summus, 1995.
- 36) SOUZA, Dânia de Paula. **Comunicação Organizacional e Responsabilidade Social Corporativa: a construção dos conceitos.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 26, 2003, Belo Horizonte. Disponível em: www.intercom.org.br/papers/congresso2003/nucleosnp05.shtml
> Acesso em: 12 out 2004.
- 37) TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. Pensar pelo avesso o Terceiro Setor: mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizada no Brasil. In: STENGEL, M. et al (orgs.) **Políticas públicas de apoio sócio-familiar - curso de capacitação de conselheiros municipais e tutelares.** Belo Horizonte: PUC Minas, 2001.
- 38) VIEIRA, Roberto Fonseca. **Relações Públicas no advento do terceiro setor: uma gestão ética e estética na perspectiva do relato veraz em contribuição ao desenvolvimento sustentável.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA

COMUNICAÇÃO, 26, 2003, Belo Horizonte. Disponível em:
<www.intercom.org.br/papers/congresso2003/nucleosnp05.shtml
> Acesso em: 12 out 2004.

Referências online

- 1) <http://www.apcer.pt>
- 2) <http://www.belgo.com.br>
- 3) <http://www.comtexto.com.br/>
- 4) <http://www.comunicacaoempresarial.com.br>
- 5) <http://www.ethos.org.br>
- 6) <http://www.sebrae.com.br>
- 7) <http://www.sairdacasca.com>
- 9) <http://www.portal-rp.com.br/>

9. Anexos

1. Questionário que seria aplicado aos funcionários da empresa, como descrito na Introdução.
2. Edição de janeiro/fevereiro de 2004 do informativo *Belgo e Você*.

ANEXO 1

Questionário que seria aplicado aos funcionários da empresa.

ANEXO 2

Edição de janeiro/fevereiro de 2004 do informativo *Belgo e Você*.