



## **Investimentos Sociais no Contexto Competitivo: a Responsabilidade Pública das Relações Públicas<sup>1</sup>**

Roger Rodrigues Cruz<sup>2</sup>  
Vera Regina S. Gerzson<sup>3</sup>

### **Resumo**

Este estudo consiste na análise das ações de investimento social e a área de relações públicas. Seu objetivo é encontrar, através de discussão bibliográfica e compreensão de casos ilustrativos, alternativas para potencializar os resultados dos programas de investimento social para as empresas e para as comunidades, sugerindo sua implementação, monitoramento e avaliação através das relações públicas.

### **Palavras-chave**

Relações públicas; Investimento social; Responsabilidade social; Contexto competitivo; Responsabilidade pública.

### **Introdução**

Diversificados conceitos e aplicações de gestão socialmente responsável pairam no ambiente organizacional, bem como são diversas as visões sobre os benefícios do envolvimento da empresa com as comunidades. Expressões como assistencialismo, filantropia, investimento social, doações estratégicas, voluntariado, sustentabilidade, responsabilidade social empresarial, entre outras, circulam no dia-a-dia das companhias. Tudo isso revela que a responsabilidade social, que de maneira ampla, prevê o relacionamento ético e de ganhos mútuos com todos os públicos de interesse, está na pauta das corporações. O que falta é polarizar o tema como elemento que traga ganhos efetivos à empresa e seus públicos de interesse.

Historicamente, as companhias têm envolvimento com as comunidades que as cercam, entretanto, com objetivos difusos e desvinculados das estratégias de negócio, encobrem grandes oportunidades para que a empresa beneficie a sociedade e obtenha benefícios maiores do que licença para operar, imagem ou melhores relacionamentos institucionais. Nesse sentido, muitas vezes acusados de não beneficiarem os negócios, os modelos de investimento social passam por crise de identidade na busca de ações produtivas para

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado a Divisão Temática de Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do X Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul.

<sup>2</sup> Relações Públicas; cursando MBA em Gestão Empresarial na Fundação Getúlio Vargas; Analista de Investimento Social da Gerdau S.A.. E-mail: roger.cruz@gerdau.com.br

<sup>3</sup> Relações Públicas, Jornalista; Dra. em Educação, Profa. e Pesquisadora da FABICO/ UFRGS; Coord. da Área de Relações Públicas do DECOM/ FABICO/ UFRGS; Coord. do Projeto Comunicação e Atendimento ao Cidadão da Prefeitura Municipal de Canoas. E-mail: vgerzson@uol.com



empresas e beneficiários. Esse processo de evolução traz à tona novos paradigmas e outras formas de estabelecer relacionamentos socialmente responsáveis com o *stakeholder* comunidade, o que é abordado neste estudo.

Nesse contexto, emergem os atuais programas de investimento social privado. Para ilustrar a importância dessa atividade, o Relatório do *Benchmark* em Investimento Social Corporativo (BISC) de 2008, mostra que 17 organizações privadas pesquisadas no Brasil investiram cerca de R\$ 970 milhões em programas sociais, numa média de R\$ 20 milhões por empresa, o que representa, aproximadamente, 0,28% de sua renda líquida. Já nos Estados Unidos, pesquisa semelhante realizada com amostragem maior de empresas, divulga que a média no país é de US\$ 23,5 milhões, num total de US\$ 12 bilhões, representando 0,13% das receitas. Estes são números expressivos do poder do tema dentro nas companhias atualmente. Entretanto, surge a questão: esse montante tem sido adequadamente empregado em prol das empresas e da sociedade? Os investimentos sociais têm contribuído para a melhoria no ambiente competitivo das empresas e na qualidade de vida das comunidades? Como os investimentos sociais poderão ultrapassar a barreira de ações assistencialistas, realizadas em prol da imagem de grupos com objetivos individualistas? Como estabelecer modelos de mediação de interesses públicos e privados no estabelecimento dos relacionamentos empresa-comunidade?

Dessa forma, encontra-se o profissional de relações públicas, teoricamente habilitado para compreender as interações da empresa com seus públicos. Esse profissional, potencialmente portador de competências para entender a realidade social das comunidades e as necessidades empresariais, articulando-as para fins comuns, será capaz de realizar com efetividade esse trabalho? Empregar o salto de gestão na empresa com foco em potencializar o envolvimento social como fonte de oportunidades, inovação e vantagem competitiva, é um trabalho complexo que se inicia na alta direção da empresa e chega até o profundo entendimento das comunidades. Tudo isso através de lideranças conscientes de seu papel social e equipes engajadas, passando pelo estabelecimento de parcerias com empresas correlatas, cadeias produtivas e governos. Este trabalho analisa como esses pontos articulam-se e podem criar resultados favoráveis a todos: empresas e comunidades.

O objetivo deste *paper* é apontar interações entre a área de relações públicas e o estabelecimento de programas de investimento social, problematizando formas desta área cumprir seu papel organizacional e a empresa seu papel social. O estudo parte da questão de como potencializar os investimentos sociais com vistas ao do desenvolvimento local e



aos ganhos em competitividade para as companhias. A hipótese que se pretende evidenciar é de que a implantação, a execução e a avaliação desses programas prescindem da atuação de profissionais que compreendam a dinâmica social e que estejam preparados para integrar os públicos envolvidos nesse desafio, aplicando auditorias, diagnósticos, técnicas específicas de relacionamento institucional, comunicação e avaliação.

Através de pesquisa bibliográfica nas áreas de investimento social, responsabilidade social, comunicação e relações públicas, pretende-se gerar discussões entre diversos autores para criar base teórica que dê sustentação e compreensão ao tema. A utilização de casos ilustrativos reporta ao estudo o pragmatismo necessário para interpretar a aplicabilidade das teorias utilizadas.

O trabalho foca a compreensão das relações públicas sobre a ótica de intermediação de interesses públicos e privados, dentro do conceito trabalhado por Grunig e Hunt (1984, p.117), que entendem as relações públicas como “uma função administrativa que ajuda a construir relacionamentos com públicos estratégicos”. Nessa definição, a gestão da comunicação e as relações públicas estão equiparadas e são mais abrangentes que as técnicas de comunicação e programas específicos de relações públicas, como, por exemplo, relações com meios de comunicação social ou promoção de eventos.

### **Win-win: investimentos sociais no contexto competitivo, na visão de Porter e Kramer**

Porter e Kramer (2005, p.139-150) destacam quatro elementos que determinam a geração de valor nos investimentos sociais privados. Primeiro, elegendo os melhores destinatários dos investimentos, as melhores organizações. Um segundo elemento é dar sinais para todas as partes envolvidas no ambiente social para mobilizar maiores recursos. Um terceiro mecanismo é fortalecer as organizações sociais em que se investe. O quarto elemento consiste em avançar em direção ao conhecimento na forma de resolver problemas sociais. Werneck (2007) sustenta que uma mudança tão profunda quanto essa se dá na natureza dos projetos. Eles não se restringem mais a meros apoios ou doações pulverizadas, esporádicas, pouco comprometidas com os resultados finais e dependentes apenas da sensibilidade, boa vontade e interesse dos altos executivos. E complementa: “O melhor das competências e habilidades do setor produtivo privado tem sido colocado a serviço de projetos em setores onde as ações costumam ser definidas pelas possibilidades, e não pelas necessidades” (WERNECK, 2007, p.2).



Dessa forma, vê-se que o investimento social deve estar inserido na estratégia da empresa e amparado por processos de gerenciamento, impactando beneficentemente na competitividade dos negócios. Só assim, as organizações privadas poderão colocar a serviço da comunidade de forma efetiva, toda sua *expertise*, talento administrativo e conhecimento, tornando-se um ativo local para o desenvolvimento e também identificar e otimizar os impactos dessas ações em seu negócio.

Evoluindo na compreensão da obtenção de benefícios à empresa através de investimentos sociais privados, chega-se à idéia de filantropia focada no contexto, introduzida por Porter e Kramer (2005). Para tal, os autores dividem os programas de investimento social em três categorias (p.159):

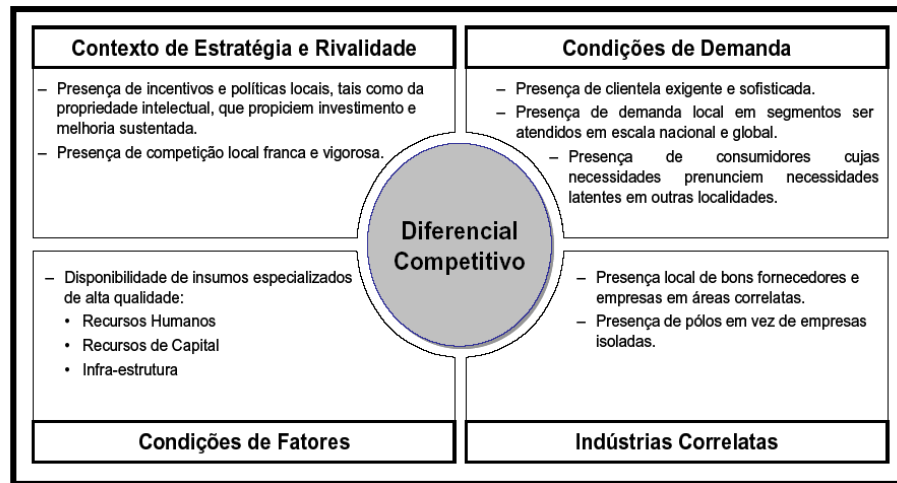
Obrigação comunal: apoio a organizações cívicas, previdenciárias e educacionais, motivado pelo desejo da empresa de ser uma cidadã-modelo.

Conquista de simpatia: apoio a causas simpáticas a funcionários, clientes ou líderes comunitários, muitas vezes em função de relações comerciais e do desejo de melhorar os relacionamentos da empresa.

Doação estratégica: filantropia focada na melhoria do contexto competitivo.

Segundo estes, a maioria das ações de investimento social privado enquadra-se nas duas primeiras categorias. Ainda que determinada fatia de investimentos nestas seja necessária, o objetivo é, tanto quanto possível, migrar para a terceira categoria. Isso por que os investimentos sociais focados no contexto competitivo da empresa têm o potencial de melhorar o cenário produtivo das companhias, ou seja, a qualidade do ambiente de negócios onde opera. “Recorrer à filantropia para melhorar o contexto implica um alinhamento das metas sociais e melhora as perspectivas comerciais de longo prazo da empresa” (PORTER; KRAMER, 2005, p.136-137). É a forma de alinhar a perspectiva econômica com a social, obtendo, através dessa interação, resultados positivos na capacidade da empresa competir no mercado e também no desenvolvimento de comunidades.

O contexto competitivo é constituído pela interação de quatro elementos do ambiente no qual a organização se insere e que moldam a sua produtividade potencial. Fragilidades em um ponto qualquer desse contexto podem prejudicar a competitividade de um país ou região na sua capacidade de acolher a empresa. A figura “Os quatro elementos do contexto competitivo”, proposto por Porter (2001), ilustra o contexto competitivo:



**Figura 2. Os quatro elementos do contexto competitivo. Fonte: Porter e Kramer (2005, p. 144)**

Para melhor compreensão desses elementos, faz-se importante descrever sua aplicabilidade na dimensão do relacionamento com as comunidades:

- Condições de demanda: a Safeco, empresa americana de serviços de seguros, com um case neste parâmetro. A companhia atua em parceria com entidades sem fins lucrativos visando expandir o acesso à casa própria e melhorar a segurança pública. À medida do crescimento do número de casas próprias e a melhora da segurança pública em seus mercados, subiram as vendas de seguros (PORTER, KRAMER, 2005, p.146).

- Indústrias correlatas: ao apoiar programas de premiação a competitividade de micro e pequenas empresas no Brasil, a Gerdau e a Petrobras além de estimularem a melhoria de gestão em empresas e fomentarem o desenvolvimento dessas, possibilitam a formação de pólos de companhias mais preparadas que poderão compor suas cadeias produtivas.

- Contexto da estratégia e da rivalidade: A Voz do Cidadão<sup>4</sup>, ONG brasileira apoiada por empresas como Avina e Gerdau, tenta contribuir com o controle social sobre a administração pública e canalizar a atenção pública a possíveis transgressões legais. Ao apoiar iniciativas como essas, empresas contribuem com ambientes políticos mais transparentes, favorecendo a interação justa entre organizações privadas e governos.

- Condições de fatores: em parceria com a Pontifícia Universidade Católica do Paraná, a Kraft Foods, multinacional do setor alimentício, está capacitando profissionais na área de alimentos e criando oportunidades para jovens em busca do primeiro emprego, desempregados e pessoas com necessidades especiais. A maioria dos alunos é contratada

<sup>4</sup> Disponível em <<http://www.avozdocidadao.com.br/detailConteudo.asp?ID=2&SM=2%231>> Acesso em: 1 nov. 2008.



pela própria empresa e o restante é acompanhado até sua inserção no mercado, segundo o Guia Exame Melhores Empresas Para Trabalhar, em sua edição de 2002.

De ações puramente caridosa, típica de capitalistas do início do século, que utilizavam a filantropia como forma de expiação de seus sentimentos de culpa por obterem lucros fáceis à causa de exploração do trabalho das pessoas e dos recursos naturais abundantes (NETO; FROES apud ROBERTO, 2004, p.170), a vocações familiares e culturais e também insumos para melhoria de imagem, o relacionamento ético com as comunidades evoluiu, assim como a gestão das empresas. Em ambientes cada vez mais competitivos e complexos na sua interação com os stakeholders, as organizações privadas deram-se conta que os interesses públicos são importantes para seu desempenho. Além disso, podem ser fundamentais como diferencial, uma vez que a corporação entenda que esses interesses devem ser alinhados com os objetivos de desenvolvimento da empresa. Fica a questão: como construir a interação com a comunidade baseado nessas premissas? Como os profissionais de relações públicas podem se posicionar, apoiando as áreas de negócio a identificarem oportunidades junto às comunidades? São pontos de discussão que se pretende ativar durante este trabalho.

### **A responsabilidade pública das relações públicas: gestão de relacionamentos éticos nas corporações**

Kotler (2000) define a importância da gestão de relações públicas na realidade organizacional, ao sustentar que um público pode facilitar ou impedir a capacidade de uma empresa para atingir seus objetivos. Diz também que as relações públicas são frequentemente relacionadas ao marketing, como atividade com importância secundária ao planejamento de promoção, mas empresas sensatas tomam medidas concretas para administrar relações de sucesso com seus públicos. Drucker embasa pragmaticamente essa posição:

Sempre que os líderes empresariais previram um impacto da empresa e planejaram sua prevenção ou tratamento, suas propostas foram aceitas. Sempre que esperaram até que surgisse um ‘escândalo’ e um clamor público, foram cerceados por regulamentações punitivas que, na maioria das vezes, agravaram o problema (1974, p.231).

Essa visão dá conta da importância das companhias lançarem iniciativas de gestão de relações públicas para compreender e intermediar relacionamento com públicos de interesse, de forma que essa abordagem tende a se transformar em diferenciação competitiva em vez de apenas recurso para gerenciar conflitos. Coelho (2005), adverte que



os responsáveis pela gestão das relações públicas devem estar envolvidos no processo de tomada de decisões estratégicas e políticas da organização. No entanto, a colaboração com o grupo de pessoas que detêm esse poder nas organizações deve ser realizada por especialistas de comunicação. Nesse papel, o profissional informa as lideranças sobre as posições dos públicos e as suas conseqüências para a organização. Isso só é possível através de processos de comunicação entre esse profissional de relações públicas e os públicos da empresa, como ressalta Kunsch (2003, p.99):

As relações públicas não podem ser consideradas isoladamente. Primeiro, porque são parte integrante do sistema organizacional, como muitos outros existentes e que operam no macrossistema ambiental. Segundo, porque, para sua atuação de fato contribuir para agregar valor e ajudar as organizações a cumprir sua missão e alcançar seus objetivos globais, não poderão prescindir da interação com as outras áreas, numa perspectiva de comunicação integrada.

Assim, inseridas na realidade das empresas e vinculada à visão organizacional de subsistemas, as relações públicas possuem propriedade de apoio aos demais subsistemas da corporação, reforçando sua interatividade interna e externa. Poderão realizar esse papel através de suas quatro funções básicas, que são descritas por Kunsch (2003, p.100-117). Essas funções são essenciais no processo de planejamento e gestão das relações públicas nas organizações e dividem-se em funções administrativa, estratégica, mediadora e política.

Considera-se função administrativa quando as relações públicas atingem toda a organização, fazendo as articulações necessárias para maior interação entre setores, grupos, subgrupos etc. Simon (1994) define que as relações públicas em sua função administrativa, avaliam as atitudes do público, identificam políticas e procedimentos das organizações com o interesse público e executam programas de ação e comunicação para obter a compreensão e aceitação dos públicos.

Para as relações públicas, a função estratégica significa ajudar as organizações a se posicionarem perante a sociedade, demonstrando qual a razão de seu empreendimento, isto é, sua missão, quais são seus valores, no que acreditam e o que cultivam, bem como definir identidade própria e como querem ser vistas no futuro. Assim, com base na pesquisa e no planejamento é possível encontrar as melhores estratégias comunicacionais para prever e enfrentar as reações dos públicos em relação à organização dentro da dinâmica social.

A função mediadora, na visão de Kunsch (2003), é a mais importante de relações públicas, pois, é a partir dessa função que são geradas as mediações entre as organizações e seus públicos. Só será possível atingir os vários públicos dentro se forem utilizados diferentes



meios de comunicação, massivos e dirigidos, que, alinhados às necessidades explicitadas nos objetivos estratégicos, possibilitem conhecer as propostas e realizações da corporação, bem como os esforços de interação empresas-públicos.

Por fim, na sua função política, lida com relações de poder dentro da organização e na administração de controvérsias, confrontações, crises e conflitos sociais que acontecem no ambiente que a empresa está inserida. Deve-se, nesse sentido, facilitar diálogos entre as partes e ajudar a encontrar as soluções de acordo com o alinhamento dos interesses em questão, preservando a empresa de danos na sua imagem.

Complementarmente, para cumprir plenamente essas funções dentro das empresas, a área de relações públicas deve ter claro seu direcionamento dentro da realidade organizacional, como salientam Van Ruler e Vercic (2002), pesquisadores europeus que indicam quatro características das relações públicas praticadas naquele continente, consideradas de importância global para a compreensão da área:

A característica reflexiva analisa a evolução das normas, dos valores e perspectivas presentes na sociedade com o intuito de ajustar em conformidade às normas, aos valores, e às perspectivas da organização. Essa discussão deve ser feita de forma integrada com os membros da organização e serve de base para desenvolver a missão e as estratégias organizacionais. Característica de gestão: desenvolve planos para comunicar e manter relações com grupos de públicos, procurando alcançar a confiança pública e/ou entendimento mútuo. Nesse papel, o foco vai para os públicos comerciais e outros públicos (internos e externos), bem como para a opinião pública no seu todo, com o objetivo de executar a missão e as estratégias organizacionais. Já a característica operacional prepara meios de comunicação para a organização (e os seus membros), com o intuito de contribuir para formular a sua comunicação. Esse papel é responsável pelos serviços e tem o objetivo de executar os planos de comunicação. Por fim, a característica educacional contribui para os membros da organização se tornem comunicativamente competentes, com o intuito de responder às exigências da sociedade. Esse papel engloba os aspectos mentais e comportamentais dos membros da organização, para que estes desenvolvam o direcionamento a grupos de público externo.

Van Ruler e Vercic (2002) entendem que as relações públicas são a forma de explicar a organização sobre a perspectiva pública, através de seus públicos de interesse, assim como contadores explicam numa perspectiva financeira, advogados explicam sobre a perspectiva legal e marketing numa perspectiva de mercado. Ianhez traz uma visão complementar:





Relações públicas é a comunicação na administração, no que diz respeito à sua função organizacional. Ela deve buscar a conscientização de todos, dentro da organização, do papel e da responsabilidade que têm pelo seu conceito. Ela apóia, orienta e assessoria todas as áreas da organização no tocante à forma mais adequada de conduzir suas relações com o público (IANHEZ, 1997, p.155).

Dado seu papel de intermediador de interesses privados e interesses públicos, as relações públicas devem estar atentas ao ambiente em que as empresas estão inseridas, para que possam imprimir dinamicidade na compreensão dos públicos de interesse e antecipar-se aos seus anseios. Argenti (2006) enfatiza que as expectativas atuais do público em relação às empresas são diferentes se comparadas com décadas passadas. Para atrair clientes, funcionários e investidores, as empresas precisam ser líderes progressistas sobre questões globais e colocar sua visão em contextos sociais mais amplos. Assim, as empresas devem adaptar-se aos ambientes em mudança sem abrir mão de seus princípios ou comprometer seus ideais.

No contexto de maior exigência de participação das corporações na sociedade, emerge o conceito de responsabilidade social, que na compreensão de Hunt e Grunig (1984) assume patamar diferenciado sob a ótica das relações públicas. Baseados nos estudos de Preston e Post, os autores definem que as relações entre as organizações e seus públicos são “sistemas de interpenetração”. Isto significa que as organizações devem ser responsáveis pelos seus públicos se quiserem ter bom relacionamento com eles. Segundo os pesquisadores, seria o caso de se falar em responsabilidade pública em vez de responsabilidade social. Defendem que responsabilidade social é um termo genérico, que sugere que a organização deve ser responsável pela sociedade. “Sociedade”, nessa compreensão, seria um termo vago, enquanto “públicos” seriam mais facilmente reconhecidos, ou seja, aqueles que a organização afeta ou é afetada. Assim, a organização responsável é aquela que assume as conseqüências sobre seus públicos, comunicando-se simetricamente com eles. Dessa forma, relações públicas e responsabilidade pública se tornam expressões quase sinônimas, ao passo que “uma organização não pode praticar boas relações públicas se não for responsável pelos seus públicos: relações públicas é a prática da responsabilidade pública” (HUNT; GRUNIG, 1994, p.10).

Considera-se que esse seja o ponto de intersecção entre as relações públicas e as estratégias de investimento social. Enquanto os programas de investimento social privados preconizam o desenvolvimento de comunidades, através de ações voluntárias de doação, planejadas, monitoradas e com retorno avaliado, o sucesso destes só poderá ser atingido com envolvimento da corporação com o público comunidade. “As relações públicas,



partindo de princípios éticos e procurando harmonizar interesses, podem agrupar ponderáveis esforços no nobre propósito de estabelecer um clima que facilite a compreensão e o desenvolvimento sociais” (ANDRADE apud PERUZZO, 1986, p.35).

Com a expansão global da mineradora brasileira Vale, o desafio de desenvolver a perspectiva multicultural se intensificou em seus relacionamentos com os diversos públicos, principalmente com as comunidades locais. Para ações de interação com as comunidades, visando polarizar os interesses mútuos, são realizadas desde audiências públicas previstas pela legislação ambiental em vários países até ações focadas no adequado envolvimento das comunidades junto à empresa. Engajar, por exemplo, os líderes comunitários de Moatize — região de Moçambique onde a Vale realizou estudos de viabilidade visando à exploração de carvão mineral — exigiu, entre outros aspectos, saber expressar-se nos idiomas e dialetos regionais, considerar a tradição oral em detrimento da linguagem escrita e interagir com anciões que traduzem os valores das comunidades locais.<sup>5</sup>

Esses conceitos demonstram que a gestão do investimento social pode estar inserida na visão de gestão de relações públicas. Ainda assim é fundamental entender que o papel das relações públicas está na administração desse processo, como potencializador de resultados, e não na sua finalização, com visão oportunista de construção de imagem através da ação social. Porter e Kramer (2005, p.135) são críticos dessa visão:

Cada vez mais, a filantropia é usada como forma de relações públicas ou publicidade, promovendo a imagem ou a marca da empresa por meio do marketing social ou de patrocínios gerem grande visibilidade. [...] No ano de 1999, por exemplo, a gigante do tabaco Philip Morris gastou em contribuições filantrópicas US\$75 milhões e, na esteira, lançou uma campanha publicitária de US\$100 milhões para divulgá-la. Não surpreende que parem legítimas dúvidas sobre tais abordagens. Afinal, teriam mesmo eficácia ou alimentariam o cinismo do público a respeito das motivações das empresas?

É pertinente questionar quais são as principais motivações que orientam o investimento social privado, pois verificar essa intenção revela o posicionamento da organização perante seus públicos. Charoux (2007, p.57) afirma que se o apoio às causas sociais se orienta mais por expectativas da opinião pública (entendido aqui como público consumidor ou grupos que incitam ao consumo) do que pelas reais necessidades do público beneficiado (no caso, comunidade) [e também a competitividade da empresa], tais ações serão mais cosméticas do que efetivas, visando aos relacionamentos institucionais e à imagem da corporação.

---

<sup>5</sup> Disponível em: <<http://www.vale.com/vale/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=204&inford=2495>>. Acesso: 15 nov. 2008.



Assim, enquanto o alvo das contribuições privilegiar a formação de imagem em detrimento do impacto avançado, as empresas estarão sacrificando oportunidades de criar valor social. Pautar a ação social em função da melhoria de imagem, através das relações públicas, significa reduzir a atuação da área. Fortes (2003) afirma que as relações públicas estão destacadamente envolvidas com as questões administrativas das empresas e buscam a sua legitimidade política e social. Por isso, não se pode confundir a funcionalidade de relações públicas com o simples processo de comunicação social das empresas. Essa limitação do papel das relações públicas é criticada por Simões (1995, p.86):

Restringir relações públicas à ação extrínseca se explica somente por um erro de relação entre aquilo que é global, pertinente à definição científica de relações públicas e o que representa apenas uma prática, um instrumento para se chegar no pleno exercício da atividade. Toma-se o canal pelo processo, a parte pelo todo, a forma pelo fundo, a aparência pela essência.

O trabalho na gestão de relações públicas por essa visão é mais complexo. Gerar e assegurar relações confiantes ou formas de credibilidade entre as organizações e os públicos as quais elas se relacionam exige mais que esforço de planejamento de técnicas de comunicação, como propaganda ou assessoria de imprensa. Exige tempo, pesquisas, auditorias, diagnósticos, planejamento, participação programada, implementação e avaliação de resultados (KUNSCH, 2003). Como resultado de trabalhos articulados de pesquisa, diagnóstico e participação efetiva da empresa junto à comunidade, a empresa suíça Holcim, uma das líderes, no Brasil e no mundo, no fornecimento de cimento, concreto e agregados, estimula o desenvolvimento sustentável dos municípios onde atua, no papel de facilitador da comunidade, que, por sua vez, elabora e implementa projetos visando a melhorias sociais. No seu *site* institucional<sup>6</sup>, conta que por meio de planejamento participativo, que contou com a participação da sociedade civil, da iniciativa privada e do poder público, a comunidade do município de Barroso foi organizada com o objetivo de buscar alternativas para o desenvolvimento econômico e social da cidade. A partir daí, foram estabelecidas três frentes de atuação: 1) mudança comportamental com o fortalecimento das associações comunitárias, 2) geração de renda com a valorização do artesanato, fortalecimento do agronegócio e do comércio, e 3) melhoria da cidade, com o estímulo à gestão do lixo e questões de infra-estrutura. Como consequência, no ano de 2004, a comunidade criou a Associação Ortópolis Barroso, que gerencia os projetos em andamento.

---

<sup>6</sup> Disponível em: <<http://www.holcim.com.br/BR/PT/id/1610649071/mod/gnm50/page/editorial.html>>. Acesso em: 1 nov. 2008.



A constante mudança no ambiente das companhias deve refletir no seu comportamento perante os públicos. Estabelecer relações “ganha-ganha” é mais abrangente do que realizar análises econômicas: envolve as expectativas dos grupos em questão. Conhecer profundamente esses públicos é responsabilidade da área de relações públicas, que deve instruir lideranças da organização de como se posicionar diante desses públicos, com ações e projetos coordenados de relacionamento, beneficiando a consecução das estratégias organizacionais e, como consequência, a imagem da empresa. Esse é o desafio no relacionamento com as comunidades: entender esse público e perceber, através do processo participativo na corporação, como o desenvolvimento social pode melhorar o contexto competitivo das empresas. O salto de gestão, que poderá levar as empresas ao envolvimento social eficaz, com impactos positivos para o contexto competitivo e o desenvolvimento social, é formado por processos complexos e deve trazer consigo a participação de toda a corporação. Requer a mudança de atitudes das lideranças e das equipes em sua visão da importância da dimensão pública e social das operações e negócios. Porter e Kramer (2006, p.12) são enfáticos ilustrando essa questão:

Integrar necessidades empresariais e sociais requer mais do que boas intenções e liderança forte. [...] Poucas empresas já envolveram a direção operacional em processos de identificação e priorização de questões sociais com base no impacto sobre as operações e em sua importância para o contexto competitivo da empresa. [...] Isso tudo requer uma abordagem à RSE e à filantropia muito distinta de hoje vigente. É preciso abandonar a postura fragmentada e defensiva e adotar uma integrada, afirmativa. A ênfase não deve ser dada à imagem, mas à substância.

Isso porque, na visão de muitos gestores, a responsabilidade social e, especificamente, o envolvimento com as comunidades através de investimentos sociais, não passavam, a princípio, de questões teóricas e românticas, sem representatividade na realidade organizacional. Kunsch (2003) afirma que as iniciativas que existiam nessa direção, no mercado profissional e empresarial, eram isoladas e, na maioria, revestidas de cunhos assistencialistas, muitas vezes até conduzidas por institutos ou fundações separadas dos negócios da empresa. Não havia a preocupação com o trabalho cooperativo e engajado.

Para instalar culturas empresariais voltadas para novas visões sobre o envolvimento social e suas possibilidades de geração de valor para a companhia e as comunidades, o investimento social não deve se ater apenas aos impactos negativos produzidos pelas empresas, por mais importante que isso seja. Tampouco deve se limitar a contribuição à sociedade, a instituições locais, a dar socorro em caso de catástrofe ou prestar auxílio à população carente – por mais dignas que sejam essas contribuições. A tentativa de encontrar o valor compartilhado em atividades operacionais e nas dimensões sociais do



contexto competitivo tem o potencial não só de promover desenvolvimento econômico e social, mas também de mudar o modo como a empresa e a sociedade se encaram. ONGs, governos e empresas devem parar de pensar em “responsabilidade social empresarial” e começar a pensar em “integração social empresarial”, ressaltam Porter e Kramer (2006, p.12). Assim, é preciso escolher as questões sociais a abordar. A pressão por resultados no curto prazo impede que as empresas façam investimentos indiscriminados na geração do valor social. Logo, é preciso que a geração desse valor seja vista como pesquisa e desenvolvimento, como investimento de longo prazo na competitividade futura da empresa. Os autores definem que não há nenhuma contradição em melhorar o contexto competitivo e ter compromissos sinceros com o desenvolvimento social. A rigor, quanto mais a empresa vincular seus investimentos sociais ao contexto competitivo, maior será sua contribuição à sociedade. E isso só poderá ser realizado com amplo trabalho de intermediação entre lideranças, equipes e sociedade, através de ações articuladas de comunicação e diálogo entre as partes envolvidas.

O trabalho da gestão de relações públicas toma seu caráter de assessorar a corporação com a visão dos públicos e na implantação de programas de investimento social focados no contexto competitivo. É possível, através dessa visão, obter relacionamentos sociais através de ações tangíveis que contribuam com o desenvolvimento do contexto competitivo da empresa, bem como na melhoria das condições de vida e oportunidades nas comunidades. Bons resultados nesse envolvimento melhoram a imagem da empresa e sua licença para operar, mas, como destacado, essas são consequências do complexo trabalho conduzido internamente. Esse trabalho parte da conscientização da alta direção, que polariza os direcionamentos da empresa, através de seus valores e sua gestão, passa pela integração de lideranças e equipes até o conhecimento profundo da realidade social, econômica e cultural das comunidades. Essa articulação, ainda de vanguarda para estruturação de programas de investimento social, é possível, mas enquanto as empresas relegarem esse papel a áreas e profissionais com limitada perspectiva pública, as empresas estarão perdendo importantes oportunidades de gerar valor econômico e social.

### **Considerações**

O *paper* procura demonstrar, através de discussões bibliográficas e dos casos ilustrativos que, através de adequada gestão de relações públicas junto ao *stakeholder* comunidade, é possível avançar em vista de efetivo envolvimento social. Através de ações de relacionamento e comunicação, promovendo o entendimento dos problemas dessas



comunidades e sua relevância na consecução dos objetivos da companhia, ações e instrumentos de relações públicas podem subsidiar o desenvolvimento recíproco dos públicos envolvidos.

As empresas, para sobreviverem no complexo e competitivo cenário contemporâneo, precisam apresentar propostas para o desenvolvimento local, aliando seu conhecimento e suas necessidades na contribuição para contextos sociais mais saudáveis e sustentáveis. A interação com as comunidades tem consequências econômicas e sociais tanto para a empresa quanto para as populações. Quando as corporações incrementarem sua atuação como agentes de impacto no desenvolvimento social, poderão fazer isso com resultados tão positivos quanto outras ONGs e até os governos, mas esse potencial ainda é pouco aplicado.

A mediação de interesses públicos e privados traz à tona esse novo modelo de investimento social, focado na melhoria do contexto competitivo das empresas e, dessa forma, nas condições de vida das comunidades. Entretanto, para a empresa chegar nesse patamar em sua gestão, é necessário mais do que o conhecimento profundo dos fatores do contexto que afetam suas atividades ou a vivência da realidade social. As corporações que aspiram melhorar a performance de sua atuação junto às comunidades devem empreender funções e atividades de relações públicas, em vista de construção de técnicas de mediação, relacionamento e integração com esse público.

Os investimentos sociais empresariais devem ser subsidiados pela formação de políticas direcionadas ao envolvimento com a sociedade. Na implantação dessas políticas, a elaboração de pesquisas, diagnósticos, prognósticos, execução e avaliação de ações de comunicação estarão assessorando o relacionamento entre as empresas e as comunidades envolvidas. As estratégias comunicativas podem articular os diferentes interesses, proporcionando a participação das lideranças, equipes, alta direção das empresas, bem como governos, organizações sociais e membros das comunidades, em busca de novas possibilidades de investimento social.

## **Referências**

A VOZ DO CIDADÃO. Disponível em:  
<<http://www.avozdocidadao.com.br/detailConteudo.asp?ID=2&SM=2%231>>. Acesso: 15 nov. 2008.

ARGENTI, P. A. **Comunicação Empresarial - A Construção da Identidade, Imagem e Reputação**. RJ: Elsevier, 2006.



BENCHMARKING EM INVESTIMENTO SOCIAL CORPORATIVO. **Relatório 2008:** primeiros números e achados. SP: Marca d'Água, 2008.

CHAROUX, A.G. **A ação social das empresas:** Quem ganha com isso? SP: Peirópolis, 2007.

COELHO, M. J. S. As Relações Públicas e a Gestão da Comunicação em Portugal: Adaptação do Projecto da Excelência. IN: **Observatorio Journal**, Lisboa, 2005, n.5, p.211-223.

FORTES, W. G. **Relações Públicas** – processos, funções, tecnologia e estratégias. SP: Summus, 2003.

GRUNIG, J.; HUNT, T. **Managing public relations**. Nova York: Rinehart & Winston, 1984.

GUIA EXAME MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR. São Paulo: Abril, 2002. Anual. HOLCIM. Disponível em:  
<<http://www.holcim.com.br/BR/PT/id/1610649071/mod/gnm50/page/editorial.html>>. Acesso em: 1 nov. 2008

IANHEZ, J. A. Relações Públicas nas Organizações. IN: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. SP: Pioneira, 1997.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI:** como criar, conquistar e dominar mercados. SP: Futura, 2000.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento em Relações Públicas na Comunicação Integrada**. SP: Summus, 2003.

PERUZZO, C. **Relações Públicas no modo de produção capitalista**. SP: Summus, 1986.

PORTER, M. **A Vantagem Competitiva das Nações**. SP: Campus, 2001.

PORTER, M.; KRAMER, M. Estratégia & Sociedade – O elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial. **Harvard Business Review Brasil**, RJ, dez. 2006.

PORTER, M.; KRAMER, M. A Vantagem competitiva da filantropia corporativa. **Harvard Business Review**, RJ: Elsevier, 2005.

ROBERTO, A. A. As possibilidades de incentivos governamentais ao investimento social privado. IN: Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis, 2004. p.170-202.

RULER, B. V.; VERCIC, D. **The bled manifesto on public relations**. Ljubljana: Pristop, 2002.

SIMÕES, R. P. **Relações públicas:** função política. São Paulo: Summus, 1995.

SIMON, R. **Relaciones públicas:** teoría y practica. Cidade do México: Limura/Noriega Editores, 1994.

VALE. Disponível em:  
<<http://www.vale.com/vale/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=204&inford=2495>>. Acesso: 15 nov. 2008.

WERNECK, N. D. **Responsabilidade Social da Empresa com a Sociedade**. São Paulo: Fundação Dom Cabral, 2007.