



A RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO ESTRATÉGIA DA ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Caso Indústria de Calçados Azaléia

Marislei da Silveira Ribeiro*

INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, percebem-se profundas mudanças no ambiente organizacional. Os administradores que antes, visavam apenas o lucro e a resolução de problemas de ordem econômica, têm presenciado o surgimento de novos compromissos, os quais vão além do cumprimento de leis ou regulamentações governamentais.

As organizações estão procurando aumentar sua participação em ações sociais, diante de um mercado mundial repleto e competitivo, como forma de garantir a fidelidade de seus clientes e com a finalidade de que seus produtos tenham um diferencial frente aos concorrentes.

Dessa forma, a Responsabilidade Social surge como um desafio a ser enfrentado pelas organizações, já que se torna cada vez mais visível às desigualdades, a pobreza numa sociedade globalizada, principalmente quando os recursos tecnológicos da comunicação e informação, possibilitam a capacidade de divulgar e documentar os problemas mundiais.

A tendência hoje é que a atuação social não é mais exclusiva dos órgãos governamentais. A sociedade espera que as organizações estabeleçam alianças de colaboração com o governo em realizar algum investimento social. Valores éticos, qualidade nos produtos e serviços e outras reivindicações na esfera social, provocaram um peso significativo no momento de avaliação dos consumidores junto a performance empresarial.

Daí, a importância de explorar o tema, já que também ainda há pouca documentação e informações sistematizadas analisando a Responsabilidade Social no âmbito da atividade de

* Mestre em Comunicação, linha de pesquisa: Comunicação e Poder nas Organizações (FAMECOS/PUCRS). Professora da Escola de Comunicação Social da Universidade Católica de Pelotas



Relações Públicas. Por outro lado, também se verifica que, no País, ainda são pequenas as bases para a construção da Responsabilidade Social.

Outro aspecto é que, apesar de caminhar lento esse processo, o exercício da Responsabilidade Social vem ampliando espaço na mídia, por meio da divulgação de iniciativas de atuação social de algumas organizações, principalmente, em revistas especializadas, como é o caso da Revista Exame, a qual, a cada ano, traz uma edição especial, chamada Guia de Boa Cidadania Corporativa, onde se enfatizam projetos sociais de destaque realizados nas empresas consideradas modelos e parcerias que deram certo nesse campo.

A repercussão disso contribuiu para o surgimento de alianças entre organizações, instituições e governo, a fim de discutir, de forma mais efetiva, aspectos circunstanciais enfrentados pela sociedade, em razão das transformações sociais. Tal fato é constatado em eventos, encontros e fóruns, nos quais se discute o papel de cada um desses segmentos, em iniciativas eficazes diante dos desafios sociais.

Dessa maneira, desperta-se o interesse, através de estudo mais profundo, por essa nova atitude empresarial, voltada à área comunicacional, particularmente, ao campo das Relações Públicas, como estratégia de sua atividade, para que se possam esclarecer seus procedimentos.

Dentro desse contexto, a filosofia da atividade de Relações Públicas consiste numa ferramenta que ajuda a impulsionar as organizações a desenvolver ações sociais de modo planejado e estratégico, possibilitando a aceitação de seus públicos tanto no âmbito interno, quanto no externo, com relação às atividades organizacionais. Por meio da prática da ação social, uma organização garantirá dados positivos em termos de credibilidade, lealdade com o consumidor e de qualidade de vida de seus funcionários. Também irá adquirir legitimidade perante a sociedade e ganhará visibilidade.

Assim, analisar a Responsabilidade Social, como estratégia de Relações Públicas, parte-se do princípio de que uma organização, para existir, caracteriza-se por ter determinado propósito, além de sua natureza econômica. A consecução de sua missão implicará ações eficazes, a fim de obter-se a cooperação de seus públicos. A gestão dessas ações, portanto, é tarefa da atividade profissional de Relações Públicas.

A escolha da Azaléia deu-se pelos projetos sociais desenvolvidos pela empresa, voltados aos funcionários e à comunidade. O objetivo geral decorrente desse estudo foi o de identificar a política de Responsabilidade Social da Indústria de Calçados Azaléia e sua



relação com a atividade de Relações Públicas. Em termos específicos foram os seguintes: verificar o que a organização em foco entende por Responsabilidade Social; identificar as razões (causas) que levaram a Azaléia a implementar a política de Responsabilidade Social; conhecer os objetivos do projeto da empresa ou seus programas sociais; identificar as formas como a Azaléia se estrutura (componentes e processo) para desenvolver o projeto de Responsabilidade Social; conhecer os públicos-alvos enquadrados pelo projeto; conhecer a opinião do público interno da Azaléia a respeito do projeto de Responsabilidade Social; conhecer o envolvimento do público interno com os programas sociais desenvolvidos; verificar como é avaliado o projeto de Responsabilidade Social; verificar o benefício social e financeiro do programa de Responsabilidade Social.

Para a realização da pesquisa foi utilizada a técnica de questionário e entrevistas. O questionário foi aplicado aos funcionários da empresa, num total de 69 questionários, sendo 36 pessoas do sexo feminino e 33 do sexo masculino. As entrevistas foram aplicadas para os supervisores, gerentes e diretoria, totalizando 30 entrevistas, sendo 14 pessoas do sexo feminino e 16 do sexo masculino.

Perfil da Azaléia

Neste trabalho, foi examinado o projeto da empresa que leva o seu nome, além da expressão: **Construindo o Futuro 2001**. Entre os objetivos desse projeto, destacam-se os seguintes: estabelecer uma verdadeira parceria entre capital-trabalho/ empresa-funcionários; desenvolver uma política social consciente, coerente e justa; promover os colaboradores sob o prisma de três óticas: como pessoas, como profissionais e como cidadãos; ter atuação efetiva na gestão participativa, através de comissões e subcomissões, constituídas de representantes de todos os setores da empresa; garantir a participação nos resultados e constituir-se num pilar de sustentação do programa de qualidade e produtividade.

Conforme o levantamento feito nas formas de comunicação escrita elaboradas pela empresa, esse projeto surgiu a partir de uma pesquisa interna, da qual participaram todos os funcionários. E suas principais reivindicações foram Saúde, Habitação, Educação, Transporte e Segurança. Desse modo, foi solicitado pela Diretoria, ao setor de Recursos Humanos, o desenvolvimento de planos e projetos que pudessem atender a essas reivindicações.



As principais ações do projeto em foco são: plano de saúde, habitação, transporte, alimentação, segurança e educação, sendo esta última uma das ferramentas essenciais para o andamento do projeto.

No âmbito externo, são desenvolvidas ações através de projetos, tais como: Projeto Crescer (que ampara crianças e adolescentes considerados de alto risco); Projeto Criança e Adolescente Diferente (através de parceria com outras instituições, dando atendimento individual e especializado a crianças com deficiência, ou seja, crianças portadoras de necessidades especiais); Criança Esperança (UNICEF); Fundação Abrinq para os direitos da Criança.

A indústria de Calçados Azaléia participou, também, da construção do Hospital da Criança Santo Antônio, cujo objetivo é atender à população que conta apenas com o Sistema Único de Saúde (SUS). Trata-se de uma construção moderna, com oito andares e toda a infraestrutura necessária. A obra foi inaugurada em 13 de junho de 2002, integrando o Complexo Hospitalar da Santa Casa, em Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul.

A sede da Indústria de Calçados Azaléia fica na cidade de Parobé, região conhecida como Vale dos Sinos, a 80 km de Porto Alegre. O município de Parobé foi colonizado por imigrantes alemães, a partir de 1846, industrializando-se a partir de 1960. Em maio de 1982, emancipou-se de Taquara. Sua economia é composta, em 90%, pela indústria coureiro-calçadista.

A história da Indústria começou em 02 de dezembro de 1958, com a confecção de dez pares de sapatos produzidos até o final do primeiro dia de trabalho. Seus sócios fundadores, Arnaldo Luiz de Paula, Nestor Herculano de Paula, Nelson Lauck, Arlindo Lauck e Theno Berlitz, instalaram a primeira fábrica da empresa em uma cancha de bolão desativada, produzindo os primeiros pares de maneira quase artesanal. Foi formada, então, a sociedade Berlitz, Lauck & CIA. LTDA.

A primeira marca lançada pela empresa foi Laika, aproveitando a popularidade da cachorrinha que foi ao espaço sideral a bordo do foguete russo Sputnik. No início dos anos 60, a empresa passou a utilizar a marca Néctar, no entanto essa designação representava sabor e não calçados, foi aí que se mudou a razão social da organização para o nome atual.

Em Parobé, a Indústria conta com 6.500 funcionários, a maioria trabalhando na área da produção. Suas unidades estão em vários Estados brasileiros, como: Rio Grande do Sul, São



Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Bahia e Sergipe, e em países como: EUA, Chile, Peru, Colômbia e República Tcheca. Nos Estados Unidos, em Saint. Louis, Missouri, está localizada a Indústria USA, a qual coordena as atividades da empresa nos Estados Unidos e Canadá.

Conceituando Responsabilidade Social

Uma das grandes estratégias, neste início de século, aponta para a necessidade de novas atitudes organizacionais com relação ao mercado e à sociedade. Nessa linha de pensamento, conceitos como Responsabilidade Social, cidadania, balanço social, ética, entre outros, ganham expressão no momento atual, principalmente, ao se tornarem tendências no mercado do mundo inteiro, em decorrência das turbulências econômicas a que se pode assistir através da mídia.

Essa crescente preocupação entre os indivíduos, seja para um líder organizacional, seja para um cidadão comum, levanta várias questões sobre as atitudes e comportamentos dos profissionais ligados ao meio empresarial, quanto à ética nos negócios, tanto no âmbito da qualidade de produtos, quanto nos serviços.

De acordo com Donaire (1995:20):

A responsabilidade social, como é chamada com freqüência, implica um sentido de obrigação para com a sociedade. Essa responsabilidade assume diversas formas entre as quais se incluem proteções ambientais, projetos filantrópicos e educacionais, planejamento da comunidade, nas oportunidades de emprego, serviços sociais em geral, de conformidade com o interesse público.

Nesse aspecto, é preciso ressaltar que, sem um engajamento dos líderes empresariais em construir uma organização social e responder aos anseios da sociedade, mais difícil será a integração da organização com os diversos grupos sociais.

Na concepção de Fischer (2002), o termo Responsabilidade Social surge no século XX, como uma forma de buscar ampliar o papel das organizações em suas relações com a sociedade, demonstrando que é inevitável sua interação com o sistema social. Para a autora, o conceito de Responsabilidade Social foi extraído dos estudos da teoria das organizações,



sendo uma das funções organizacionais a serem administradas tanto nas relações internas, quanto nas externas do sistema organizacional.

Essa visão, conforme a autora foi o motivo pelo qual o conceito não foi totalmente absorvido na gestão organizacional e gerencial. As organizações, muitas vezes, escolhiam cumprir com sua função social através de um modo mais abrangente. No entanto, limitavam-se a desenvolver pequenas ações em curto prazo de tempo, ou apenas assumiam um caráter paternalista, visando somente a resolver manifestações de conflito entre os setores.

Talvez esse fato tenha sido o motivo, no contexto brasileiro, de tal causa ser ainda incipiente, já que se não conseguiu sensibilizar, totalmente, os empresários e executivos responsáveis pelas decisões estratégicas no âmbito dos negócios.

Ficher (2002) declara que, para ampliar o conceito de Responsabilidade Social, este necessita ser abordado em todos os campos de vida das pessoas: na escola, no âmbito familiar, na formação profissional e, até mesmo, na convivência com amigos. A autora alerta que a escola tem um papel importante na conscientização dos valores sociais aos jovens, assim como os padrões de conduta adotados pelas empresas exercem influência na vida profissional deles.

Para Esteves (2000), a Responsabilidade Social diz respeito à maneira de tratar as pessoas que dão sustentação à empresa, aquelas que a aceitam positivamente, participam de suas atividades, admiram-na e colaboram para o seu desenvolvimento. O autor enfatiza que, se o consumidor perceber que a empresa é responsável socialmente, irá preferir comprar seus produtos.

Nesse aspecto, a atuação social das organizações preenche uma gama de atividades que vão além do apoio ao desenvolvimento da comunidade na qual está inserida. A preservação do meio ambiente, também, não se torna suficiente para atribuir a uma organização a condição de socialmente responsável. Sua atuação social prioriza o bem-estar dos seus funcionários e dependentes, o ambiente de trabalho saudável, a promoção de comunicações transparentes, o retorno aos seus acionistas, a sinergia com seus parceiros e a satisfação dos seus clientes e consumidores.

A atenção para os problemas sociais que poderão ser, para uma organização, o seu principal alvo, é enfocada por Drucker (2002), pois, ao buscar uma solução para esses problemas, ela poderá contribuir para fortalecer-se direta ou indiretamente. Conforme esse



autor, o sucesso de uma organização reside, em grande parte, na adoção de tal inovação social. Também, para esse teórico, a primeira função de uma organização é cumprir com a missão específica para qual existe, constituindo-se no maior interesse para a sociedade.

A Responsabilidade Social compreendida como todo tipo de ação que, de alguma forma, possa melhorar a qualidade de vida da sociedade é expressa por Ashley (2002). Para a autora, as organizações, além das obrigações estabelecidas por lei, possuem obrigações de caráter moral, mesmo que não vinculadas às suas atividades, mas que possam estimular o desenvolvimento dos habitantes de uma comunidade ou país.

A Responsabilidade Social, pode ser definida como compromisso de uma organização para com a sociedade. Esse compromisso é expresso mediante postura, ações e desempenho de papel específico na comunidade na qual a organização está inserida, também mediante a prestação de contas da organização para com esse grupo social, no sentido de contribuir para a melhoria das condições de vida da comunidade.

Relações Públicas e Responsabilidade Social

Relações Públicas é classificada como uma função que mantém o público ligado à organização, informado sobre os fatos importantes ocorridos. O papel de Relações Públicas não se resume em divulgar as realizações de uma organização. Esta tem de ser conscientizada para o exercício da responsabilidade para com a sociedade. Então, a atividade de Relações Públicas de uma organização será mais ética, quando tiver um papel a representar perante a sociedade, pois a melhoria da credibilidade organizacional está na descrição real de seu negócio ou produto.

De acordo com Simon (1972), Relações Públicas, no exercício de sua atividade, tem um papel maior que o de um publicitário, um jornalista ou estrategista. Desempenha a função de cientista social. Seu objetivo consiste em assessorar a administração em tudo aquilo que se refere ao meio no qual a organização está inserida. Quanto a esse aspecto, ressalta-se que, embora muitas vezes as Relações Públicas não tenha autonomia em definir padrões de conduta, ela precisa ter clara a sua visão na hora de elaborar as diretrizes de ação, visto que a idéia em pauta é que a sociedade legitima e reconhece a organização que cumpre com seu papel social na comunidade na qual está inserida.



Para Simões (1995), o objetivo da atividade de Relações Públicas é obter a cooperação dos públicos para a consecução da missão da organização, chegando a uma definição operacional através de quatro funções: diagnosticar, prognosticar, assessorar e implementar programas planejados e específicos de comunicação.

Childs (1967) expressa que Relações Públicas tem a responsabilidade de identificar problemas que, de algum modo, possam afetar a sociedade. Para esse autor, qualquer ação ou plano que não fosse de interesse dos públicos, teria de ser modificada.

Um outro pesquisador da área de Relações Públicas, Parodi (1996), na sua obra que trata do perfil desse profissional para o futuro, argumenta que, além da função tradicional de Relações Públicas, o profissional assume uma nova função que esse autor chama de auditoria social, para analisar a situação da organização na comunidade na qual está inserida e qual será a sua função social.

Outra concepção de auditoria social é caracterizada por McIntosh (2001), como aspectos sociais e éticos de uma organização, através do uso de relatórios e prestação de contas. Para esse autor, a auditoria social possui o caráter de medir como os funcionários percebem a organização; a forma como a organização está cumprindo suas metas e se o seu discurso condiz com sua forma de trabalho.

A essência para a utilização da auditoria social pelas organizações fundamenta-se na divulgação, transparência e honestidade, ou seja, é uma das maneiras que poderão ser utilizadas por organizações que visam a conseguir a confiança da sociedade.

A técnica para a auditoria social utilizada pela atividade de Relações Públicas, apresentada por Parodi (1996), é o Balanço Social. Este conceito refere-se às publicações apresentadas às assembleias de acionistas e ao mercado como forma de divulgar os investimentos das organizações na área social. Uma espécie de relatório público, onde se mostram os recursos aplicados no campo da educação, meio ambiente, cultura, benefício aos funcionários, restauração de patrimônio histórico, entre outros.

A finalidade de Relações Públicas consiste em estabelecer uma ligação duradoura entre a organização e a sociedade, de modo a criar um clima de confiança e aceitação. Essa prática acontece através de ações, a fim de que a organização alcance sua dimensão de criar projetos que favoreçam um maior número de pessoas, cumprindo, conseqüentemente, o seu papel social.

Desse modo, a atividade de Relações Públicas desempenha a função de detectar problemas que possam surgir na organização e guiar o poder de decisão organizacional em relação às providências a serem tomadas.

Outro papel de Relações Públicas, em função da responsabilidade social nas organizações, é mencionado por Gutierrez (2003:155), consistindo em “*recomendar atitudes proativas quanto às políticas normalmente edificadas pelas corporações, com o escopo de estreitar valores da organização e de seus públicos, demarcando o conceito empresarial*”. De acordo com esse autor, algumas políticas poderão ser as seguintes: o relacionamento com os vários tipos de públicos; as propagandas institucionais, principalmente, aquelas que têm ligação com a imprensa; recursos humanos; publicidade, entre outras.

Em suma, essas evidências apontam para direcionar o trabalho de Relações Públicas à conscientização das organizações em relação à responsabilidade social. O resultado desse estudo prioriza o trabalho de Relações Públicas, já que seu próprio nome possui um caráter social.

Relativamente a essa afirmação, convém aprofundar a atividade de Relações Públicas no âmbito estratégico das ações organizacionais, uma vez que se torna necessário conhecer o interesse do público com respeito aos aspectos do comportamento individual e empresarial, a fim de obter-se um significado social, já que as organizações terão de cumprir com sua missão.

O processo da Estratégia na atividade de Relações Públicas

A implementação de Estratégia na atividade de Relações Públicas está ligada à idéia de que as organizações desejam o estabelecimento de boas relações por meio de uma definição de suas estratégias de relacionamento, informação e comunicação, as quais venham ao encontro dos interesses de seus *Stakeholders*¹.

Assim, a estratégia passa a ser uma combinação relevante à estrutura organizacional. Para Relações Públicas, uma estratégia bem pensada representa a essência de sua atividade, uma vez que requer planejamento dos programas e projetos traçados. A habilidade dessa área

¹ Para Bob e Meyer (1998), os *Stakeholders* são entendidos como os agentes com influência de uma organização.



está em escolher uma estratégia congruente com os recursos disponíveis para a consecução dos objetivos organizacionais.

A implementação de estratégia é um aspecto necessário para que uma organização consiga ser eficaz no seu ambiente. Além disso, pensar estrategicamente sobre cada aspecto das operações implica estabelecer padrões que favoreçam o processo de tomada de decisão.

De acordo com Megginson (1998), há alguns fatores que poderão afetar o planejamento estratégico, tais como: crescimento da população, o cenário político, as pressões sociais. Conforme esse autor, o processo de definição da estratégia, está sempre em movimento, pois, diante do clima organizacional atual, os rumos de mudança podem tomar outra direção.

Nessa ótica, uma quantidade crescente de organizações está consciente de que necessita controlar constantemente seu ambiente e também estar alerta para as ameaças e oportunidades a serem encontradas. A matriz disso é que muitas organizações estão reconhecendo os benefícios advindos do seu relacionamento com os diversos tipos de comunidade. A contribuição à comunidade deu-se porque se descobriu que, ajudando a sociedade, as metas econômicas e sociais se completariam.

A qualidade do relacionamento entre a organização e as comunidades com as quais ela interage, tornou-se um fator preponderante no sucesso de seus negócios. Isso significa apontar a responsabilidade da atividade de Relações Públicas em dar respostas às necessidades de integração entre as organizações e seus públicos prioritários, direcionando-se ao alcance de seus objetivos.

Como afirma Parodi (1996:53):

La principal responsabilidad del profesional de las Relaciones Públicas en la sociedad y en el mundo contemporáneo no es proponer un mundo utópico (...), mas un modelo de sociedad que apunte al desarrollo integral, en que las Relaciones Públicas sirvan para pasar de condiciones de vida menos humanas a condiciones de vida más humanas.

Assim, é relevante frisar, novamente, a função da atividade de Relações Públicas no planejamento das ações sociais e nos discursos bem planejados e executados, a fim de que a organização possa cumprir com sua responsabilidade social. Tudo isso representa, também, considerar que a organização se envolve em projetos na área da saúde, educação, meio ambiente, entre outros, com a comunidade na qual atua.

A esse respeito, nota-se a consciência, demanda e o fortalecimento das organizações, já que a prática em ações sociais está sendo o caminho mais viável para chegar-se a melhores desempenhos sociais e econômicos. Além disso, a análise e a avaliação do comportamento das organizações começam a fazer parte dos hábitos dos consumidores, tornando-se um ingrediente de extrema importância na hora da compra de produtos. Esses indicadores apontam que as pessoas estão aceitando as parcerias das organizações, por contribuírem, efetivamente, para o desenvolvimento e o bem-estar social.

Toda metodologia para o desenvolvimento de planos na área social pode ser gerenciada pela atividade de Relações Públicas. Ações isoladas obtêm efeitos meteóricos os quais não se reproduzem sistematicamente, uma vez que as organizações percebem que agir com responsabilidade social implica, igualmente, um forte planejamento estratégico de suas ações.

A implantação de programas de cunho social pelas organizações evidencia o interesse da participação na atividade de Relações Públicas, pois ela, através da definição dos alvos estratégicos, da identificação das ações (planos, programas e projetos) e da avaliação poderá conseguir a satisfação e o comprometimento do público interno. *“Funcionários envolvidos com ações sociais, normalmente carentes de capital e recursos, desenvolvem habilidades, hoje vitais no mundo dos negócios: comunicação, criatividade, capacidade de alocar recursos e de trabalhar em equipe”* (Rosenburg, 2000:19). Para as organizações, a prática da responsabilidade social traz melhoria na ética e integridade de seus funcionários e, no que se refere à sociedade, uma imagem positiva da organização.

Grayson e Hodges (2002), cuja obra apresenta um enfoque diferenciado de Responsabilidade Social, manifestam, também, posição semelhante a dos autores acima mencionados, quando afirmam que um dos aspectos para a implementação de qualquer estratégia organizacional é o envolvimento de seus *Stakeholders*. Esses estudiosos, porém, reforçam que esse envolvimento para ser efetivo, requer um canal de comunicação aberto, já que os *Stakeholders* esperam dialogar, cada vez mais com as organizações, que poderão interferir em suas vidas.

Isso reforça, mais uma vez, a função de Relações Públicas no planejamento estratégico bem definido e nas ações sociais que a empresa irá desenvolver, pois todo trabalho de Relações Públicas é pautado no sentido de que a organização cumpra a sua missão.



Daft (1999:82) declara que o maior benefício decorrente da prática da responsabilidade social consiste em Relações Públicas. “*O nome da empresa é relacionado com a causa meritória, e boa vontade significa bons negócios*”.

Assim, os alvos estratégicos das organizações iniciam-se pela definição de quais ações sociais serão implantadas, porque esses estão ligados, inerentemente, às principais considerações estratégicas.

De posse da definição das ações sociais, o outro passo seria quais os segmentos da sociedade seriam beneficiados. Melo Neto e Froes (1999) argumentam que os programas e ações sociais apontam para ações direcionadas a um público-alvo específico. O critério para escolha seria verificar qual segmento populacional se encontra em estado de carência. Para esses autores, no momento em que esse público-alvo é localizado e identificado geograficamente, nos aspectos sexo, idade, ocupação, e quando a natureza de sua carência for definida, é que surgirá o alvo estratégico dos programas e ações a serem implementados.

Desse modo, a atividade de Relações Públicas vem a facilitar o processo das políticas traçadas pelas organizações. “Relações Públicas esquadrinha as operações para evitar que qualquer interesse seja afetado” (Gutierrez, 2003:172). Assim, sua atividade perpassa pelos grupos de interesse, no sentido de conseguir modificar suas atitudes e opiniões. Planos e ações podem ser realizados pela área, a fim de identificar os ambientes, cenários e alternativas para eventos futuros.

Outras esferas apontadas pelo autor para Relações Públicas são: a sugestão, por parte desse profissional, em mudar as políticas e procedimentos de uma organização, em consonância com os resultados esperados pelos seus públicos; as informações fornecidas para a cúpula administrativa de opiniões contrárias e a habilidade e instrumentos utilizados para comunicar aos públicos novos projetos organizacionais. Por fim, o modelo usado por esse autor reafirma o desenvolvimento dessa atividade em planejar programas estratégicos de comunicação entre organização-públicos.

Em consonância com essas idéias, o desafio dessa área consiste em administrar as mensagens e os canais de comunicação entre a organização e seus *Stakeholders*.



Principais Resultados da Pesquisa

Em relação aos Dados com maiores índices, no que tange à pesquisa realizada junto aos funcionários, pode-se constatar que:

- a maioria dos colaboradores entende, por Responsabilidade Social, o compromisso da empresa com a comunidade e uma maneira de ajudar as pessoas;
- os meios pelos quais os colaboradores sabem dos projetos de Responsabilidade Social são as reuniões mensais com supervisores e gerência;
- a maioria respondeu que o plano de saúde é o programa mais utilizado, sendo esse seguido pelo item escola;
- entre os programas que julgam mais importantes, estão o plano de saúde e a creche. Neste último dado, convém ressaltar que, nas respostas do público feminino, a maioria declarou, em conversa informal com a pesquisadora, que a possibilidade de os filhos estarem na creche durante o horário de serviço, garantia mais tranquilidade, segurança, pois sabem que, na creche, seus filhos estão bem cuidados e seguros;
- o benefício para os funcionários, em razão dos projetos de Responsabilidade Social da empresa, considerado mais importante é o plano de saúde, por considerarem-no bom, uma vez que tal plano, além de cuidar da saúde dos funcionários, beneficia, também, a família dos colaboradores, já que são seus dependentes.

Resultados mais relevantes da pesquisa realizada junto aos diretores, supervisores e gerentes são:

- a maioria da direção entende, por Responsabilidade Social, o compromisso da empresa não somente em termos de salário, mas também em termos de responsabilidade com as pessoas e a obrigação de todo cidadão em participar na busca de melhorar as necessidades da comunidade;
- conforme os entrevistados, a realização da pesquisa interna e a possibilidade de os funcionários terem habitação, estudo e plano de saúde, é o que estabelece o vínculo da Responsabilidade Social com o Projeto 2001;



- quanto ao fato de o projeto chamar-se Projeto Azaléia construindo o futuro, em lugar de Responsabilidade Social, os entrevistados justificaram que, na época da implantação do projeto, no ano de 1991, não se falava no termo Responsabilidade Social;
- a pesquisa interna foi à causa citada pelos entrevistados para a implantação do Projeto 2001;
- a indicação de atender às pessoas foi um dos principais objetivos do Projeto 2001;
- na estrutura material e de pessoal para a implantação do Projeto 2001, os resultados de maior índice foram: setor de Recursos Humanos, a realização de um Convênio com a Caixa Econômica Federal e uma estrutura própria para cada plano;
- com relação ao fato de o projeto ficar sob a responsabilidade do Setor de Recursos Humanos, houve unanimidade ao dizer-se que é pelo fator de estar esse setor ligado diretamente às pessoas, sendo, por isso, tarefa exclusiva dos Recursos Humanos;
- as tarefas básicas do Setor de Recursos Humanos no que tange ao projeto são a de planejar, divulgar, monitorar, executar e procurar parcerias;
- a indicação do envolvimento dos colaboradores com o Projeto não pareceu muito específica, uma vez que, novamente, o assunto em pauta foi a pesquisa, seguido da opinião de ser total esse envolvimento, o que não revela suas funções básicas;
- para a maioria o retorno em relação ao projeto é mais social do que financeiro.

Considerações Finais

Nas últimas décadas, alguns administradores vêm enxergando longe, quando relacionam sua organização e seus produtos com temas emergentes de gestão. Um deles é o seu crescente interesse na gestão de práticas sociais. Isso porque as pressões competitivas, a administração da qualidade total, a tendência para o trabalho do conhecimento e para concorrência baseada no tempo constituem todas as forças que criam uma necessidade de tomada de decisão e, conseqüentemente, a formulação de estratégias para lidar com esse tipo de situação.

Nessa ótica, Relações Públicas adquire a função estratégica política que, por meio da comunicação, auxilia a organização no alcance de seus objetivos, a fim de evitar conflitos e situações indesejadas. Por isso, é mais uma vez pautado, no presente trabalho, o uso da



estratégia na atividade de Relações Públicas, para que sua atuação seja valorizada no conjunto do todo organizacional.

Observou-se, igualmente, que Relações Públicas, considerando sua função estratégica e política, poderá, a partir de um planejamento, com características, objetivos, metas e programas de comunicação, estabelecer boas relações entre a organização e seus *Stakeholders*, buscando a melhoria da qualidade de vida, por meio dos produtos e dos serviços prestados por essa organização, os quais auxiliam no cumprimento da sua missão

No que tange, a empresa investigada, constatou-se que constitui-se numa organização com grande potencial na esfera social, em virtude de suas características no exercício da Responsabilidade Social, tanto no âmbito interno, quanto no externo. Porém, apesar de todos os investimentos na área social, observou-se alguns pontos frágeis com relação, entendimento e conhecimento desses projetos por parte dos colaboradores, possivelmente, devido ao fato de os canais utilizados pela empresa transmitirem informações insuficientes. Além disso, as lideranças não demonstraram exercer orientação precisa quanto ao envolvimento dos funcionários no projeto.

Desse modo, analisando o projeto Construindo o Futuro percebeu-se que ele nada mais é do que um projeto de Relações Públicas, enquadrando-se perfeitamente na filosofia dessa atividade. Sugere-se à Azaléia, já possuidora de uma filosofia de Relações Públicas, que estabeleça um setor nessa área, o qual se torne responsável pela operacionalização de seus programas sociais.

Nesse contexto, uma condição para o fortalecimento da Responsabilidade Social nas organizações consiste na implementação de estratégias adequadas para lidar com os Stakeholders, já que se requer um canal de comunicação aberto entre a diretoria e o público interno, estabelecimento de parceiras, avaliação e finalmente a integração da organização com a sociedade.

Diante disso, as Relações Públicas terão o desafio de buscar a compatibilidade estratégica das organizações, ampliando a comunicação com os públicos, pois o momento atual está a exigir, cada vez mais, Responsabilidade Social das empresas e outras organizações, fundamentando-se em não oferecer riscos ao meio ambiente, garantir benefícios sociais aos seus funcionários e a criação de parcerias na comunidade onde a empresa está



inserida, movimento que já está sendo percebido no Brasil, como é o caso da Azaléia por seus programas e projetos na área social.

Referências Bibliográficas

- ASHLEY, Patricia Almeida (coord). **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BOB & MEYER. **Strategy**. London: Thompson, 1998.
- CHILDS, Harwood. **Relações Públicas, Propaganda e Opinião Pública**. Rio de Janeiro: Usaid, 1964.
- DAFT, Richard L. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1999.
- DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- DRUCKER, Peter F. **A Organização do Futuro. Como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997.
- _____. **Fator humano e desempenho: o melhor de Peter Drucker sobre administração**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- ESTEVES, Sérgio A. P. (org.). **O Dragão e a Borboleta: Sustentabilidade e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Axis Mundi, 2000.
- FISCHER, Rosa Maria. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro Setor**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- GUTIERREZ FORTES, Waldyr. **Relações Públicas: processos, funções, tecnologia e estratégias**. São Paulo: Summus, 2003.
- GRAJEW, Oded. Negócios e Responsabilidade Social. In: **O Dragão e a Borboleta: Sustentabilidade e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Axis Mundi, 2000. Pág 39-49.
- GRAYSON, David; HODGES, Adrian. **Compromisso Social e Gestão Empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2002.
- MCINTOSH et. al. **Cidadania corporativa; estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.



- MEGGINSON, Leon C. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: editora HARBRA, 1998.
- MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. 1999.
- _____. **Gestão da Responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. 2001.
- MONTANA, Patrick. J. CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- PARODI, Julio Cesar Pereira. **Las Relaciones Públicas en El Mundo Actual**. Argentina Córdoba: Editorial Copiar, 1996.
- PINHO, J. B. **Propaganda Institucional: Usos e Funções da Propaganda em**
- ROSENBERG, Cynthia. O trabalho Compartilhado. Guia de Boa Cidadania Corporativa. **Revista Exame**. Edição 728. 2000.
- SARLET, Érica. (org.). **Os 40 anos de Calçados Azaléia S.A.** Canoas - RS: La Salle Editora, 1999.
- SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: função política**. São Paulo: Summus, 1995.
- _____. **Relações Públicas e Micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.
- SIMON, Raymond. **Relações Públicas-Perspectivas de Comunicação**. São Paulo: Atlas S.A, 1972.