



Responsabilidade social e comunicação organizacional: sujeitos e objetos nos públicos da escola Oi Kabum! do Instituto Oi Futuro¹

Leonardo Santa Inês CUNHA²
Universidade do Estado da Bahia, Salvador, BA

RESUMO

O presente artigo consiste em um relato de pesquisa que buscou investigar projetos educacionais de responsabilidade social, tomando como objeto a *Oi Kabum! Escola de Arte e Tecnologia*, em Salvador. O objetivo principal foi identificar de que forma os mecanismos de comunicação institucional da empresa financiadora interferem na formatação e execução da Escola. Discutiu-se o conceito de responsabilidade social em suas diferentes abordagens e relação com a comunicação organizacional. Observou-se ainda a participação da empresa Oi, do Governo do Estado da Bahia e da ONG Cipó Comunicação Interativa para a realização do projeto. Identificou-se que o projeto educacional adaptou-se em sua trajetória às demandas de visibilidade da marca “Oi” e que a empresa de telefonia é o principal agente na realização da iniciativa.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação organizacional; Responsabilidade Social; públicos organizacionais; Oi Kabum! Escola de Arte e Tecnologia.

O presente artigo é resultado de um estudo de caso da *Oi Kabum! Escola de Arte e Tecnologia*, a partir do qual se discute os projetos de responsabilidade social. O conteúdo deste trabalho foi elaborado a partir da pesquisa realizada para elaboração de dissertação de mestrado, vinculada ao Programa de Pós Graduação em Educação e Contemporaneidade da Universidade do Estado da Bahia. Nele, discuti-se o conceito de responsabilidade social, sua relação com a comunicação organizacional e alguns resultados encontrados no estudo.

A *Oi Kabum! Escola de Arte de Tecnologia* é um espaço educacional que utiliza as tecnologias da comunicação para a formação de jovens de bairros populares tendo por objetivo a sua inserção no mundo do trabalho. O público atendido, em Salvador, é

¹ Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste realizado de 15 a 17 de junho de 2011.

² Bacharel em Comunicação Social – Relações Públicas pela UNEB. Mestre em Educação e Contemporaneidade pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Professor do Curso de Bacharelado em Jornalismo em Múltiplos Meios, Campus III – UNEB. Email: lscunha@uneb.br



composto por oitenta moradores do Subúrbio Ferroviário e do Nordeste de Amaralina. No período de um ano e meio, os estudantes participam de aulas de fotografia, vídeo, computação e design gráfico. Trata-se de um projeto educacional de Responsabilidade Social Empresarial, formulado e financiado pelo Instituto Oi Futuro, organização responsável pela gestão e divulgação dos projetos sociais da empresa de telefonia Oi. A primeira unidade do projeto foi desenvolvida em 2001, no Rio de Janeiro. A partir desta experiência, a escola foi replicada em Salvador, Recife e Belo Horizonte. Em Salvador, as atividades do projeto tiveram início em 2004, resultado da articulação entre o Instituto Oi Futuro, a organização não governamental CIPÓ – Comunicação Interativa, a Secretaria Estadual de Desenvolvimento Econômico e Social (SEDES) e a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO).

De que forma as demandas objetivas por educação do público “alvo” e as características do seu público “consumidor”, com as conseqüentes possibilidades de visibilidade para o mesmo, interferem na constituição do projeto pedagógico da Escola gerida pela empresa? As opções de constituir-se enquanto “escola de arte e tecnologia” e atender jovens de bairros com apelo midiático enquanto “lugares problema” relacionam-se com a visibilidade proporcionada por estas escolhas? Que tipo de resultado do projeto é esperado pela empresa financiadora e de que forma ele é mensurado?

Responsabilidade social: breve esforço de conceituação

Para responder a estas questões faz-se necessário recorrer a uma compreensão do conceito de Responsabilidade Social e suas abordagens correntes. Neste trabalho, foram destacadas três linhas de abordagens encontradas na literatura sobre o tema: apologética, pragmática e crítica.

A primeira classificação proposta reúne estudos que partem de uma identificação prévia com o universo corporativo. Esta abordagem, aqui chamada de *apologética*, que marca as primeiras produções sobre a temática, ainda é encontrada em muitas obras contemporâneas. Parte desta bibliografia costuma associar o conceito a um novo modelo de gestão das empresas, mais sensível e responsável e, portanto, identificado como uma postura ética das organizações. Para Baldo (2002), Responsabilidade Social é o retorno



justo da empresa para os recursos que utiliza da sociedade, de forma ética e humana. Possui assim, um suposto conteúdo normativo e é empregado a partir de um exercício de consciência sobre um retorno desejável da atividade empresarial. Da mesma forma, Brant (2002) trata do comportamento ético dos gestores de negócios.

O Instituto Ethos, em uma das suas publicações sobre Responsabilidade Social, julgou necessário discutir o tema a partir de um eixo, para a organização fundamental: a solidariedade. Assim, destacou um artigo de Sponville (1999) sobre a questão. Em uma passagem, o autor propõe:

A doação é uma obrigação, um ímpeto em demasia, um excesso da vida criativa que não pode ser entesourado, sob pena de grave desequilíbrio psíquico. A doação é a contrapartida psíquica da aquisição. Ao recebermos qualquer coisa do outro, contraímos uma dívida e uma culpa, das quais nos redimimos ao doar (SPONVILLE, 1999, p. 78).

Responsabilidade social, de acordo com essa linha discursiva, contamina o universo corporativo com valores sociais desejáveis, imbuídos de todo um léxico cristão de doação e fraternidade. Esta é, sem dúvida, uma das “tendências”, dentre as tantas proclamadas nas cartilhas das revistas especializadas: a utilização de uma linguagem emocional na formatação do discurso empresarial, substituindo a aridez, no diálogo com públicos específicos, das análises quantitativas. A proclamação de valores e a descrição das organizações como uma comunidade solidária parecem, nestes discursos, conviver ou mesmo substituir a preocupação com a rentabilidade dos negócios. Para este discurso, a empresa não é apenas a representante de objetivos particulares e de busca do lucro, mas o lugar de realização da vida social. As organizações não busariam apenas a simples exploração da força de trabalho dos seus empregados nem a mera compra ocasional dos seus consumidores: em suas estratégias de comunicação, as empresas buscam uma filiação afetiva às suas marcas.

A *teoria dos stakeholders* talvez seja o mais influente e difundido fundamento teórico para as ações de responsabilidade social. Ela prega a alocação de recursos organizacionais e a consideração dos impactos desta alocação em vários grupos de interesse dentro e fora da organização. Segundo esta perspectiva, para o sucesso de uma empresa, não apenas os interesses dos acionistas devem ser satisfeitos, mas o de todo o



conjunto de públicos com os quais a organização se relaciona, como trabalhadores, fornecedores e comunidade (FREEMAN apud MACHADO, 2002, p. 91).

Seriam os projetos de responsabilidade social resultado de um novo modelo de gestão organizacional, mais humano e aberto a interesses exógenos? São produtos da consciência dos gestores, que passam a compartilhar valores e incorporar a solidariedade em suas ações? Estas considerações parecem carentes de evidência empírica e compõem frágeis explicações sobre como ações de responsabilidade social se relacionam a objetivos estratégicos das organizações.

A segunda abordagem do conceito de responsabilidade social na bibliografia estudada é uma tentativa de resposta a uma controvérsia: se a adoção de projetos filantrópicos e de um comportamento “ético” é fruto da consciência e da generosidade, como operá-los sem que comprometam o lucro das organizações? O esforço agora não é apenas o de representar de forma atraente os programas de responsabilidade social, mas o de demonstrar como a promoção de projetos sociais auxiliam as organizações a se posicionarem no mercado, aprimorarem seus relacionamentos com públicos estratégicos e, assim, obterem mais lucro. É o que chamamos de abordagem *pragmática*.

Para muitos autores, responsabilidade social associa-se às estratégias de marketing da empresa, entendendo por marketing a troca de produtos e valores entre indivíduos e empresas, conforme define Kotlher (1995). Não é um composto dissociado do funcionamento regular de qualquer instituição com fins lucrativos, ao contrário, relaciona-se às ações que buscam posicioná-las no mercado.

Pesquisadores brasileiros, como Borger (2001) também buscam afastar o conceito de responsabilidade social das ações de filantropia, tidas como paternalistas e assistencialistas. Para a autora esta é a marca das primeiras iniciativas associadas ao tema no Brasil. Outros autores defendem a adoção de ações de responsabilidade social como parte de uma estratégia de diferenciação das marcas:

O marketing de causa relacionada ou a filantropia estratégica representa uma oportunidade de diferenciação em um ambiente extremamente competitivo. O produto passa a agregar um valor de ‘simpatia’ para as pessoas que também consideram aquela causa relevante e, conseqüentemente, para os consumidores. Isso porque estes podem ver esse produto como uma oportunidade para apoiarem



causas sociais de maneira simples por meio do uso ou da compra (TREVISAN, 2002, p.10).

Busca-se assim divulgar ações nas quais os consumidores percebam uma identidade com seus pensamentos, preocupações e valores. Demonstrando uma situação de resultado direto, de aumento do consumo, alia-se responsabilidade social e os objetivos estratégicos das empresas. Neste ponto, parece ter sido amadurecido o esforço de conciliação entre lucro e projetos sociais das empresas. Reconhecendo a controvérsia inicial, Certo e Peter (1993) operam uma síntese de como pensam a questão:

O ponto de vista clássico vê as empresas como entidades econômicas, enquanto o ponto de vista contemporâneo concebe as empresas como membros da sociedade. Embora as organizações de negócio exerçam claramente os dois papéis, o reconhecimento disso nem sempre responde à questão de como as companhias devem se envolver em atividades de responsabilidade social. Entretanto, em muitos casos, ambos os pontos de vista levam à mesma conclusão sobre o fato de uma empresa dever ou não se engajar em uma atividade dessa natureza em particular. Por exemplo, quando a atividade for exigida por lei, ambas as abordagens apoiam o envolvimento nela. E, em situações em que há lucro, ambas as abordagens apoiam o envolvimento na atividade (CERTO e PETER apud MACHADO, 2002, p. 46).

Husted (2003) procurou responder dois pontos para ele essenciais para a formatação dos programas de responsabilidade social: em quais ações a empresa deve se envolver? Como gerenciar as ações de modo a reduzir os custos? A conclusão encontrada pelo autor é a de que, a depender do ramo de atividade e do nível de envolvimento desejado, a empresa deve optar por ações domésticas (geridas por ela própria, exclusivamente), terceirizadas (geridas por um outra organização, exclusivamente) ou híbrida, quando ocorre o compartilhamento da gestão:

O modelo híbrido ou colaborativo sugere uma parceria entre a empresa e uma outra organização sem fins lucrativos, onde ambas as partes disponibilizam recursos humanos, materiais e financeiros para execução das ações, estabelecendo uma relação onde empresa e organização sem fins lucrativos trabalham em conjunto e capturam os benefícios da ação de RSE (HUSTED, 2003, p. 18).

Ao desenvolver projetos sociais em parcerias com organizações sem fins lucrativos, a empresa garante a preservação dos seus interesses estratégicos, através de envolvimento direto, a economia de recursos, uma vez que terceiriza parte da gestão para uma outra organização “especializada” no “fazer social” e não precisa desviar a estrutura de suas atividades fins e ainda dialoga com um discurso, apresentado no capítulo anterior, de



incentivo à participação, compromisso com a democracia e promoção do “terceiro setor”. Caminha assim para a afirmação da “conciliação de interesses” privados e públicos, traço retórico marcante neste tipo de abordagem. Outro elemento sugerido, segundo a literatura aqui classificada como *pragmática*, para a conciliação entre responsabilidade social e lucro para as empresas é o desenvolvimento dos projetos associando-os a objetivos estratégicos das organizações:

Contudo, para agregar maior valor às ações sociais, devem ser consideradas as variáveis missão e o *core business* da empresa, como também deve haver um alinhamento dos objetivos da organização não lucrativa escolhida e da empresa para que tais impactos sejam maximizados (PEARCE II e DOH, 2005, p. 08).

Em outras palavras, a ação de responsabilidade social deve ter como parâmetro principal os objetivos estratégicos das organizações e seus referenciais institucionais (missão, visão, valores). Há ainda outra característica dos programas de Responsabilidade Social: a confluência com estratégias de relacionamento com públicos estratégicos. Dentre estes públicos destaca-se o Estado. A associação entre a Responsabilidade Social das empresas e o poder público é constante, seja no financiamento, no *lobby* ou, nos setores onde a relação é mais delicada, na regulação. Sobre esta relação, Andrade (1980) afirma:

Cada empresa tem seu mercado-alvo e esse mercado sofre influências restritivas ou de incentivo em face das decisões do governo, que por política fiscal, econômica ou de caráter social. Esse posicionamento é que leva muitos empresários a alcançar resultados compensatórios e outros não. (...) Trilhar o caminho da política governamental é para o empresário uma posição cômoda (ANDRADE, 1980, p. 60).

No caso das empresas de telefonia, por exemplo, para as quais o produto oferecido é considerado um bem público, regulado, inclusive, por agências estatais especializadas, o relacionamento com governos é estratégico. Desenvolver projetos educacionais em parceria com diferentes instâncias estatais possibilita dividendos de imagens para ambos e oportunidades de melhoria de relacionamento com um público organizacional de relacionamento potencialmente sensível.

Por fim, existe a possibilidade de desenvolvimento do marketing diretamente através dos programas de responsabilidade social. Mattar (2001) justifica a adoção da responsabilidade social como uma estratégia para atrair clientes. Demonstra com



quadros comparativos que a gestão “ética” das organizações se insere no mercado que mais cresce, aquele que associa marcas a bens intangíveis:

Além disso, os consumidores recompensam e punem as empresas pela sua responsabilidade social. Recompensam ao comprar os produtos e recomendar a empresa a seus conhecidos. Punem ao não comprar os produtos e não recomendar a empresa. Trinta e um por cento dos consumidores no Brasil e 49% nos consumidores nos Estados Unidos comportam-se desta forma (MATTAR, 2001, p. 123).

Aqui, a palavra recompensa é bastante reveladora. Deixa claro que não se trata de um ato altruísta, ou desinteressado, nas formas já expostas. Aqui as empresas devem buscar a responsabilidade social porque este desinteresse tem a clara perspectiva de ser recompensado na valorização de suas marcas.

Finalmente, a assunção de que ao promover projetos sociais a empresa busca também o lucro é feita através de uma perspectiva, para este trabalho, ideológica: a pregação de uma possível conciliação de interesses privados e públicos. Este argumento não considera conflitos inconciliáveis entre organização e seus públicos estratégicos (tanto trabalhadores quando a sociedade em geral). Os autores desta linha discursiva também não se perguntam se há algum predomínio de interesses no relacionamento entre os diferentes grupos, especialmente no trinômio financiador – executor – público beneficiado das ações de responsabilidade social. Para estas questões, encontram-se considerações importantes dentro do que classificamos como uma leitura *crítica* da responsabilidade social. Dados os limites já sinalizados das leituras *apologética* e *pragmática*, é necessário recorrer a outros autores para discutir as implicações políticas e os limites da retórica empregada na descrição do “fazer social” das empresas.

No campo da educação, pesquisou-se, neste trabalho, a obra de Silva (2003), que discute as mudanças ocorridas na década de 1990 nas políticas públicas da educação. Distanciando-se das leituras que definem o fenômeno como oriundo de uma “tomada de consciência” do mundo corporativo, a autora analisa a emergência do chamado “terceiro setor” e a intervenção social operada por ONGs e empresas privadas. Propõe que a questão deve ser analisada através de como este tipo de iniciativa se associa a “um modo político econômico de organização das forças produtivas” e consagra as “políticas sociais sem direitos sociais” (SILVA, 2003, p.32).



Transfere-se dos espaços públicos para as empresas a responsabilidade de estruturar as políticas sociais e educacionais, o que, associado às próprias características do chamado “terceiro setor” na sociedade brasileira, ocasiona “a privatização dos fundos públicos, o clientelismo, o nepotismo e a falta de fiscalização governamental” (SILVA, 2003, p. 52). Este novo modo de “fazer social” surge, portanto, com ferramentas de fiscalização e controle frágeis, em comparação ao modelo no qual o tratamento da questão social é gerido de forma privilegiada pelo Estado.

No campo do Serviço Social, destaca-se a obra “*Empresa Cidadã*” – *uma estratégia de hegemonia*, de César (2008). Responsabilidade social seria, segundo esta perspectiva, a resposta contemporânea a questão semelhante, o recuo das políticas sociais da década de 1990, resultado da reforma do Estado de inspiração neoliberal. Retoma-se um “alargamento da intervenção empresarial para o campo da assistência” (CESAR, 2008, p. 244), desta vez não apenas restrita aos trabalhadores, mas para toda a sociedade.

Destas duas obras, pode depreender-se a fragilidade dos instrumentos de avaliação das ações de responsabilidade social; a limitação deste modelo de intervenção para promover o que supostamente se propõe, “o fortalecimento da sociedade civil”; os objetivos eminentemente privados a que se destinam; sua associação à estratégia de hegemonia do empresariado.

Outra obra que reflete uma abordagem crítica frente a responsabilidade social é a produção de Isleide Fontenelle. Para a autora é na crise do modelo fordista de produção e acumulação que as diferentes estratégias de fortalecimento das marcas ganham atenção especial no meio empresarial. O crescimento da competitividade, o nivelamento tecnológico entre os concorrentes e elementos conjunturais lançam as organizações na corrida por inovação no campo da publicidade e do *marketing*, conforme sinaliza Fontenelle (2002):

Esse processo se inicia pelos idos dos anos 50-60, quando os ganhos de produtividade levaram a uma explosão de produtos fabricados em série por diferentes empresas o que provocou a necessidade de se criar uma “imagem da marca” como elemento determinante na diferenciação dos produtos. Foi nesse momento (...) que a produção de cultura começou a ser integrada à produção de mercadorias em geral, pois a concorrência entre as empresas passou a acontecer no plano da produção e veiculação e imagens (FONTENELLE, 2002, p. 146-147).



A construção da marca empresarial, a que o consumidor reconheça e diferencie num mercado cada vez mais competitivo e nivelado, passa a mobilizar a atenção e os recursos organizacionais. As inovações do produto e as mudanças na estrutura de produção, não são mais suficientes para a conquista dos consumidores e o posicionamento no mercado demanda das organizações um novo instrumental. A constante busca por inovação inunda o mercado como novos produtos e serviços, alterando o perfil do consumo, sofisticando progressivamente a captação e manutenção de clientes, ocasionando uma volatilidade no mercado (FONTENELLE, 2002, p. 157). E neste processo de constantes transformações, são as marcas e a imagem das organizações que irão fixá-las entre os consumidores e oferecer a estes uma estabilidade que lhes sirva de referência frente as constantes inovações.

A partir da leitura dos diferentes autores, propomos, neste trabalho, o seguinte conceito para a responsabilidade social empresarial:

Responsabilidade social é um instrumento de construção da marca e da imagem organizacional. Tem por principal objetivo oferecer elementos de distinção, operados por ações de *marketing*, publicidade e relações públicas, para compor a imagem projetada da organização capaz de, gerando identidade com o público consumidor, contribuir para o posicionamento da empresa no mercado. Enquanto discurso, compõe uma estratégia de hegemonia do empresariado, promovendo as empresas como o lugar de realização da vida social, legitimando as mudanças no modelo de intervenção social, que transferem do Estado para a iniciativa privada o papel definidor de políticas. Tem por objetivos secundários oportunizar relacionamento com públicos estratégicos, prevenir potenciais riscos para a organização e permitir acesso a mercados e capitais específicos. As formulações sobre como devem se constituir este tipo de intervenção são oriundas do próprio universo corporativo, assim como os instrumentos de avaliação, não encontrando, em outras instâncias sociais, estruturas consistentes de fiscalização e controle. Sobre a sua formatação é recomendado, pela literatura do próprio meio empresarial, desenvolver ações relacionadas aos princípios institucionais da organização, parcerias com organizações do chamado “terceiro setor” e distanciar-se da noção de filantropia, privilegiando medidas mais “estratégicas”, de modo a garantir a minimização dos custos de execução, a maximização dos resultados e o diálogo como um discurso de incentivo “à participação da sociedade”.



O lugar dos públicos no programa de responsabilidade social da Oi Futuro

Considerando o conceito de responsabilidade social proposto foi realizada uma análise do papel dos públicos organizacionais da empresa de telefonia Oi envolvidos na realização da *Oi Kabum! Escola de arte e tecnologia*. Para proceder a análise, foram analisados os balanços sociais da empresa, peças de divulgação, documentos internos da ONG gestora e do Governo do Estado da Bahia, parceiros da iniciativa.

No caso estudado, verificou-se um grupo que atua sobre o mercado das telecomunicações que, após as privatizações, caracteriza-se por uma acirrada competição. No momento da pesquisa, a promoção de projetos sociais não se constituía mais enquanto uma inovação das organizações, mas como uma estratégia de gestão já absorvida pela concorrência o que a não adoção poderia representar uma defasagem. Segundo dados do setor, a Responsabilidade Social empresarial é uma prática consolidada entre as empresas líderes de mercado. Constata-se, conforme sinaliza Fontenelle (2002), a adoção de projetos sociais como uma estratégia de valorização do capital de uma organização, através da consolidação de sua marca.

Restou a Rede Telemar produzir o seu diferencial ao longo da trajetória da consolidação de sua marca. O discurso de inovação presente na “Oi” deve ser incorporado por todas as práticas do grupo e as ações de responsabilidade social integram-se aos esforços de difusão da imagem corporativa. A Oi enquanto marca comercial, torna-se onipresente, inclusive em práticas empresariais não denominadas enquanto produtos, como a *Kabum!*, rebatizada de *Oi Kabum!* para adaptar-se às estratégias de comunicação da rede.

Verificou-se, por parte da Oi, elementos significativos apontados pela bibliografia estudada. Primeiramente, a necessidade de integrar os projetos sociais da empresa a elementos associáveis aos principais produtos da organização. Por tratar-se de uma empresa de telefonia, a Oi privilegia projetos educacionais relacionados às novas tecnologias de comunicação. Outro elemento importante identificado foi a ocorrência, nos Balanços Sociais do Instituto Oi Futuro, de um discurso de associação dos projetos a um processo de fortalecimento do “terceiro setor”.



O arranjo institucional de referencia para o projeto é o mesmo defendido pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento como uma alternativa para solucionar os problemas educacionais: a articulação entre mercado, Estado e sociedade civil organizada. Dentre estes componentes, o que se verifica é um predomínio do poder decisório do mercado sobre os demais agentes. A Oi faz valer o seu papel de financiador. Os conteúdos, o formato modular e a metodologia do curso são definidos não a partir de um estudo das necessidades das comunidades atendidas, mas optando por características que se associem à marca da empresa (a utilização de tecnologias da comunicação). O Instituto Oi Futuro não trabalha com indicadores sociais para avaliar o impacto das ações nas comunidades atendidas o que dificulta a própria análise do resultado das iniciativas.

O poder público possui atuação discreta no projeto. Limita-se quase que exclusivamente à sessão do espaço para funcionamento e não participa das principais definições da *Oi Kabum!*. O papel do Estado, inclusive não se alterou com a mudança de governo. O alcance limitado da iniciativa (oitenta jovens atendidos em um ano e meio) contrasta com as políticas públicas da educação tradicionais.

A atuação da ONG Cipó Comunicativa confere ao projeto o verniz de “participativo” – expressão comum nos balanços sociais do Governo do Estado da Bahia e do Instituto Oi Futuro. A sua efetiva participação, no entanto, é condicionada por determinações do agente financiador, uma vez que a mesma reproduz elementos pedagógicos centrais, em Salvador, de um modelo replicado e já desenvolvido pela Oi no Rio de Janeiro. Não foi a Cipó quem desenvolveu o projeto e passou a receber o apoio da Oi; foi a empresa de telefonia quem desenvolveu a *Oi Kabum! Escola de Arte e Tecnologia* e selecionou a Cipó, a partir do seu histórico de ações, para “replicar” a iniciativa em Salvador. A relação instituto financiador – ONG executora aproxima-se, assim, do modelo de “terceirização da responsabilidade social” identificado na bibliografia da área.

A metodologia de seleção foi outro elemento produzido pelo agente financiador e replicado pela ONG em Salvador. Os jovens selecionados são preferencialmente lideranças comunitárias e indivíduos com repertórios enriquecidos. Em parte, este critério pode contribuir para reforçar a exclusão dentro da própria comunidade, uma vez



que seleciona moradores já “destacados”, não forma novas lideranças e nem “enriquece” repertórios de novas pessoas.

Finalmente, identificou-se que é a demanda por visibilidade positiva a ser associada à marca Oi um elemento estruturante da *Oi Kabum! Escola de Arte e Tecnologia*. Do nome do projeto à ênfase nas exposições e a mudança de local da sede para um espaço (Pelourinho) de maior visibilidade, verifica-se o condicionamento de decisões estratégicas do projeto a esta necessidade do agente financiador. O principal indicativo disto é o próprio indicador de sucesso da empresa de telefonia: são festejadas as participações em festivais, premiações, clientes de destaque e repercussões na mídia e dados sociais e o impacto nas comunidades atendidas é ignorado pelos balanços sociais da empresa.

Diante dos dados da pesquisa é possível se propor características sobre a configuração de projetos de responsabilidade social. Ainda que envolva diferentes segmentos da sociedade, é o agente privado, a empresa financiadora, quem define elementos centrais da iniciativa a partir da aderência a seus produtos e serviços (projetos que tenham similaridade com seu campo de atuação) e seleção de parceiros de acordo com uma identidade prévia com a empresa. Pelo mesmo motivo, não é a necessidade da comunidade atendida o ponto de partida para a constituição do projeto, mas a modalidade de ação educacional que oferte oportunidades de visibilidade positiva para a organização. O critério de avaliação para o sucesso do projeto é o impacto midiático que ele produz.

O estudo de caso a partir da pesquisa documental viabilizou o acesso a dados significativos que permitiram identificar o papel dos agentes envolvidos e as opções na constituição do projeto que refletem as estratégias de consolidação da marca Oi. É certo, no entanto, que o limite de tempo da pesquisa e não utilização de outros procedimentos metodológicos, como entrevistas aos jovens atendidos, por exemplo, privaram a pesquisa de dados certamente valiosos.

Estes limites da pesquisa apontam para possibilidades de estudos futuros. A análise de outros projetos semelhantes pode contribuir para traçar um perfil dos projetos educacionais de responsabilidade social. Poder-se-ia realizar, também, um estudo do



impacto do projeto nas comunidades e na vida dos jovens atendidos. Este trabalho, porém, não tem a perspectiva de encerrar a questão e existem ainda muitas possibilidades de estudos não realizados sobre a temática.

REFERÊNCIAS

- ASHLEY, P. COUTINHO, R. e TOMEI, P. **Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa**. Artigo publicado nos anais do ENANPAD, 2000.
- BALDO, R. **A empresa cidadã frente ao balanço social**. Salvador. Intercom, 2002.
- BORGER, F. G. **Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. 2001. 254 fls. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001.
- BRANT, G. **Reflexões sobre o planejamento das Relações Públicas e as práticas de responsabilidade social do segundo setor**. Salvado: Intercom, 2002.
- CERTO, S.; PETER, J. **Administração Estratégica**. Makron Books, 1993.
- CÉSAR, 2008. M. **Empresa cidadã: uma estratégia de hegemonia**. São Paulo: Cortez, 2008.
- FONTENELLE, I. **O nome da marca: McDonalds, feiticismo e cultura descartável**. Rio de Janeiro: Boitempo, 2002.
- HUSTED, B. W. **Governance choices for corporate social responsibility: to contribute, collaborate or internalize?** Long Range Planning, 2003.
- KOTHLER, P. ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Pearson Brasil, 1995.
- MACHADO FILHO, C. **Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multicase**. Tese de doutorado apresentado ao programa de pós graduação em administração da USP. São Paulo, 2002.
- PEARCE II, J. A. & DOH, J. P. **The high impact of collaborative social initiatives**. MIT Sloan Management Review, vol. 46, n. 3, Spring, 2005.
- SILVA, A. **Intervenção e consentimento: a política educacional do Banco Mundial**. São Paulo: FAPESP, 2002.
- SILVA, R. **Educação Comunitária: além do Estado e do Mercado? A experiência da Campanha Nacional de Escolas da Comunidade – CNEC (1985-1998)**. Campinas: Autores Associados, 2003.
- SPONVILLE, IN____ ANDRADE, Virgílio Borges de. **Marketing na empresa privada**. Rio de Janeiro, RJ: Ed Rio, 1999.
- TREVISAN, F. **Balanço social como instrumento de marketing**. RAE-eletrônica, Volume 1, Número 2, jul-dez/2002.