

## **A Comunicação Organizacional como Agente Potencializador da Responsabilidade Social Empresarial**

Kátia Santos de Moraes  
Especialista em Leitura, Interpretação e Produção de Texto  
Faculdade do Sul - FACSUL  
Av. Antonio Carlos Magalhães – Centro  
45.600-000 – Itabuna – BA  
[katiamorais@bol.com.br](mailto:katiamorais@bol.com.br)

### **Resumo**

O presente trabalho busca apontar a importância da comunicação organizacional como instrumento facilitador no processo de gestão empresarial. A análise parte de pressupostos teóricos, aplicando o estudo da comunicação a ações de responsabilidade social praticadas por organizações privadas com vistas ao desenvolvimento da sociedade. Para isso, nos apoiaremos em idéias desenvolvidas por Margarida Kunsch e Gaudêncio Torquato, dois dos grandes nomes dessa vertente comunicacional, além de estudos que abordam temas como governança, filantropia, transparência e responsabilidade social. A idéia não é explorar a comunicação organizacional pelo aspecto do marketing empresarial, nem discutir se as ações de responsabilidade social implementadas pelas empresas possuem ou não interesses mercadológicos. O que pretendemos aqui é discutir a importância dessas ações refletindo, sobretudo, sobre como a comunicação pode contribuir nesse processo.

**Palavras-chave:** Comunicação. Gestão. Responsabilidade Social.

### **Abstract**

This current report wants to show the importance of organizational communication as a facilitator instrument in process of business management. The analyses begins from theoretic presupposed, applying the study of communication to actions of social responsibilities, which are practiced by private organizations, with views to development of society. For that, we will get support on ideas developed by Margarida Kunsch and Gaudêncio Torquato, two great names of this communicational tendency, besides issues as government, philanthropy, transparency and social responsibility. The idea is not exploring organizational communication from the entrepreneurial marketing aspect and neither discuss if actions implemented by companies have or not merchandizing interests. The purpose of what we intend here is discussing about the importance of those actions, reflecting above all, on how communication can contribute in this process.

**Keywords:** Communication. Management. Social Responsibility.

### **1. Introdução**

Este artigo tem sua origem na tentativa de promover uma reflexão acerca da inserção da comunicação social no campo da gestão organizacional, mais especificamente no que se refere ao desenvolvimento das ações de responsabilidade social empresarial (RSE).

Esclarecemos desde já não ser nosso objetivo apresentar um modelo comunicativo padrão a ser utilizado em todas as ações de responsabilidade social, tendo em vista que cada caso requer técnicas diferenciadas de comunicação, a depender do contexto e dos públicos

envolvidos no processo. Tampouco se pretende aqui trabalhar a comunicação organizacional sob o enfoque do marketing empresarial, da valorização da imagem de uma empresa perante seus públicos sem a real intenção de alcançar a eficácia social dos projetos socialmente responsáveis que a mesma desenvolve ou apóia.

A idéia, pelo contrário, é sugerir a exploração dessa área como elemento potencializador da gestão empresarial, tanto interna - orientando a organização sobre a importância de se exercer efetivamente uma função social - quanto externamente- na mediação entre a empresa e os públicos envolvidos diretamente com a ação, bem como sugerindo técnicas a serem empregadas a fim de facilitar o fluxo de informação entre os atores envolvidos no processo, ampliando, conseqüentemente, as chances de que tal ação tenha efetivo resultado em termos de gestão social.

## **2. A Inserção do Setor Empresarial na Gestão Social**

A incapacidade de poder do Estado em resolver sozinho as barreiras ao desenvolvimento social dos territórios gerou a necessidade de participação de outros grupos inseridos no contexto social como agentes ativos nesse processo. Essa nova visão ganhou corpo sobretudo a partir da década de 1970, quando se passou a estimular a repartição das organizações do mercado e da sociedade civil. Na mesma época, e concomitantemente a isso, começam a eclodir as privatizações de empresas estatais, num processo associado ao feroz desenvolvimento do mercado de capitais (Shommer, 2002).

Com essa nova configuração de gestão social, o Estado deixa de atuar sozinho nestes espaços e cede lugar a organismos da sociedade civil, como empresas, universidades, associações e organizações não-governamentais, estas últimas configurando o chamado terceiro setor. Assim, emerge o conceito de Governança, que, segundo Bourdin (2000), “contribui para organizar o debate sobre novas formas de ação coletiva”.

A ação coletiva neste contexto representa a mudança de mentalidade da sociedade civil, que compreende agora a necessidade de participação junto ao Estado- não em concorrência ou substituição, mas num trabalho de complementação- para buscar alternativas aos grandes problemas sociais dos territórios. Por essa nova visão, interesses públicos e privados se fundem, de modo a tornar difícil sua diferenciação.

No caso do setor empresarial, foco deste trabalho, passa-se a valorizar o apoio a iniciativas do Estado, associações e ong's, além da conexão com outras organizações. A idéia é o trabalho em parceria, fruto da consciência de que a participação enquanto gestor social está além da fronteira dos negócios, das transações comerciais. As empresas começam a perceber que o seu desenvolvimento deve ser visto não apenas a partir de índices econômicos, mas considerando também sua atuação junto a outros agentes no espaço social.

Este espaço, por sua vez, já não pode ser medido em termos geométricos, diante da inserção da virtualidade nesse novo século. Assim, as empresas podem atuar não apenas no espaço territorial que as circunda, mas em qualquer lugar do mundo, com o auxílio das novas tecnologias. Essa nova configuração do espaço valoriza a definição de Santos (2000), para quem o território deve ser analisado não somente do ponto de vista meramente físico, mas a partir do seu uso no contexto social, o que inclui a interação entre os seus atores, bem como as coisas naturais e artificiais que permeiam essa relação.

Para o autor, a globalização, objeto principal de suas reflexões, trouxe uma nova dinâmica ao território, “em parte por causa da competitividade, cujo exercício, levando a uma busca desesperada de uma maior produtividade, depende de condições oferecidas nos lugares da produção, nos lugares da circulação, nos lugares do consumo” (ibidem, p.22).

É justamente por conta disso que cabe agora às empresas buscar uma atuação diferenciada no espaço social. Este, enquanto elemento essencial no processo produtivo, tende a ser supervalorizado no mundo globalizado, e sua utilização pelas organizações precisa ser

mais ampla, passando da mera exploração do espaço enquanto ambiente gerador de lucros, para uma troca mútua entre seus agentes, parceiros de um espaço compartilhado.

Uma das formas de atuação das organizações privadas nesse novo sistema de gestão se vem dando cada vez mais intensamente através de ações de responsabilidade social. Tais ações não representam apenas o pagamento de impostos ou tributos ao Estado, o que seria uma atuação indireta na sociedade. Elas vão além, materializando-se através de iniciativas próprias ou em conjunto com outros agentes com vistas à minimização dos problemas sociais enfrentados pelas comunidades.

Não se trata de filantropia do ponto de vista tradicional, ou seja, da caridade, do dar sem compromisso com o próximo. A responsabilidade social, ao contrário, estimula o que alguns chamam de “nova filantropia”, aquela que visa construir uma base para que o ser ajudado possa dar continuidade à ação fruto da responsabilidade social, num processo de geração de sustentabilidade.

A prova de que esse tipo de trabalho vem dando resultados cada vez mais produtivos, é o estímulo à implementação de práticas de responsabilidade social permanentes, o que é feito por organizações como o Instituto Ethos, Gife (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas), Idís (Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social) e o Ibase (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas), para não citar todos. Pela abordagem desses organismos, a responsabilidade social é entendida como o compromisso de uma organização com a sociedade na busca pela melhoria da qualidade de vida dos seus públicos.

Como forma de acompanhar essas práticas, o balanço social é um instrumento hoje bastante difundido. Ele mostra, através de indicadores sociais, o montante de investimentos das organizações em ações empreendidas em prol da sociedade como um todo. O Instituto Ethos disponibiliza documentos que permitem a realização desse trabalho.

A elaboração de indicadores para formatar o balanço social no Brasil foi uma iniciativa pioneira do Ibase, organização não-governamental criada em 1981 por Herbert de Souza, o Betinho, e até hoje é o instrumento adotado como parâmetro por diversas organizações.

Indo além, uma visão mercadológica sobre a importância das ações de responsabilidade social empresarial pode ser obtida a partir da análise de uma pesquisa realizada no final de 2004 pelos Institutos Akatu e Ethos, cujos resultados foram divulgados no segundo semestre de 2006<sup>1</sup>. O trabalho, que visa explorar a percepção do consumidor brasileiro frente à postura socialmente responsável adotada pelas empresas, traz dados interessantes.

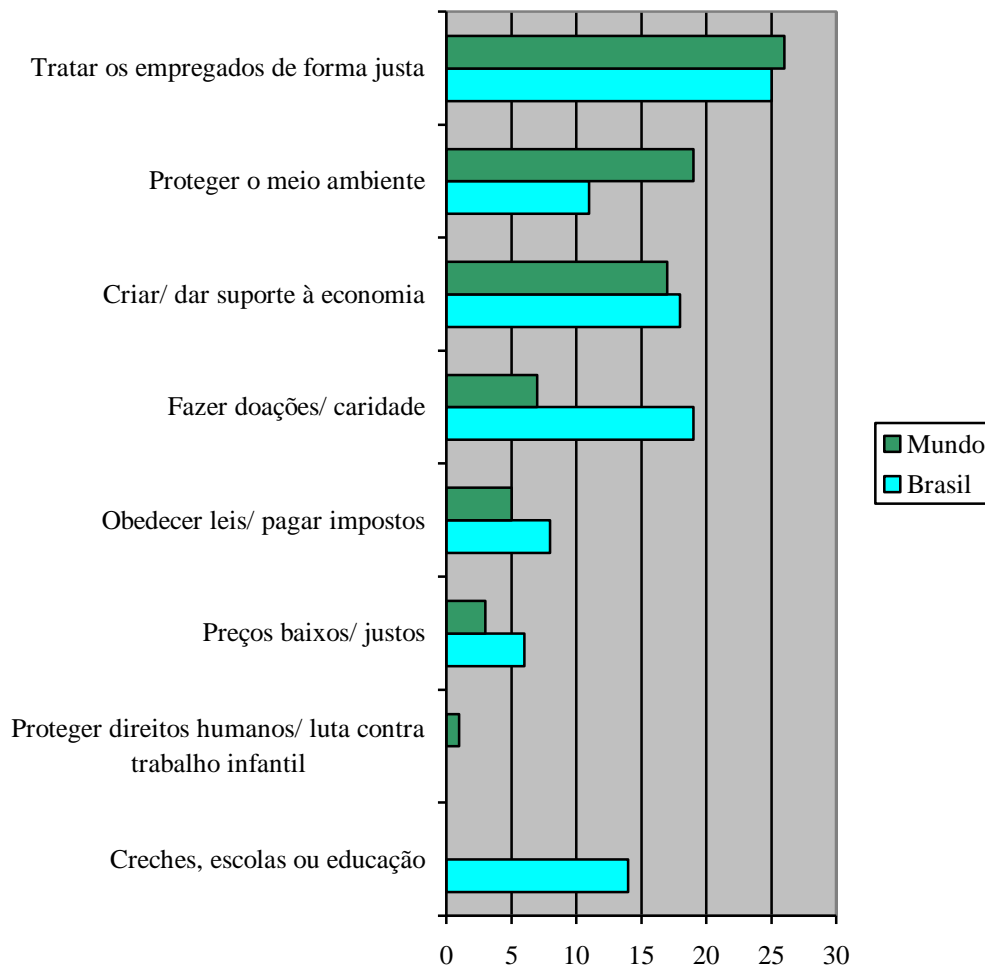
Antes de qualquer coisa, vale destacar o conceito atribuído a responsabilidade social pelas pessoas entrevistadas durante a pesquisa. Quando perguntados: “em sua opinião, para você considerar uma grande empresa como tendo responsabilidade social, quais são as coisas mais importantes que ela deveria fazer?”, alguns índices estão reproduzidos no gráfico abaixo, que traz um comparativo entre os resultados no Brasil e no total dos vinte e um países participantes da pesquisa.

Os dados acima demonstram uma similaridade de opiniões entre consumidores brasileiros e dos outros países em dois pontos no que se refere ao conceito de responsabilidade social empresarial: “Tratar os empregados de forma justa” (26% no resultado global e 25% no Brasil) e “criar empregos/ dar suporte à economia” (17% na média mundial e 18% na nacional)<sup>2</sup>.

O grande diferencial do consumidor brasileiro em relação aos outros países pesquisados é a associação da noção de responsabilidade social a ações assistencialistas como “fazer doações/ caridade” (7% no global e 19% no Brasil), ou investimentos complementares voltados para públicos carentes através da educação (7% no Brasil e 0% no global), esportes (4% no Brasil e 0% no global) ou creches (3% no Brasil e 0% no global).

Por outro lado, a preocupação com questões ambientais, que em outros países ocupa lugar de destaque nas ações de RSE (19%), no Brasil aparece na quinta colocação (11%).

Gráfico 1- Ações indicativas de responsabilidade social de uma grande empresa- Brasil e mundo- 2005



Fonte: Globescan/ Market Analysis Brasil.

De um modo geral a pesquisa traça um quadro claro sobre o que venha a ser a RSE para o consumidor brasileiro, mostrando que, para este, ações socialmente responsáveis se relacionam com questões mais internas, ou seja, no ambiente da própria empresa- a exemplo do pagamento de impostos e do bom tratamento aos funcionários- e também com aquelas que vão além dos limites da organização e partem para uma atuação mais direta na comunidade, representando a inserção da empresa no trabalho de transformação social dos territórios. Pelos dados apresentados anteriormente fica claro, portanto, que, nas pesquisas espontâneas, grande parte dos consumidores brasileiros associa RSE ao respeito pelo trabalhador e a filantropia.

Partindo para entrevistas dirigidas, no entanto, surge um quadro mais diversificado, como deixa claro o gráfico abaixo, também retirado da pesquisa desenvolvida pelos Institutos Akatu e Ethos.

Quando perguntados se “você considera que as empresas devem ter total responsabilidade por...”, três questões ganham destaque com relação ao posicionamento do consumidor brasileiro diante das ações de RSE. A preocupação com segurança e qualidade dos produtos (82% no Brasil) surge com maior incidência do que o tratamento justo com os funcionários (80% no Brasil), para os consumidores brasileiros.

Se comparado aos resultados obtidos nos outros países, nota-se que o consumidor brasileiro parece criar mais expectativas quanto ao papel a ser desempenhado pelas empresas na sociedade. Isso pode ser constatado pelos índices apontados em cada uma das opções oferecidas pela pesquisa estimulada, que demonstram que no Brasil, é atribuída “total responsabilidade” em todos os itens apresentados, no que se refere à atuação empresarial extra firma.

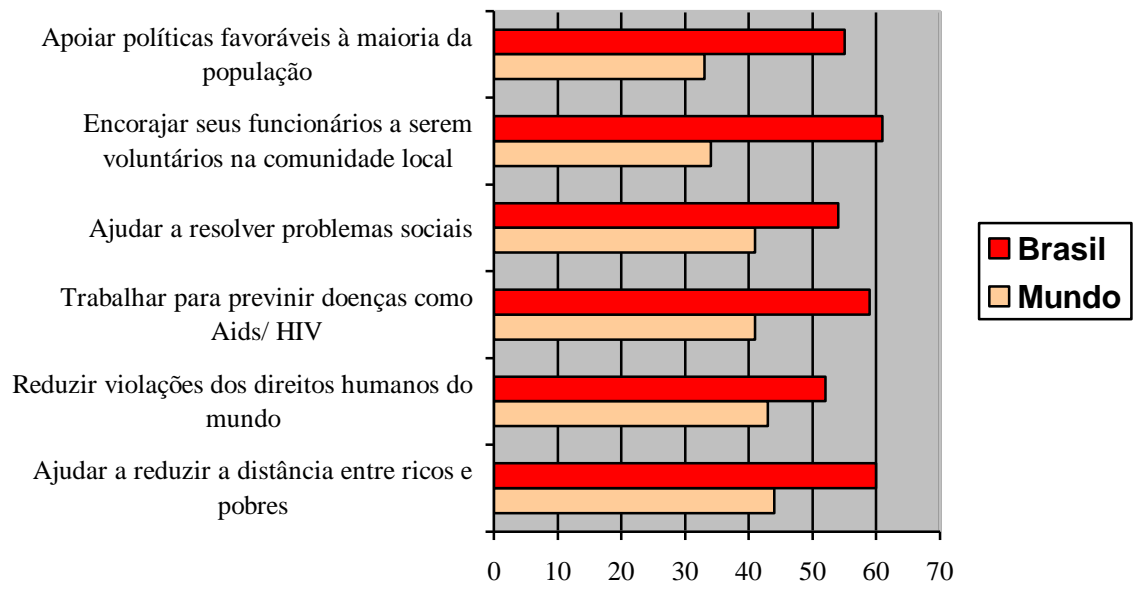
Esse quadro, por sua vez, mostra um consumidor com perfil mais consciente sobre a necessidade de participação do setor empresarial na gestão territorial, e mais crítico no que se refere ao olhar sobre cada empresa em sua atuação individual na sociedade.

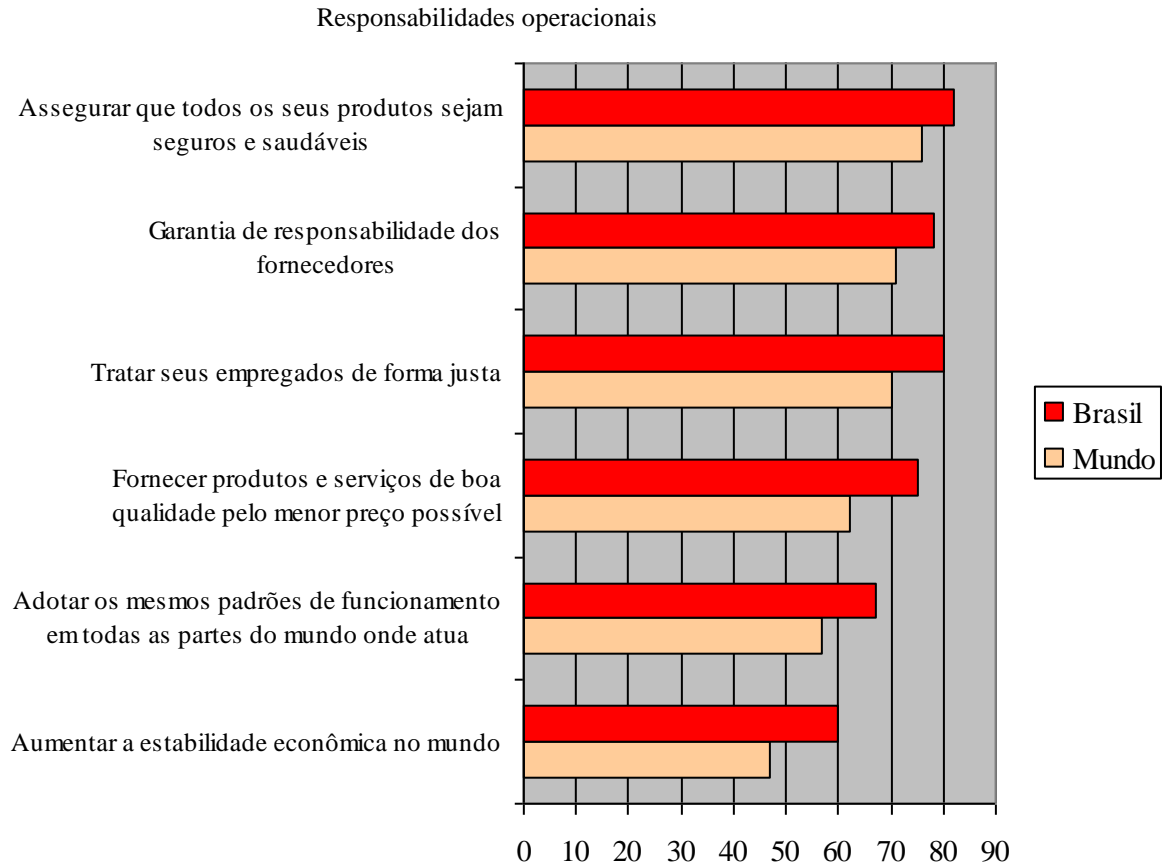
Quanto ao comparativo entre Brasil e outros países sobre o que a pesquisa denominou de Responsabilidade Cidadã- composta por ações mais amplas, voltadas para os públicos externos- e Responsabilidades Operacionais- vinculadas diretamente ao funcionamento interno da organização- parece haver uma maior exigência do consumidor brasileiro nas ações extra firma, como demonstra o gráfico acima. O item “apoiar políticas e leis favoráveis à maioria da população”, por exemplo, aparece na pesquisa como sendo de “total responsabilidade” das empresas segundo 55% dos entrevistados no Brasil, contra 33% no total dos outros países participantes.

Diante disso, percebe-se que o consumidor brasileiro, em relação ao dos outros países, parece atribuir maior valor à RSE diversificada, através da atuação em diferentes esferas do espaço social, criando, portanto, maiores expectativas quanto à atuação social das empresas. Com isso, o que se espera é que o setor empresarial enxergue a responsabilidade social cada vez mais como obrigação do que como uma opção filantrópica ou mercadológica, o que, ao que tudo indica, parece estar se tornando realidade.

## Gráfico 2- Conceituação prática de RSE- Brasil e mundo- 2005 (%)

Responsabilidades cidadãs





Fonte: Globescan/ Market Analysis Brasil

Ainda de acordo com os resultados apontados na pesquisa, países em desenvolvimento, como o Brasil, tendem a criar grandes expectativas quanto ao papel das organizações em trabalhar conjuntamente com o Estado na busca por mudanças da realidade social. Segundo os dados levantados, seis em cada dez brasileiros acham que o governo deveria criar leis que estimulasse as empresas a irem além de suas obrigações legais.

Outro dado interessante desse estudo é a constatação de que os consumidores estão cada vez mais atentos à postura das empresas enquanto agentes sociais, transferindo seu posicionamento para o mercado propriamente dito, através da rejeição ou valorização de um determinado produto, a depender do papel desempenhado pela empresa originária do mesmo, no que tange às ações de responsabilidade social, conforme mostra o gráfico 3 a seguir.

Pelo que se pode constatar, apesar de a maioria dos entrevistados (68%) ter afirmado que não pensou em punir uma empresa por sua atuação ineficaz no campo social, o número de consumidores que afirmaram o contrário (30%) é considerável e, segundo a pesquisa, aponta para crescimentos futuros.

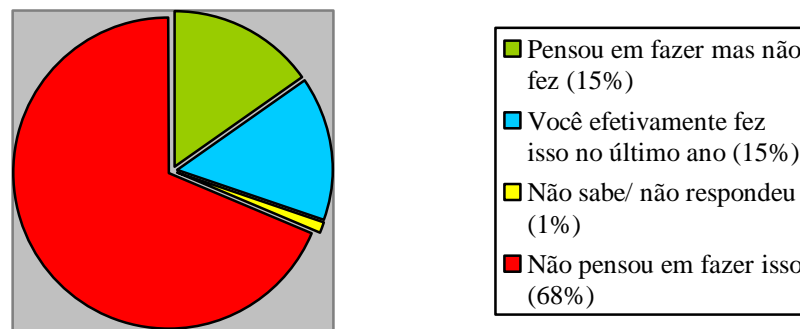
### 3. A Comunicação no Contexto Organizacional

O conceito de Comunicação Organizacional começou a ser disseminado no Brasil no final da década de 1960, quando, diante da efervescente industrialização do sudeste do país, as empresas passaram a perceber a necessidade de diálogo com os seus públicos. Desde então, a área vem ganhando espaço, sobretudo em organizações de grande porte, que a vêem como um

elemento estratégico, capaz de promover a interligação entre os setores internos da organização e aproximá-la dos públicos externos.

Dos primeiros jornais internos e envio de *releases* às redações dos veículos de comunicação, até a integração do departamento de comunicação aos diversos setores da organização, percebeu-se a necessidade de uma maior profissionalização do jornalismo empresarial, que até então era praticado naqueles espaços. A idéia ganhou corpo em 1967, com a criação da Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresas (Aberje), em São Paulo e, em 1980, a Comunicação Organizacional já assumia posição estratégica nas organizações. Aos poucos, o Brasil foi se tornando um dos mais aperfeiçoados pólos de Comunicação Organizacional em todo o mundo.

Gráfico3- Punição de empresas tidas como irresponsáveis- Brasil- 2005



Fonte: Globescan/ Market Analysis Brasil

Com isso, definiu-se o perfil do profissional de Relações Públicas enquanto coordenador da Comunicação nas organizações sejam elas públicas ou privadas, que, sentindo-se parte integrante da sociedade e agentes do processo de gestão social, começam a entender que precisam de um instrumento específico que lhes ajude a fornecer à sociedade as informações exigidas e lhe traga o *feedback* desse contato. Esse instrumento deve funcionar como um elo entre a empresa e seus públicos, ou *stakeholders*, captando para a empresa as impressões deixadas por estes e transmitindo a eles as reais intenções daquela organização no espaço social em que atua.

Pode-se dizer, portanto, que o fortalecimento da Comunicação Organizacional é resultado, em parte, do fortalecimento dos diversos segmentos da sociedade, que passam a cobrar das organizações o fruto de sua atuação na sociedade.

Desse modo, a Comunicação Organizacional é definida não mais como a mera publicação de informativos ou divulgação de notícias sobre a organização, mas como uma atividade estratégica que busca facilitar a circulação de informação entre os públicos internos e entre estes e os externos, num sistema de mão-dupla para, com isso, possibilitar o desenvolvimento de atividades envolvendo estes agentes, disseminando idéias e contribuindo para a formação de parcerias.

A fim de tornar mais claro o funcionamento da Comunicação dentro de uma empresa, Gaudêncio Torquato (2004) divide este organismo em quatro áreas: *Comunicação cultural*- que comporta os climas internos; *Comunicação administrativa*- refere-se à comunicação escrita que circula na organização; *Comunicação social*- agrega as áreas de jornalismo,



relações públicas, publicidade, editoração e marketing; e *sistemas de informação*- ou seja, as informações armazenadas em bancos de dados.

Para que todo o mecanismo funcione, essas quatro áreas precisam estar sintonizadas, já que os resultados de uma interferem no desempenho da outra e, quando isso ocorre, podem surgir ruídos, comprometendo, conseqüentemente, a função que a comunicação, como um todo, deve desempenhar na organização. Também é importante para o sucesso do trabalho de Comunicação Organizacional, o livre acesso aos setores, inclusive à presidência, pois não se pode informar bem e pelos meios adequados quando não se sabe precisamente o que precisa ser informado e a quem se destina a informação.

Assim, é preciso um trabalho em conjunto entre as diferentes áreas em colaboração ao departamento de comunicação, que precisa ser visto pela organização não como um setor à parte, mas como parte de cada um dos setores. Para isso é necessária a existência de um canal aberto onde haja uma partilha de conhecimento, que dê segurança ao setor de comunicação para escolher determinados caminhos pelos quais a informação deverá transitar.

A organização precisa ter a consciência de que a Comunicação não irá “roubar espaço”, mas conhecê-la para, a partir daí, estudar a melhor maneira de transformar as informações obtidas em ação. Desse modo, a organização estabelece um relacionamento direto com os seus diversos públicos.

#### **4. Comunicação Organizacional X Responsabilidade Social**

Quando se fala em responsabilidade social, pensa-se em função social, boa governança e, sobretudo, em transparência. Esta, por sua vez, mostra-se como a palavra-chave a ser encarada pelas organizações nos tempos atuais.

No caso das organizações privadas, essa premissa parece ganhar força, diante do olhar vigilante da sociedade. As pessoas já não se interessam apenas pelos produtos ou serviços oferecidos pela organização, mas também pelo que está por detrás disso, ou seja, em como se comporta aquele organismo diante da sociedade, qual papel desempenha, que retorno ela está dando pelo que dela recebe- partindo do princípio de que todos os recursos utilizados pelas organizações, materiais e humano, vêm do meio social. Isso pôde ser comprovado na pesquisa feita pelos Institutos Akatu e Ethos, citada anteriormente.

Essa é uma questão que carrega uma relação direta com a imagem da organização perante seus públicos. Não nos referimos aqui à imagem produzida pelas campanhas publicitárias, aquelas que a organização deseja que se tenha dela. Não, a imagem a que nos referimos é a que reproduz o papel desempenhado por uma organização no ambiente social, tal como os públicos a vêem.

Tenório (2004), ao abordar as razões pelas quais uma organização desenvolve ações de responsabilidade social, aponta três motivos. O primeiro refere-se ao que o autor chama de “pressões externas” sofridas pelas organizações, onde estão contemplados questões como as manifestações dos consumidores, as legislações ambientais, a reivindicação de comunidades afetadas por atividades empresariais e a atuação de sindicatos, dentre outras.

O segundo motivador se caracteriza, segundo Tenório, por razões mais instrumentais, onde a idéia é que a organização obtenha um benefício qualquer, não necessariamente econômico. Podem ser vantagens indiretas, através, por exemplo, do aumento da preferência do consumidor pela empresa ou do fortalecimento da imagem da organização perante a opinião pública.

O autor alerta para o fato de que as ações de RSE impulsionadas por um desses dois fatores não garantem a continuidade de investimentos sociais no longo prazo, já que se caracterizaria como uma resposta a uma dada reação externa. Uma redução, por exemplo, do grau de cobrança dos públicos externos ou da isenção de impostos governamentais, pode significar a redução de investimentos sociais das empresas.

Por outro lado, o terceiro agente motivador apontado por Tenório merece atenção: a implementação de ações socialmente responsáveis quando realizadas com base em princípios da própria empresa. Nesse caso, o risco da não-continuidade de desenvolvimento das ações de RSE tende a ser menor, já que tais ações terão como base valores que farão parte da cultura da organização e esses valores estarão presentes na relação com os diversos públicos.

Nesse ponto concentra-se a relação entre Comunicação Organizacional e responsabilidade social, ambas vistas hoje como atuações estratégicas e com possibilidades de tarefas complementares dentro de uma organização.

Através de ações de responsabilidade social- como já foi dito anteriormente, são aquelas com reais intenções de modificação da realidade social- as organizações implementam iniciativas que podem vir a construir uma imagem, uma identidade positiva diante dos seus públicos e da sociedade em geral.

Pelo trabalho de Comunicação Organizacional, essas ações podem encontrar o “caminho certo” mais rapidamente, já que a organização poderá estabelecer um diálogo entre seus *stakeholders*, podendo, desse modo, extrair diretamente do ambiente externo suas principais necessidades e, com isso, adaptar os projetos de ações socialmente responsáveis a essa realidade. Este mesmo diálogo possibilitará o acompanhamento quase instantâneo dessas ações durante todo o seu desenvolvimento, permitindo a correção de possíveis desvios, bem como a valorização do que estiver trazendo bons resultados.

Desse modo, a Comunicação Organizacional assume posição estratégica no modelo atual de governança, mostrando à administração, enquanto instrumento auxiliador de gestão, como a imagem da organização poderá ser fortalecida através de uma atuação efetiva na sociedade, estimulando a implementação da responsabilidade social como parte da política da empresa, não de maneira filantrópica, no sentido tradicional da palavra, mas com compromisso social.

Para Kunsch (2003), isso implica assumir alguns princípios como sentimento de responsabilidade, participação proativa, ações integradas e incorporadas à cultura da organização, resultados preestabelecidos, transparência na atuação e busca por multiplicar iniciativas, complementando-se à ação do Estado.

Ao estudar a organização e seus públicos, função que lhe é intrínseca, a Comunicação Organizacional terá condições de, com vistas a uma boa governança, estabelecer a maneira mais adequada de empregar as técnicas e instrumentos disponíveis para contribuir com a eficácia das ações de responsabilidade social. Para tanto, as organizações devem pensar estas ações não como um instrumento mercadológico ou promotor de uma imagem induzida. Pelo contrário, elas devem estar comprometidas com os fins a que de destinam. Assim, as organizações assumem seu papel no novo modelo de governança, cumprindo a função social que delas se espera.

A Comunicação se insere nesse contexto com o papel de conscientizar as organizações sobre este dever, e aí ela estará também cumprindo seu papel social. Mas isso só será possível se houver, entre os profissionais responsáveis pela Comunicação, ética- a fim de diferenciar projetos de caráter mercadológico daqueles com real cunho social- e compromisso com a cidadania, através da consciência de terem nas mãos uma importante arma de transformação social que pode ser empregado apenas em direções: rumo ao crescimento econômico da organização sem preocupação com os impactos de sua atuação na sociedade, ou rumo ao crescimento da organização considerando sua participação enquanto agente da construção de uma nova ordem social. Cabe a cada profissional escolher o caminho a seguir.

## **5. Considerações Finais**

A Comunicação Organizacional deve, por sua essência, estudar, analisar os públicos que se relacionam com a organização da qual faz parte, pois é conhecendo esses públicos que se poderá planejar as estratégias adequadas.

De um modo geral, esse trabalho pode ser dividido em ações internas- dentro da própria organização- e externas- na comunicação com os públicos que circundam o espaço de atuação da empresa. No âmbito interno, deve-se estimular o contato entre os setores através da exposição de idéias nos diferentes fluxos, por meio de iniciativas como conversas informais, reuniões, comunicações escritas, caixa de sugestões, dentre muitas outras. Essa medida irá possibilitar a circulação da informação tanto de cima para baixo (chefia-subordinados), como em sentido contrário ou pelas laterais (entre setores no mesmo nível da ordem hierárquica).

Quando os setores situados à base da hierarquia da organização se sentirem à vontade para expor seus pontos de vista- e é preciso que haja um canal para isso- sem se sentirem ameaçados, o fluxo de comunicação terá encontrado um canal livre de ruídos e cabe ao departamento de Comunicação facilitar esse intercâmbio. É claro que esta não é uma constante, ou seja, em algum momento haverá uma crise, mas a Comunicação deve trabalhar de modo a preveni-la e combatê-la.

No que se refere ao contato com o público externo, é importante a organização deixar claro o papel que pretende desempenhar na comunidade, como pode contribuir para mudar a realidade local e para isso nada melhor do que ouvir esse público, demonstrando interesse por suas opiniões. É papel do setor de Comunicação facilitar esse diálogo, mostrando que a organização está aberta a sugestões, críticas e colaboração, no sentido de apoiar iniciativas em parceria com a comunidade.

Quanto aos instrumentos a serem utilizados para facilitar esse relacionamento, pode-se citar campanhas, notícias jornalísticas, reuniões com determinados segmentos, visitas informais a líderes da comunidade- que representam um termômetro da opinião pública-entrevistas, enquetes, criação de eventos que possibilitem a abertura da organização ao público...enfim, iniciativas que promovam a aproximação.

É claro que tratamos aqui de uma abordagem generalizada, fazendo-se necessário, para a efetivação de um projeto de Comunicação Organizacional, o estudo aprofundado da realidade social na qual se pretende aplicar uma ação socialmente responsável. Esse é um trabalho complexo, detalhado e que requer esforços múltiplos.

O importante é que a organização tenha consciência do papel que deve desempenhar na sociedade e que a Comunicação saiba aliar técnica e prática à realidade com a qual se defronta, podendo, assim, otimizar os resultados da ação de responsabilidade social.

Alertamos aqui, no entanto, que a aplicação da Comunicação a esse processo não é garantia de bons resultados na gestão organizacional. Esse é um quadro mais amplo, que depende do comprometimento de todos os setores, o que inclui a delimitação de metas e resultados a serem alcançados, bem como a divisão de tarefas e disponibilidade para transmitir e receber informações do departamento de Comunicação, que deverá acompanhar todo o processo.

Tudo parte do uso adequado da comunicação no sentido mais amplo da palavra, seja ela inter-pessoal ou mediada; oral, escrita ou audiovisual. A comunicação, desde o princípio do mundo, é o grande elo entre os homens e no novo modelo de gestão que se configura não poderia ser diferente. Os papéis só se ampliam, tornam-se mais complexos e cada vez mais ela precisa ser clara, eficaz, sem ruídos, a fim de permitir a construção de uma cadeia que venha a promover o desenvolvimento social dos territórios.

## Referências

BOURDIN, Alain. **A questão local**. Tradução de Orlando dos Santos Reis. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

ECHEGARY, Fabian et al. **Pesquisa 2005**: Responsabilidade Social das Empresas- percepção do consumidor brasileiro. São Paulo: Instituto Akatu, 2005. Disponível em <<http://www.akatu.org.br>>. Acesso em: 31 julho 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4. ed. rev., atual. e ampliada. São Paulo: Summus, 2003.

SEABRA, Odette; CARVALHO, Mônica de; LEITE, José Corrêa. **Território e Sociedade**. Entrevista com Milton Santos. São Paulo: Editora Perseu Abramo, 2000.

SHOMMER, Paula Chies. Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. In: FISCHER, Tânia (org.). **Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais**: marcos teóricos e avaliação. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 2002, p.91-109.

TENÓRIO, Fernando Guilherme (org.). Colaboradores: NASCIMENTO, Fabiano C. P. et al. **Responsabilidade Social Empresarial**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira, 2004.

---

## <sup>1</sup> Notas

A pesquisa 2005 foi feita simultaneamente em vinte e um países: África do Sul, Alemanha, Argentina, Austrália, Brasil, Canadá, Chile, China, Coréia do Sul, Estados Unidos, Filipinas, França, Índia, Indonésia, Itália, México, Nigéria, Grã-Bretanha, Rússia, Suíça e Turquia. Em cada um desses países foram entrevistadas, em média, mil pessoas, por telefone ou face-a-face. No Brasil a amostra foi composta por 800 entrevistados distribuídos por oito capitais: São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Recife, Salvador, Porto Alegre, Curitiba e Brasília. Os dados foram coletados entre 16 de novembro e 30 de dezembro de 2004.

<sup>2</sup> Além do Brasil, “tratar os empregados de forma justa” foi o resultado mais apontando nas pesquisas espontâneas realizadas na Argentina, Chile, México, Estados Unidos, Filipinas, França e Itália.