

## **RESPONSABILIDADE SOCIAL: AVALIAÇÃO DA I FEIRA DO SELO SOCIAL 2003**

### **SOCIAL RESPONSABILITY: EVALUATION OF THE FIRST SOCIAL CERTIFICATION FAIR 2003**

**Eliane de Fátima Rauski<sup>1</sup>, Eliane Fernandes Pietrovski<sup>2</sup>,  
Elias Fadel Sobrinho<sup>2</sup>, Francini Müller<sup>2</sup>, Jeffersonn Moraes<sup>2</sup>, Marli Bento<sup>2</sup>,  
Orion Barbosa<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Autor para contato: Universidade Estadual de Ponta Grossa - UEPG, Campus Central, Departamento de Administração; Programa Selo Social - PMPG, Ponta Grossa, PR, Brasil; (42) 220-3437 / 3025-2984; e-mail: (erauski@uepg.br)

<sup>2</sup> Prefeitura Municipal de Ponta Grossa - Programa Selo Social, Ponta Grossa, PR; (eliane@pg.cefetpr.br); (elias@pr.senac.br); (francini.Muller@bol.com.br); (jmoraes@rh.nossa.com.br); (selosocial@pontagrossa.pr.gov.br)

*Recebido para publicação em 02/12/2003*

*Aceito para publicação em 29/01/2004*

#### **RESUMO**

O presente estudo é caracterizado como pesquisa quantitativa, de nível exploratório, que se propôs a identificar a efetividade (eficiência e eficácia) da I Feira do Programa Selo Social da Prefeitura Municipal de Ponta Grossa e foi realizado pela Câmara Científica do Comitê de Avaliação do Programa. O evento (Feira Social) atingiu os objetivos propostos, tendo obtido bons resultados segundo a avaliação dos participantes, o que justifica sua reedição. Além da efetividade da feira, o estudo se propôs a identificar a percepção dos respondentes sobre o conceito de Responsabilidade Social, com o objetivo de subsidiar novos eventos ou ações específicas pelo Programa Selo Social. Conclui que o conceito não é compreendido por todos os participantes do Programa na sua plenitude, o que demonstra a necessidade de comunicação e ampla discussão do tema.

Palavras-chave: responsabilidade social, Programa Selo Social

#### **ABSTRACT**

This study is characterized as an exploratory quantitative research that aimed at identifying the effectiveness (efficiency and efficacy) of the First Social Certification Program Fair of the City Hall of Ponta Grossa, and was held by the Scientific Council of the Evaluation Committee of the Program. The event (Social Certification) attained the proposed goals, having been considered successful by the participants' evaluation, which justifies the promotion of future similar events. Besides

the effectiveness of the fair, the study intended to identify the respondents' understanding of the concept of Social Responsibility, aiming at subsidizing new events or specific actions through the Social Certification Program. The study concluded that the concept is not fully understood by the Program, which evinces the necessity of communication and ample discussion of the theme.

Key words: social responsibility, Social Certification Program

## 1. Introdução

O Programa Selo Social de Ponta Grossa foi criado no ano de 2002 e visa certificar as empresas lotadas do Município de Ponta Grossa, que estejam de acordo com a legislação vigente e em dia com suas obrigações fiscais, e que pratiquem a Responsabilidade Social Interna (através de ações que beneficiem seu quadro funcional) e a Responsabilidade Social Externa (com a execução de projetos sociais de alcance comunitário). Serão observados no quesito de Responsabilidade Social Interna ações nas áreas de educação, saúde, combate ao trabalho infantil e meio ambiente. Com respeito aos programas de Responsabilidade Social Externa, as áreas de atuação poderão ser: Saúde, Educação, Cultura, Esporte e Lazer, Assistência Social, Geração de Renda ou Voluntariado Empresarial. Todos os projetos beneficiados pelo Programa Selo Social, deverão estar registrados nos respectivos conselhos municipais. O acolhimento das inscrições de empresas participantes, bem como a certificação social está a cargo de comitê avaliador especialmente constituído para estes fins, com membros do governo, associações empresariais e conselhos municipais. O Selo Social de Ponta Grossa tem a validade de um ano e será renovado por igual período, desde que a empresa mantenha os índices de Responsabilidade Social propostos. Para incentivar as parcerias entre as empresas participantes do Selo Social 2003 (99 empresas) foi realizada a I Feira Social, cujos resultados, na percepção dos participantes, a presente pesquisa visa mapear.

## 2. Fundamentação Teórica

A partir da década de 80, verifica-se um forte

movimento de internacionalização das economias, chamado globalização. A economia mundial passou por uma profunda transformação, as revoluções tecnológicas, a diversidade cultural, as mudanças nas expectativas da sociedade, os clientes mais exigentes, todos esses acontecimentos estão dando uma nova forma às organizações empresariais fazendo surgir uma concorrência acirrada em busca de credibilidade e sobrevivência empresarial.

O processo de internacionalização da economia associado à crise do setor público serviu de combustível para o desenvolvimento das práticas da responsabilidade social nas empresas. A globalização, além das novas tecnologias, trouxe mudanças no comportamento dos consumidores.

Outro fator que justifica a emergência do assunto é que os meios de comunicação de massa (televisão, rádio, internet) têm contribuído para a democratização da informação, fazendo com que a população tenha mais conhecimento, o que contribui para o desenvolvimento de uma consciência crítica e questionadora.

A empresa necessita não apenas pensar em resultado, entendido como lucro financeiro, mas também incorporar outros ganhos para a mesma. Assim, elas precisam de estratégias e ações que possibilitem sua adaptação num mercado cada vez mais exigente, global e mutante. É desta forma que surge uma nova tendência no mundo empresarial, a responsabilidade social.

Segundo Duarte (1986), cresce a idéia de que a sociedade atual está exigindo uma redefinição do papel social da empresa, levando em consideração não apenas o interesse dos acionistas, mas também dos seus parceiros e sociedade. Hoje, os cidadãos, cada vez mais informados e conscientes, esperam que as empresas tenham não só direitos, mas também res-

ponsabilidades para com a sociedade onde e com quem atuam.

Para Ruth Goldberg (2001), parece ser um consenso que o atual retrato da sociedade civil brasileira acena para um futuro melhor. Um olhar pela trajetória das organizações sem fins lucrativos no Brasil sugere que talvez em nenhum momento da história a sociedade brasileira esteve tão efervescente, ativa, diversa, organizada e focada na busca de formas de inclusão econômica e social.

Por essas, e outras razões, o modelo tradicional de empresa, com a velha concepção da propriedade dos acionistas, e com a única função de obter lucros para eles, já não satisfaz. Estamos vivenciando o despertar das empresas para o papel social, constituindo institutos e fundações, inaugurando ações em favor da comunidade ou no campo do voluntariado ou, ainda, fortalecendo políticas sociais existentes.

Esse contexto apresenta como desafio para as empresas a conquista de níveis cada vez maiores de competitividade e produtividade. Ao introduzir a preocupação crescente com a legitimidade social de sua atuação, as empresas começam a descobrir que ser socialmente responsáveis pode se tornar uma vantagem competitiva no meio dessa exigente sociedade. (Macedo, 2002).

Segundo Melo e Froes (2001), a consciência social das empresas começou a despertar quando elas perceberam que os problemas sociais prejudicavam seus negócios (poder aquisitivo, educação, violência, etc). E começaram a desempenhar ações sociais, inicialmente sob a forma de filantropia, agindo de uma forma assistencialista, com atos de caridade e benevolência no auxílio a pobres; assumindo ações como doações a entidades já existentes, sem nenhuma forma de planejamento, organização, acompanhamento e avaliação dos resultados. Hoje elas começam a tomar uma postura mais participativa e responsável diante de seus recursos empregados, criando uma nova forma de ajudar a comunidade, tornando-se politicamente responsável, envolvendo-se mais com as questões sociais, criando seus próprios projetos e gerenciando-os.

Melo e Froes (2001), destacam as diferenças existentes entre filantropia e Responsabilidade Social. A filantropia é o apoio em recurso financeiro ou material que a empresa dá a alguma ação social individual

ou às entidades, sem acompanhar o emprego efetivo deste mesmo recurso ou se envolver diretamente no projeto. A filantropia é caracterizada por ações assistencialistas sem nenhuma base estratégica, com ações individuais, pois a atitude é apenas do seu empresário. A responsabilidade social é uma atitude coletiva. A filantropia tem ações de caridade enquanto que a responsabilidade social tem ações de cidadania.

“A filantropia parte de uma ação individual e voluntária e tem muitos méritos. Mas a responsabilidade social vai além de vontades individuais – caminha para tornar-se a soma de vontades que constitui um consenso, uma obrigação moral e econômica a ligar o comportamento de todos os que participam da vida em sociedade.” (Melo Neto; Froes, 2001)

A filantropia é apenas um tipo de ação que se insere no contexto mais amplo da responsabilidade social, muitos especialistas não a consideram ação de responsabilidade social, mas um estágio de pré-responsabilidade.

A responsabilidade social vai além do investimento social, pois engloba também o legítimo interesse da empresa em desenvolver as melhores práticas com todos os públicos com que se relaciona.

A responsabilidade social expressa compromissos muito mais amplos que os da filantropia, manifesta-se, sobretudo, através da disseminação de valores, condutas e procedimentos positivos dos pontos de vista ético, social e ambiental, e também na realização de investimentos no campo social, despertando a cidadania coletiva, envolvendo todos seus públicos.

Com o passar do tempo, as empresas assumiram outra postura e adotaram modelos de empreendedorismo social. Desenvolveram, então, ações ligadas à responsabilidade social. A filantropia, passa a ser apenas uma pequena parcela do conceito de ser socialmente responsável, que inclui um extenso leque de questões e deve fazer parte de toda a empresa. Desta forma, há um retorno para a própria empresa. A responsabilidade social, diferentemente da filantropia, tem sua base na consciência social e dever cívico, e não na caridade. Sua ação não é individual, pois reflete a ação de uma empresa em prol da cidadania. Ela busca estimular o desenvolvimento do cidadão e fomentar a cidadania individual e coletiva.

É necessário que as empresas brasileiras, suas fundações e instituições passem a desenvolver novas

formas de parceria com o governo e a sociedade e adotem modelos inovadores de gestão, com a aplicação racional de seus recursos em programas e projetos sociais, no lugar de financiamentos ou doações a fundo perdido. E ao contrário do que se imagina, o que define o alcance das ações sociais das empresas não é apenas o valor do investimento, mas a forma como ele é realizado.

A década de 90 foi o período que marcou o fortalecimento o conceito de responsabilidade social empresarial em todo o mundo, com uma conscientização e adesão intensa por parte das empresas, que viram aí uma possibilidade de administrar melhor os riscos. Isso porque o diálogo, e a transparência entre todos os envolvidos tornam-se unidades fundamentais para identificar problemas e encontrar soluções conjuntas. Além disso, as empresas agregam outros valores através desta nova postura socialmente responsável, como valorização da marca, lealdade dos públicos, e também maior estabilidade e longevidade para seus negócios (Próspero, 2003).

A definição de responsabilidade social empresarial refere-se justamente a tomada de decisões empresariais ligada a valores éticos, respeito às pessoas, comunidade e meio ambiente, tomando um conceito mais forte, passando da relação compromissada das empresas com a comunidade para abranger todas as relações da empresa. Suas políticas de relacionamento com seus consumidores, funcionários, comunidades, acionistas, governo, fornecedores e até concorrentes.

Para Duarte (1986), a Responsabilidade Social expressa compromissos mais amplos, além daqueles descritos na lei, tem responsabilidades prescritas pela moral. A Responsabilidade Social começa exatamente onde a empresa passa das obrigações impostas para responsabilidades assumidas. Por consequência, a atividade econômica deve ater-se não só às determinações legais, como também às prescrições baseadas nos princípios éticos e nas normas aceitas pela sociedade.

As empresas ampliam seu alcance de responsabilidade, que não se limita mais ao círculo dos acionistas; as suas responsabilidades ultrapassam os deveres registrados nas leis, envolvendo também obrigações morais e ditadas pela ética. A concepção tradicional sempre entendia que a responsabilidade da empresa é aquela definida por leis e normas gerais que regem o

convívio social, e por leis específicas de ordem econômica, sendo-lhe permitido o que não é proibido (Duarte, 1986).

O Instituto Ethos, em seu site, define responsabilidade social da seguinte maneira:

“Responsabilidade Social é uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários.”

Segundo Melo e Froes (2001), apoiar o desenvolvimento da comunidade e preservar o meio ambiente não são suficientes para atribuir a uma empresa a condição de socialmente responsável. É necessário investir no bem-estar dos seus funcionários e dependentes e num ambiente de trabalho saudável, além de promover comunicação transparente, dar retorno aos acionistas, garantir a satisfação dos seus clientes.

A questão da responsabilidade social vai, portanto, além da postura legal da empresa, da prática filantrópica ou do apoio à comunidade. Significa mudança de atitude, numa perspectiva de gestão empresarial com foco na qualidade das relações e na geração de valor para todos. A responsabilidade social expressa valores éticos que promovam o desenvolvimento sustentável da sociedade como um todo.

Ashley (2001) considera que há uma relação positiva entre comportamento socialmente responsável e a performance econômica da empresa. Pois é uma reação proativa da empresa diante das diferentes configurações mercadológicas, que busca oportunidades geradas por uma consciência maior sobre as questões culturais, ambientais e de gênero; uma antecipação e evitação de regulações restritivas à ação empresarial pelo governo e uma diferenciação de seus produtos diante de seus competidores menos responsáveis socialmente.

O exercício da responsabilidade social exige um

comportamento ético da empresa. Segundo Duarte (1986), entende-se por ética a parte da Filosofia que busca esclarecer teoricamente o que é certo ou errado na conduta humana. A ética é elemento integral da visão filosófica da realidade. Da divisão do homem no conjunto da realidade, deduz-se como deve ser sua conduta.

De acordo com Patrícia Ashley (2001), os argumentos éticos derivam de princípios religiosos e das normas sociais prevalecentes, considerando que as empresas e pessoas que nelas trabalham deveriam ser conduzidas a se comportar de maneira socialmente responsável, por ser a ação moralmente correta, mesmo que envolva despesas improdutivas para a empresa.

“Ética é a base da Responsabilidade Social e se expressa através dos princípios e valores adotados pela organização. Não há Responsabilidade Social sem ética nos negócios. Não adianta uma empresa, por um lado pagar mal seus funcionários, corromper a área de compras de seus clientes, pagar propinas a fiscais do governo e, por outro, desenvolver programas junto a entidades sociais da comunidade. Essa postura não condiz com uma empresa que quer trilhar um caminho de Responsabilidade Social. É importante seguir uma linha de coerência entre ação e discurso.” (Azevedo, 2002)

É importante observar de que formas a empresa desenvolve suas ações sociais, se suas ações são somente para manter as aparências ou se tem bons resultados.

As empresas muitas vezes costumam procurar outras instituições para exercer alguma atividade de responsabilidade social externa, instituições que muitas vezes não são instituições governamentais, e nem privadas, instituições que não visam lucro e sim o desenvolvimento social, aí surge um terceiro setor como os autores vêm chamando.

O terceiro setor teve sua origem nas associações religiosas no período colonial brasileiro, quando não era possível estabelecer distinção entre responsabilidade social pública ou privada. É o ramo de atividade com racionalidade econômica própria, regras e atuação específica. Sua economia não visa resultados

econômicos, mas sim sócio-econômicos. (Melo e Froes, 2001).

O terceiro setor é o conjunto de organizações sociais privadas, sem fins lucrativos, com atuação voltada ao atendimento das necessidades de segmentos da população, visando ao bem comum (Coelho, apud Andrade 2000).

Segundo Vilela (apud Andrade, 2001), terceiro setor é um conjunto de iniciativas da sociedade civil organizada, sem fins lucrativos que visa ao desenvolvimento social. O terceiro setor é composto pelos mais diversos e diferentes segmentos, como organizações internacionais, organizações comunitárias, movimentos sociais, universidades e hospitais privados, instituições religiosas, clubes e associações, ONGs. Quando as empresas desenvolvem ações sociais, muitas vezes elas as fazem através de seus institutos e fundações, que fazem parte, portanto, do terceiro setor.

## 2.1 Responsabilidade social como estratégia de negócios

Segundo Patrícia Ashley (2000), a responsabilidade social empresarial criada originalmente para dar uma resposta às demandas sociais, tem sido usada como estratégia de negócios. A imagem de uma empresa confiável é um valor indispensável nas relações comerciais globalizadas. Um arranhão na imagem, proveniente de uma conduta questionável, pode afetar opinião dos investidores internacionais. Ou seja, os caminhos para fornecer rendimentos aos acionistas (*shareholders*) ficaram mais complexos, pois na chamada “Era da Informação”, os consumidores têm mais acesso a alguns detalhes dos negócios. Ou seja, transparência gera confiança que gera bons negócios.

De acordo com Maurício Fabião (2001), a ética sempre esteve no conceito de todos nós inclusive das empresas, no entanto, as empresas agora retomam os conceitos de ética empresarial mais como um produto (projetos sociais), do que como um valor inerente ao negócio.

Os produtos e serviços viraram *commodities* e o cliente tem ao alcance das mãos em qualquer lugar e a qualquer momento um produto e/ou um serviço. Inseridos nesta realidade — capitalismo real de livre mer-

cado – o desafio que se apresenta às empresas é o de estarem aptas a acompanhar e até antecipar-se às novas configurações decorrentes da globalização, é produzirem algum diferencial que garanta vantagem competitiva sustentável a longo prazo (Guedes, 2001).

Quando os produtos são considerados similares, as pessoas percebem pouca diferença entre um produto e outro. Um diferencial interessante tende a atrair imitações, o marketing está cada vez mais agressivo e ficando difícil se diferenciar em um ambiente onde a qualidade passa a ser uma obrigação e não mais um diferencial. A imagem da empresa começa a fazer a diferença na opinião dos clientes.

Ao desenvolverem suas ações sociais, inicialmente de forma assistencialista e filantrópica, as empresas começaram a identificar ganhos na imagem da empresa. Suas ações sociais ganharam grande importância e tornaram-se ações de natureza estratégica (Melo e Froes, 2001).

A imagem da empresa costuma persistir por muito tempo, essa imagem é capaz de criar um vínculo com o cliente ou afastá-lo. À medida que os produtos vão se tornando cada vez mais iguais a imagem cívica da empresa começa a ser a preferência dos consumidores. Não será o produto que terá que ter conteúdo, e sim a empresa.

Entende-se como estratégia a busca por um diferencial. Responsabilidade social e cidadania empresariais também passam a ser uma forte estratégia na busca de um diferencial. Face ao fenômeno da globalização, a imagem da empresa pode se tornar um forte fator de influência na preferência do consumidor. Estamos vivendo e competindo em uma realidade mundial e não mais nacional.

A gestão da responsabilidade social significa considerar as diferentes expectativas em todas as relações e práticas existentes com seus diversos públicos, incorporando não somente o interesse de seus acionistas em sua administração estratégica, mas também considerando cada um dos públicos que interage com a organização e o ambiente aos quais pertence.

Ashley (2002) argumenta que a gestão de responsabilidade social é muito mais do que a implementação de projetos isolados de ação social, a autora conceitua a gestão de responsabilidade social como um valor da empresa dentro de um contexto de degraus na coerência de atuação, sendo incorporado nas

suas relações e atividades com o público interno e externo.

Mello e Froes (2001) caracterizam dois caminhos para o processo do exercício da responsabilidade social: a empresa pode começar pela responsabilidade social interna (ações voltadas para funcionários e dependentes) e pela responsabilidade social externa (ações voltadas para comunidade). A gestão social interna tem como foco o público interno da empresa, seus acionistas, empregados e dependentes, as atividades regulares da empresa, saúde e segurança dos funcionários e qualidade do ambiente de trabalho.

Quando a empresa escolhe iniciar suas ações de responsabilidade social com foco em ações voltadas para o público interno ela ganha em diversos aspectos que envolvem a mobilização dos funcionários e conseqüentemente o aumento da produtividade, o espírito de equipe melhora o clima organizacional e uma maior criatividade e inovação induzem ao crescimento de programas de voluntariado na empresa. A empresa aumenta sua capacidade de recrutar e manter talentos, fator chave para seu sucesso numa época em que criatividade e inteligência são recursos cada vez mais valiosos. Como aspecto negativo o autor destaca o risco de perda da imagem frente aos concorrentes mais próximos, casos estes tenham escolhido começar pela gestão social externa.

Gestão social externa – procura atuar na sociedade na qual a empresa está inserida, junto a todos os seus públicos ou beneficiários externos (fornecedores, clientes, meio ambiente, governo, sociedade, etc.) e, conseqüentemente, a empresa obtém maior visibilidade e admiração.

A vantagem de iniciar suas ações com foco no público externo está no aumento de auto – estima do sentimento de orgulho do empregado ao se sentir empregado de uma empresa cidadã; na melhoria da imagem da empresa, nos elogios da mídia, nas premiações etc. Entre os aspectos negativos de começar pela gestão externa está o risco de adesão limitada dos empregados aos projetos sociais da empresa, pode também surgir críticas internas e aumentar o grau de insatisfação e desmotivação em decorrência de baixos salários e benefícios minimizados.

O autor destaca que “o exercício da cidadania empresarial pressupõe uma atuação eficaz da empresa em duas dimensões: a gestão da Responsabilidade

Social interna e a gestão da Responsabilidade Social externa”. A empresa precisa também de um código de ética bem definido para que consiga comunicar promovendo a participação de todos os envolvidos, deve haver uma adoção e abrangência de práticas como a divulgação de crenças, valores e compromissos éticos, transparência no diálogo com funcionários, fornecedores, clientes, comunidade, além da publicação do Balanço Social.

A gestão pode limitar-se a assumir o mínimo de responsabilidades para com os empregados, respeitando apenas as obrigações legais relativas à relação empregado e empregador. Entretanto, uma empresa socialmente responsável deve ir além do simples cumprimento das leis trabalhistas, procurando alinhar os seus objetivos estratégicos aos interesses dos seus funcionários. Desta forma, deve-se investir no desenvolvimento de seus empregados, na melhoria das condições de trabalho, no relacionamento interno e no incentivo à participação dos empregados nas atividades da empresa.

As ações de gestão interna compreendem os programas de contratação, seleção, treinamento e manutenção de pessoal realizados pela empresa em benefício de seus funcionários e também os demais programas de benefícios voltados para participação nos resultados e ao atendimento aos dependentes (Arantes, 2003)

Para Mariana Pfeifer (2003), a gestão social interna tem que estar comprometida com o diálogo e participação (relações com sindicato, gestão participativa, participação nos resultados e bonificação); respeito ao indivíduo (compromisso com o futuro das crianças, e valorização da diversidade); respeito ao trabalhador (comportamento frente a demissões, compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade, cuidados com segurança saúde e condições de trabalho e preparação para aposentadoria).

A responsabilidade social interna tem como foco desenvolver um modelo de gestão participativa e de reconhecimento de seus empregados, promovendo comunicações transparentes, motivando-os para um melhor desempenho, pois aumenta o interesse dos funcionários pelos processos empresariais, facilita a integração dos objetivos dos empregados com os da empresa e favorece o desenvolvimento profissional e individual (Lettieri, 2003)

Para Zambelli e Costa (2002), o desenvolvimento de ações sociais voltadas para funcionários é também chamado de trabalho de *endomarketing*, onde a organização leva motivação para o seu ambiente interno e cria uma relação de confiança com os empregados, dessa forma a responsabilidade social interna caracteriza-se mais como uma estratégia de recursos humanos, em que o foco é o funcionário e o objetivo é garantir a satisfação dos empregados, reter seus principais talentos e aumentar a produtividade.

Os funcionários são o principal reflexo da empresa. Eles exteriorizam a empresa, sua missão e seus valores, e para que estes possam mostrar o que a empresa tem de melhor precisam ser constantemente informados sobre tudo o que ocorre no ambiente interno e externo da mesma, quais são as metas, diretrizes e objetivos da empresa como um todo, além do seu papel nesta estrutura. (Joanol, 2003)

Nesta perspectiva o papel da comunicação é determinante para a credibilidade de uma relação entre funcionários e empresa, a empresa precisa apresentar informações de forma regular integrando os funcionários aos objetivos da empresa e ao mesmo tempo, atendendo às expectativas de quem ali trabalha e precisa saber o que acontece em volta dele. O papel de um sistema de informação é assegurar a condição ideal para o funcionário estar bem informado (Senador, 2002). A comunicação interna tem *status* importante porque está atrelada ao conceito de que as organizações são essencialmente as pessoas que dela fazem parte” (Polidoro, apud Damante, 2002).

A importância desta atuação está no fato de a Responsabilidade Social não configurar ações isoladas da empresa para a sociedade, mas sim, um valor a ser internalizado por cada pessoa que se relaciona com ela. É portanto nesta perspectiva que Corullón e Medeiros Filho (apud Pfeifer, 2002) argumentam que a responsabilidade social começa dentro de casa (pelo menos é assim que deveria ser). Para os autores as primeiras iniciativas devem priorizar o interior da empresa para depois externalizar. Pois responsabilidade social interna caracteriza o estágio inicial da cidadania empresarial.

Entretanto, não é sempre que ocorre este movimento. Muitas organizações cometem um sério erro

de estratégia social e invertem este processo, causando um grande descontentamento entre os empregados, confirmando um grave quadro de conflitos, ansiedade e desmotivações.

De acordo com Fischer (apud Goldberg, 2001)

A cidadania organizacional começa pelos padrões de relacionamento interno (...) Uma empresa que se pretende cidadã deverá ter coerência de políticas e estratégias tanto quando define um investimento social, quanto quando escolhe um modo de remuneração. A atuação social da empresa deve refletir os valores subjacentes às estratégias da organização. É ingênuo pensar que um investimento beneficente possa acobertar uma estratégia fraudulenta, seja junto à sociedade civil. E, noutro pólo, não é eficaz que esta atuação esteja divorciada dos objetivos organizacionais, da missão da empresa, das características de seus produtos e serviços e das características dos grupos sociais com que se relaciona; isto porque a atuação social é componente da identidade organizacional, e deve contribuir para consolidá-la e não para funcionar como braço independente ou uma função marginal.

A partir do desenvolvimento e implantação destas ações de gestão interna, a empresa pode realizar ações sociais que beneficiem a comunidade passando a exercitar a sua responsabilidade social externa.

Questão de fundamental importância para o desenvolvimento da responsabilidade social numa organização é o público interno, ou seja, as pessoas que formam a organização. Sem a participação e o engajamento do público interno não há responsabilidade social, pois são estas pessoas que expressam na prática os valores e princípios da empresa.

O voluntariado empresarial é uma atividade que tem crescido nos últimos anos. Funcionários de diversas organizações se predispõem a realizar atividades comunitárias, dentro ou fora do expediente, por estímulo das chefias ou dos próprios trabalhadores. A iniciativa é tida como uma ação de responsabilidade social por promover a qualidade de vida.

Goldberg (2002) conceitua o voluntariado empresarial como um conjunto de ações realizadas por empresas para incentivar e apoiar o envolvimento de seus funcionários em atividades voluntárias na comu-

nidade.

O voluntariado empresarial é uma rota estratégica que traz ganhos para a empresa, a comunidade e os funcionários. Do lado social, permite reduzir problemas que aflijam verdadeiramente a comunidade, resultando em melhorias na qualidade de vida, ajudando a construir uma sociedade mais saudável e trabalhando, em última instância, em favor da perpetuação das atividades da empresa. No âmbito dos negócios, programas de voluntariado empresarial auxiliam no desenvolvimento de habilidades pessoais e profissionais, promovem a lealdade e a satisfação com o trabalho, ajudam a atrair e a reter funcionários qualificados. Também podem contribuir para que a empresa promova a sua marca ou melhore a reputação dos seus produtos (Goldberg, 2002).

Os funcionários que participam de trabalhos voluntários ampliam suas competências, são mais integrados ao trabalho e à organização, aumentam sua satisfação transferindo para o seu dia-a-dia o relacionamento com seus colegas e também melhora o clima organizacional da empresa.

Para Corullón (2002), esta iniciativa volta-se para os funcionários, mas não são apenas eles que podem participar. Também é importante integrar os diretores. Ressalta que um programa de voluntários, que conte com dirigentes da empresa, que participem das ações ombro a ombro com seus funcionários, tem um valor estratégico inestimável. Isto melhora o clima organizacional, dá a oportunidade ao dirigente de conhecer melhor a comunidade, suas carências, dificuldades e como a comunidade vê a empresa.

As organizações que são socialmente responsáveis têm consciência de que seus compromissos devem ir além dos interesses financeiros, podendo contribuir com o bem estar, qualidade de vida, preservação do meio ambiente e efetiva participação nas ações comunitárias da comunidade onde está inserida.

Assim, Carvalho conceitua que a gestão de responsabilidade social das organizações com a comunidade e a sociedade tem um sentido mais abrangente, pois trata da relação socialmente responsável da empresa, em todas as suas dimensões e em todas as suas ações. As empresas começam a assumir responsabilidades perante a sociedade incorporando ganhos por-

que agrega valor à marca ou produto para empresa.

### 3. Metodologia

A realização desta pesquisa envolveu duas etapas. Na primeira etapa realizou-se uma pesquisa de caráter bibliográfico para o levantamento de referencial teórico relacionado aos conceitos de responsabilidade social. Na segunda etapa, realizou-se uma pesquisa quantitativa, de levantamento, para avaliar a efetividade

da I Feira do Selo Social, realizada em 2003 pela Prefeitura Municipal de Ponta Grossa.

Como técnica de coleta de dados utilizou-se o questionário, que foi estruturado para coletar informações a respeito das considerações e percepções dos participantes da Feira. A pesquisa de campo foi realizada durante o evento Feira Social e ocorreu num universo de 63 participantes com retorno de 45 questionários, ou seja, 71,4%, percentual este considerado excelente. Para a tabulação e análise dos dados foram utilizadas medidas estatísticas simples como média e percentual.

### 4. Relatório da Pesquisa

<b>1. Objetivo das empresas/entidades na Feira Social</b>	<b>2003</b>
Obtenção de parcerias	38%
Divulgação de trabalhos	35%
Troca de experiências	10%
Aprendizado e conhecimento	5%
Conscientização do empresariado	5%
Outras respostas	7%
<b>Total (68)</b>	<b>100%</b>
<b>2. Expectativa com relação à feira</b>	<b>2003</b>
Não soube responder	14%
Divulgação	14%
Conhecer trabalhos realizados	14%
Concretização de parcerias	31%
Outras respostas	27%
<b>Total (49)</b>	<b>100%</b>
<b>3. Como as empresas/entidades vêem o Programa Selo Social</b>	<b>2003</b>
Mediador entre as sociedades civis, públicas e privadas	7%
Integração entre a iniciativa privada e o setor público	5%
Outras respostas	88%
<b>Total (42)</b>	<b>100%</b>
<b>4. O que as empresas entendem por responsabilidade social</b>	<b>2003</b>
Nova forma de atuação	7%
Contrapartida das empresas para a comunidade	4%
Outras respostas	89%
<b>Total (44)</b>	<b>100%</b>
<b>5. Parcerias realizadas no evento</b>	<b>2003</b>
<b>Total</b>	<b>66</b>

<b>6. As expectativas e objetivos das empresas com relação à feira foram atendidos?</b>	<b>2003</b>
Não responderam	9%
1 Não foram atendidas	0%
2 Foram parcialmente atendidas	0%
3 Foram parcialmente atendidas	0%
4 Foram parcialmente atendidas	0%
5 Foram parcialmente atendidas	5%
6 Foram parcialmente atendidas	11%
7 Foram parcialmente atendidas	11%
8 Foram parcialmente atendidas	38%
9 Foram parcialmente atendidas	13%
10 Foram totalmente atendidas	13%
Total (45)	100%

<b>7. Pontos fortes da feira destacados pelas empresas/entidades</b>	<b>2003</b>
Organização	21%
Local da feira	10%
Facilidade para efetivação de parcerias num mesmo local e dia	10%
Troca de informações	8%
Numero de visitantes	6%
Motivação e seriedade dos expositores	4%
Mostra de serviço e produtos	3%
Numero de expositores	3%
Integração entre as empresas	3%
Os estandes	3%
Outras respostas	29%
Total (70)	100%

<b>8. Pontos fracos da feira destacados pelas empresas/entidades</b>	<b>2003</b>
Equipamento e recursos audio-visuais	33%
Espaço inapropriado	24%
Pouco tempo	17%
Muita conversa durante a apresentação dos trabalhos	7%
Tempo pequeno para os cases e interrupção dos contatos	5%
Outras respostas	14%
Total (42)	100%

<b>9. Sugestões e recomendações</b>	<b>2003</b>
Continuação do projeto (feira)	16%
Maior espaço e conforto (ampliação da estrutura)	17%
Ampliação dos dias	17%
Cases mais objetivos e sem intervalos	7%
Outras respostas	43%

Com relação às **outras respostas** referenciadas na tabulação, a partir dos questionários pudemos constatar alguns posicionamentos.

Além dos objetivos das empresas na feira social, representados na tabela 1, obtivemos respostas no sentido de que também buscavam contato maior com a realidade social, exposição de produtos, *network* com demais expositores, divulgar a visão da organização.

Os expositores também informaram suas expectativas (tabela 2) nos termos de obter reconhecimento pela sociedade, possíveis contratos, enriquecer o conhecimento, despertar o interesse das empresas com o compromisso social, realização de novos contatos e conhecimento de outros trabalhos, de novos avanços no campo solidário, ampliação do trabalho desenvolvido através de novas parcerias, adquirir conhecimento das ações sociais desenvolvidas na cidade, criação de novos vínculos, trocas de experiência, maior união da comunidade em uma rede solidária.

As empresas pesquisadas não têm um posicionamento uniforme com relação ao Programa Selo Social. Das respostas obtidas, 7% vêem o programa como mediador entre as sociedades civis, públicas e privadas; 5% como programa promotor de integração entre a iniciativa privada e o setor público e 88% diversificaram suas respostas percebendo o programa como:

agente de solidariedade, fundamental para sociedade, despertar de uma nova cultura para as empresas, diferencial para o mercado, transformação no comportamento, exemplo a ser seguido, iniciativa pioneira, oportunidades para inclusão e divulgação, um programa excelente, promoção social, uma iniciativa inteligente que organiza e incentiva às empresas a contribuir socialmente, projeto inovador que organiza e articula parcerias, programa de incentivo à participação das empresas em projetos comunitários, programa de alcance social que proporciona as empresas a ampliação de suas atividades, projeto importante e inovador significando progresso para a cidade, instrumento de melhoria no desenvolvimento das ações sociais, oportunidade de praticar a cidadania e transformação do ambiente, projeto de amparo e incentivo às ações de cidadania, órgão que reconhece o trabalho de quem pratica ações solidárias, promoção dos três setores da comunidade,

de, iniciativa para promover a responsabilidade social, chance de cumprir o dever posto que cidadãos, manifesto para a conscientização de uma sociedade melhor, programa necessário para suprir as carências sociais, oportunidade de divulgar trabalhos realizados e mostrar as necessidades da comunidade, incentivo às empresas para realizar ações sociais, agente fortalecedor do terceiro setor, proporcionar às empresas uma maior integração com custo baixo de alto atendimento social, atende todas as áreas de interesse social da comunidade, programa abrangente que procura melhorar qualidade de vida em Ponta Grossa, de grande valia para a comunidade pontagrossense, excelente programa (UEPG), sério e estimulador, procura agregar esforços em prol de toda a comunidade.

Somente obteve-se duas respostas “*despertar de uma nova cultura para as empresas e diferencial para o mercado*” que remetem ao conceito de filosofia empresarial e estratégia de marketing, respectivamente, corroborando com o gráfico e tabela 4 onde visualizamos que o conceito de Responsabilidade Social não é comum a todos os segmentos, o que demonstra falha de comunicação.

As respostas sobre o conceito de responsabilidade social variaram entre:

ajuda aos necessitados, suporte social, responsabilidade intrínseca do homem, participação e parceria, exercício da cidadania, participação de todos para o atingimento de objetivos comuns, compromisso com a educação integral, contribuição para a sociedade na formação do cidadão, trabalho para a promoção humana, voltar-se para a sociedade e a realidade, busca de soluções para os problemas e carências da sociedade, participação de programas de cunho social/educativo, ambiental e comunitário, valorização do elemento humano, responsabilidade de todos com o intuito de fortalecer a cidadania, retorno para a sociedade na qual está inserida, solidariedade com seriedade, ações voltadas para o desenvolvimento social das pessoas, trabalhar no sentido de melhorar a qualidade de vida da comunidade, atitude que pode ser aplicada e representada de várias formas, proporção de melhor qualidade de vida, ações que promovem a qualidade de vida, conversão dos

serviços prestados em ações sociais, melhoria da qualidade de vida através da ajuda mútua, ações de conscientização da valorização e respeito para com o ser humano, compromisso com a sociedade no cumprimento e resgate da cidadania, empenho em tornar a vida do semelhante mais feliz, compromisso ético e contínuo no desenvolvimento econômico de uma comunidade, oportunidade de parcerias, processo de amadurecimento e envolvimento das empresas na área social, conjunto de práticas de uma empresa com vistas à satisfação de seus trabalhadores e ao desenvolvimento social, forma de cumprir seu papel social de forma concreta, compromisso de promoção social, completa inserção na sociedade com total interação com todos os segmentos, toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria na qualidade de vida da sociedade, integrar-se e participar da problemática social atuando de forma responsável, cuidar da saúde do próximo, compromisso ético com o desenvolvimento econômico da sociedade, participação da sociedade civil na efetivação de ações sociais, cumprir sua obrigação com o público interno e externo de forma consciente.

Todas as organizações presentes declararam que realizaram parcerias, o que demonstra a efetividade da I Feira Social 2003, cujo objetivo era aproximar as organizações para facilitar a comunicação e parcerias. Destacamos as seguintes organizações que realizaram parcerias:

Kaiser, Pastoral da Criança, Associação de Bairros, PROMOVER, Carimbras, Marilac, Lions Club, Secretaria Municipal de Turismo e Meio Ambiente, S.O.S Club das Mães, Núcleo Regional de Ensino, HEMEPAR, SENAC, Princesa dos Campos, Creche Santana, Ricardo Maria Doloris, CESCAGE, CISPG, ACIPG, Diário da Manhã, Ação Tropical, Organização Espírita Irmã Scheila, Capela Santo Agostinho, Rotary Club, 1º. B.P.M (PROCERD e Trânsito), Rede Feminina de Combate ao Câncer, COPEL, SANEPAR, SEPAM, RPC, Águia, Viação Campos Gerais, Mercadomóveis, Tetrapac, Polícia Militar, Brasil Telecom, Banco de Alimentos, SADIA, IEDC, CEFET, Oficina de Aproveitamento, Colégio Santana, Colégio Pe. Pedro, SESI, Hospital da Criança, Marista, Rodonorte, Correios, PROGRESSO, APEDEF, Creche Martinho Lutero, Recanto Maria Doloris, Pre-

vidência Social, ADADEF, Secretaria da Educação, Escola de Pais do BR, Grupo Reviver, Banco de Leite, Rádio Tropical, INSS, FAPI, SMAS, Neo Master, MASISA, UEPG, Clube de Mães Boa Vista, Village Hotel, Rotaract, Banco do Brasil e Escola Desafio.

Quando questionados sobre o atingimento de seus objetivos e expectativas na I Feira Social, que na sua maioria era de obtenção de parcerias (38%) e divulgação de trabalhos (35%), numa escala de zero a dez, 75% das empresas atribuíram notas de sete a dez (Gráfico 6), o que demonstra a efetividade do evento realizado.

Os pontos fortes e fracos da I Feira Social estão destacados nos gráficos 7 e 8.

Com relação aos *pontos fortes* também foram destacados (outras respostas):

atendimento personalizado, integração, pioneirismo, layout, participação ativa da comunidade e empresariado, novas oportunidades, depoimentos e agilidade no cronograma, divulgação, apresentação dos projetos, espaço bem distribuído, esclarecimentos, número de participantes, espírito de camaradagem e solidariedade, novos conhecimentos e parcerias, trabalhos apresentados, boa vontade, união, êxito de público, reconhecimento do voluntariado, o protocolo de intenções, exposições e a qualidade dos projetos. E como *outros pontos fracos* destacados tivemos: protocolo de intenções complicado, pouco tempo para a montagem e desmontagem dos estandes, acesso ao público antes da abertura oficial, estandes pequenos, pouco tempo de feira, atraso das palestras e horário dos cases.

Muitas sugestões foram apresentadas além das elencadas no gráfico 9: trabalhos em vídeo, apresentação dos projetos à noite, troca de horário, mais tempo para os contatos, melhora do sistema de áudio e vídeo, pontualidade, orientação sobre o tempo de duração das palestras e melhor organizá-las, representação política mais presente e atuante, participação do comércio local, forma de apresentação de palestras diferenciada, feiras periódicas a cada 06 meses e sem interrupções, telões para melhor visualização, realização de oficinas para captação de recursos e parcerias e ampliação dos *estandes*.

## 5. Conclusão

Este trabalho buscou mostrar as percepções e a efetividade da I Feira Social realizada em 2003, na perspectiva dos participantes da feira na qualidade de expositores. O cenário globalizado e a crise do setor público são variáveis que interferiram sobremaneira para o desenvolvimento do conceito de responsabilidade social nas empresas. Particularmente em Ponta Grossa, o conceito vem sendo disseminado e impulsionado pela Prefeitura Municipal de Ponta Grossa através do Programa Selo Social. Um dos eventos realizados pelo Programa Selo Social é a Feira Social que tem a finalidade de aproximar as organizações participantes, permitindo novas parcerias, contatos e estimulando a prática social. O Programa Selo Social abarca todos os aspectos da Responsabilidade Social (interno, externo, voluntariado, comunidade e Meio ambiente).

Analisando os dados obtidos com a pesquisa, pode-se verificar que apesar da Responsabilidade Social estar na pauta de discussões da sociedade atual, grande parte dos empresários não compartilham da mesma ideologia, demonstrando que a empresa apresenta dificuldades em assimilar as práticas de Responsabilidade Social e que, neste primeiro momento, o tema não é visto do ponto estratégico pelo empresariado pontagrossense, sendo que a maior parte ainda concebe Responsabilidade Social como assistencialismo, que é apenas um tipo de ação que se insere em seu contexto mais amplo.

Este posicionamento é perfeitamente compreendido na fase inicial de assimilação do conceito, que passa por ações sem nenhum planejamento, organização e avaliação dos resultados para evoluir para uma postura mais participativa e responsável, com maior envolvimento social, criando e gerenciando seus próprios projetos, e, gradualmente ganhando status de ideologia, de filosofia empresarial, pela disseminação de valores, condutas e procedimentos positivos dos pontos de vista ético, social e ambiental, cujo processo é acelerado e incentivado pelo Programa Selo Social.

No entendimento de Duarte (1986), a Responsabilidade Social expressa compromissos mais amplos, além daqueles descritos na lei, tem responsabilidades prescritas pela moral e nas normas aceitas pela sociedade, portanto, vai além da postura legal, da prática

filantrópica ou do apoio à comunidade, significando atitude, numa perspectiva de gestão empresarial com foco na qualidade das relações e na geração de valor para todos.

As empresas que se preocupam com a Responsabilidade Social têm muitos ganhos em nível de ambiente interno e externo.

O ambiente interno é definido pelo comprometimento de todos que formam a empresa. Diversas são as estratégias das organizações para alcançar bons níveis de comprometimento e, dentre elas a Responsabilidade Social. As empresas devem promover um ambiente favorável à participação de todos, o que resulta conseqüentemente em maior produção e melhor qualidade e satisfação no trabalho.

Para que uma empresa se torne cidadã é preciso a formação de uma “cultura de responsabilidade social”, engajando todos os que a fazem. A existência de projetos sociais não surtirá os efeitos desejados, se a sua filosofia e propósitos não estiverem incorporados à cultura organizacional, envolvendo todos, num processo que deverá contar com o apoio integral dos funcionários.

Com relação aos aspectos externos da Responsabilidade Social, destacamos a imagem da organização perante seus *stakeholders* externos, ainda não explorada pela comunidade empresarial pontagrossense.

Quando os produtos são considerados similares, as pessoas percebem pouca diferença entre um produto e outro, e, neste momento, a imagem da empresa começa a fazer a diferença na opinião dos clientes. Ao desenvolver ações sociais, as empresas começam a identificar ganhos na sua imagem e, em algumas organizações, as ações sociais ganharam status de estratégia.

Assim sendo, existe grande potencial de exploração deste viés pela comunidade empresarial, porém, a maioria dos entrevistados não conhecem o sentido exato do tema responsabilidade social, que deve buscar um melhor entendimento do conceito e formas de gestão pois, neste mundo globalizado a imagem da empresa pode se tornar um forte fator de influência na preferência do consumidor.

Finalizando, constatou-se que a I Feira Social atingiu perfeitamente os objetivos a que se propôs com altos índices de satisfação das expectativas dos participantes.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. G. V. de. **Organizações do terceiro setor:** estratégias para captação de recursos junto às empresas privadas. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/9082.pdf>>. Acesso em: 18 jun. de 2003.
- ASHLEY, P. A. **Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial:** uma análise conceitual comparativa. Disponível em: <[http://www.rits.org.br/rets/edicoes\\_a/ed220800\\_2/re\\_opinio.cfm](http://www.rits.org.br/rets/edicoes_a/ed220800_2/re_opinio.cfm)>. Acesso em: 05 maio 2003.
- AZEVEDO, M. T. de. **Publicidade Cidadã:** Como comunicar Responsabilidade Social empresarial. Disponível em: <[HTTP://WWW.VALORONLINE.COM.BR/PARCEIROS/ETHOS](http://WWW.VALORONLINE.COM.BR/PARCEIROS/ETHOS)>. Acesso em: 21 maio 2003
- CARVALHO, A. **Solidariedade em alta.** Disponível em: <[http://www.timaster.com.br/revista/materias/main\\_materia.asp?codigo=625](http://www.timaster.com.br/revista/materias/main_materia.asp?codigo=625)>. Acesso em: 02 set. 2003.
- DAINEZE, M. do A. **Revisão dos códigos de ética empresarial,** no contexto da responsabilidade social. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/parceiros/ethos/index.html>>. Acesso em: 25 jul. 2003.
- DAMANTE, N.; LOPES M. **Nada substitui o diálogo.** Revista Comunicação Empresarial, ano 12, n. 45, 4. trimestre 2002
- DUARTE, G. D. **Responsabilidade social:** a empresa hoje. São Paulo: Livros Técnicos e científicos. 1938.
- ARANTES, E. C.; SILVA, E. R. da; **A RSC e sua influência na percepção e decisão de compra do consumidor.** Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/parceiros/ethos/index.asp>>. Acesso em: 26 ago. 2003.
- FABIÃO, M. F. **O Negócio da Ética:** um estudo sobre o Terceiro Setor Empresarial. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/docs/comunidade>>. Acesso em: 24 jun. 2003.
- GOLGBERG, R. **Como as empresas podem implantar um programa de voluntariado.** Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/docs/conceitospraticas/publicacoes>>. Acesso em: 05 abr. 2003.
- GUEDES, R. **Responsabilidade social & cidadania empresarial:** conceitos estratégicos para as empresas em face de globalização. Disponível em: <<http://ritacguedes.sites.uol.com.br/pub002.htm>>. Acesso em 27 maio 2003.
- JOANOL, P. **Comunicação empresarial.** Disponível em: <[http://www.prempregos.com.br/cgi-local/anotar/artigos.cgi?id\\_artigos=45](http://www.prempregos.com.br/cgi-local/anotar/artigos.cgi?id_artigos=45)>. Acesso em: 05 ago. 2003.
- LETTIERI, C. C. dos S. **Quem realmente interessa às empresas?** Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/parceiros/ethos/index.asp>>. Acesso em: 05 ago. 2003.
- MELO NETO, F. P. de; FROES, C. Rio de Janeiro: **Gestão da Responsabilidade social corporativa:** o caso brasileiro. Qualitymark. Ed. 2001.
- ORCHIS, M. A., MORALES, S. Impactos da responsabilidade social nos objetivos e estratégias empresariais. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/parceiros/ethos/index.html>>. Acesso em 24 ago. 2003.
- PFEIFER, M. **Responsabilidade social empresarial:** Uma inserção do serviço social. Disponível em: <[http://www.portalsocial.ufsc.br/mono/TCC\\_Mariana.pdf](http://www.portalsocial.ufsc.br/mono/TCC_Mariana.pdf)>. Acesso em: 05 set. 2003.
- SENADOR, A. **Olhos nos olhos.** Revista Comunicação Empresarial, ano 12, n. 45, 4. trimestre 2002.