

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

Amanda Frick

**ESTRATÉGIAS COMUNICACIONAIS PARA A MOBILIZAÇÃO DA
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: A ATUAÇÃO DO
INSTITUTO ETHOS NO PACTO EMPRESARIAL PELA
INTEGRIDADE E CONTRA A CORRUPÇÃO**

Santa Maria, RS
2017

Amanda Frick

**ESTRATÉGIAS COMUNICACIONAIS PARA A MOBILIZAÇÃO DA
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: A ATUAÇÃO DO INSTITUTO
ETHOS NO PACTO EMPRESARIAL PELA INTEGRIDADE E CONTRA A
CORRUPÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Comunicação**.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria Ivete Trevisan Fossá

Santa Maria, RS
2017

Amanda Frick

**ESTRATÉGIAS COMUNICACIONAIS PARA A MOBILIZAÇÃO DA
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: A ATUAÇÃO DO INSTITUTO
ETHOS NO PACTO EMPRESARIAL PELA INTEGRIDADE E CONTRA A
CORRUPÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Comunicação**.

Aprovado em 24 de março de 2017:

Maria Ivete Trevisan Fossá, Dra. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Cleusa Scroferneker, Dra. (PUC-RS)
(Avaliadora por parecer)

Patrícia Milano Pérsigo, Dra. (UFSM)
(Avaliadora)

Santa Maria, RS
2017

Aos meus pais, **Ademir** e **Eunice**, que sempre fizeram todo o esforço possível - e impossível - para me ensinarem que a educação e o amor são as únicas coisas que levamos desta vida.

AGRADECIMENTOS

Após uma vida escolar em escolas públicas, convivendo muitas vezes com a falta de perspectiva, eu tenho muito orgulho de ter realizado essa pesquisa, que enfim, me diploma mestra. Quero agradecer a UFSM que me acolheu na querida FACOS que, no curso de Relações Públicas, me apresentou novas perspectivas. Não falo somente de pesquisa, mas sobre visão de mundo e conhecimento no mais amplo significado dessa palavra. Agradeço aos professores e técnicos do Programa de Pós-Graduação em Comunicação – POSCOM que tornaram essa dissertação possível quando compartilharam seus conhecimentos dando o seu melhor para nossa turma de futuros mestres. Agradeço também à CAPES e ao financiamento dessa pesquisa e de congressos que tive o prazer de participar durante o curso.

Agradeço aos meus pais, Ademir e Eunice, que sempre acreditaram na minha capacidade e nunca me deixaram desacreditar dos sonhos. Obrigada por me apoiarem na profissão e no caminho que escolhi seguir. Tenho orgulho de ter vocês como família e, conforme já dediquei, essa dissertação também é de vocês.

Agradeço ao companheirismo do meu noivo Patrício que me deu força nas horas que o mestrado parecia tão difícil. Obrigada pela paciência de compreender a divisão dos meus dias entre nós, os livros, os artigos e por fim a dissertação. Tenha certeza que essa conquista é para nós e nosso futuro. Agradeço à paciência do meu irmão Ederobsom, que mesmo sem compreender direito, sentiu minha falta de tempo e de visitas sempre por causa dos estudos. Tenha certeza que você me faz seguir em frente com cada vez mais perseverança.

Agradeço aos amigos de longa data e aos que fiz nos últimos anos de caminhada. À minha turma estrategista do mestrado que dividiram angústias e medos em aulas e conversas no *whatsapp*, muito obrigada por trilharem comigo!

Não posso deixar de agradecer as empresas Colégio Marco Polo e Grupo Felice que fizeram parte dos meus dias durante os dois anos do curso. Obrigada pela oportunidade de aprender com suas empresas e crescer também com experiências práticas.

Lembro aqui das minhas queridas companheiras do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, mais conhecidas como “tietes”. Cada uma de vocês, com suas fases e dilemas de pesquisa, me ajudaram a crescer como mestranda e principalmente como pessoa. Obrigada pelos congressos, chimarrão, troca de experiências e conquistas compartilhadas. Agradeço especialmente a jornalista mais enturmada com as RPs, a pós-doutoranda Natália Flores, que me acompanhou durante toda qualificação e fase de decisões importantes da pesquisa. Obrigada pela paciência e generosidade dos teus ensinamentos!

Agradeço agora, de todo coração, àquela que deu o caminho dessa pesquisa e foi a principal responsável pelo crescimento que tive durante esses dois anos. À Professora Doutora Maria Ivete Trevisan Fossá todo meu agradecimento pela orientação não apenas do trabalho, mas de carreira, de docência e de vida. Obrigada por me ensinar e me inspirar a ser uma futura professora melhor todos os dias!

Por fim, agradeço a Deus, pai de todos nós, que possibilitou essa conquista colocando pessoas maravilhosas em meu caminho e guiando-me para que eu chegasse ao final dessa jornada tão esperada. E mais uma vez eu digo, que esse não é o fim, é apenas o final do começo!

*“O que me incomoda é a forma de pensar dos
administradores.
Não há nada errado em querer ganhar dinheiro,
só que isso não deveria ser o único objetivo”.*
(William Batten)

*“Só existe um meio de atingir a felicidade
nesta bola terrestre, esse meio é ter
uma consciência limpa – ou nenhuma!”*
(Ogden Nash)

RESUMO

ESTRATÉGIAS COMUNICACIONAIS PARA A MOBILIZAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: A ATUAÇÃO DO INSTITUTO ETHOS NO PACTO EMPRESARIAL PELA INTEGRIDADE E CONTRA A CORRUPÇÃO

AUTORA: Amanda Frick

ORIENTADORA: Prof^a Dr^a Maria Ivete Trevisan Fossá

A presente pesquisa tem como objetivo analisar as estratégias comunicacionais do Instituto ETHOS para a mobilização da responsabilidade social empresarial. Para isso, investigamos a iniciativa intitulada Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção, promovida pelo Instituto. Além disso, optamos por analisar três empresas signatárias do Pacto que possuem sede ou escritório no estado do Rio Grande do Sul. Elencamos, como objetivos específicos, entender a iniciativa do Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção; identificar as estratégias comunicacionais promovidas pelo Instituto ETHOS no Pacto Contra a Corrupção e avaliar as estratégias adotadas pelas empresas signatárias para a implementação e a manutenção das ações de RSE propostas pelo Pacto. A metodologia aplicada na pesquisa foi do tipo qualitativa, descritiva, interpretativa e de caráter cíclico. A proposta metodológica foi baseada na metodologia desenvolvida por Strelow (2007) intitulada “Análise Global de Periódicos Jornalísticos” (AGPJ). O caráter cíclico desta pesquisa se configura pela eleição de quatro momentos distintos para o estudo: análise sócio-histórico-cultural da organização, análise dos *sites* institucionais, elaboração das estratégias de mobilização e leitura das empresas signatárias. No embasamento teórico, utilizamos principalmente os apontamentos dos autores Ashley (2005), Instituto ETHOS (2016), Goldstein (2007), Fisher (2002), Melo Neto e Fróes (1999, 2001) e Tachizawa (2014) para a conceituação do terceiro setor e do Instituto ETHOS, além dos conceitos de responsabilidade social e de ética empresarial. Também exploramos os conceitos de mobilização social, com os autores Henriques (2010, 2013), Mafra (2008) e Toro e Werneck (1997), e de estratégias comunicacionais, com os autores Pérez (2012), Rodrigues (2001) e Tironi e Cavallo (2006). Como resultados da pesquisa, as estratégias encontradas nos *sites* do Instituto ETHOS e do Pacto Contra Corrupção foram classificadas como estratégias de informação, de segurança, de conscientização, de convocação e de corresponsabilidade. A partir da classificação, sugerimos a relação com a escala de níveis de vinculação apresentada por Henriques (2013). Inferimos que a mobilização proposta pelo ETHOS no Pacto Contra a Corrupção atinge o quarto nível de vinculação, chamado de ação. Até esse nível, as estratégias comunicacionais se mostram eficientes para a mobilização das empresas na assinatura do Pacto Contra a Corrupção. Entretanto, as estratégias de corresponsabilidade encontradas na busca por coesão e continuidade do projeto parecem ser insuficientes para um processo completo de mobilização das signatárias. Depreendemos então que, após se tornar signatária, as empresas não se mostram engajadas para atuação no projeto, diversificando a sua atuação no Pacto a partir da cultura organizacional já estabelecida. Além disso, essa falha no processo de mobilização pode acarretar um distanciamento das signatárias com a causa proposta pelo Pacto e dificuldade de monitoramento das ações éticas das empresas pelo Instituto ETHOS.

Palavras-Chave: Estratégias Comunicacionais; Responsabilidade Social Empresarial; Mobilização; Terceiro Setor; Instituto ETHOS.

ABSTRACT

COMMUNICATION STRATEGIES FOR THE MOBILIZATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: THE ACTIVITY OF THE ETHOS INSTITUTE IN THE BUSINESS PACT FOR INTEGRITY AND AGAINST CORRUPTION

AUTHOR: Amanda Frick

ADVISOR: Prof^a Dr^a Maria Ivete Trevisan Fossá

The present research aims to analyze the communication strategies of the ETHOS Institute for the mobilization of corporate social responsibility. For this, we investigated the initiative titled Corporate Pact for Integrity and Against Corruption, promoted by the Institute. In addition, we have opted to analyze three companies that are signatories of the Pact that have their offices in the state of Rio Grande do Sul. We enclose, as specific objectives, to understand the initiative of the Business Pact for Integrity and Against Corruption; to recognize the communication strategies promoted by the ETHOS Institute in the Pact against Corruption and to measure the strategies adopted by the signatory companies for the implementation and maintenance of the corporate social responsibility actions proposed by the Pact. The methodology applied in the research was qualitative, descriptive, interpretative and of a cyclical nature. The methodological proposal was based on the methodology developed by Strelow (2007) entitled "Global Analysis of Journalistic Newspapers" (GAJN). The cyclical nature of this research is shaped by the election of four distinct moments for the study: socio-historical-cultural analysis of the organization, analysis of institutional sites, preparation of strategies for mobilization and reading of signatory companies. In the theoretical basis, we used the authors' notes Ashley (2005), ETHOS Institute (2016), Goldstein (2007), Fisher (2002), Melo Neto and Fróes (1999, 2001) and Tachizawa (2014) for the conceptualization of the third sector and the ETHOS Institute, in addition to the concepts of social responsibility and business ethics. We also explore the concepts of social mobilization, with the authors Henriques (2010, 2013), Mafra (2008) and Toro and Werneck (1997), and of communication strategies, with authors Pérez (2012), Rodrigues (2001) and Tironi e Cavallo (2006). As result of the research, the strategies found on the sites of the ETHOS Institute and the Anti-Corruption Pact were classified as information, security, awareness, convocation and co-responsibility strategies. From the classification, we suggest the relationship with the scale of levels of linkage presented by Henriques (2013). We infer that the mobilization proposed by ETHOS in the Pact against Corruption reaches the fourth level of attachment. Up to this level, the communication strategies are efficient for the mobilization of companies in signing the Pact against Corruption. However, the co-responsibility strategies found in the search for cohesion and continuity of the project seem to be insufficient for a complete mobilization process of the signatories. We then assume that, after becoming a signatory, companies are not engaged in the project, diversifying their performance in the Pact by the already established organizational culture. In addition, this failure in the mobilization process can lead to a distancing of the signatories with the cause proposed by the Pact and the ETHOS Institute's difficulty in monitoring the ethical actions of companies.

Keywords: Communication Strategies; Corporate Social Responsibility; Mobilization; Third sector; ETHOS Institute.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Nomenclatura utilizada para os entrevistados e respectivas organizações.....	68
---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estágios da evolução das práticas de RSE.....	31
Figura 2 - Os diferentes conceitos de RSE no Brasil.....	33
Figura 3 – Sumário do Guia Temático Integridade, Prevenção e combate à Corrupção.....	44
Figura 4 – Escala de níveis de Vinculação.....	57
Figura 5 - Esquema da metodologia intitulada Análise Global de Periódicos Jornalísticos (AGPJ) proposta por Strelow (2007).....	63
Figura 6 - Análise Global de Estratégias Comunicacionais de Mobilização para a RSE.....	65
Figura 7 – Página inicial do <i>site</i> do Instituto ETHOS.....	72
Figura 8 – <i>Banner</i> das 400 empresas signatárias.....	73
Figura 9 – A linha do tempo da integridade e transparência no Brasil.....	74
Figura 10 – <i>Printscreen</i> da sequência da página inicial do Instituto ETHOS.....	76
Figura 11 – <i>Banner</i> dos parceiros do Instituto ETHOS.....	76
Figura 12 – Aba “O Instituto ETHOS”.....	77
Figura 13 – Aba “Estratégias e Temas”.....	77
Figura 14 – Aba “Iniciativas”.....	79
Figura 15 – Página do Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção.....	80
Figura 16 – Aba “Rede ETHOS”.....	82
Figura 17 – Aba “Centro de Mídia”.....	82
Figura 18 – Arquitetura do <i>site</i> do Instituto ETHOS.....	83
Figura 19 – Página inicial do <i>site</i> Empresa Limpa.....	85
Figura 20 – Aba “Empresa Limpa”.....	87
Figura 21 – Aba “Pacto Contra a Corrupção”.....	88
Figura 22 – Página de adesão ao Pacto Contra Corrupção.....	90
Figura 23 – Aba “Signatárias”.....	92
Figura 24 – Aba “Sobre a corrupção”.....	92
Figura 25 – Arquitetura do <i>site</i> Empresa Limpa.....	95
Figura 26 – Relação das estratégias de mobilização empresarial com a escala de níveis de vinculação.....	113

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1. O INSTITUTO ETHOS E O PACTO EMPRESARIAL PELA INTEGRIDADE E CONTRA A CORRUPÇÃO	18
1.1 A ORGANIZAÇÃO DO 3º SETOR BRASILEIRO E A FORMAÇÃO DAS OSCIPS	19
1.2 O INSTITUTO ETHOS E SUA CONCEITUAÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	25
1.3 O PACTO EMPRESARIAL PELA INTEGRIDADE E CONTRA A CORRUPÇÃO NA BUSCA PELA ÉTICA EMPRESARIAL.....	35
2..COMUNICAÇÃO E ESTRATÉGIAS PARA MOBILIZAÇÃO	47
2.1 AS ESTRATÉGIAS COMUNICACIONAIS	47
2.2 A MOBILIZAÇÃO A PARTIR DAS ESTRATÉGIAS COMUNICACIONAIS	54
3..PERCURSO METODOLÓGICO	62
3.1. ESCOLHAS METODOLÓGICAS	62
3.2 AS EMPRESAS SIGNATÁRIAS DO PACTO CONTRA A CORRUPÇÃO	68
4. ESTRATÉGIAS COMUNICACIONAIS DO INSTITUTO ETHOS PARA A MOBILIZAÇÃO EMPRESARIAL NO PACTO CONTRA A CORRUPÇÃO	71
4.1. ANÁLISE DOS <i>SITES</i> INSTITUCIONAIS.....	71
4.1.1. <i>Site</i> do Instituto ETHOS	71
4.1.2. <i>Site</i> Empresa Limpa	84
4.2. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	97
4.3 ESTRATÉGIAS PARA A MOBILIZAÇÃO EMPRESARIAL NO PACTO CONTRA A CORRUPÇÃO	112
CONSIDERAÇÕES FINAIS	118
REFERÊNCIAS	123
APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM O COORDENADOR DE MOBILIZAÇÃO DO INSTITUTO ETHOS	127
APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS REPRESENTANTES DAS EMPRESAS SIGNATÁRIAS	128
ANEXO A – PRINTSCREEN DA NOTÍCIA DE PARCERIA ENTRE A EMPRESA COMPLIANCE TOTAL E O INSTITUTO ETHOS	130
ANEXO B - DIVULGAÇÃO PALESTRA SOBRE ASSÉDIO MORAL	131
ANEXO C – DIVULGAÇÃO DE FECHAMENTO DE CICLOS	132
ANEXO D – DIVULGAÇÃO DO PROGRAMA INTEGRIDADE DA UNIMED DO BRASIL	133
ANEXO E – CD-ROM COM AS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE	134

INTRODUÇÃO

O cenário competitivo em que as organizações se encontram é facilmente potencializado pelas pressões sociais que buscam a justa distribuição de capital hoje em dia. Principalmente, porque a sociedade compreendeu que o papel das empresas se dá muito além da produção de bens ou prestação de serviços. Entendemos como um dever das organizações preocupar-se com o entorno social e ambiental, como legítimos agentes sociais que são.

A proposta dessa dissertação teve seu início na aspiração pessoal da autora em pesquisar a responsabilidade social empresarial (RSE). O tema já tinha sido objeto de estudo da sua monografia de conclusão de curso. Na pesquisa anterior, buscamos compreender de que forma a responsabilidade social estava atrelada à missão, à visão e aos valores das indústrias fumageiras com sede no Brasil. A pesquisa se deu através da averiguação das estratégias de responsabilidade social divulgadas nos *sites* organizacionais das empresas selecionadas. A possibilidade de um aprofundamento da pesquisa com esse tema sempre despertou inquietações e foi um estímulo fundamental para a construção do trabalho proposto.

A partir da escolha do tema, o trabalho de pesquisa para essa dissertação deu-se em conhecer o que se estava pesquisando na área da responsabilidade social empresarial, tanto no campo da comunicação quanto em outros campos de estudo. Realizamos o Estado da Arte com busca principalmente de trabalhos dos últimos cinco anos nos seguintes *sites*: Google Acadêmico¹, *site* da Compós², *site* do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UFSM³, publicações da Abrapcorp⁴ e biblioteca digital de teses e dissertações USP⁵. Essa pesquisa resultou em trabalhos que envolvem a comunicação organizacional e áreas de estudo próximas, como no caso da administração e ciências sociais e políticas.

Os trabalhos encontrados da área da comunicação foram: “Responsabilidade social: visão e intermediação da mídia na redefinição do público e do privado” (CRUZ, 2006); “Responsabilidade Social das Empresas: Formações Discursivas em Confronto” (CAMARGO, 2009) e “Responsabilidade Social, diversidade e marketing: o discurso Real Beleza Dove” (BALDISSERA E ARAÚJO, 2007).

Já as pesquisas da área de administração que mais tiveram destaque na pesquisa do Estado da Arte foram: “Aplicação dos Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social

¹ www.scholar.google.com.br.

² www.compos.org.br.

³ www.ufsm.br/poscom.

⁴ www.abrapcorp.org.br.

⁵ www.teses.usp.br.

Empresarial: estudo de caso com uma empresa da Economia de Comunhão” (SILVEIRA, 2008) e “Estratégias de Responsabilidade Social Corporativa: um estudo sobre os 231 casos concretos do Instituto ETHOS” (OLIVEIRA, 2006).

Apesar dos trabalhos apresentarem diferentes problemas e metodologias de pesquisa, como, por exemplo, análise de discurso no trabalho de Camargo (2009) e análise de dados quantitativos na pesquisa de Oliveira (2006), o que chamou nossa atenção foi que, de forma unânime, os trabalhos sobre RSE encontrados neste Estado da Arte utilizavam o Instituto ETHOS e suas publicações como referência. Inclusive, a área da administração utiliza em suas pesquisas os Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social como metodologia de análise para os processos organizacionais, em consonância a pesquisa de Silveira (2008).

Apesar dos trabalhos pertencerem a diferentes campos do conhecimento, no momento de definição do conceito de responsabilidade social, eles baseiam-se nos pressupostos apresentados pelo ETHOS. Inferimos portanto que, o Instituto é considerado uma das maiores fontes de premissas para conceituar o termo RSE no Brasil na área acadêmica. Essa pressuposição foi afirmada ainda com a leitura de outras duas dissertações encontradas no Estado da Arte e que fizeram parte das referências bibliográficas da análise documental desta pesquisa.

A primeira dissertação está intitulada “O Desenvolvimento do Instituto ETHOS e o Campo da Responsabilidade Social Empresarial no Brasil” (MACHADO, 2012), a pesquisa foi desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Ciência Política da Universidade Estadual de Campinas e tem como problema de pesquisa a análise da constituição do Instituto ETHOS enquanto um dos principais atores de RSE no Brasil.

A segunda está sob o título “Construindo o Movimento da Responsabilidade Social Empresarial No Brasil: Um Estudo de Caso Sobre O Instituto ETHOS” (DUARTE, 2010) e é uma dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Política Social da Universidade Federal Fluminense. A pesquisa objetiva investigar os aspectos ideológicos e origens históricas no discurso do Instituto ETHOS de responsabilidade social, e busca pela compreensão da sua influência aplicada ao projeto político neoliberal desenvolvido por eles.

O Instituto ETHOS é uma organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP) cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa. A partir do entendimento do negócio do Instituto surgiram questionamentos acerca da atuação do Instituto ETHOS, tanto como uma organização do 3º setor quanto como um agente mobilizador da sociedade como se propõe na sua missão.

Indagamos que mobilização é essa realizada pelo ETHOS? E qual a responsabilidade social que eles buscam difundir? Quais as formas de promoção das estratégias de mobilização? Estes questionamentos ajudaram a guiar as escolhas teóricas na sequência da construção desta pesquisa.

Ainda através do Estado da Arte realizado e também de leituras preliminares, apontamos que o tema responsabilidade social não apresenta até o momento uma reflexão que perpassa os pressupostos da mobilização em comunicação – um dos aportes teóricos propostos nesta dissertação. Ademais, o Instituto ETHOS como objeto empírico ainda não foi analisado como agente mobilizador da responsabilidade social brasileira, papel que ele agrega em sua missão e que é incorporado pelas empresas e pelos grupos de discussão da academia.

Como outras considerações inferimos que, o ETHOS é utilizado como uma referência da área da RSE sem nenhuma problematização. Aparenta-se, pelas pesquisas encontradas, que os documentos e a atuação do Instituto são tidos como verdades plenas nas áreas de pesquisa, sem o questionamento da forma com que os manuais, documentos e indicadores do Instituto foram elaborados.

Com isso, acreditamos no potencial de pesquisa desta dissertação tanto em seus pressupostos teóricos – responsabilidade social e mobilização - quanto no objeto a ser pesquisado e nos questionamentos levantados sobre ele. A pesquisa ainda se justifica pela pertinência na área das estratégias comunicacionais, pois estuda as estratégias derivadas do 3º setor - Instituto ETHOS – com o objetivo de atingir especificadamente as empresas privadas, consideradas o 2º setor da sociedade.

A partir dos pressupostos expostos, o presente trabalho sob o título “**Estratégias Comunicacionais para a Mobilização da Responsabilidade Social Empresarial: a atuação do Instituto ETHOS no Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção**”, tem como **tema** as estratégias comunicacionais para mobilização da responsabilidade social empresarial. A **delimitação** do tema da pesquisa proposta se dá pela escolha do objeto: as estratégias comunicacionais do Instituto ETHOS para a mobilização da responsabilidade social empresarial na iniciativa Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção junto às empresas signatárias com sede no Rio Grande do Sul.

A escolha por uma iniciativa do Instituto ETHOS para a análise se deu principalmente pela possibilidade de aprofundamento de um tema específico da RSE com o objetivo de lançar um olhar sobre as empresas que atuam na iniciativa escolhida. O Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção foi escolhido por ser uma das iniciativas mais antigas e que ainda estão em andamento no Instituto. Além disso, os temas da integridade e da ética

empresarial se mostram importantes para a discussão das empresas atualmente quando, operações do ministério público apontam para a existência de grandes esquemas de corrupção e fraudes nas relações entre órgãos públicos e grandes empresas. Essas investigações têm colocado o tema da ética e da corrupção empresarial em destaque nas mídias nacionais e até internacionais.

Com a finalidade de atender aos questionamentos levantados sobre o objeto empírico e suas relações com os conceitos propostos nesta pesquisa, o problema de pesquisa é **que modo as estratégias comunicacionais promovidas pelo Instituto ETHOS mobilizam a responsabilidade social empresarial nas empresas signatárias do Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção?**

A pesquisa tem como **objetivo geral** analisar como as estratégias comunicacionais do Instituto ETHOS mobilizam a responsabilidade social empresarial na iniciativa Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção. Para tanto, traçamos **objetivos específicos** visando conduzir a pesquisa para as respostas dos questionamentos levantados. Primeiro, buscamos entender a iniciativa do Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção desenvolvida pelo Instituto ETHOS. Depois, identificamos as estratégias comunicacionais promovidas pelo Instituto ETHOS no Pacto Contra a Corrupção. A partir disso, avaliamos quais as estratégias adotadas pelas empresas signatárias para a implementação e a manutenção das ações de RSE propostas pelo Pacto Contra a Corrupção.

A metodologia escolhida para a pesquisa é do tipo qualitativa, descritiva e interpretativa de caráter cíclico. Utilizamos diferentes técnicas de pesquisa qualitativa em comunicação para que se obtenham respostas aos questionamentos levantados nesta dissertação. Essa proposta foi baseada na metodologia desenvolvida por Strelow (2007) intitulada “Análise Global de Periódicos Jornalísticos” (AGPJ). Nela, a autora analisa a produção, os textos, as leituras e as culturas vividas e relações sociais de periódicos jornalísticos.

A proposta metodológica, adaptada da AGPJ, compõe-se de quatro momentos principais que ajudam a facilitar o entendimento do ciclo. Os momentos da análise proposta estão assim intitulados: análise sócio-histórico-cultural da organização, análise dos *sites* institucionais, elaboração das estratégias de mobilização e leitura das empresas signatárias. Cada uma destas etapas é analisada através de técnicas qualitativas específicas selecionadas por melhor responderem ao cruzamento da metodologia de Strelow (2007) com os objetivos específicos definidos para esta dissertação.

Esta metodologia proporciona um melhor entendimento do objeto pesquisado, tanto pelo auxílio das diferentes técnicas qualitativas, como pela passagem da pesquisadora pelos quatro pontos sugeridos, o que possibilita uma leitura mais completa do processo comunicacional em prol da mobilização que ocorre no recorte analisado do objeto.

Os pressupostos teóricos-metodológicos que darão base para esta pesquisa são divididos em três capítulos. O **primeiro capítulo** tem como título “O Instituto ETHOS e o Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção” e apresenta a formação do 3º setor brasileiro, assim como, as particularidades das organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP), classificação do Instituto ETHOS. Além disso, o capítulo faz uma retrospectiva da formação e da história do ETHOS e das transformações dos conceitos de RSE a partir das discussões levantadas pelo Instituto. A ética empresarial também é apresentada como um dos princípios para o real desenvolvimento da responsabilidade social das empresas. Os principais autores utilizados neste capítulo são: Ashley (2005), Melo Neto e Fróes (2001, 1999), Fischer (2002), Goldstein (2007), Nalini (2006), Tachizawa (2014) e Vargas (2005). Utilizamos também como referência documentos e publicações do Instituto ETHOS. A lei 9.790/99 que institui normas e dispõe sobre as qualificações das OSCIPs no Brasil e a lei 13.019/14 que, dispõe sobre as novas regras das organizações da sociedade civil (OSC), também são utilizadas como referência do capítulo.

O **segundo capítulo** intitulado “Comunicação e Mobilização” debate os pressupostos de mobilização social com ênfase na relação com as estratégias comunicacionais. Buscamos para isso conceitos que possam ser apropriados pelas organizações de 3º setor que objetivam mobilizar empresas do 2º setor para algum fim, como no caso estudado da mobilização para a responsabilidade social empresarial. Neste capítulo também conceituamos as estratégias comunicacionais por meio, principalmente, da perspectiva da nova teoria estratégica (NTE) proposta por Pérez (2012). Os autores Rodrigues (2001), Tironi e Cavallo (2006) e Mintzberg et al. (2006) também são utilizados para corroborar com as conceituações das estratégias comunicacionais. Para a conceituação de mobilização social são utilizados os autores Henriques (2010, 2013), Toro e Werneck (1997) e Mafra (2008).

No **terceiro capítulo** da dissertação, apresentamos o *corpus* da pesquisa e a metodologia utilizada no trabalho. O *corpus* desta pesquisa é composto pela iniciativa Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção e as três empresas signatárias com sede ou escritório no Rio Grande do Sul selecionadas para a pesquisa. O **quarto capítulo** é reservado para a análise dos dados e a apresentação dos resultados.

1. O INSTITUTO ETHOS E O PACTO EMPRESARIAL PELA INTEGRIDADE E CONTRA A CORRUPÇÃO

Propomos como objetivo principal deste capítulo apresentar o Instituto ETHOS de Responsabilidade Social, bem como, as particularidades teóricas que envolvem a OSCIP. Para isso, será debatida a formação do 3º setor brasileiro e os aspectos legais e jurídicos que influenciam as organizações que fazem parte desse setor.

Apresentaremos também a proposta do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil, que entrou em vigor em janeiro de 2016, modificando a regulamentação do 3º setor brasileiro pela lei nº 13.019/2014. Uma de suas propostas é a alteração da nomenclatura das ONGs para o uso da sigla padrão OSC – Organização da Sociedade Civil⁶.

Após essa conceituação apresentamos o Instituto ETHOS. Para isso, evidenciamos sua história, regulamentação e obtenção do certificado de OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. Também debatemos nesse momento o trabalho da disseminação e mobilização de suas premissas acerca da responsabilidade social empresarial (RSE).

Apresentamos ainda outros pressupostos sobre a responsabilidade social bem como, uma explanação das escolas conceituais, posicionando o entendimento da RSE difundida pelo Instituto ETHOS dentro desses paradigmas. Para isso, utilizamos os autores Ashley (2005), Melo Neto e Fróes (1999, 2001), Goldstein (2007) e Fischer (2002).

Como terceiro ponto de debate do capítulo apresentaremos o Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção, escolhido como objeto de análise da dissertação. Trata-se de um projeto promovido pelo Instituto ETHOS desde o ano de 2006 sobre a integridade e a ética empresarial. A partir da compreensão de que a ética deve pressupor todas as atividades de uma empresa socialmente responsável, nos debruçamos sobre os conceitos que são apresentados no Termo de Adesão do Pacto como essenciais para uma empresa ética. Os principais autores utilizados para esse entendimento são Vargas (2005), Nalini (2006), Melo Neto e Fróes (2001), Nash (1993), Paraventi (2016) e Instituto ETHOS (2015).

⁶ Vale ressaltar que a proposta do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil ainda é recente e está em processo de aceitação tanto das organizações quanto da sociedade civil. Deste modo, para esta dissertação utilizamos o termo Organizações Não-Governamentais (ONGs) conforme referências encontradas na literatura nacional sobre o tema (TACHIZAWA, 2014; FISCHER, 2002; GOLDSTEIN, 2007; MELO NETO E FRÓES, 1999).

1.1 A ORGANIZAÇÃO DO 3º SETOR BRASILEIRO E A FORMAÇÃO DAS OSCIPS

Compreender as características do 3º setor e suas particularidades é uma forma de nos aproximarmos do objeto de pesquisa desta dissertação. Por isso, se dá a importância em debater os principais pontos deste campo de atuação organizacional. A partir desse entendimento compreenderemos melhor as lógicas do Instituto ETHOS. O Instituto é uma associação sem fins lucrativos qualificada como OSCIP e, portanto, faz parte deste setor da sociedade.

A denominação 3º setor surgiu a partir da concepção trissetorial das organizações. Essa denominação sofre algumas variações nos critérios de categorização dependendo dos autores estudados. Contudo, Fischer (2002) destaca características comuns que ajudam na compreensão da categorização trissetorial. São elas: “A origem do capital; a propriedade do capital, dos recursos financeiros e materiais e da pessoa jurídica; a formalização jurídica-legal; a responsabilidade legal e administrativa; o tipo de atuação/missão e de atividades-fim executadas pela organização” (FISCHER, 2002, p.31).

A partir das categorias principais apresentadas, a concepção trissetorial divide as organizações em 1º, 2º e 3º setor. De forma geral, o 1º setor é formado pelo Estado e as divisões e instituições que o formam. O 2º setor é formado pelas organizações que visam ao lucro financeiro e mantêm relações com o mercado. Já o 3º setor, que será posto em debate nessa dissertação, é composto por organizações privadas (associações, entidades e fundações) e sem fins lucrativos. A característica principal desse setor é a atuação dirigida para objetivos públicos e coletivos, além da busca pelo lucro social ao invés do financeiro (FISCHER, 2002).

Alguns autores que se debruçam sobre a compreensão do 3º setor defendem que o campo surgiu como oposição aos outros setores da sociedade. Goldstein (2007), por exemplo, acredita que as instituições do 3º setor, por não se basearem na busca pelo lucro e sim, na solidariedade e na promoção de direitos, vão contra princípios básicos do capitalismo. Contudo, essa imagem de um setor de oposição e conflitos com os outros setores tem ficado cada vez mais esquecida. Isso porque, progressivamente, os três setores da sociedade têm buscado parcerias que beneficiam a atuação de cada setor em prol de um objetivo comum.

Um exemplo claro de parceria entre os setores é o próprio Instituto ETHOS. Através do título de OSCIP, o ETHOS tem estabelecida uma ligação com o Estado. Através da mobilização das empresas, o Instituto consegue firmar acordos de cooperação com o mercado

para aumentar o seu campo de atuação. Esses acordos se dão através de patrocínios ou adesão das empresas às suas iniciativas.

As entidades sem fins lucrativos que formam o 3º setor no Brasil são de forma geral as ONGs, as fundações, os institutos, as associações comunitárias e também as associações de cunho religioso que visam o desenvolvimento social. No Brasil, o entendimento da sociedade sobre o setor perpassa de modo geral e simplificado o termo ONG – Organização Não-Governamental. Esse termo foi socialmente construído com o tempo, porém não tem base legal que o defina. Desse modo, as ONGs podem ser juridicamente associações ou fundações.

A associação é a forma mais comum de formação das ONGs, pois não necessita de patrimônio prévio para ser instituída. Para sua constituição é necessária a união das pessoas envolvidas na causa, e para sua formalização legal, o Estatuto Social da ONG deve ser aprovado na assembleia geral de fundação da entidade (TACHIZAWA, 2014). As associações são, em sua maioria, a forma jurídica mais utilizada quando falamos no 3º setor brasileiro, principalmente pela maior facilidade de sua constituição. Todavia, nem sempre se buscou facilitar a legalização dessas organizações, muitas vezes pela dificuldade imposta pelos governos ou até mesmo, por falta de conhecimento das normas legais pelos gestores das ONGs.

Segundo Tachizawa (2014), o surgimento das primeiras ONGs no Brasil ocorreu nos anos do regime militar. Foi a partir da busca por uma sociedade baseada em ideais de autonomia em relação ao Estado, que as primeiras associações da sociedade civil surgiram. Por isso, justifica-se a nomenclatura não-governamental das organizações como um reforço do posicionamento das associações em manter uma relação de independência com o governo. Esse posicionamento também extrapolou para a nomenclatura posterior do 3º setor da sociedade, como mostramos acima, de um setor contrário ao estado e ao mercado.

Apesar da consolidação das primeiras ONGs brasileiras ocorrer nas décadas de 70 e 80, foi somente na década de 90 que as organizações do 3º setor tiveram um salto de crescimento e espaço na sociedade brasileira. Para Tachizawa (2014), foi a partir do fim da ditadura militar que essas entidades iniciaram o seu crescimento. O novo contexto democrático, que teve como base a constituição de 1988, privilegiou o discurso sobre a cidadania para todos os setores da sociedade.

Outros fatores também influenciaram no chamado *boom* do 3º setor (GOLDSTEIN, 2007) como o fato da estagnação econômica do país, onde muitas pessoas necessitavam do auxílio das ONGs para ter uma refeição digna ou ter acesso à educação. As mudanças

apontadas auxiliaram no processo de desenvolvimento das organizações que já existiam e também incentivaram a criação de novas entidades não-governamentais. Nesse período

Muitas entidades nascem da fragmentação de outras ONG's, mediante, por exemplo, processos de especialização em alguma atividade. A militância anterior em movimentos sociais é também uma constante, estando nas raízes da iniciativa para criar uma entidade: movimentos como o sindical, o ambientalista, o feminista, o negro, o de homossexuais, ou mesmo a campanha contra a fome são exemplos de espaços onde surgem agentes, ideias e interações variadas, bases para a criação de organizações especializadas em lidar com problemas sociais. Questões com sentido de emergência, como a Aids ou as crianças de rua, também provocam o nascimento de entidades dispostas a enfrentá-las por meio de iniciativas de caráter experimental ou alternativo (TACHIZAWA, 2014, p.13).

Os processos de redemocratização, as pressões globais para as privatizações e a abertura econômica do país auxiliaram na adequação do chamado Estado Mínimo no Brasil. Com essas adequações, o Estado se transformou cada vez mais em uma entidade reguladora e, as organizações do 3º setor começaram a aparecer como figuras institucionais que incorporavam atividades que até então eram de responsabilidade apenas dos órgãos públicos.

Este setor da sociedade aparece então como uma possível “solução” para problemas que o Estado não conseguia resolver, tanto pela complexidade das questões sociais do Brasil quanto pelo tamanho de território que teria para administrar. Outro fator que influencia na mudança de postura dos governantes em relação ao setor é a falta de verbas do governo para assumir o papel de provedor de políticas públicas para a cidadania (FISCHER, 2002).

Com a tomada da regulamentação das ONGs, em um movimento que iniciou ainda nos anos 80, no ano de 1999 foi instituída a primeira lei específica do 3º setor. Considerada um marco na história das ONGs, a lei 9.790/99 institui legalmente as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIPs. Ela determina a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e também disciplina o termo de parceria dessas organizações com o Estado.

Para que uma ONG consiga o título de OSCIP ela deve primar por ao menos um dos objetivos sociais descritos no art. 3º da lei 9.790/99, a saber: I – promoção da assistência social; II – promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico; III – promoção gratuita da educação; IV – promoção gratuita da saúde; V – promoção da segurança alimentar e nutricional; VI – defesa, preservação e conservação do meio ambiente; VII – promoção do voluntariado; VIII – promoção do desenvolvimento econômico e social; IX – experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos; X – promoção de direitos estabelecidos; XI – promoção da ética, da paz, da cidadania e dos direitos humanos; XII –

desenvolvimentos de tecnologias alternativas; XIII – desenvolvimento e disponibilização de tecnologias voltadas à mobilidade de pessoas.

Além de seguir ao menos um dos objetivos listados na lei em sua atuação, para que uma ONG se torne OSCIP ela deve ser regida por um estatuto social que esclareça em seus termos legais as sete disposições do art. 4º da lei 9.790/99. São eles: I – a observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência; II – a adoção de práticas de gestão administrativa para coibir a obtenção de benefícios e vantagens pessoais coletivas ou individuais; III – a constituição de conselho fiscal ou órgão equivalente; IV – a previsão que, em caso de dissolução da entidade, o seu patrimônio líquido seja transferido a outra pessoa jurídica qualificada como OSCIP; V – a previsão de que se a OSCIP perder a qualificação, seu acervo patrimonial adquirido com recursos públicos serão transferido para outra pessoa jurídica qualificada como OSCIP e que preferencialmente tenha o mesmo objeto social; VI – a possibilidade de se instituir remuneração para os dirigentes da entidade e àqueles que prestam serviços específicos; VII – as normas de prestação de contas que deverão seguir o descrito na lei.

A lei de 1999 sofreu alterações durante os anos em vigência. Destacamos aqui a alteração do art. 1º no ano de 2014, através da lei nº 13.019. Essa alteração dispõe sobre as ONGs que querem tornar-se OSCIP. A partir daquela data, as organizações devem estar em funcionamento regular de, no mínimo, três anos antes de solicitarem a qualificação⁷ como organização da sociedade civil de interesse público. Isso não acontecia anteriormente, já que o artigo anterior da lei não previa tempo mínimo de atuação da ONG para entrar com pedido de certificação.

A partir da instituição da lei 9.790/99, as organizações do 3º setor que tivessem interesse em ter uma parceria com o Estado, referente a apoio financeiro ou contratação de profissionais remunerados, deveriam se enquadrar nos artigos da referida lei e assim obter direitos diferentes de outras associações civis. O Estado passou a reconhecer oficialmente o 3º setor como uma esfera pública da sociedade, o que resultou em um crescimento do setor. Isso ajuda a comprovar que cada vez mais o incentivo do Estado e de empresas provocam efeitos positivos no setor.

⁷ Depois do estatuto social estar em conformidade com o que está disposto na lei 9.790/99, a ONG que busca a qualificação de OSCIP deve formular um requerimento escrito ao Ministério da Justiça, junto as cópias autenticadas do seu estatuto social, ata da eleição da atual diretoria, balanço patrimonial, declaração de isenção do imposto de renda e a inscrição no cadastro geral de contribuintes. Após a entrega das cópias, o Ministério da Justiça tem o prazo de 30 dias para deferir ou não o pedido.

O potencial das organizações sem fins lucrativos está tanto na geração de conhecimento e transformação social, quanto na geração de renda e trabalho para seus empregados. Esse campo está em pleno desenvolvimento e, a partir da busca por novas parcerias e um melhor posicionamento na sociedade, consegue se legitimar como uma peça chave na construção de um país melhor. Se comparado com os outros dois setores da sociedade, os trabalhadores remunerados do 3º setor ainda equivalem a 4,9% do total. Contudo, a perspectiva de crescimento é positiva quando se atenta para o fato de que 210 mil ONGs (72,2% do universo) ainda não possuem funcionários, estando em funcionamento apenas com base em trabalho voluntário.

O crescimento dos últimos anos do 3º setor no Brasil fez com que as organizações desse setor sentissem a necessidade de mudanças e adaptações na regulamentação do campo. Em 2011 surgiu, então, o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), cuja missão é de aperfeiçoar o ambiente jurídico e institucional relacionados às organizações da sociedade civil e suas relações de parceria com o Estado, visando adaptações para o campo em crescimento.

O grupo de trabalho para definir as diretrizes do MROSC foi formado por órgãos do governo federal e organizações da sociedade civil⁸, entre elas, o Instituto ETHOS. A partir das reuniões de trabalho com os representantes das Instituições e da realização de uma pesquisa com mais de 50 mil organizações que compõem o 3º setor, foram decididas novas práticas e normas para as ONGs brasileiras. Essas mudanças buscam principalmente diminuir a insegurança jurídica e institucional, apontados como principal problema pelas organizações.

A lei 13.019/2014, que entrou em vigor em janeiro de 2016, se estabeleceu na tentativa de suprir as carências que o campo social do Brasil sentia. Ademais, é importante que se entenda as mudanças decorrentes destas novas diretrizes que possibilitarão para o 3º setor ainda mais crescimento e protagonismo na sociedade brasileira.

Ressaltamos aqui a proposta de mudança da nomenclatura de organização não-governamental (ONG) para organização da sociedade civil (OSC). Segundo documento oficial do próprio MROSC o “termo organizações da sociedade civil tem reforçado o seu caráter afirmativo e abrangente por não estar baseado somente em uma definição de

⁸ As Organizações da Sociedade Civil que participaram do grupo de trabalho foram: ABONG, GIFE, CLAI-BRASIL, CEBRAF, Fundação Esquel Brasil, UNICAFES, CONCRAB. Organizações suplentes: Instituto ETHOS, APEMA, Cáritas Brasileira, Visão Mundial, INESC, ISA, FENAPAE. Os órgãos representantes do governo federal foram: Secretaria-Geral da Presidência da República, Casa Civil da Presidência da República, Controladoria Geral da União, Advocacia-Geral da União, Ministérios da Justiça, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Ministérios da Fazenda.

contraposição à esfera governamental, mas por carregar em si um sentido positivo do protagonismo na sociedade” (MARCO REGULATÓRIO DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL, 2016).

A proposta de nomenclatura organização da sociedade civil (OSC) engloba as associações, fundações, cooperativas e organizações religiosas do 3º setor e não exige certificação. Além da mudança da nomenclatura, a lei 13.019/2014 tem como principais mudanças a implantação do acordo de cooperação entre o Estado e uma OSC que regulariza a parceria sem transferência de recurso financeiro ou compartilhamento de recurso patrimonial.

Sobre os editais públicos, a nova lei propõe a transparência e a democratização do acesso às parcerias do Estado com as OSC. A partir de janeiro, não é mais necessária a certificação de OSCIP para que uma organização da sociedade civil participe de um chamamento público para parceira com algum órgão governamental. A atuação das organizações sociais em rede também é valorizada com a possibilidade em lei da agregação de projetos sociais e relação de integração entre as OSCs.

Acrescentamos também como mudança que pode afetar positivamente o setor a possibilidade de remuneração da equipe de trabalho e dos dirigentes de todas as OSCs. Além disso, tem-se também a proposta de prestação de contas simplificada, com foco no controle de resultados.

As mudanças do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil trazem para o campo uma nova configuração. As organizações contam com a possibilidade de mais autonomia e de crescimento em seu trabalho justamente pelas medidas propostas que possibilitam a profissionalização das OSC, como no caso do pagamento dos funcionários. Entretanto, lembramos que a lei 13.019/2014 entrou em vigor ainda em janeiro de 2016 o que significa que essas mudanças ainda irão demorar para trazer um retorno palpável ao trabalho do 3º setor. Muitas iniciativas⁹ estão partindo do Governo e de órgãos apoiadores da sociedade civil com o objetivo de publicizar a nova lei. Além disso, as iniciativas visam a capacitação dos gestores das organizações sociais e do Estado para as novas regras que entraram em vigor em 2016.

⁹ Um exemplo dessas iniciativas é o curso “Gestão de parcerias com organizações da sociedade civil: nova Lei de Fomento e de Colaboração (Lei 13.019/2014)”. A partir da cooperação com a Escola de Administração Pública (Enap) e a Controladoria Geral da União (CGU), durante cinco dias, os participantes do curso podem conhecer as mudanças trazidas pela Lei 13.019/2014, que trata das relações de parceria estabelecidas entre OSCs e União, estados e municípios. O conteúdo programático também abrange o universo das OSCs, as principais pesquisas sobre o tema, a agenda MROSC e as etapas para celebração e execução de parcerias entre o poder público e as organizações.

Destacamos também que as parcerias estratégicas entre os setores se tornaram ainda mais fundamentais para o crescimento do campo nessa nova configuração das OSCs. Segundo os pressupostos dos autores Melo Neto e Fróes, pode-se definir a parceria como “a soma de esforços envolvendo a empresa privada, o governo, as ONGs e a sociedade civil” (1999, p.24). Para os autores, as parcerias entre os setores podem ocorrer entre: governo-empresa; empresa-ONG; empresa-ONG-sociedade civil; governo-empresa-ONG-sociedade civil; empresa-sociedade civil (MELO NETO E FRÓES, 1999). As parcerias pressupõem assim um nível de participação das entidades integrantes, que pode ser direta ou indireta e representativa (MELO NETO E FROES, 1999).

A participação indireta e representativa delinea-se quando apenas representantes daquelas organizações ou da sociedade civil participam do processo, sem a possibilidade de um debate público maior (MELO NETO E FRÓES, 1999). No caso da participação direta, os autores trazem como exemplo a participação das organizações e da sociedade em audiências públicas abertas à comunidade, com a proposta de debater em conjunto os problemas levantados.

Os conceitos apontados aqui buscam guiar o entendimento da mudança de posicionamento do 3º setor. Muito mais do que uma contraposição ao governo ou como uma forma de fazer o que os outros setores não fazem, esse setor é considerado hoje uma nova esfera da economia, intitulada por Melo Neto e Fróes (2001) de economia social.

Damos sequência ao capítulo com a apresentação do objeto dessa pesquisa, o Instituto ETHOS de Responsabilidade Social. Por fazer parte integrante e atuante do 3º setor brasileiro, é importante o entendimento do lugar em que o Instituto está inserido, assim como os problemas e debates que o campo apresenta, conforme buscamos fazer na primeira parte desse capítulo.

1.2 O INSTITUTO ETHOS E SUA CONCEITUAÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

O Instituto ETHOS é uma associação sem fins lucrativos qualificado como OSCIP, fundado em 1998 por um grupo de empresários que buscavam a disseminação das práticas de responsabilidade social entre as empresas brasileiras. Segundo cita Machado (2012), esses empresários já atuavam em outras ações específicas sobre o tema da RSE e do desenvolvimento sustentável. Eles viram a possibilidade de unir seus conhecimentos e o poder das relações que tinham no meio empresarial em prol de uma organização única.

Um grupo de empresários reunidos com o propósito de alavancar a ideia de uma empresa promotora do bem social e protagonista da mudança social começou a formular as primeiras linhas de estratégia do Instituto. Os personagens dessa empreitada foram: Guilherme Leal (Natura), Sérgio Mindlin (Metal Leve), Eduardo Capobianco (Construcap), Oded Grajew (Fundação ABRINQ), Hélio Mattar (GE-Dako), Emerson Kapaz (Elka Plásticos), Ricardo Young (Yázigi) e Maria Cristina Nascimento (Espaço Empresarial Gestão de Serviços). Tal como os criadores do PNBE os fundadores do Instituto ETHOS eram predominantemente de pequenos e médios empresários, logicamente com uma notável exceção, Sérgio Mindlin da Metal Leve. A capacidade de influência desse grupo de empresários superou de longe o volume financeiro de seus negócios (MACHADO, 2012, p.40)

A maioria dos empresários fundadores do ETHOS tiveram seu início de protagonismos na luta da responsabilidade social no movimento intitulado “Pensamento Nacional das bases empresariais” (PNBE). Segundo Duarte (2010), esse movimento se institucionalizou em 1990 e buscava mobilizar os empresários para a cidadania. Era a busca do empresário enquanto indivíduo social para agir em prol da sociedade na nova política neoliberal que o Brasil estava vivendo.

Ressaltamos que a união desses empresários se deve muito pela figura de Oded Grajew¹⁰, um dos pioneiros a pensar em uma instituição como o ETHOS no cenário brasileiro. Segundo Duarte (2010), Grajew visionava desde 1997 a construção de uma instituição voltada para a RSE. Grajew visitou a Europa e os Estados Unidos para conhecer como outras entidades com o mesmo propósito atuavam nesses países. Duarte (2010) destaca nos Estados Unidos as instituições *Business for Social Responsibility (BSR)* e a *Social Venture Network (SVN)*, como modelos de atuação que impulsionaram ainda mais o desejo de Grajew em disseminar a responsabilidade social nas empresas brasileiras.

Ainda em 1997, ocorreu a I Conferência de Responsabilidade Social das Américas, que reuniu empresas de diversos países do continente e impulsionou os sete associados fundadores do ETHOS, sob a liderança de Oded Grajew, a fundar em 1998 o Instituto ETHOS de Responsabilidade Social.

¹⁰ Oded Grajew nasceu em Tel-Aviv, Israel, mas migrou para o Brasil com a família quando tinha apenas 12 anos. Oded, que é engenheiro elétrico formado pela Escola Politécnica da USP. Em 1972, Oded Grajew criou uma das maiores fábricas de brinquedo do país, a Grow Jogos e Brinquedos, da qual foi dirigente até 1982. Na Grow começaria sua conscientização pela luta em defesa dos direitos da criança, a qual culminou na criação da Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança. Oded também foi um dos idealizadores do Fórum Social Mundial, um contraponto aos excessos do Fórum Econômico de Davos. Além disso participou da criação do Movimento Nossa São Paulo, cujo objetivo é mobilizar empresas, sociedade e governo em torno da elaboração de um conjunto de metas que possam reverter os graves problemas sociais da capital paulista. Atualmente é membro do Conselho Consultivo do Global Compact, que procura mobilizar a comunidade empresarial internacional na promoção de valores fundamentais nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho e meio ambiente. Entre janeiro e novembro de 2003 foi assessor especial do Presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva. Fonte das informações *site* Responsabilidade Social: www.responsabilidadesocial.com.

A principal diferença que a associação sem fins-lucrativos ETHOS apresentava para os pensamentos defendidos na aliança PNBE era reconhecer as empresas como possíveis agentes de transformação social. Essa diferença é perceptível até hoje nos estudos da responsabilidade social. Não é mais o empresário “caridoso” que ajuda a comunidade e sim a empresa, como instituição atuante da sociedade, que desenvolve projetos de capacitação e transformação da comunidade. Entretanto, essa mudança de pensamento não ocorreu de forma rápida ou instantânea a partir da fundação do Instituto ETHOS. Conforme apresentaremos na sequência do capítulo, a discussão pública sobre a RSE é contínua e passa por progressivas transformações no meio empresarial. Isso significa que, apesar dos dezoito anos de trabalho, o Instituto ETHOS ainda tem muito que fazer referente à conscientização das práticas de responsabilidade social nas organizações.

Antes de apresentar a discussão das mudanças de paradigmas que o ETHOS trouxe para o conceito de responsabilidade social relataremos, a sua formação administrativa. Como já foi explicitado anteriormente, o Instituto ETHOS foi formado pela associação de sete empresários. A partir de redes de contato e relacionamento que estes possuíam, outros empresários foram convidados para serem os primeiros associados do Instituto.

Desde sua fundação o Instituto ETHOS é formado por empresários que indicam outros empresários voluntários para apoiar a causa da RSE no Brasil. As pessoas físicas associadas são indicadas por outros voluntários, e se, aprovadas em assembleia geral da instituição, passam a fazer parte da OSCIP como associados curadores. Esse tipo de associado presta trabalho voluntário na organização e pode candidatar-se ao conselho deliberativo, conselho fiscal ou à diretoria do Instituto. Além disso, os associados curadores têm direito ao voto em assembleia geral.

No Estatuto Social do Instituto ETHOS encontramos os requisitos de quem pode ser indicado para ser um associado curador. Conforme o trecho abaixo é necessário:

- I- Praticar a responsabilidade socioambiental empresarial e a sustentabilidade na(s) empresa(s) ou organizações(ões) de que fizer parte;
- II- Ser reconhecido na sociedade por valorizar, praticar e influenciar sua rede de contatos com princípios de responsabilidade socioambiental empresarial e de sustentabilidade;
- III- Ter disponibilidade para o efetivo envolvimento nos assuntos relacionados ao ETHOS e, em especial, para o comparecimento às respectivas Assembleias Gerais. (ETHOS, 2014, p. 3).

A indicação pode ser vista de maneira negativa se levarmos em conta o número crescente de donos de empresas em todo o país que poderiam participar como voluntários do ETHOS, mas não conhecem ninguém para indicá-los para tal fim. Além disso, essa prática

indica que as pautas do Instituto ETHOS percorrem um grupo seletivo de empresários e que o debate sobre a RSE se torna exclusivo a estes empresários pré-selecionados.

A formação desses órgãos administrativos por empresários pode significar também certa elitização do Instituto. Dados de uma pesquisa recente do próprio Instituto ETHOS mostram que apenas 4,7% do quadro de executivos das grandes empresas brasileiras são negros. O percentual das mulheres também é baixo, apenas 13,6% do total¹¹. Através desses dados podemos identificar um possível perfil dos membros do Instituto e de quem poderá vir a ser um associado - homens brancos de classe alta. A crítica se fixa na intenção do Instituto em promover a responsabilidade social empresarial, mas basear-se em um quadro de voluntários elitizado e que pensam a RSE apenas pela ótica empresarial. Esses dados contrapõem a prática de escutar a comunidade e outros agentes da sociedade na construção de iniciativas sociais em cooperação.

O Instituto ETHOS possui ainda um conselho deliberativo e um conselho fiscal, ambos com os membros eleitos em assembleia geral, com cargos de duração de três anos e sem remuneração. Já a diretoria é composta por um diretor presidente e mais dois diretores eleitos para mandatos de dois anos, podendo escolher sobre os cargos remunerados para si. As empresas associadas, por sua vez, são as pessoas jurídicas que contribuem financeiramente com o ETHOS. Entretanto, elas não possuem o direito ao voto ou participação nas decisões do Instituto.

Além dos dois tipos de associação – pessoa física e jurídica – o ETHOS por ser uma OSCIP tem a possibilidade de contratação de funcionários pelo regime CLT. A instituição possui então uma equipe de profissionais assalariados responsáveis pelas publicações, ações e eventos realizados pelo Instituto. Conforme disposto no *site* institucional do ETHOS, as equipes estão divididas em: assessoria da presidência; comunicação; conferência ETHOS e eventos; financeiro; gestão de pessoas e administrativo; gestão do conhecimento e da tecnologia de informação; mobilização; práticas empresariais e políticas públicas e relacionamento com os associados.

O Estatuto Social do Instituto ETHOS que, está em vigência, foi aprovado em 17 de fevereiro de 2014 e, o diretor-presidente que assina a versão analisada é Jorge Abrahão, que permanece no cargo até hoje. Observamos os aspectos previstos na Lei 9.790/99, como a descrição dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade,

¹¹ A pesquisa chama-se "Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas Brasileiras e suas Ações Afirmativas", lançado no dia 11 de maio de 2016, pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Instituto ETHOS.

economicidade e da eficiência e constatamos que estes estão presentes no Estatuto Social do Instituto ETHOS.

No artigo 2º do Estatuto estão descritas as atividades que o Instituto ETHOS se propõe a desenvolver. São elas: princípios e valores; mobilização; informação; comunicação; palestras, conferências, seminários, feiras e congressos; estudos, pesquisas, metodologias e ferramentas; orientação técnica; inovação; políticas públicas; mediação e facilitação de diálogos; articulação de parcerias e atividades correlatadas. Salientamos a atividade da mobilização descrita em seu estatuto social que também está presente em sua missão. A mobilização se mostra assim como uma premissa importante na atividade fim do Instituto, visto sua frequência em descrições da própria instituição.

Segundo Duarte (2010), o maior desafio do ETHOS nos seus primeiros anos de trabalho foi o de conscientizar o empresariado brasileiro de que a responsabilidade social não era mais um gasto para as empresas e sim uma vantagem competitiva para as mesmas. A partir da mudança de perspectiva proposta na formação do ETHOS, a responsabilidade social não poderia mais ser considerada uma ação de filantropia, pois passou a ser integrada a toda a conjuntura estratégica de atuação da empresa.

Por meio de ações promovidas pelo Instituto ETHOS e de publicações como os Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social, a definição para o conceito de RSE proposto pelo Instituto foi se tornando norteador para as empresas e também para os estudiosos da área, conforme ficou confirmado no Estado da Arte realizado para a dissertação.

Segundo os pressupostos do Instituto ETHOS, a RSE compreende um conjunto de valores, processos e práticas organizacionais, que têm como essência a ética e a transparência das empresas perante todos os seus públicos de interesse, os chamados *stakeholders*¹². As ações de RSE concretizam-se na ordem da valorização do bem-estar e da qualidade de vida dos indivíduos de maneira global (ETHOS, 2016). Além disso, na nova versão de seus indicadores, o Instituto complementa esse entendimento definindo ainda que a “responsabilidade social é uma forma de gestão que deve estar presente em qualquer debate sobre sustentabilidade” (ETHOS, 2016, p.7).

Para o Instituto, a RSE está além do cumprimento das obrigações legais por parte da empresa. Realizar o que está disposto na lei não faz nenhuma empresa socialmente responsável (ETHOS, 2016). Ela deve extrapolar suas barreiras de assistência aos

¹² Entendemos o termo *stakeholders* conforme a definição de Fortes (2003, p. 82) “indivíduos e grupos de interesse que exercem pressão sobre os procedimentos estratégicos das corporações e estão sujeitos a serem afetados de diferentes maneiras pelas decisões do comando das organizações”.

funcionários ao pensar no real desenvolvimento deles, além de preocupar-se com a comunidade na qual está inserida.

Os Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social¹³ foram uma das principais contribuições do Instituto para a RSE brasileira. A primeira versão do documento foi lançada em 2004, porém todos os anos é revisado pela OSCIP. No ano de 2010, o Instituto iniciou uma pesquisa mais aprofundada que aspirou a atualização dos Indicadores ETHOS, propondo novos aspectos e avanços do movimento da responsabilidade social no país (ETHOS, 2016).

A publicação dos indicadores também se baseou em novas práticas da RSE no Brasil e no mundo. Um exemplo são os documentos da norma ABNT ISO 26000 e os princípios do Pacto Global da ONU, documentos bases para a readequação. A aplicação da nova geração dos indicadores também passou por transformações, migrando para uma plataforma *online*. O novo modo de apresentação da ferramenta facilita a auto aplicação das empresas e a elaboração instantânea de relatórios específicos de cada dimensão estratégica, tornando a ferramenta muito mais flexível.

Podemos apontar a mudança para uma plataforma inteiramente *online* como uma estratégia de mobilização das empresas visando uma maior adesão das mesmas à ferramenta. A nova plataforma dispõe também de um relatório de diagnóstico automático, o qual é gerado logo após o seu preenchimento. O diagnóstico gerado pelo sistema também pode ser comparado com o de outras empresas do setor de atuação. Essa estratégia visa uma maior adesão das empresas, pois possibilita uma comparação entre elas e a possibilidade de um autodiagnóstico detalhado do seu setor de atuação.

Outra possibilidade do novo sistema *online* é o planejamento de ações de RSE diretamente no sistema a partir do diagnóstico e do relato de sustentabilidade. Além disso, esse último relatório pode ser editado com a identidade visual da empresa e compartilhado com o seu público de interesse. Ainda que esse relatório não seja considerado pelo Instituto ETHOS como uma premiação ou certificação, ele pode ser usado de forma estratégica pelas empresas que gerarem resultados positivos sobre suas ações de responsabilidade social.

Além disso, a nova geração dos Indicadores ETHOS conta com a publicação de guias temáticos que ajudam as empresas associadas a acompanharem seu desempenho em

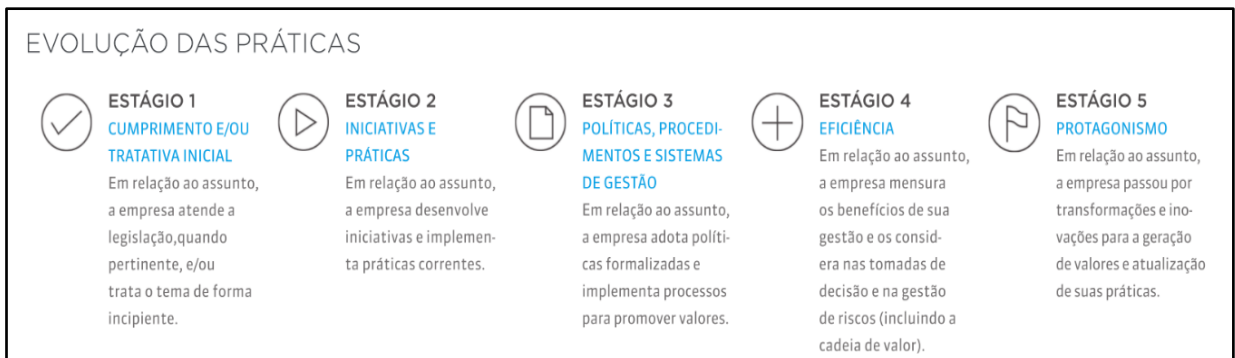
¹³ A versão 2016 dos Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social estão divididos em quatro grandes dimensões e temas que se subdividem em indicadores. São eles: (1) Dimensão Visão e Estratégia: Estratégias para a sustentabilidade, proposta de valor e modelo de negócios. (2) Dimensão Governança e Gestão: Governança organizacional, práticas de operação e gestão. (3) Dimensão Social: Direitos humanos, práticas de trabalho, questões relativas ao consumidor, envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento. (4) Dimensão ambiental: meio ambiente.

compromissos e pactos específicos que são promovidos pelo Instituto. Esses guias buscam analisar de forma mais aprofundada algumas dimensões dentro da plataforma *online*.

As modificações aqui expostas dos indicadores não alteraram as bases das definições de RSE que encontramos ainda na primeira edição do documento. Elas acrescentam mais perspectivas para a análise empresarial, tornando-a mais minuciosa no diagnóstico das suas práticas.

A publicação dos “Indicadores ETHOS para Negócios Sustentáveis e Responsáveis do ano de 2016” apresenta quatro dimensões principais que se dividem em temas, subtemas e indicadores. Cada um corresponde às perguntas do questionário direcionado às empresas e, tem a capacidade de analisar todos os âmbitos de RSE conceituados pelo ETHOS. As perguntas de cada indicador estão divididas ainda em cinco estágios que, em ordem crescente, indicam o envolvimento da prática de RSE na empresa. Esses estágios são explicados na figura 1:

Figura 1 - Estágios da evolução das práticas de RSE.



Fonte: Instituto ETHOS (2016, p. 11).

Os estágios apontam a evolução da empresa nas práticas de responsabilidade social e apresentam indicadores cada vez mais complexos em sua ordem crescente. O Estágio 1 representa o cumprimento ou a tratativa inicial em relação àquele indicador. Por exemplo, quando a empresa atende a legislação vigente ou trata o tema de forma incipiente. O Estágio 2 é o estágio do desenvolvimento e implementação de iniciativas e práticas de RSE. O Estágio 3 marca o início do envolvimento da RSE nos valores da empresa, pois apresenta políticas formalizadas e ferramentas de gestão acerca do tema. O Estágio 4 do indicador tem relação com a eficiência das práticas adotadas pela empresa e as formas de mensuração dos benefícios. O Estágio 5 é o último nível da responsabilidade social na empresa e está

intitulado como protagonismo empresarial. Esse estágio significa que a empresa passou por transformações e inovações gerando valores e transformações em suas práticas.

Os Indicadores ETHOS englobam, nas quatro dimensões em que estão divididos, todas as relações da empresa, defendendo que elas devem ser éticas e responsáveis. As quatro grandes dimensões listadas pelo ETHOS são: visão estratégica; governança e gestão; dimensão social e dimensão ambiental (ETHOS, 2016).

A dimensão “Visão Estratégica” trata de como as empresas constituem as bases das definições de suas ações. Para o ETHOS (2016), a responsabilidade social deve estar incorporada em todas as ações da organização determinada pelos seus valores, assim como permear as definições de seu planejamento estratégico.

A dimensão intitulada “Governança e Gestão” trata de temas que orientam a empresa na gestão alinhada a RSE (ETHOS, 2016). Ela abrange desde as políticas da empresa até sua prestação de contas e práticas como a concorrência e a corrupção empresarial. Já quando se fala na dimensão “Social”, o Instituto ETHOS especifica todas as relações sociais que a empresa pode ter. Desde os direitos humanos dos trabalhos e da comunidade até as ações afirmativas e práticas de regularização do trabalho que é responsável e também de seus fornecedores. A quarta dimensão é a “Ambiental” e trata das responsabilidades da empresa sobre os impactos da sua produção e de seus fornecedores no meio ambiente.

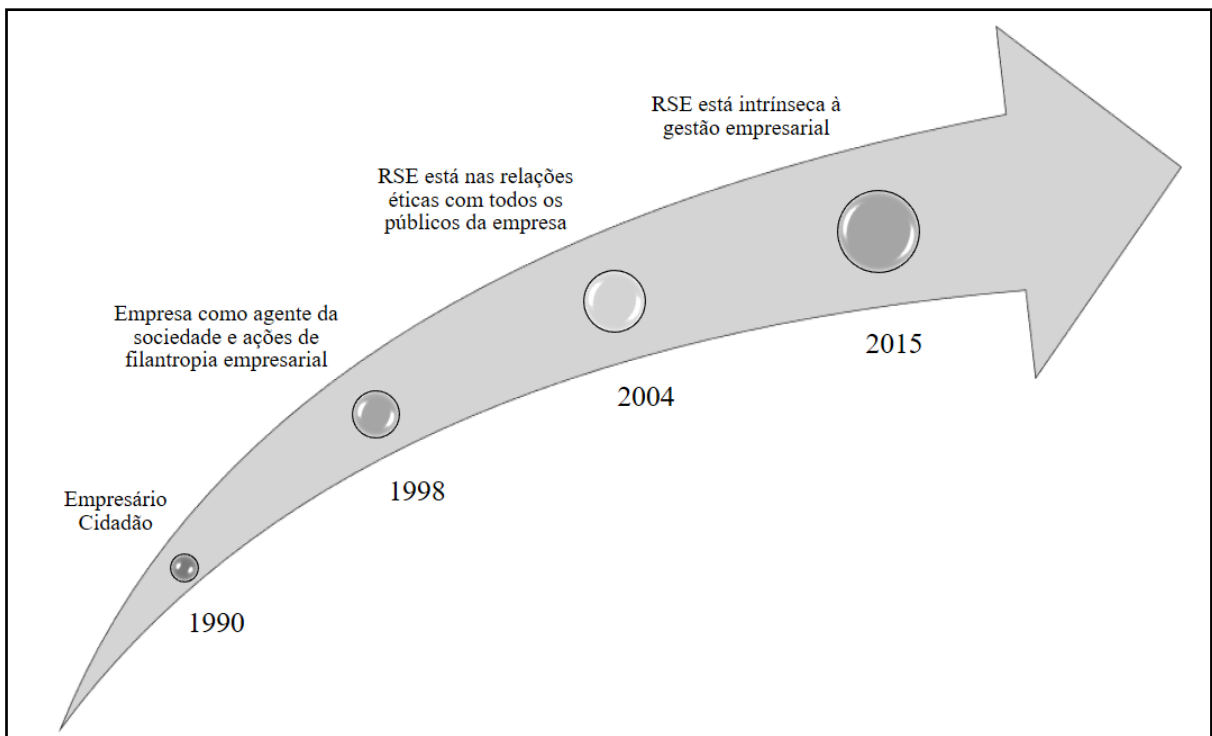
Compreendemos que junto ao surgimento e ao desenvolvimento do Instituto ETHOS, o entendimento acerca da responsabilidade social também evoluiu no contexto das empresas. Como foi exposto, nos anos 90, antes da fundação do Instituto havia um movimento para a conscientização do empresário cidadão. Eram os empresários, como pessoas físicas, que deveriam fazer doações e preocupar-se com as questões sociais. Com a influência da globalização e do estado mínimo, passou-se a compreender as empresas como agentes da sociedade, com responsabilidades junto à comunidade da qual faziam parte.

O Instituto ETHOS surge no meio dessa mudança de perspectiva e tem papel fundamental pela influência que seus fundadores tinham no meio empresarial. No final dos anos 90 e início dos anos 2000, a maior dificuldade encontrada pelo ETHOS foi de ultrapassar a barreira da filantropia empresarial para a execução da verdadeira RSE. Em 2004, surge a primeira versão dos Indicadores ETHOS de responsabilidade social, que procuram difundir o conceito de RSE presente em todas as relações da empresa. Nesse caso sua conceituação é muito mais complexa que a filantropia empresarial, pois busca o real desenvolvimento da sociedade.

A última instância que o conceito de RSE se encontra é a apresentada pelo Instituto ETHOS em sua nova geração dos Indicadores para negócios sustentáveis e responsáveis. A partir dessa perspectiva, a RSE deve permear de maneira intrínseca toda a gestão empresarial. Isso significa que as decisões, ações e planejamentos da empresa devem estar embasadas nos conceitos de responsabilidade social. Esse entendimento seria a forma ideal de atuação para as empresas que buscam preceitos éticos e responsáveis em seus negócios.

Na figura abaixo, buscamos esquematizar os diferentes conceitos de RSE assumidos no Brasil a partir de 1990, baseando-nos no histórico de atuação do Instituto ETHOS.

Figura 2 - Os diferentes conceitos de RSE no Brasil.



Fonte: Elaborada pela autora

Salientamos que cada conceito apresentado engloba o conceito anterior a ele. Dessa maneira, por exemplo, não se pode dizer que a filantropia empresarial é ultrapassada, uma vez que muitas empresas ainda o fazem. Ela encontra-se dentro do conceito da RSE intrínseca à gestão empresarial, mas com um entendimento diferente.

Conforme o que foi apresentado sobre as mudanças do conceito da responsabilidade social e o trabalho de mobilização e divulgação das definições pelo Instituto ETHOS, a RSE ainda é confundida com ações de filantropia. Igualmente conhecida como benevolência

empresarial ou assistencialismo, essa prática tem amparo nos princípios religiosos da caridade (ASHLEY, 2005). Doações de bens e serviços, doações financeiras, cessão de funcionários especializados ou voluntariado não são considerados norteadores da conceituação da responsabilidade social empresarial.

Como vimos anteriormente, as práticas de filantropia empresarial não são defendidas pelo Instituto ETHOS. A OSCIP busca desde sua fundação combater essa percepção da “bondade empresarial”, muito difundida entre as empresas. Contudo, não se pode esquecer que isso ainda ocorre muito no Brasil. O entendimento de uma RSE estratégica ainda não é maioria quando pensamos no mercado empresarial brasileiro.

Concordamos que houve muitas mudanças no ambiente empresarial desde o final dos anos 90, época em que o Instituto ETHOS foi criado. Entretanto, práticas de filantropia ou muitas vezes nenhuma prática socialmente responsável ainda constitui a realidade de algumas empresas brasileiras, principalmente quando falamos de pequenas ou médias empresas.

Podemos atribuir essa negação das empresas para as ações de responsabilidade social às linhas de pensamento que surgiram no princípio dos estudos sobre a RSE. Existiram duas correntes que sintetizaram argumentos a favor e contra a RSE. As correntes que se posicionavam contrárias a essa prática empresarial basearam-se nos conceitos de direitos de propriedade (de Friedman) e na função institucional (de Leavitt) (apud ASHLEY, 2005).

Os seguidores da corrente de Leavitt acreditavam que já existiam outras instituições com o fim de atuarem para amenizar os problemas sociais, como a Igreja e o Estado. Já os conceitos cunhados por Friedman afirmavam que os empresários não tinham outra função a não ser a da maximização dos lucros e o respeito às leis vigentes. Para os seguidores desta corrente, a única responsabilidade da empresa é manter os seus acionistas satisfeitos, visando à manutenção da organização.

Em contrapartida, os argumentos favoráveis à responsabilidade social empresarial baseiam-se em duas linhas: ética e instrumental. A linha ética segue preceitos religiosos e moralmente aceitos de que todos devem praticar a caridade. Nesse sentido, seria importante incluir a responsabilidade da resolução dos problemas sociais nos preceitos pessoais e, conseqüentemente, empresariais.

A linha instrumental é a que mais se aproxima do discurso difundido pelo ETHOS, já que os argumentos utilizados pela Instituição salientam que há uma relação de vantagem positiva para as empresas que são socialmente responsáveis. Este argumento racional propõe que, ao agir de forma responsável, no mínimo, em longo prazo, a empresa terá destaque entre as concorrentes. Esse tipo de pensamento liga diretamente a RSE com a prosperidade

econômica. Ou seja, se a empresa for socialmente responsável ela obterá mais lucro na nova realidade do capitalismo¹⁴.

Ashley (2005) critica a visão da RSE como forma da empresa conseguir lucros maiores. A pesquisadora acredita que a responsabilidade social da empresa deve ir além de pensar em seu lucro. O retorno para a sociedade e para o meio ambiente do que a empresa extrai e “ocupa” deve ser a maior razão para ela pensar nas práticas da RSE. Em suas palavras,

trabalhar a dinâmica social não é o mesmo que definir qual é a melhor estratégia para aumentar as vendas em determinado espaço de tempo, por exemplo. O raciocínio deve ser bem claro, uma vez que a responsabilidade social é uma prática que atesta o comprometimento da empresa com os seus públicos (*stakeholders*) e com a sociedade, ultrapassando a ideia de que ela só existe em função de seu caráter econômico (ASHLEY ET AL., 2005, p.69).

Acreditamos que a responsabilidade social empresarial no Brasil ainda está em desenvolvimento. O Instituto ETHOS tem papel fundamental na difusão dessas práticas no meio empresarial e na definição dos conceitos. Entretanto, nesta dissertação, buscamos questionar o papel central do ETHOS na RSE brasileira e as estratégias utilizadas pelo Instituto para a difusão e a mobilização das empresas.

Contemplamos nessa parte do capítulo conceituações acerca da RSE e a busca do Instituto ETHOS por uma gestão estratégica da responsabilidade social. Contudo, algumas empresas brasileiras praticam apenas a filantropia empresarial. Questionamos esse descompasso da RSE no Brasil sendo que, o ETHOS se mostra como uma Instituição tão renomada na área e que está há dezoito anos atuando no país. Buscaremos responder alguns desses questionamentos ao longo do processo de análise da pesquisa.

1.3 O PACTO EMPRESARIAL PELA INTEGRIDADE E CONTRA A CORRUPÇÃO NA BUSCA PELA ÉTICA EMPRESARIAL

Após a conceituação de responsabilidade social empresarial (RSE) que o Instituto ETHOS divulga para o seu público, aprofundaremos agora a discussão acerca dos conceitos de ética e de integridade empresarial. Esses temas apresentam-se como centrais para a

¹⁴ A nova realidade do capitalismo é chamada por Srour (2016) como capitalismo social. O autor compreende o termo como o entendimento do “capitalismo do lucro” acrescido por uma lógica de reflexão ética e de ativismo político moldando o novo conceito do “capitalismo social”. O autor ainda acrescenta que não se trata de uma subversão aos sistemas, e sim, a busca pela satisfação do bem comum, incluindo nesse caso a responsabilidade social e a ética no mesmo patamar de importância que o lucro para as organizações.

dissertação que, tem como proposta a análise da iniciativa do Instituto ETHOS intitulada Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção. Esse Pacto propõe às empresas signatárias comprometerem-se com o combate à corrupção através da implementação de práticas de integridade, ética e transparência.

Elencamos os autores Melo Neto e Fróes (2001) que apresentam três dimensões para a análise da responsabilidade social. São elas: (1) dimensão ética, (2) dimensão pragmática e (3) dimensão político-institucional. Segundo eles, quanto “maior a participação da empresa nessas três dimensões, maior e melhor a sua gestão da responsabilidade social” (MELO NETO E FRÓES, 2001, p.32).

Atentamos nesse subcapítulo especialmente para a dimensão ética da responsabilidade social empresarial. Para os autores, essa dimensão é definida, de forma geral, no modo como a empresa se comporta (MELO NETO E FRÓES, 2001). São os valores adotados e difundidos para o seus públicos de interesse do que é considerado ético ou não para a empresa e para a sociedade da qual faz parte. A ética para esses autores é o início da verdadeira responsabilidade social. Isso porque ela se reflete em todas as ações e relacionamentos da empresa.

Para a correta compreensão do conceito da ética empresarial é necessária a clareza no entendimento do que significa a ética e sua relação com a moral e com os valores individuais e coletivos. Segundo Nalini (2006), a ética não pode ser considerada apenas um capítulo da Filosofia. Ela já é vista como uma ciência individual e, como tal, deve ser tratada com autonomia científica em seus diversos ramos de entendimento. Assim, o autor coloca a ética empresarial como um dos ramos da ciência ética, compreendida pelo seu objeto, leis e métodos próprios.

O que é comum aos ramos da ciência ética é a sua relação com o conceito de moral. Vargas (2005) define moral como um “sistema de valores, normas, princípios e pressupostos que rege o comportamento” (VARGAS, 2005, p.16). Para o autor, a moral é válida em um determinado espaço, tempo e comunidade. O pesquisador ainda aponta que há uma relação direta da moral com a normalização. Isso se dá, pois, por qualquer desvio da norma moral de determinado grupo, o indivíduo passa a ser rejeitado na comunidade, não se adequando mais às suas normas sociais (VARGAS, 2005).

A ética desponta como o nível concreto da moral. São as práticas, os hábitos e os costumes da moral de um determinado grupo. Nas palavras de Vargas (2005) a ética é a “manifestação visível, através de comportamentos, hábitos, práticas e costumes, de um conjunto de princípios, normas, pressupostos e valores que regem a sua relação com o

mundo” (VARGAS, 2005, p.19). Acrescentamos ainda que, a ética pode disciplinar e sistematizar as questões morais, buscando a compreensão da sua natureza e fundamento (VARGAS, 2005).

Tomamos como exemplo a construção da ética e da moral de uma indústria. Geralmente esse tipo de empresa tem em seu quadro de funcionários perfis de pessoas muito distintas oriundas de grupos e comunidades com diferentes morais. Podemos dizer que os valores morais de um trabalhador de chão de fábrica, de 50 anos, que está há anos no mercado de trabalho, é diferente por exemplo, dos valores morais do estagiário de recursos humanos, de 20 anos, que traz consigo valores de sua geração e das poucas experiências que teve no mercado de trabalho.

Segundo Nalini (2006), o objeto da ética é a moralidade positiva. Ou seja, no exemplo acima, a empresa deve buscar definir o conjunto de regras de comportamento e a forma de trabalho naquele ambiente que seja bom para os dois empregados e suas morais distintas. É por isso que Nalini (2006) entende que, através da ética, o homem tende a realizar o seu valor de bem. Ou seja, a ética possibilita que as morais positivas dos indivíduos venham à tona, como no exemplo citado, nas atividades da empresa para esses dois indivíduos.

Quando falamos sobre a ética empresarial ou econômica, Nalini (2006) reconhece a difícil relação proposta entre a ética e o dinheiro. Contudo, ressaltamos a importância de discutir a ética nas relações que perpassam os interesses econômicos. Esse é o caso das relações empresariais que apresentam uma conotação moral, como as atividades do trabalhador, a divisão social do trabalho ou a distribuição social dos produtos do trabalho humano (NALINI, 2006).

Além disso, ressaltamos a ética vista no neoliberalismo/neocapitalismo considerada a ética da espoliação (NALINI, 2006). O autor a classifica dessa forma pelas “práticas distintas de enriquecimento de uns poucos em detrimento da sobrevivência de muitos, o que são temas morais antes que econômicos” (NALINI, 2006, p.106). Sobre isso, o autor propõe a necessidade da substituição dessas práticas pela ética da economia solidária – o que pode ser relacionado com os conceitos de RSE que se apresentou no subcapítulo anterior.

Segundo Paraventi (2016), a ética empresarial é intrínseca a cultura de cada empresa. Sendo assim, a ética e a moral existem nas organizações mesmo que não haja nenhum departamento específico encarregado desses princípios no seu organograma. Quando a organização decide preocupar-se com esse tema e tratá-lo como um problema ou solução organizacional, os seus pressupostos concentram-se na solução de conflitos e dilemas rotineiros, como a definição do que é certo e errado nas atividades organizacionais.

Ainda assim, existe nas empresas um departamento intitulado governança empresarial responsável pelas ações de ética e integridade. Para Paraventi (2016), esse departamento é responsável pela gestão dos riscos relacionados à falta de ética ou falta de integridade empresarial. São os funcionários desse departamento que devem identificar, monitorar, prevenir e solucionar transgressões que venham acontecer no ambiente organizacional. Ele coloca-se em ação quando há disfunções resultantes de crises éticas, como: esforço insuficiente dos agentes da organização; investimentos extravagantes sem justificativa plausível; estratégias de entrincheiramento que prejudiquem a governança; consumo extravagante; a falta de transparência aos *stakeholders*; elevação exagerada na remuneração de um grupo específico dentro da empresa; manipulações contábeis e busca por vantagens pessoais (PARAVENTI, 2016).

Apesar de todo o esforço e trabalho que o departamento de governança pode realizar na organização para a promoção da integridade é, com o exemplo das hierarquias maiores da organização que o discurso da ética torna-se parte da cultura organizacional. Para Nash (1993), a ética das empresas reflete os hábitos e as escolhas dos administradores no que diz respeito as atividades das organizações. Para a autora, a ética empresarial incide sobre três áreas básicas de tomada de decisão gerencial: escolhas quanto ao que deverá ser cumprido e está em lei; escolhas sobre os assuntos econômicos e sociais que estão além do domínio das leis; e, escolhas sobre o predomínio dos interesses próprios, como o quanto de dinheiro deve ser retido ou distribuído pensando no interesse do proprietário ou de toda organização.

A ética empresarial pode ser entendida também como uma disciplina normativa para as empresas. Essa normatividade ganha forma menos como imposição normativa e mais como modo de mostrar as pessoas os valores e princípios que devem nortear o seu trabalho e até mesmo a sua existência.

A maioria das empresas que desejam firmar a ética de seu comportamento moral elabora códigos de ética próprios. Tais códigos permitem que todos dentro e fora da organização conheçam o comprometimento da alta gerência com a sua definição de padrão de comportamento ético e, mais importante, que todos saibam que os dirigentes esperam que os funcionários ajam de acordo com esse padrão. O código define o comportamento considerado ético pelos executivos da empresa e fornece, por escrito, um conjunto de diretrizes que todos os funcionários devem seguir (ASHLEY E CHAVES, 2005, p.21).

Conforme demonstram os autores, a ética empresarial acaba por ser entendida de modo simplista, resumida à publicação do código de ética das empresas. Esses são importantes balizadores e formadores dos princípios da ética empresarial (PARAVENTI,

2016) e são compostos por mecanismos de orientação dos funcionários para as atividades empresariais. Entretanto, o fato de existir um bem elaborado código de ética não é o suficiente para a empresa garantir sua moral organizacional. Para a empresa ser considerada ética ela deve ir além do código, levando as premissas apontadas no documento em suas atitudes e práticas.

Outro princípio importante que deve ser levado em conta na promoção da ética empresarial são os atos de corrupção. O conceito de corrupção é definido como “abuso de poder confiado para ganhos privados” (PARAVENTI, 2016, p. 21). Ou seja, o uso do poder que o funcionário dispõe dentro da empresa para proveito de ganhos particulares. A corrupção empresarial é entendida de forma geral como subornos, contratos fraudulentos e outros atos que envolvam grandes negociações e vantagens financeiras. Entretanto, pequenas ações que ocorrem no dia-dia empresarial e que, muitas vezes, passam despercebidas por todos também são considerados atos de corrupção.

Um exemplo de pequeno ato corrupto são as impressões de documentos pessoais realizados pelos funcionários da empresa utilizando papel, tinta e impressora que pertencem à organização. Os funcionários que fazem impressões de cunho pessoal sem pedir a permissão da empresa estão realizando um ato de corrupção, pois estão tirando vantagens de algo que não lhes é dado. Outros exemplos rotineiros encontrados nas empresas são os almoços com fornecedores, que mais do que um almoço de negócio, pode representar a compra/indução por formas ilícitas daquela negociação.

Os agentes destas pequenas fraudes empresariais justificam suas ações com afirmativas de cunho popular, como por exemplo, “ninguém está sendo prejudicado”, “todo mundo faz isso”, “ninguém se importa com isso” ou “isso não tem a ver com ética” (NASH, 1993, p.115). Para a autora, essa é uma tentativa de justificar condutas antiéticas com a abertura para pequenos erros com base na premissa - também muito popular - dos fins justificarem os meios.

Nestes pequenos casos, ou muitas vezes em grandes infrações, a tentativa dos indivíduos é sempre de apontar o resultado positivo que a ação antiética proporcionou. Conforme define Nash (1993), tendemos a julgar as infrações às boas intenções dos indivíduos. Ademais, outras justificativas são utilizadas no meio empresarial para justificar uma ação antiética, como é o caso de transgressões ocorridas de forma ordinária na empresa e desvios desculpáveis pelos valores morais dos administradores. Essas ações são justificadas muitas vezes pela cultura do mercado, que segundo alguns empresários, “exige” posturas

inadequadas, assim como as pressões financeiras do competitivo mercado empresarial (NASH, 1993).

Além da corrupção, o mal uso do poder, a lavagem de dinheiro, as propinas, os favorecimentos pessoais, o mal uso de doações e patrocínios, o nepotismo, os conflitos de interesse e, o assédio moral e sexual são outros exemplos de ações antiéticas que podem surgir nas organizações. Nash (1993) aponta que elas se dão pela combinação da falibilidade humana com a influência que o dinheiro tem na sociedade. Para a autora,

quando você combina a inegável difusão da falibilidade humana com as atávicas tentações do dinheiro e do poder, fica clara a necessidade de uma exploração deliberada dos desafios morais da administração. Acrescentem-se os fatores organizacionais de delegar a execução das próprias decisões e de ter de se reportar a autoridades maiores, e as realidades da falibilidade moral nos atingem estrondosamente com toda a força de um prejuízo de final de exercício (NASH, 1993, p.05).

Então, sendo a moral individual responsável pelas ações éticas das empresas, são antes de tudo os altos gestores organizacionais responsáveis pela conduta da ética empresarial. Para Nash (1993) a ética apresenta vantagens primeiramente para os indivíduos. Em uma segunda instância, as vantagens refletem nas atividades empresariais e, após isso, na comunidade ao seu redor. Sendo assim, os mais afetados e também os que mais podem ter vantagens com a conduta ética são os próprios funcionários das empresas. E assim, em uma sequência lógica, a comunidade e a imagem organizacional também se beneficiam desta conduta exemplar, apresentando uma verdadeira responsabilidade social.

Segundo os pressupostos de Melo Neto e Fróes (2001), a empresa deve atuar em três vetores éticos para ser realmente responsável socialmente. Ela deve **adotar**, **difundir** e **transferir** seus valores em busca da verdadeira responsabilidade social. Quando a empresa **adota** valores éticos, ela está iniciando a mudança empresarial. Nesse primeiro estágio, a empresa apenas cumpre com suas obrigações éticas e morais junto a seus diversos públicos (MELO NETO E FRÓES, 2001).

Tomamos como exemplo a elaboração de códigos de ética pelas empresas. É importante que além da publicação haja um acompanhamento da real influência da instituição nas práticas dos empregados e da organização como um todo. Esse acompanhamento pode dar subsídio para uma concreta difusão e transferência de valores entre empresa e público.

No estágio da **difusão** de valores éticos, a empresa consegue desenvolver ações sociais sob a forma de projetos e ações comunitárias (MELO NETO E FRÓES, 2001). Assim, ela difunde para outros públicos as práticas éticas que ela elencou em seu código ou

planejamento, procedendo como um real agente social. Ainda assim, para os autores, é no estágio da “**transferência** de valores éticos que a empresa exerce a responsabilidade social em sua plenitude” (MELO NETO E FRÓES, 2001, p.133 – grifo nosso). Nesse momento é que seus projetos e ações apresentam reais resultados no trabalho (públicos internos) e na comunidade (públicos externos).

Para que a difusão dos valores éticos se dê de forma efetiva nas organizações, a comunicação exerce papel fundamental junto a ética empresarial. É a partir de uma eficaz comunicação com a comunidade e com os *stakeholders* que a empresa atinge o estágio de transferência de valores éticos a partir de campanhas que extrapolem o ambiente interno e que modifiquem a comunidade a qual pertencem. Para Paraventi (2016, p.125)

a comunicação é vista como um processo essencial nos programas (éticos), pois a inclusão do tema na pauta da discussão, a atenção dedicada pelos funcionários, a disposição em debater o tema, a relevância, a atratividade e o tom da discussão são delegados a esse importante processo. As recomendações envolvem o planejamento de comunicação alinhado ao contexto e às atividades de cultura organizacional.

Consideramos aqui ética empresarial como o início da verdadeira responsabilidade social. Ela é o ponto inicial para seguir o caminho da responsabilidade social interna e externa. Por isso, apresenta-se como um conceito tão importante quando se trata de empresas que buscam ser socialmente responsáveis. Portanto, tão importante quanto investigar a ética nas empresas, é debater com os empresários a necessidade que a ética perpassasse todas as suas relações, tornando-a assim um valor intrínseco na atuação empresarial.

Sendo assim, apresentamos o Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção, uma iniciativa do Instituto ETHOS que, visa debater entre as empresas a ética e a integridade empresarial. Criado em 2006, a iniciativa do Pacto Contra a Corrupção foi a segunda maior em arrecadação no ano de 2014, chegando ao valor de 149 mil reais e perdendo apenas para a arrecadação do Fórum do Clima. Ademais, o Pacto Contra a Corrupção atingiu a marca de 400 empresas signatárias em 2016, o que reforça sua importância como iniciativa social entre as empresas.

O Pacto organiza-se administrativamente com uma Secretaria Executiva e um grupo de trabalho onde, integrantes das empresas signatárias e do Instituto ETHOS trabalham. O grupo de trabalho do Pacto tem como dever propor às empresas signatárias ações de implementação do Pacto.

Sobre o monitoramento das empresas signatárias, a principal ferramenta utilizada é a plataforma de monitoramento *online*. Essa plataforma possibilita às empresas signatárias

realizar um autodiagnóstico da promoção da integridade nas empresas em um período de 60 dias específico do ano. A partir do preenchimento, ela gera referências e relatórios individuais que orientam a evolução das ações promovidas pelas empresas. Assim, como a utilizada nos indicadores ETHOS, a plataforma dá subsídios para o planejamento das empresas signatárias na adoção de práticas de integridade.

O não preenchimento da Plataforma de Monitoramento leva à exclusão da empresa da lista de signatárias do Pacto. Também são excluídas do Pacto as empresas que forem incluídas no Cadastro Nacional de Empresas Idôneas e Suspensas (CEIS) organizado pela Controladoria Geral da União¹⁵ (CGU), o que reforça a parceria do Instituto ETHOS com a CGU no Pacto analisado.

O Regimento do Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção encontra-se disponível no *site*¹⁶ do Pacto e rege os compromissos que as empresas signatárias tem a partir da assinatura do mesmo. Com o entendimento das normas dispostas no Regimento, é possível compreender melhor os objetivos da iniciativa. Ao assinarem o Pacto, empresas privadas e públicas, associações e organizações se comprometem a combater a corrupção por meio da implementação e da melhoria contínua de práticas de integridade, ética e transparência.

Como signatárias do Pacto as empresas têm três principais responsabilidades a cumprir: elas devem implementar práticas que busquem o entendimento por parte das empresas dos compromissos assumidos no Pacto; devem preencher anualmente, dentro do prazo estipulado, a plataforma de monitoramento, que se encontra na área restrita do *site* do Pacto; e, devem atualizar regularmente seus dados de contato para garantir uma boa comunicação com a secretaria executiva do Pacto¹⁷.

O Termo de Adesão das empresas signatárias do Pacto apresenta quais são as responsabilidades das empresas que o assinam. Esse ainda sugere, em alguns trechos, ações que devem ser realizadas pelas empresas que fazem parte da iniciativa. Como signatárias do

¹⁵ A Controladoria-Geral da União (CGU) é um órgão do Governo Federal responsável pela defesa do patrimônio público e pelo incremento da transparência da gestão. O órgão atua por meio de atividades de controle interno, auditoria pública, correição, prevenção e combate à corrupção e ouvidoria, no âmbito do Poder Executivo Federal. A iniciativa do Pacto pela Integridade e Contra a Corrupção possui uma parceria com a CGU em várias atividades como o CEIS e o selo Pró Ética. A medida provisória nº 726, de 12 de maio de 2016, extinguiu a Controladoria Geral da União (CGU) e criou o Ministério da Transparência, Controle e Fiscalização, transferindo para o Ministério as competências do órgão. Contudo, muitas críticas vieram da sociedade civil sobre a extinção do órgão, inclusive do Instituto ETHOS que se manifestou em contrário a essa medida em seu *site*. Nessa dissertação optamos por permanecer utilizando da sigla CGU, pois os documentos e atualizações dos *sites* analisados ainda permanecem com a antiga nomenclatura. Mais informações podem ser obtidas no *site* oficial do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle: www.cgu.gov.br.

¹⁶ www.empresalimpa.ethos.org.br.

¹⁷ Informação retirada do Regimento Interno do Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção, disponível online no *link*: www.empresalimpa.ethos.org.br/index.php/empresa-limpa/pacto-contra-a-corrupcao/regimento.

Pacto as empresas devem adotar medidas para que seus funcionários e fornecedores conheçam as leis que estão vinculadas à integridade e à ética empresarial. Além disso, as empresas devem proibir qualquer pessoa que tenha ligação com a organização de oferecer ou dar suborno a agentes públicos. Para isso, o Pacto sugere a elaboração de códigos de ética ou políticas de integridade acompanhados de programas de treinamento e implantação de sistemas de ouvidoria nas organizações. Além disso, o termo de adesão sugere que as empresas proibam qualquer contribuição para campanhas eleitorais. As signatárias ainda devem divulgar a outras empresas e agentes da sociedade os princípios expressos no Pacto Contra a Corrupção.

Como as duas últimas responsabilidades descritas no Termo, as empresas devem apoiar e colaborar com os poderes públicos em qualquer apuração de suspeita de irregularidades ou violação da lei sempre demonstrando estrito respeito à legislação vigente. Ademais, devem verificar se as pessoas físicas e jurídicas que são fornecedoras das empresas estão presentes no Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas (CEIS), evitando a relação de negócios com as empresas sancionadas no CEIS.

Por meio da leitura do seu Termo de Adesão, percebemos que o objetivo do Pacto é maior do que apenas divulgar para as empresas as leis de integridade. Para além disso ele objetiva colocar em prática processos que favoreçam ações em prol da ética e da integridade nas relações entre empresas e destas empresas com o governo. Nos parece que esse objetivo, de uma real ação das empresas signatárias, não fica claro em seu Regimento e também não tem destaque na sua forma de avaliação através da plataforma de monitoramento.

Na sequência apresentamos os indicadores levantados no Guia Temático Integridade, Prevenção e Combate à Corrupção que fazem parte da plataforma de monitoramento do Pacto. Os Guias Temáticos são organizados através de um recorte do questionário abrangente dos Indicadores ETHOS, onde acrescenta-se mais indicadores a uma dimensão selecionada. No caso do Guia Temático organizado para o Pacto Contra a Corrupção, a dimensão escolhida pelo Instituto ETHOS para avaliar a ética e a corrupção empresarial das signatárias foi o tema “Governança e Gestão”. Na figura 3, apresentamos o sumário do Guia Temático com a divisão dos temas, subtemas e indicadores da Dimensão Governança e Gestão:

Figura 3 - Sumário do Guia Temático Integridade, Prevenção e Combate à Corrupção.

DIMENSÃO GOVERNANÇA E GESTÃO	
TEMA: GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL	
Subtema: Governança e Conduta	
①	4 Código de Conduta
①	5 Governança da Organização (empresas de capital fechado)
①	5 Governança da Organização (empresas de capital aberto)
	6 Compromissos Voluntários e Participação em Iniciativas de RSE/ Sustentabilidade
	7 Engajamento das Partes Interessadas
Subtema: Prestação de Contas	
①	8 Relações com Investidores e Relatórios Financeiros
①	9 Relatos de Sustentabilidade e Relatos Integrados
	10 Comunicação com Responsabilidade Social
TEMA: PRÁTICAS DE OPERAÇÃO E GESTÃO	
Subtema: Concorrência Leal	
①	11 Concorrência Leal
Subtema: Práticas Anticorrupção	
①	12 Práticas Anticorrupção
①	INT 01 Programa de Integridade
①	INT 02 Capacitação para a Promoção de Integridade
Subtema: Envolvimento Político Responsável	
①	13 Contribuições para Campanhas Eleitorais
①	14 Envolvimento no Desenvolvimento de Políticas Públicas
Subtema: Sistemas de Gestão	
	15 Gestão Participativa
	16 Sistema de Gestão Integrado
①	17 Sistema de Gestão de Fornecedores
①	INT 03 Controles Internos
①	INT 04 Mecanismos de Denúncia
①	INT 05 Patrocínios e Doações
	18 Mapeamento dos Impactos da Operação e Gestão de Riscos
	19 Gestão da RSE/ Sustentabilidade

Fonte: Instituto ETHOS (2015, p.14).

Como podemos ver na figura 3, o Guia Temático propõe que as empresas iniciem sua auto avaliação na plataforma de monitoramento do Pacto pelo tema Governança Organizacional. Nesse momento são avaliadas iniciativas que buscam alinhar a gestão da empresa aos princípios da ética e da integridade. Os indicadores desse primeiro tema são o código de conduta também conhecido como código de ética das organizações; o sistema de tomada de decisões da organização; a transparência na relação com os investidores; e os relatórios financeiros e de sustentabilidade da organização.

O segundo tema para avaliação proposto pelo Guia Temático está intitulado Práticas de Operação e Gestão. O tema apresenta indicadores que apontam formas de monitoramento da sociedade civil bem como, programas e projetos necessários para manter a ética e a integridade em todas as relações da empresa. Os indicadores desse tema se valem das estratégias de concorrência leal; mecanismos e processos anticorrupção; programas de integridade; e capacitações e cursos que promovam a integridade na empresa.

Além disso, o envolvimento político responsável da empresa é um indicador importante nesse tema, avaliado através da transparência da contribuição de campanhas eleitorais e do envolvimento da empresa com o desenvolvimento de políticas públicas na sociedade. Os últimos indicadores do tema Práticas de Operação e Gestão dão conta dos controles das atividades do dia a dia e são medidos através da gestão dos fornecedores; dos mecanismos disponibilizados pela empresa para denúncia; dos controles internos dos procedimentos de rotina e da forma com que são realizados patrocínios e doações na organização.

Lembramos que todos os indicadores citados nesse Guia Temático são medidos através dos cinco estágios de evolução das práticas que mencionamos anteriormente. Os estágios equivalem aos mesmos descritos nos Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social e cada estágio significa um avanço da empresa na perspectiva da ética e da integridade empresarial.

Neste primeiro capítulo vimos as características das organizações do 3º setor e, além disso, foi apresentado o Instituto ETHOS e o Pacto Contra a Corrupção, objetos da pesquisa. Também foram apresentados pressupostos de autores que tratam da responsabilidade social e da ética empresarial. Essa revisão teórica objetivou trazer subsídios para que possamos compreender o que pretende o Pacto Contra a Corrupção e como a ética e a integridade são vistas dentro das organizações.

Entendemos que o Instituto ETHOS se mostra como importante agente difusor da responsabilidade social no Brasil, também sendo reconhecido como tal. Entretanto, buscamos

nesta pesquisa mostrar que nem tudo que é projetado no discurso reproduzido pelo Instituto pode ser visto na prática, e que, na verdade, podem haver falhas nas estratégias para a mobilização das empresas. Na busca dessa compreensão, no próximo capítulo apresentaremos pressupostos que tratam do processo de mobilização através da comunicação. Isso nos levará a uma compreensão mais ampla do processo que ocorre com o Instituto ETHOS quando ele se propõe a mobilizar as empresas signatárias do Pacto Contra Corrupção.

2. COMUNICAÇÃO E ESTRATÉGIAS PARA MOBILIZAÇÃO

No segundo capítulo desta dissertação compreendemos os conceitos que envolvem a mobilização social e os relacionamos às estratégias comunicacionais acionadas pelo Instituto ETHOS para a mobilização da prática da responsabilidade social nas empresas brasileiras. Para isso, discorremos sobre o conceito de estratégia e, logo após, nos voltamos para pensar o lugar da comunicação no processo estratégico.

A partir dos pensamentos de Pérez (2012) e sua Nova Teoria Estratégica (NTE), procuramos compreender a estratégia como um processo relacional. Outros autores que auxiliarão no entendimento deste conceito são Rodrigues (2001), Oliveira e Paula (2008) e Tironi e Cavallo (2006), além de Mintzberg et al. (2006), que apresenta uma proposta estratégica para as organizações.

Os pressupostos escolhidos para conceituar mobilização social partiram de Henriques (2010; 2013). As características da mobilização social podem ser aplicadas não apenas aos indivíduos mobilizados socialmente, mas também na mobilização empresarial. Um exemplo é o caso estudado nessa dissertação, em que uma organização do 3º setor – Instituto ETHOS – busca mobilizar outras organizações para o desenvolvimento da responsabilidade social empresarial. Além de Henriques, o quadro teórico dos autores referentes à mobilização será composto também por Mafra (2008) e Toro e Werneck (1997).

2.1 AS ESTRATÉGIAS COMUNICACIONAIS

Pressupostos de comunicação aparecem nesta pesquisa na forma de estratégias comunicacionais. Propomos neste subcapítulo debater o conceito através do olhar de Pérez (2012) e sua perspectiva da Nova Teoria Estratégica (NTE). Nessa teoria, o autor concebe a estratégia como um processo relacional. Entendemos que a partir da relação pré-estabelecida pelas estratégias é possível verificar a ação de mobilização social, o segundo conceito teórico que será debatido ainda no capítulo.

De forma geral, as estratégias podem ser consideradas ações orientadas que visam um resultado futuro (PÉREZ, 2012). Contudo, quando se olha de forma atenta para as diversas teorias que permeiam o conceito percebemos que ele é muito mais amplo e complexo.

Para Pérez (2012), a estratégia é um produto do nosso pensamento, quando o mesmo seleciona uma rota de ação. Entendemos assim que para haver uma estratégia, anteriormente, deve haver um objetivo visado que dê início ao processo estratégico. O autor entende essa

correlação como uma capacidade humana para a sobrevivência, uma vez que estamos sempre tentando chegar a algum lugar com nossas ações. Pérez (2012) pressupõe ainda que o futuro é uma ilusão, um espaço em nossa mente preenchido pelos planos e projeções que fazemos. Segundo ele, isso se dá a partir da nossa capacidade estratégica.

Quando nos referimos ao termo estratégia podemos estar falando de três entendimentos distintos levantados por Pérez (2012): a uma disciplina que estuda o campo científico; a uma capacidade cognitiva que nos permite atuar estrategicamente ou a um processo que acontece durante a escolha de determinada estratégia. O último entendimento é o que interessa ao nosso trabalho e é denominado pelo autor de “*el estrategar*” (PÉREZ, 2012, p. 42). Diante disso, definimos as estratégias comunicacionais a partir do processo de escolha de determinadas ações organizacionais para atingir os objetivos planejados.

O processo de estratégia foi entendido durante muito tempo por três grandes paradigmas: o militar, o matemático e o econômico/gerencial. Entretanto, Pérez (2012) apresenta sua Nova Teoria Estratégica (NTE) como proposta para um quarto paradigma intitulado humano/relacional.

Antes de nos adentrarmos na proposta da NTE de Pérez (2012), abordaremos um pouco o paradigma econômico/gerencial das estratégias, pois ele diz respeito a muitas práticas encontradas nas organizações. Tratamos aqui de políticas, planos e planejamentos traçados pelas organizações para o alcance dos seus objetivos. São os chamados pacotes de decisões empresariais devidamente planejados, mas que sofrem modificações o tempo todo, conforme explica Pérez:

Estratégia é a disciplina que nos ajuda a escolher um conjunto de decisões supostamente melhores para alcançar os cenários de futuros que temos visionado e que constituem nossas metas, sabendo que não estamos sozinhos e que há outras pessoas, organizações, forças ou sistemas que com sua intervenção podem favorecer ou dificultar o alcance desses objetivos (PEREZ, 2012, p.51, tradução nossa¹⁸).

A mudança das estratégias é um processo natural nas organizações, pois como expõe o autor no trecho em destaque, não estamos sozinhos no ambiente. Essa alteração da estratégia também é apontada pelo autor Mintzberg et al. (2006) como uma mudança da estratégia pretendida para a estratégia deliberada e por fim, para a estratégia realizada. O ambiente interno e externo das organizações incide de forma específica nesses três pontos de alterações das estratégias. Essas incidências são chamadas por Mintzberg et al. (2006) de estratégias

¹⁸ *Estrategia es la disciplina que nos ayuda a elegir el conjunto de decisiones supuestamente mejores para alcanzar los escenarios de futuro que hemos visionado y que constituyen nuestras metas, a sabiendas que no estamos solos y que hay otras personas, organizaciones, fuerzas o sistemas que con su intervención pueden favorecer o dificultar el logro de dichas metas* (PEREZ, 2012, p.51).

emergentes, que aparecem da demanda do ambiente e incorporam-se às estratégias pretendidas.

As autoras Oliveira e Paula (2008) corroboram no entendimento da estratégia como um processo amplo e não-linear. Esse tipo de processo demonstra, por parte das empresas, pouca preparação para lidarem com as mudanças contínuas da gestão estratégica. As autoras ainda reforçam que com o passar dos anos o que ganhou força nas organizações foi o pensamento estratégico através de metodologias de planejamento. É de certa forma uma maneira de simplificar e enquadrar os processos estratégicos da organização através de metas específicas e da definição de missão, visão e valores, por exemplo.

Sobre isso, Pérez (2012) complementa que o processo estratégico que encontramos nas empresas é o caminho que foi escolhido como missão da organização. Entretanto, o autor chama atenção para uma contínua supervisão, controle e ajuste das estratégias devido às mudanças que decorrem do ambiente organizacional e de seus públicos de interesse.

O que explanamos até aqui foi a visão econômico/gerencial da estratégia que, aponta as formas da comunicação como elementos estratégicos nas organizações que permitem a elas atingirem metas pré-estabelecidas. Entretanto, para a compreensão do paradigma humano relacional de estratégia, proposto por Pérez (2012), é importante tomar como base o ser humano e as suas relações sociais. Assim, propomos que o paradigma da nova teoria estratégica (NTE) seja pensado pelo viés da mobilização social, que é o interesse da nossa pesquisa.

De acordo com o novo paradigma proposto pelo autor, as estratégias são vistas como um conjunto de decisões, ou seja, caminhos que conduzem até nossas metas. Para Pérez (2012), a proposta da NTE se mostra menos geométrica e mais hermenêutica. Isso porque, como já vimos, para o autor o processo de estratégia é natural do ser humano e está presente em todas as relações que o envolvem. A base de entendimento da NTE é o ser humano e as suas construções em sociedade. Características das relações sociais podem auxiliar no entendimento do paradigma, como por exemplo, as constantes mudanças que sofremos no ambiente com o qual nos relacionamos. Segundo o autor,

(Nós) vivemos em um universo incerto que queremos transformar, mas não há receitas. Podemos conhecer um grande repertório de tipos de estratégias, mas sempre estaremos condenados a processar e conceber nossas estratégias em função de cada contexto. (PÉREZ, 2012, p.100, tradução nossa¹⁹).

¹⁹ “...vivimos em um universo incierto al que queremos transformar pero em el que no hay recetas. Podemos conocer un alto repertorio de estrategias-tipo pero siempre estaremos condenados a procesar y concebir nuestras estrategias em función de cada contexto” (PÉREZ, 2012, p. 100).

Cada estratégia é única e pensada exclusivamente para aquele ambiente e contexto no qual o estrategista está inserido. Segundo Pérez (2012), não existem receitas para eficientes estratégias, e a busca dos estrategistas pela excelência e eficácia na verdade é uma busca sem sentido. O autor explica que, em situações que envolvem os seres humanos – como o processo da estratégia –, não é possível que haja fórmulas mágicas e livres de erros, pois o contexto em que se vive é incerto.

O entendimento de estratégia que estamos querendo afirmar com base na NTE é o de uma estratégia humana e não exata. Acreditamos que por ser um processo tão natural em nossas relações, as estratégias são o caminho para se atingir algo. Diferentemente da compreensão de Mintzberg et al. (2006) na qual a estratégia bem formulada e livre de erros é o plano principal, entendemos que ela é o caminho para que as organizações e os seres humanos seguem para atingir seus objetivos traçados.

Rodrigues (2001) corrobora essa compreensão quando relaciona as estratégias com a lógica da informação. Para ele, a complexidade das variações, permitidas pelas redes de informação - formada por nós-, encontros e decorrente de uma previsibilidade relativa, é a mesma lógica seguida pelas estratégias em todos os processos comunicacionais, inclusive o de mobilização.

Muito próximo ao paradigma da NTE, Pérez (2012) apresenta três transformações na concepção do conceito aproximando-o da teoria da complexidade defendida por Edgar Morin (2003). A primeira é a complexificação dos fragmentos, ou seja, o olhar o todo das situações e não apenas um fragmento sem contexto do ambiente. A NTE propõe que os estrategistas assumam o pensamento complexo, que para Pérez (2012) é “essencialmente interativo, dinâmico, não-dualista e multidimensional, um pensamento que relativiza” (p.134, tradução nossa²⁰).

A segunda transformação é perceber as estratégias em um mundo que flui. Para o autor a realidade pode ser vista como um tramado dinâmico de processos e relações que passa por mudanças contínuas (PÉREZ, 2012). Como terceira mudança, o autor propõe o entendimento da realidade como não-linear, onde um (ou vários) fragmento (s) estará (ão) sempre em desordem.

Levando em consideração esses três pontos de transformação das estratégias, compreendemos que a nova teoria proposta por Pérez (2012) deixa para traz a fragmentação, o reducionismo estático e a causalidade linear que herdamos principalmente das ciências

²⁰ “*Esencialmente interactivo, dinámico, no-dualista y sí multidimensional, es un pensamiento que relativiza*” (PÉREZ, 2012, p.134).

exatas e do paradigma militar das estratégias. Com isso, aceitamos sua conceituação como uma teoria com características complexas, advinda das relações, fluída e por vezes até caótica, mas mais condizente com a realidade de nossa sociedade. As organizações, como agentes inseridos também nesse contexto, são influenciadas o tempo todo por essas características.

Quando compreendem a estratégia pelo viés relacional, as organizações passam a “pensar a estratégia como reajustes situacionais entre os seres humanos” (PÉREZ, 2012, p.145, tradução nossa²¹). Compreendemos assim que a complexidade das estratégias vem, anteriormente, da complexidade de cada ser individual. Além disso, as organizações são formadas por indivíduos complexos, o que resulta em uma formação fluída e dinâmica que necessita de um processo estratégico que entenda as características deste ambiente.

Na tentativa de explicar as peculiaridades da complexidade humana é que a NTE se conceitua. Para Pérez (2012, p.153, tradução nossa²²) “a NTE trata de evitar que trabalhem com sujeitos equivocados. E para isso, nos propõe trabalhar com seres humanos (e como tais, relacionais) e não com atores (racionais), o que conduz a uma orientação mais consensual e cultural da estratégia”.

Nas organizações o cenário é diferente das relações entre seres humanos e suas estratégias espontâneas. São necessárias assim estratégias formuladas para atingir suas metas e prosseguir com seu negócio. Pérez (2012) acrescenta que as organizações necessitam de coordenação, longo prazo e relevância. Isso faz com que todos os esforços convirjam para a pretensão da eficácia.

Para atingir a eficiência com estratégias que partem do paradigma relacional, Pérez (2012) indica que as organizações devem estar bem articuladas com seu público e comunidade, buscando sempre a inovação e sendo sensível às demandas da sociedade como um todo. Para o autor, somente assim as organizações garantirão os benefícios dos acionistas e também construirão reservas – não apenas financeiras - como garantia de futuro.

Essa é a proposta de um novo paradigma organizacional com bases nos conceitos da NTE. Um sistema aberto, auto-organizado, capaz de aprender pelas interações com funcionários e atores externos. Segundo Pérez (2012), é um paradigma que propõe não pensar apenas em resultados quantificados, e sim dar mais importância para o qualitativo. É a definição de um novo contexto em que as estratégias não devem estar na busca da certeza e sim da criatividade.

²¹ “Pensar la estrategia como reajustes situacionales entre seres humanos” (PÉREZ, 2012, p.145).

²² “La NTE trata de evitar que trabajemos con sujetos equivocados. Y para ello nos propone trabajar con seres humanos (y como tales, relacionales) y no con actores (racionales) conduce a una orientación más consensual y cultural de la Estrategia (PÉREZ, 2012, p.153).

Para que as organizações possam dar conta da nova teoria apresentada, Pérez (2012) pontua que a comunicação é a chave para a compreensão das dimensões do relacionamento humano. Para o autor, devemos “abandonar a concepção telegráfica e linear, plana e instrumental da comunicação que herdamos” (PÉREZ, 2012, p.197, tradução nossa²³). As organizações devem usar a comunicação para o sucesso de suas estratégias, pensando de uma forma mais complexa e multidimensional, dando assim, mais peso para os aspectos relacionais do processo estratégico.

Com base nos conceitos apresentados até aqui entendemos a estratégia como resultado de um processo estratégico comunicacional. As estratégias compreendidas pela NTE são inerentes aos seres humanos que, projeta o futuro e as consequências das situações em que se encontra. O processo de tomada de decisão chega até as organizações formadas por agrupamentos de indivíduos que definem estratégias todos os dias para que o objetivo organizacional seja alcançado.

Outros autores também ratificam a relação da estratégia com a comunicação, como é o caso de Tironi e Cavallo (2004) quando, afirmam que o processo estratégico comunicacional é a prática que objetiva converter o vínculo das organizações com seu ambiente cultural, social e político em uma relação positiva. Essa perspectiva, defendida pelos autores de que a estratégia é, em sua essência, uma relação que busca um ponto de vista positivo para os interesses e objetivos da organização é a usada neste trabalho.

Dessa forma, as estratégias de comunicação podem ser responsáveis pelo prestígio e credibilidade da organização. Contudo, se a estratégia for mal formulada ou não houver uma avaliação contínua, a mesma pode ser responsável pelo fracasso das atividades organizacionais. No caso do Instituto ETHOS, a confiança e a credibilidade com os seus *stakeholders* e com as empresas parceiras está diretamente relacionada ao modo como suas estratégias são condizentes com a sua missão de mobilizar as empresas para a responsabilidade social. Essa credibilidade e confiança aumentam, assim, se o Instituto buscar uma relação positiva em suas ações de mobilização.

Os processos comunicacionais que dão origem às estratégias compreendem, segundo Rodrigues (2001), atos discursivos como silêncios, gestos, comportamentos, olhares, ações e omissões. Esses atos são intitulados pelo autor de dimensão expressiva e pragmática. A primeira dimensão diz respeito as manifestações expressivas das estratégias, como se fossem as estratégias naturais que nascem das relações sociais. Já a pragmática preocupa-se com o

²³ “*Habría que abandonar la concepción telegráfica y lineal, plana e instrumental de la comunicación que hemos heredado*” (PÉREZ, 2012, p.197).

mundo que nos rodeia, ao ambiente que pode influenciar as decisões estratégicas do mundo organizacional (RODRIGUES, 2001).

Ainda sobre o processo comunicacional, o autor reitera a compreensão que aquilo que se deixou de dizer/fazer pertence igualmente aos ditos da comunicação (RODRIGUES, 2001). O autor define as significações que não são expressas formalmente e resultam das deduções ou consequências do ato comunicativo como o implícito do processo comunicacional. Os não-ditos são pressupostos ou implicações que resultam da natureza da própria relação comunicacional. Já o interdito é, para Rodrigues (2001), o formal ou informalmente excluído da expressão e situa-se no espaço vazio da relação comunicacional.

O *implícito*, o *não-dito* e o *interdito* (grifo nosso) influenciam o processo comunicacional da estratégia quando mudam o significado da comunicação pretendida e alteram assim a proposição da estratégia elaborada. O monitoramento constante das estratégias deliberadas pelas organizações pode diminuir esses significados que não são emitidos na elaboração das estratégias, mas que influenciam no seu resultado.

Quando monitorado, o processo estratégico possibilita que a organização identifique e avalie as expectativas e demandas dos atores que influenciam esse processo (OLIVEIRA; PAULA, 2008). O monitoramento das estratégias auxilia também em um novo processo estratégico, minimiza os erros cometidos ao mesmo tempo em que impulsiona os resultados a serem atingidos.

Segundo Oliveira e Paula (2008), o monitoramento das estratégias deve contemplar dois níveis. O primeiro diz respeito “à qualidade, aos impactos e aos resultados do processo comunicacional em relação a uma situação inicial” (OLIVEIRA; PAULA, 2008, p.50). Já o segundo nível refere-se à contribuição das estratégias de comunicação para o alcance dos objetivos organizacionais como um todo (OLIVEIRA; PAULA, 2008). Ambos os níveis devem apresentar uma periodicidade pré-estabelecida para que possam ser efetivos no processo estratégico.

A relação proposta entre as estratégias conceituadas a partir da nova teoria estratégica de Pérez (2012) e o processo de comunicação se dá, principalmente, pelas trocas simbólicas que as estratégias e a comunicação necessitam para se efetuarem. Essa relação estende-se ao processo de mobilização social, que será apresentado no próximo subcapítulo. Apontaremos pressupostos da mobilização social a partir das estratégias comunicacionais e buscaremos ressaltar pontos em comum com a teoria de Pérez (2012) apresentada na primeira parte do capítulo.

2.2 A MOBILIZAÇÃO A PARTIR DAS ESTRATÉGIAS COMUNICACIONAIS

Há algum tempo os debates sobre mobilização se mostram necessários para diversos setores da sociedade. Entretanto, é com foco nos movimentos sociais que o conceito de mobilização se fortalece, sempre se baseando em características próprias de ações e lutas sociais. É também a partir de políticas do Estado, no final da década de 90, que visavam o fomento da participação democrática, que o conceito de mobilização encontrou força nos debates teóricos dos direitos humanos.

Exemplo disso é o livro “Mobilização Social: um modo de construir a democracia e a participação”, dos pesquisadores Toro e Werneck, com sua primeira edição datada de 1997. Esse livro desponta como uma referência na maioria das pesquisas sobre mobilização social.

Nesse subcapítulo, compreendemos o processo de mobilização social proposto por Toro e Werneck (1997), congregando-o na reflexão sobre a mobilização proposta pelo Instituto ETHOS para suas empresas signatárias.

Para os autores, mobilizar é a convocação de vontades para um propósito comum (TORO; WERNECK, 1997). A utilização do verbo convocar na definição do conceito já pressupõe a aceitação que a mobilização precisa ter no público que vai ser mobilizado. Isso significa a possibilidade de o público escolher participar do processo de mobilização social.

Participar ou não de um processo de mobilização social é um ato de escolha. Por isso se diz convocar, porque a participação é um ato de liberdade. As pessoas são chamadas, mas participar ou não é uma decisão de cada uma. Esta decisão depende essencialmente das pessoas se verem ou não como responsáveis e como capazes de provocar e construir mudanças (TORO; WERNECK, 1997, p.11).

As estratégias comunicacionais de adesão do público no processo de mobilização tornam-se de grande importância, visto que esse processo faz-se por meio da convocação das pessoas. Conforme Mafra (2008), o processo de mobilização social movimenta as estruturas, os significados e entendimentos sobre algumas questões. Isso significa que é a partir do processo mobilizador que muitas questões em nossa sociedade podem ser alteradas. As mudanças só irão acontecer se ocorrer uma identificação do público com a causa.

Ainda sobre o conceito norteador de mobilização social, Henriques (2010) corrobora com a perspectiva de que o termo “social” restringe o significado de mobilização. Segundo o autor, o “social” trata dos mais diversos tipos de participação e luta coletiva, podendo referir-se aos movimentos sociais de massa ou outras formas associativas como as organizações que formam o 3º setor. Essas afirmações certificam o conceito de mobilização social estudado

aqui como o conceito presente na missão do Instituto ETHOS. Para Henriques (2010), a mobilização social também se mostra como um processo dinâmico e nasce de um sentimento comum, o que faz necessário o compartilhamento de conhecimento e de responsabilidades.

Como outra característica da mobilização social apontamos a defesa do grupo mobilizador por um problema de interesse público. Segundo Henriques (2010), a mobilização social só irá acontecer como convicção coletiva de relevância quando o tema interessar a toda sociedade e servir para a construção de um projeto futuro para a área atendida pelo projeto. No caso do Instituto ETHOS, ressaltamos a relevância do projeto Pacto Contra a Corrupção, onde temas como a ética e a corrupção empresarial são levantados para o debate público. Esses temas, como vimos no primeiro capítulo, têm plena visibilidade nas discussões da sociedade e fazem parte do interesse da opinião pública, o que pode ser um ponto positivo para o processo de mobilização das empresas signatárias.

Para que ocorra um real processo de mobilização social, os grupos devem se engajar em uma prática comunicativa intensa, que gere uma identidade para si mesmas (HENRIQUES, 2010). Segundo Toro e Werneck (1997), para que haja engajamento do público com a mobilização social proposta é necessário que ele: sinta-se informado; sinta-se seguro e sinta confiança nos representantes. Ter informações sobre os objetivos, metas e prioridades da mobilização proposta é o primeiro passo para a participação do processo (TORO; WERNECK, 1997).

Henriques (2013) corrobora as colocações de Toro e Werneck (1997) ao afirmar que uma comunicação eficaz e dirigida aos públicos de um movimento social aumenta sua efetividade. É importante, portanto, “transmitir ou conduzir informações, estabelecendo uma comunicação orientada e frequente com um público identificado” (HENRIQUES, 2013, p.19) para se ter sucesso no processo de mobilização.

Outro ponto relevante para o sucesso do processo mobilizador é o engajamento dos públicos. Ele depende dos vínculos criados com o respectivo projeto ou causa social. Nos respaldamos em Henriques (2010) e sua conceituação de vínculos fortes ou ideais para os movimentos sociais. Segundo o autor, o vínculo criado entre o agente mobilizador e o mobilizado pode variar de intensidade, conforme sua forma de perceber o problema exposto e envolver-se com ele. O vínculo pode variar por integrantes – quando falamos em organizações – e também por tempo.

O vínculo forte ou ideal é aquele que é “capaz de manter o grupo razoavelmente coeso, mesmo que diante da instabilidade e do dinamismo do processo mobilizador. Alcançar esse grau de vinculação é, portanto, o que se busca quando se tem um projeto de mobilização

social” (HENRIQUES, 2010, p.108). Esse tipo de vínculo esperado estimula a ação do sujeito mobilizado, mantendo sempre a unidade de ação do projeto.

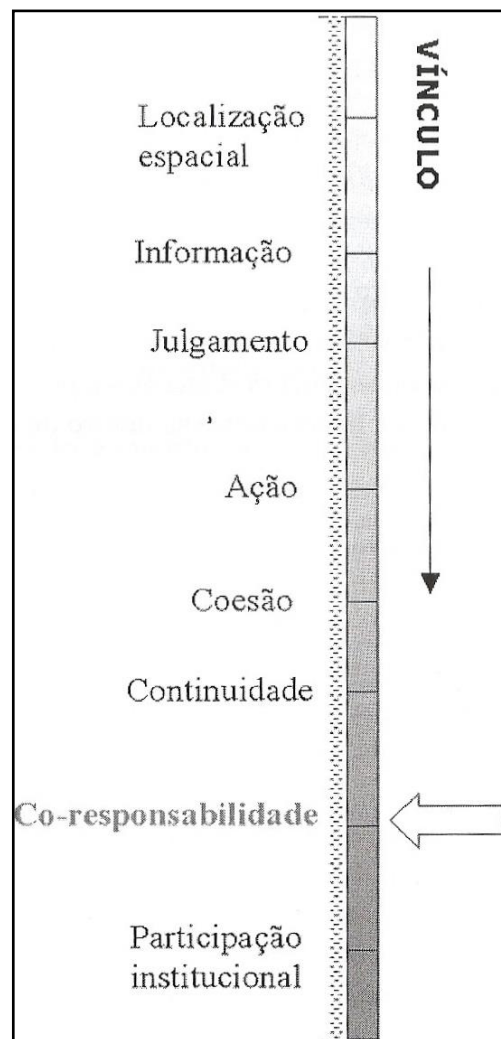
Para isso, Henriques (2010) propõe duas condições essenciais para que o projeto forme o vínculo deste tipo. A primeira condição é que o sujeito conheça bem o problema a ser resolvido e, o segundo, que o sujeito forme um sentimento de solidariedade perante o projeto. Ainda para o autor, a corresponsabilidade é considerada uma forma de vínculo forte ou ideal e só acontece quando os agentes mobilizados se sentem efetivamente envolvidos pelo problema social.

O maior desafio da formação de vínculos é ultrapassar o status da informação e transformá-la em ação efetiva para o problema. Para isso, as informações

[...] deve(m) permitir aos sujeitos construir uma imagem positiva da causa e do projeto, aceitando-os como legítimos e acreditando na sua viabilidade de acordo com valores comuns que possam compartilhar. É requisito essencial da ação que os sujeitos detenham as informações necessárias, fazendo delas um julgamento positivo em relação à mobilização que se propõe (HENRIQUES, 2010, p. 112).

Nesse caso, os vínculos servem não apenas para legitimar a mobilização social proposta, mas também como ferramenta para o diagnóstico dos projetos sociais. Henriques (2013) sugere uma escala de níveis de vinculação com oito níveis distintos. Eles auxiliam na compreensão de como o público está vinculado ao projeto mobilizador e quais os próximos passos para aumentar e fortalecer a vinculação com cada segmento de público, conforme mostra a figura 4.

Figura 4 - Escala de níveis de vinculação.



Fonte: Henriques (2013, p.44).

O primeiro nível, mais básico de vinculação, é a localização espacial. É a relação dada pela proximidade geográfica do público com a atuação ou espaço de influência do projeto (HENRIQUES, 2013). O segundo nível é a informação. Segundo Henriques (2013), os agentes mobilizados podem receber informações oficiais – informadas pelo projeto mobilizador - ou não-oficiais – como boatos e pesquisas de terceiros.

Como vimos anteriormente, a informação deve ser dirigida ao público de interesse a ser mobilizado porém, o público tem total liberdade para sentir-se tocado por elas ou não. Se o público se interessar pelo que foi apresentado inicia-se o terceiro nível de vinculação, o julgamento. É o posicionamento do público através de juízo de valor com base nas informações que teve acesso. Para Henriques (2013) o nível do julgamento é alcançado

quando “a comunicação é capaz de fornecer aos públicos do projeto informações consistentes, que produza um sentido determinado desses públicos sobre o projeto, sentido este que os levem a apoiá-lo, legitimá-lo e defende-lo” (HENRIQUES, 2013, p.42).

O quarto nível está intitulado como ação. O autor define esse tipo de vinculação como pontual, eventual ou permanente de diversas contribuições do público com o projeto mobilizador. Exemplos de vínculos de ação são as doações em campanhas, a assinatura de petições, compra de produtos beneficentes, entre outros.

A *coesão* é o quinto nível de vinculação proposto por Henriques (2013). Trata-se de um nível avançado da ação, quando os diferentes públicos do projeto contribuem para o mesmo objetivo, não mais atuando em atividades isoladas como no nível anterior. O sexto nível é a continuidade e é dependente do nível da coesão. As atividades interligadas dos diferentes públicos no nível da coesão devem pertencer a um processo contínuo de participação para atingirem o sexto nível. Para o autor, esse nível supera a instantaneidade das vinculações no processo de mobilização social.

O sétimo nível é o da corresponsabilidade, quando o público mobilizado já se sente responsável por todo o projeto e não por apenas um fragmento. O indivíduo, neste nível, entende sua participação como essencial no todo. São comuns no nível da corresponsabilidade os sentimentos de solidariedade e compaixão, por exemplo (HENRIQUES, 2013).

Para Henriques (2013), o último e mais forte nível de vinculação é a participação institucional. Um exemplo é a participação dos agentes mobilizados como coordenadores, parceiros ou financiadores. A mobilização para a participação institucional deve ser uma decisão estratégica, pois nem todos os públicos têm características necessárias para participar tão intensamente dos projetos sociais.

Tomemos como exemplo a busca de uma ONG por financiadores. Deve-se planejar quantos financiadores são necessários para o andamento das atividades e quais as organizações ou públicos com perfil de financiador do projeto. Portanto nem todo o público de interesse do projeto mobilizador tem as características necessárias para participar institucionalmente. Ainda sobre a escala de níveis de vinculação, Henriques (2013) acrescenta que os oito níveis não se excluem, e sim se somam à medida que a vinculação de um público específico avança na escala.

Em relação ao público do movimento social, sentir-se seguro significa o reconhecimento das ideias e a aceitação da forma de ser de cada membro. Segundo Toro e Werneck (1997), premissas como a compreensão e aceitação devem ser asseguradas para todos por parte do movimento mobilizador. Ainda sobre confiança, os autores também

enfatizam a importância de os membros confiarem um nos outros para que possam contribuir em conjunto para o alcance de seus objetivos.

Para Toro e Werneck (1997), a participação no processo de mobilização social pode ser ao mesmo tempo a meta e o meio da mobilização. Ela é, de fato, condição intrínseca para o processo de mobilização, pois sem a participação dos públicos, não há mudança social. Assim rotulamos a participação como meta. Entretanto, os autores também a conceituam como meio por ela crescer em abrangência e profundidade durante o processo (TORO; WERNECK, 1997).

Para Henriques (2013), mobilizar significa pôr em movimento e, quando compreendido no âmbito social, remete a pôr os cidadãos em movimento. Isto é, tirá-los da inércia e instigá-los a resolver problemas sociais. Nesse sentido, a mobilização deve buscar despertar nos indivíduos a corresponsabilidade pelos problemas sociais (HENRIQUES, 2013).

Por isso, as ações e as estratégias de mobilização expõem os problemas à sociedade, buscando adeptos que se sintam “chamados” pelas causas sociais. A corresponsabilidade e a decisão para a mobilização são atos exclusivos do cidadão. Ademais, esses atos se mostram intrínsecos aos valores e à visão de mundo de cada um, advindos de vivências culturais e morais individuais. As características de cada público e a sua cultura também influem na capacidade de mobilização e no sentimento de envolvimento com as causas sociais.

Para Henriques (2013), o maior desafio da mobilização social é fazê-la sem manipulação. É preciso saber oferecer informações e pontuar argumentos que instiguem o público a pesquisar mais sobre o assunto e a querer fazer algo pelo problema. Para se mobilizarem, os indivíduos precisam de, no mínimo, informações referentes ao assunto. Segunda Mafra (2008, p.36), a mobilização busca “deflagrar processos de emancipação social, dotando todos os indivíduos de liberdade e autonomia na configuração de suas redes de relações e interações”. Assim a mobilização deve transformar seus agentes em autônomos representantes do movimento e, para isso, não se pode haver manipulação e sim um convencimento baseado na liberdade de escolha de cada público.

Mafra (2008) corrobora nesse aspecto quando aponta ser fundamental para os projetos de mobilização estabelecer processos comunicativos efetivos com os sujeitos, de forma a despertar neles o interesse para as causas. Acrescentamos o entendimento de que esse processo comunicativo é formado por estratégias comunicacionais que visam estabelecer uma relação entre o agente que mobiliza e o agente mobilizado. Essa relação tem como principal

objetivo trocas simbólicas que signifiquem o compartilhamento de informações, sentimentos e vontades em relação à causa social.

A mobilização pressupõe algum tipo de acordo em relação a determinada causa pela qual se deseja lutar e deve possuir indivíduos envolvidos, que visam transformar a realidade. Para que haja esse acordo, e, principalmente, para que o interesse coletivo seja definido, é necessário que entendimentos sejam negociados e trocados a partir de um processo comunicativo. Isso significa que a mobilização, como prática social, constitui-se, eminentemente, pela comunicação (MAFRA, 2008, p. 34).

Dessa forma, é necessário a utilização de estratégias comunicacionais como plano para atingir com sucesso a mobilização pretendida. Assim, compreendemos a mobilização social sob um “olhar comunicacional” (MAFRA, 2008) na perspectiva de relação instaurada no processo de mobilização. Procuramos desenvolver essa visada comunicacional desde o subcapítulo anterior, no qual tratamos das estratégias comunicacionais e da perspectiva da nova teoria estratégica.

Para Mafra (2008), os projetos de mobilização social transformaram as lutas políticas, que deram origem aos movimentos sociais, em lutas recentes por visibilidade. Os espaços dispostos pelas diferentes mídias, quando alcançados pelos movimentos sociais, legitimam suas causas e aumentam as possibilidades de mobilização para com a sociedade. As estratégias comunicacionais dos movimentos que perpassam a mídia tornam-se, então, elementos importantes para gerar e manter vínculos com seus públicos. Segundo Mafra (2008, p.45),

planejar a comunicação de forma estratégica torna-se, então, fundamental, no sentido de promover esses vínculos entre os públicos e os projetos de mobilização social. Assim, não basta somente uma transposição técnica e instrumentos utilizados numa comunicação tipo empresarial, que obedece a uma lógica de vinculação diferente da lógica dos movimentos sociais. Isso se mostraria insuficiente para compreender a dinâmica dos públicos, entre os movimentos.

Como exemplo, podemos pensar na importância que se dá hoje para as estratégias de comunicação dos movimentos sociais e das organizações do 3º setor. É necessário que estas organizações pensem em estratégias de divulgação do trabalho desenvolvido, levando em conta a preocupação do que as mensagens comunicadas irão refletir na opinião pública e quais os resultados que essa comunicação trará para o processo de convencimento e mobilização.

Ainda sobre visibilidade midiática, Mafra (2008) aponta que as ações estratégicas planejadas por projetos de mobilização social podem dirigir-se a cinco possíveis espaços de visibilidade pública. São eles: o midiático massivo, o midiático massivo local, o dirigido, o

presencial e o telemático. Neste trabalho interessa-nos as estratégias de comunicação do Instituto ETHOS nos *espaços de visibilidade dirigido*, que são os eventos, encontros e seminários promovidos pelo Instituto que comunicam diretamente às empresas. Além disso, os *espaços de visibilidade telemático* formados pelos *sites*, fóruns, blogs e outros canais disponibilizados na internet também farão parte do nosso *corpus*.

Constatamos então, neste subcapítulo, que a ligação entre as estratégias comunicacionais e a mobilização é a perspectiva relacional encontrada nos dois conceitos. É a partir das relações previstas no processo de mobilização social que poderemos averiguar as características das estratégias comunicacionais para a mobilização.

A partir dessa visada, nos próximos capítulos serão apresentadas a metodologia desenvolvida na pesquisa e os resultados encontrados com a análise da atuação do Instituto ETHOS no Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção.

3. PERCURSO METODOLÓGICO

Nesse capítulo serão apresentadas as escolhas metodológicas da pesquisa, bem como o caminho para a seleção do *corpus*. A proposta metodológica tem como base a tese de Aline Strelow (2007) intitulada “Análise Global de Periódicos Jornalísticos (AGPJ)”, que analisa os periódicos jornalísticos desde seu processo de produção até a recepção pelos leitores. Essa metodologia foi adaptada para a realidade das estratégias para a mobilização do Instituto ETHOS, visando compreender desde o processo de produção até a recepção destas estratégias. A abordagem metodológica se dá de forma qualitativa, descritiva e interpretativa, com um percurso de carácter cíclico. Utilizaremos diferentes técnicas de pesquisa qualitativa em comunicação para que se obtenham respostas aos questionamentos levantados na dissertação.

O *corpus* desse trabalho é composto pelo Instituto ETHOS de Responsabilidade Social e, especificamente, pelas empresas signatárias do Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção com sede ou escritório no Rio Grande do Sul. Para essa dissertação analisamos o *site* institucional do Instituto ETHOS e o *site* específico do Pacto Contra a Corrupção. Além disso, foram realizadas entrevistas com os representantes da mobilização do Instituto ETHOS e os responsáveis pelo Pacto de três empresas signatárias com sede no Rio Grande do Sul.

3.1. ESCOLHAS METODOLÓGICAS

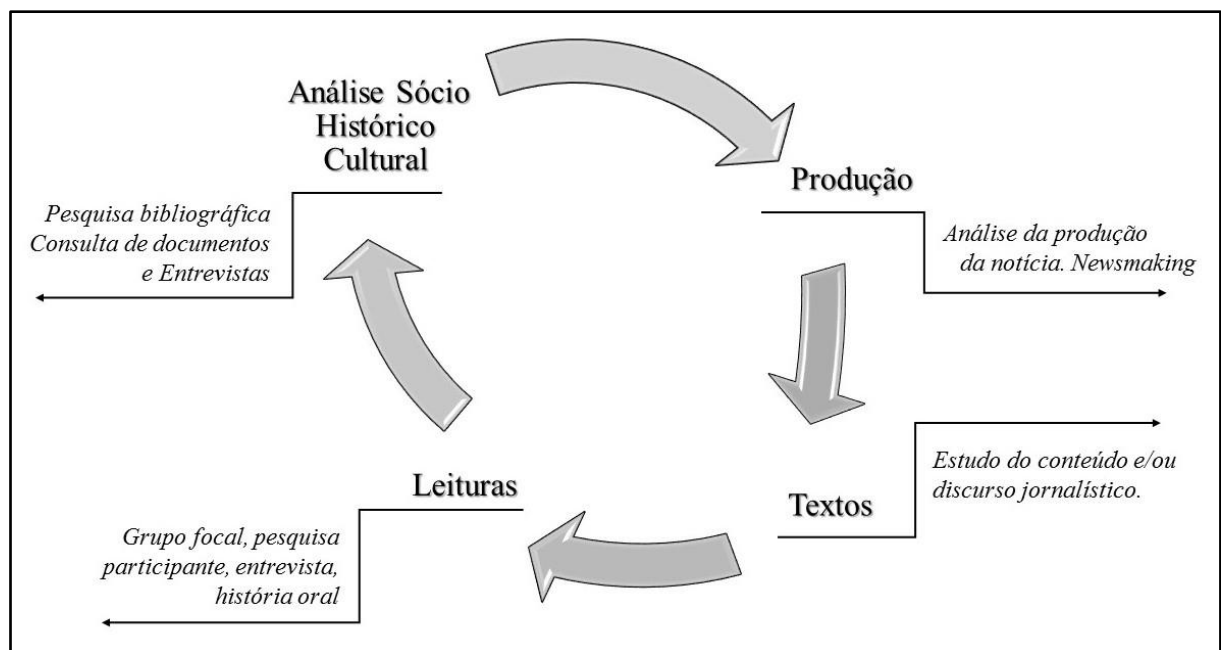
A metodologia escolhida para compreender as estratégias comunicacionais utilizadas pelo Instituto ETHOS na mobilização da responsabilidade social empresarial é composta por diferentes técnicas de pesquisa em comunicação. Essa escolha foi feita a partir de uma observação preliminar do objeto empírico em que constatamos a sua complexidade.

A escolha de diferentes técnicas metodológicas também foi influenciada pelo fato de a pesquisa objetivar compreender as estratégias para a mobilização da responsabilidade social empresarial (RSE) também no âmbito da sua recepção. Em outras palavras, essa se delinaria quando a estratégia do Instituto ETHOS encontra as empresas visadas por ele. Para que essa análise possa se dar também pelo resultado obtido com a mobilização nas empresas foi necessário encontrar uma metodologia que abarcasse os dois principais polos do processo comunicacional – emissor e receptor – abordando suas respectivas complexidades.

A proposta da autora Aline Strelow (2007) se mostra como uma referência base para a construção do percurso metodológico pretendido. A sua metodologia “Análise Global de

Periódicos Jornalísticos” (AGPJ) analisa o processo de produção, os textos, as leituras, as culturas vividas e as relações sociais implicadas nos periódicos jornalísticos. A base de sua metodologia está no Circuito do Processo Comunicacional proposto por Richard Johnson de 1999. A autora buscou, ao compor sua proposta metodológica, o emprego de diferentes técnicas voltadas ao estudo da produção, do texto, da leitura e das relações sociais de um objeto específico, conforme figura 5.

Figura 5 - Esquema da metodologia intitulada Análise Global de Periódicos Jornalísticos (AGPJ) proposta por Strelow (2007).



Fonte: Elaborada pela autora.

Em sua tese, Strelow (2007), aplicou a metodologia AGPJ na análise do processo de produção jornalístico da revista Aplauso²⁴. Na primeira fase da metodologia, denominada de análise sócio-histórico-cultural, a autora utilizou a técnica de pesquisa bibliográfica e consulta de documento sobre o tema jornalismo cultural. Segundo Strelow (2007, p. 64) “é necessário retomarmos a história dessa especialização do jornalismo, sua evolução em diferentes partes do mundo, até chegar no Rio Grande do Sul, local onde a revista Aplauso, é produzida, distribuída e consumida”.

O segundo momento da metodologia é a produção e Strelow (2007) analisou, na revista Aplauso, a construção da notícia e as condições apresentadas na produção. Para isso,

²⁴ Revista de jornalismo cultural financiado pelo projeto PRÓ-CULTURA/RS.

utilizou a técnica jornalística intitulada *newsmaking*. Através desse momento de análise é possível compreender as culturas e relações sociais estabelecidas no circuito (STRELOW, 2007).

O momento intitulado textos é o estudo do conteúdo e/ou discurso jornalístico. A autora utilizou nessa fase técnicas de análise do discurso, que “permitem a observação do produto final que será consumido pelos leitores, o texto, seja ele verbal ou não” (STRELOW, 2007, p.67).

O último momento da AGPJ está intitulado como leituras e está representado na análise da revista Aplauso como entrevistas com os leitores, no caso, assinantes da revista. Para Strelow (2007), a leitura pode ser entendida como a recepção, mas no caso da AGPJ, não pode ser analisada de forma separada. Ela deve ser tratada como uma assimilação e até mesmo uma (re)configuração do processo de produção dos textos.

Ainda para a autora, os momentos da AGPJ não são estanques e não obedecem uma sequência rígida. É importante que ao aplicar a metodologia, o pesquisador tenha ciência dos entrecruzamentos que acompanham o processo comunicacional, que “é contínuo e sem limites definidos” (STRELOW, 2007, p.64). Ademais, a autora sugere que os momentos sejam analisados em separado, pois possibilitam a observação das peculiaridades de cada fase e técnica aplicada.

Em consonância com a metodologia de Strelow (2007), a metodologia proposta nesta dissertação também utiliza diferentes técnicas voltadas para a compreensão dos processos que envolvem as estratégias comunicacionais, mais especificadamente, as que dizem respeito ao objeto de estudo, o Instituto ETHOS e sua intenção de mobilizar a RSE nas empresas signatárias do Pacto.

A proposta metodológica da presente pesquisa é composta de quatro momentos principais que ajudam a facilitar o entendimento do ciclo. Assim como na AGPJ de Strelow (2007), os momentos não possuem uma ordem fixa, mas serão apresentados no decorrer do texto por tópicos para facilitar o entendimento das técnicas aplicadas em cada fase da metodologia. Os momentos são: análise sócio-histórico-cultural da organização, análise de textos divulgados nos *sites*, elaboração das estratégias de mobilização e leitura das empresas signatárias, conforme explicitado na figura 6.

Figura 6 – Análise Global de Estratégias Comunicacionais de Mobilização para a RSE.



Fonte: Elaborada pela autora e adaptado de Strelow (2007).

Assim como Strelow (2007) faz um panorama da história do jornalismo cultural em sua análise da revista Aplauso, a análise sócio-histórico-cultural em nossa metodologia apresenta um panorama do 3º setor e do Instituto ETHOS através da técnica de análise documental (MOREIRA, 2009) levando em consideração os documentos oficiais do Instituto e da iniciativa Pacto Contra a Corrupção. Além disso, nesta fase da metodologia, utilizamos também referências de outras pesquisas bibliográficas. Segundo Moreira (2009, p.270),

o recurso da análise documental costuma ser utilizado no resgate da história de meios de comunicação, personagens ou períodos. As fontes mais comuns são os acervos de impressos. Mas também serve como expediente a consulta a documentos oficiais, técnicos ou pessoais (arquivos particulares reunindo originais), sendo esta última categoria mais rara e realizada apenas quando o acesso é permitido ao pesquisador.

A técnica de análise documental compreende a “identificação, a verificação e a apreciação de documentos para determinado fim” (MOREIRA, 2009, p.272). No caso desta pesquisa, analisamos documentos de fontes primárias de forma qualitativa. Segundo Moreira (2009), as fontes primárias são os materiais escritos diretamente pelo objeto de estudo e passam por nenhuma mediação. No caso desta pesquisa, foram escolhidos documentos oficiais organizados e assinados pelo Instituto ETHOS e pela iniciativa do Pacto.

A análise sócio-histórico-cultural foi apresentada no capítulo 1 do trabalho, quando traçamos o panorama histórico-social da formação do 3º setor no Brasil, assim como do Instituto ETHOS e do Pacto Contra a Corrupção, junto com os pressupostos teóricos da responsabilidade social e da ética empresarial. Os documentos oficiais do Instituto ETHOS que foram analisados na análise documental foram: Estatuto Social do Instituto ETHOS - versão 2014; relatório da Auditoria do Balanço Financeiro - versão 2014; Código de conduta Político-Partidária dos Funcionários do Instituto ETHOS - versão 2014; Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social - versão 2016. Os documentos oficiais do Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção analisados foram: Regimento do Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção; Guia Temático Integridade, prevenção e combate à corrupção - versão 2015; Termo de Adesão das empresas signatárias do Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção.

No caso do Instituto ETHOS e do Pacto estudado, por serem iniciativas de cunho social e que derivam do 3º setor da sociedade, seus documentos oficiais – como estatuto e regimento da OSCIP e acordos firmados no Pacto – encontram-se disponíveis na internet com *links* diretos encontrados em seus respectivos *sites*, o que facilitou o acesso a eles.

Em um segundo momento, a análise foi realizada a partir dos *sites* institucionais. Os *sites* são considerados aqui, as mídias institucionais de divulgação das estratégias comunicacionais para a mobilização utilizada pelo Instituto ETHOS. Esta fase compara-se com a terceira fase de Strelow (2007) intitulada textos, onde a autora analisa o conteúdo dos textos da revista Aplauso. Como escolhemos trabalhar especificamente com as estratégias do nosso *corpus*, a escolha da análise dos *sites* nesta fase se mostrou mais adequada para a análise do que o ETHOS pretende dizer sobre o Pacto analisado.

Para a apreciação dos *sites* utilizamos a análise qualitativa proposta por Johnson (2010), a partir de uma observação encoberta e não-participativa do pesquisador durante a coleta de dados do *site* institucional do Instituto ETHOS e do *site* específico da iniciativa Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção. Essa análise, segundo Johnson (2010), pode ser utilizada quando a função do pesquisador é a de observar sem que os sujeitos em observação saibam que estão sendo analisados. Além disso, a análise se baseou na busca por estratégias que divulgassem ou mobilizassem para o Pacto Contra a Corrupção a partir dos pressupostos sobre arquitetura e usabilidade de *sites* proposto por Nielsen (2000) e Memória (2005).

A análise pretende buscar, em ambos os *sites*, as estratégias referentes ao Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção, assim como estratégias que tratem dos

pressupostos da ética e da corrupção e, que, de alguma forma, tenham ligação com o referido Pacto.

Na fase da produção Strelow (2007) analisou a produção das notícias alocada diretamente em seu objeto, utilizando o *Newsmaking*. Em nossa pesquisa, essa fase corresponde a elaboração das estratégias de mobilização. Propomos investigar as estratégias comunicacionais da organização por meio de entrevistas presenciais. No caso da pesquisa com o Instituto ETHOS, os entrevistados foram o coordenador de mobilização e a assessora executiva da diretoria, que é responsável pelas reuniões do grupo de trabalho do Pacto Contra a Corrupção. O roteiro da entrevista encontra-se no apêndice A do trabalho (p.127).

O último momento da metodologia se deu pela leitura das empresas signatárias. Em consonância com a leitura que é feita por Strelow (2007) dos assinantes da revista Aplauso, buscaremos compreender como ocorre a recepção das estratégias de mobilização proposta pelo Instituto ETHOS. É nesta parte da pesquisa que analisamos as empresas signatárias do Pacto, que de alguma forma foram mobilizadas pelo Instituto ETHOS para participarem da iniciativa estudada. A técnica utilizada nesta etapa da pesquisa também foi a entrevista presencial com um representante de cada empresa selecionada para o *corpus*.

As entrevistas propostas nas duas últimas fases do percurso metodológico são qualitativas do tipo individual e em profundidade, que possibilitam

explorar um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada. Entre as principais qualidades dessa abordagem está a flexibilidade de permitir ao informante definir os termos da resposta e ao entrevistador ajustar livremente as perguntas. Este tipo de entrevista procura intensidade nas respostas, não-quantificação ou representação estatística (DUARTE, 2009, p. 62).

Buscamos com esta técnica a liberdade em conversar com o entrevistado e descobrir os pontos investigados, além de outros que dificilmente são abordados em um primeiro contato. Para isso, formulamos um questionário com perguntas semiestruturadas, que encontra-se no apêndice B (p.128). Esse tipo de instrumento de coleta de dados também possibilitou descobrir mais pontos que podiam não estar presentes no roteiro da entrevista.

Para uma melhor organização da análise das entrevistas e manutenção do sigilo da identidade dos entrevistados, utilizaremos a nomenclatura dos entrevistados conforme a tabela 1.

Tabela1 – Nomenclatura utilizada para os entrevistados e respectivas organizações.

Empresa	Cargo	Nomenclatura
Instituto ETHOS	Coordenador de Mobilização	<i>Entrevistado A ETHOS</i>
Instituto ETHOS	Assessor da Direção	<i>Entrevistado-B ETHOS</i>
Compliance Total	Compliance Officer	<i>Entrevistado Emp.1</i>
Trensurb	Funcionário Planejamento	<i>Entrevistado Emp.2</i>
Unimed Nordeste/RS	Gerente de Sustentabilidade	<i>Entrevistado A Emp.3</i>
Unimed Nordeste/RS	Analista Adm. Sustentabilidade	<i>Entrevistado- B Emp.3</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

Pelo exposto, entendemos que a metodologia proposta permite alcançar as respostas pretendidas para esta pesquisa, por adotar diferentes técnicas de coleta e análise de dados e envolver a pesquisa e a participação de respondentes chaves para a compreensão das estratégias de comunicação e mobilização. Com isso, acreditamos em um melhor entendimento do objeto pesquisado, tanto pelo olhar sob diferentes ângulos (análise de *sites* e entrevistas, por exemplo), como pela passagem do pesquisador pelos quatro momentos sugeridos. Isso possibilita uma leitura mais completa do processo comunicacional que ali ocorre, analisando as duas pontas do processo comunicativo – emissão e recepção. Com isso, a metodologia apresentada, ao procurar unir estas formas de pesquisa com o uso das técnicas qualitativas para a pesquisa em comunicação.

3.2 AS EMPRESAS SIGNATÁRIAS DO PACTO CONTRA A CORRUPÇÃO

Na sequência apresentamos como se deu a seleção do *corpus* das empresas signatárias do Pacto Contra a Corrupção que fazem parte da análise dessa pesquisa. O Pacto conta com um total de 442 empresas signatárias²⁵. Desse total, disponível em uma listagem do *site* do ETHOS, selecionamos dez empresas²⁶ que possuem sede ou escritório no Rio Grande do Sul.

²⁵ Dado atualizado no dia 26 de novembro de 2016, no *site* do Instituto ETHOS. Acesso no *link*: www3.ethos.org.br/conteudo/signatarios-do-pacto-empresarial-pela-integridade-e-contra-corrupcao.

²⁶ A escolha das dez empresas se deu em junho de 2016 quando o Pacto contava com um total de 403 empresas signatárias. As dez empresas com sede no Rio Grande do Sul signatárias do Pacto Contra a Corrupção são: Appel Consultoria e Assessoria Ltda; Compliance Total; Trensurb; Unimed Nordeste/RS; Unimed Vale dos Sinos; Grupo Nelson Heusi; Dell Brasil; SEMAE; AES Sul e AGCO.

A escolha por empresas do Estado se deu pela proximidade da região da pesquisa e também por entender que as empresas que estão próximas a sede do Instituto ETHOS podem ter uma maior facilidade no engajamento nas suas iniciativas. A distância dada pelo espaço entre a sede do Instituto e as empresas do Rio Grande do Sul pode vir a ser um ponto desfavorável da mobilização das mesmas se isso não for pensado estrategicamente.

Das dez empresas previamente selecionadas, contatamos por telefone e também por *e-mail* as que possuíam ramos de atuação diferentes. Das empresas contatadas, tivemos o retorno de três que aceitaram participar²⁷ da pesquisa. São elas: Compliance Total, Trensurb Porto Alegre e Unimed Nordeste/RS.

A empresa Compliance Total é uma empresa localizada em Porto Alegre (RS) que presta serviços de consultoria e assessoria para empresas na implementação e manutenção de Programas e Sistemas de Compliance²⁸. Através do contato por telefone, chegamos ao Compliance Officer, responsável pelas relações de integridade e ética dentro da própria empresa e, nesse sentido, também responsável pelo Pacto Contra a Corrupção.

A Trensurb foi criada em abril de 1980, através do Decreto nº 84.640, para implantar e operar uma linha de trens urbanos no Eixo Norte da Região Metropolitana de Porto Alegre, e atende hoje os municípios de Porto Alegre, Canoas, Esteio, Sapucaia do Sul, São Leopoldo e Novo Hamburgo. Até 2002, ela vinculava-se ao Ministério dos Transportes, passando, em 2003, a atender as orientações do Ministério das Cidades. A empresa constitui-se em uma sociedade anônima, de economia mista, sendo regida por seu Estatuto Social e pela legislação que lhe é aplicável. A composição acionária do capital social da Trensurb apresenta distribuição percentual para a União Federal, para o Estado do Rio Grande do Sul e para a Prefeitura Municipal de Porto Alegre. Na empresa, por meio de *e-mail*, contatamos a Gerente de Planejamento Corporativo que indicou para a entrevista um dos funcionários mais antigo do setor e que, segundo a gerente, tem conhecimento de todas as práticas sociais da empresa e da relação inicial com o Instituto ETHOS.

²⁷ Estas três empresas foram as primeiras que retornaram o contato das pesquisadoras e aceitaram participar da pesquisa. Em outras empresas das selecionadas não foi possível contatar o responsável pelo Pacto, pois os setores consultados não sabiam do que se tratava a iniciativa. Ademais, após o retorno das três empresas não foi realizado um segundo contato por se entender que o número de empresas seria suficiente em relação ao tempo hábil previsto para a finalização da pesquisa.

²⁸ O termo *compliance* tem origem no verbo em inglês *to comply*, que significa agir de acordo com uma regra. No âmbito corporativo, estar em *compliance* é estar em conformidade com leis e regulamentos externos e internos. Os sistemas de compliance são assim conjuntos de disciplinas para se fazer cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades da instituição ou empresa, bem como evitar, detectar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer na organização. Definição a partir do *site* da empresa Compliance Total (www.compliancetotal.com.br/compliance/importancia_dos_programas_de_compliance).

A terceira empresa que aceitou participar da pesquisa foi a Unimed Nordeste/RS. Segundo informações do seu *site* institucional, ela constitui-se como o maior sistema cooperativista de trabalho médico do mundo e também como a maior rede de assistência médica do Brasil, presente em 84% do território nacional. A sede da Unimed Nordeste/RS encontra-se na cidade de Caxias do Sul (RS) e atende 17 municípios da região. O contato na empresa se deu com a responsável pela sustentabilidade da empresa, que além de outros projetos de RSE também é responsável pelo Pacto Contra a Corrupção. A entrevista ocorreu então com a gerente de sustentabilidade e com a analista administrativa da sustentabilidade que também acompanha a relação da empresa com o Instituto ETHOS.

Destacamos que as empresas selecionadas para o corpus da pesquisa pertencem a segmentos diferentes do 1º e do 2º setor da sociedade. Conforme apresentadas, as empresas Compliance Total, Trensurb e Unimed Nordeste/RS são, respectivamente, de cunho privado, público e cooperativo. Essa diferenciação justifica e enriquece nossa análise, pois procura comparar diferentes formas de trabalhar com questões sobre ética e integridade junto as diferentes culturas organizacionais de cada empresa que será estudada.

4. ESTRATÉGIAS COMUNICACIONAIS DO INSTITUTO ETHOS PARA A MOBILIZAÇÃO EMPRESARIAL NO PACTO CONTRA A CORRUPÇÃO

Esse capítulo objetiva apresentar a análise da dissertação, além dos resultados encontrados durante o percurso metodológico proposto. Primeiramente, apresentaremos as análises dos *sites* institucionais. Os *sites* do Instituto ETHOS e da Empresa Limpa serão analisados por meio da observação encoberta e não-participativa de Johnson (2010).

Os outros dois momentos de análise – elaboração das estratégias de mobilização e leitura das empresas signatárias – serão apresentados em um único subcapítulo. Essa organização possibilita a comparação das empresas signatárias entrevistadas, além de auxiliar na percepção de contrapontos entre as estratégias proposta pelo ETHOS e resultados encontrados nas empresas.

Em um último subcapítulo apresentaremos uma classificação final das estratégias para a mobilização empresarial no Pacto Contra a Corrupção e suas relações com os capítulos anteriores. Ademais, será apresentada uma relação da categorização das estratégias e a escala de níveis de vinculação de Henriques (2013).

4.1. ANÁLISE DOS *SITES* INSTITUCIONAIS

A análise ocorreu no *site* do Instituto ETHOS²⁹ e no *site* da iniciativa do Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção³⁰. Observamos principalmente os textos divulgados pelo Instituto nesses dois *sites* de comunicação. Além disso, buscamos encontrar durante a análise algumas das estratégias de mobilização promovidas pelo ETHOS na iniciativa do Pacto e divulgadas nos respectivos *sites* organizacionais.

4.1.1. *Site* do Instituto ETHOS

A página inicial do *site* do Instituto ETHOS apresenta um cabeçalho estático que mostra as opções de acesso rápido para os indicadores ETHOS, a conferência ETHOS, a associação das empresas e os dados de contato do Instituto. A barra de navegação principal também é estática e se mantém aparecendo juntamente com o cabeçalho durante todas as páginas da navegação. A barra de navegação divide-se em cinco abas: o Instituto ETHOS,

²⁹ A análise foi realizada na versão 2016 do *site* do ETHOS, que sofreu alterações de layout no início do ano de 2017, o que não prejudicou os resultados já encontrados na análise. O *site* pode ser acessado pelo endereço: www.ethos.org.br.

³⁰ Pode ser acessado pelo endereço: www.empresalimpa.ethos.org.br.

Estratégias e Temas, Iniciativas, Rede ETHOS e Centro de Mídia. A barra de navegação no estilo horizontal facilita o acesso dos usuários a todo o conteúdo do *site*. Essa forma de agrupamento dos conteúdos internos também facilita a compreensão da hierarquização das páginas, pois “deve refletir a relevância do conteúdo no desenho da página, reservando áreas maiores ou de menor importância para o conteúdo mais importante do *site*” (MEMÓRIA, 2005, p.77). Conforme a análise perpassa as abas da barra de navegação poderemos perceber essa hierarquia das informações e o grau de importância de cada sessão.

Na figura 7, apresentamos um *printscreen* com o cabeçalho da página inicial do *site* junto ao espaço destinado aos *banners*³¹ de destaque.

Figura 7 - Página inicial do *site* do Instituto ETHOS.



Fonte: www.ethos.org.br . Acesso em: 10 de junho de 2016.

Logo abaixo da barra de navegação principal há o espaço destinado para os *banners*, como mostramos na figura 8. Esses são usados para divulgar uma informação relevante ou para direcionar o usuário do *site* para uma notícia que o Instituto deseje colocar em evidência. Na figura 8, destacamos o *banner* que se refere ao Pacto Contra a Corrupção, o qual ressalta o alcance do número de 400 empresas signatárias:

³¹ *Banners* de *site* são peças publicitárias que são criadas para a divulgação em portais e *sites* específicos. Podem ser de diferentes tamanhos e conter, além de imagens, um *link* com indicação para outra página *web*.

Figura 8 - Banner das 400 empresas signatárias.

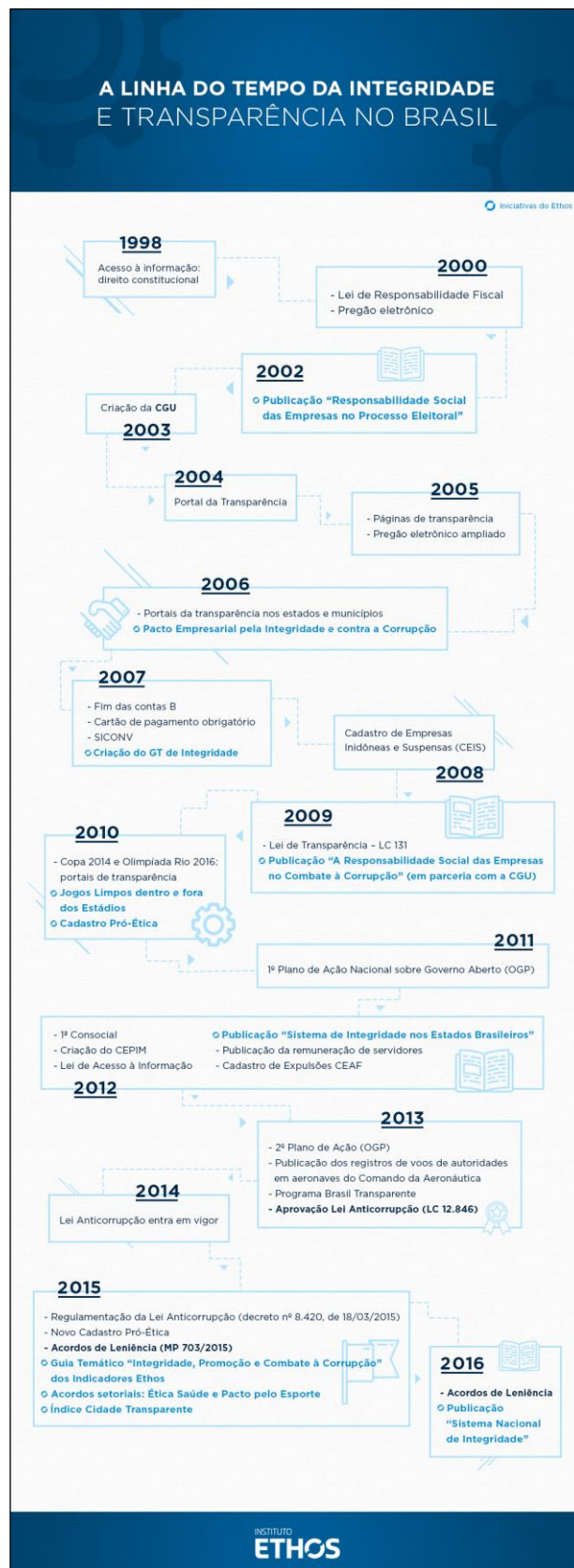


Fonte: www.ethos.org.br. Acesso em: 10 de junho de 2016.

Esse *banner* não apresenta *link* para outra página. Ele é usado, portanto, como uma estratégia de divulgação da marca alcançada pelo Pacto, mas não traz elementos que remetam a mais informações da iniciativa. Essas outras informações sobre o Pacto serão encontradas somente acessando outras abas do *site*.

Ainda como *banner* em destaque, encontramos a notícia da linha do tempo da integridade no Brasil. Esse *banner* possui um *link* que direciona para a notícia completa, onde o Instituto apresenta um infográfico (FIGURA 9) com a evolução de projetos e iniciativas sobre a integridade e a transparência no Brasil. A linha do tempo da integridade apresentada pretende, além de informar, buscar a legitimação da atuação do Instituto recorrendo a sua memória histórica. Frisamos a presença do Pacto Contra a corrupção na linha do tempo, que aparece no ano de seu surgimento, 2006.

Figura 9 - A linha do tempo da Integridade e Transparência no Brasil.



Fonte: www3.ethos.org.br/cedoc/ethos-integridade_as-vitorias-da-luta-contra-corrupcao-nos-ultimos-18-anos. Acesso em: 10 de junho de 2016.

O texto que antecede a apresentação do infográfico da linha do tempo diz:

do acesso à informação à regulamentação da Lei Anticorrupção, o Brasil obteve diversas conquistas na legislação e nas ações tomadas contra condutas ilegais, como desvio de verbas, fraudes, lavagem de dinheiro, entre outras. Montamos esta linha do tempo para você entender melhor o que o poder público e o setor empresarial têm feito, ao lado da sociedade, para combater a corrupção de 1998 para cá (INSTITUTO ETHOS, 2016).

A partir do texto disposto, compreendemos que o Pacto Contra a corrupção aparece entre as iniciativas do setor empresarial em parceria com o poder público na busca pelo combate da corrupção. Ao aparecer como uma iniciativa em destaque do ETHOS, demonstra a importância da atuação do Pacto na busca por uma sociedade mais justa. Essa importância é dada também pela posição que o Pacto tem no *site* do ETHOS e na forma que o Instituto o dispõe junto a outras iniciativas relevantes da linha do tempo da integridade.

Segundo Memória (2005), a *homepage* ou página inicial deve ter um ponto mais forte e principal que o usuário possa compreender do que se trata o *site* na primeira visualização. No caso do Instituto ETHOS, os *banners* de destaque cumprem essa função e aparecem logo na primeira dobra do *site*, sendo que dois deles trazem informações sobre o Pacto Contra a Corrupção. Isso pode demonstrar a importância estratégica que o Pacto possui dentro do ETHOS tendo a abertura de um espaço estratégico no *site* organizacional.

Na página inicial ainda encontramos outras notícias em destaque do Instituto, a agenda de ações e eventos da organização, um campo para a assinatura da *newsletter* do ETHOS e um *banner* de divulgação para as empresas se associarem ao Instituto (FIGURA 10). Destacamos a chamada principal do *banner*, que chama a empresa para contribuir para “o desenvolvimento sustentável” e, assim, “preparar sua empresa para uma nova economia”.

Figura 10 - *Printscreen* da sequência da página inicial do Instituto ETHOS.



Fonte: www.ethos.org.br. Acesso em: 10 de junho de 2016.

O conteúdo do *banner* da figura 10 vai ao encontro da política do Instituto ETHOS de promover a responsabilidade social empresarial como uma nova forma de se fazer a gestão das organizações. Também vai ao encontro do discurso encontrado na sua nova geração dos indicadores ETHOS no qual a sustentabilidade e a RSE interveem em todos os âmbitos da organização fundados nessa nova economia sustentável que o Instituto visa promover.

Além dos pontos mencionados, encontramos na página inicial do *site* a marca dos parceiros do ETHOS. As empresas dividem-se em parceiros estratégicos e parceiros institucionais (FIGURA 11). Ao clicar em cada marca, o usuário é direcionado para o *site* das empresas.

Figura 11 - Banner dos parceiros do Instituto ETHOS.



Fonte: www.ethos.org.br. Acesso em: 10 de junho de 2016.

Para a análise do conteúdo do *site* seguiremos a ordem da barra de navegação principal que apresenta cinco abas distintas. A primeira delas está intitulada “O Instituto ETHOS” (FIGURA 12). Nela encontramos informações referentes à governança da organização, sua missão, visão e princípios, além das equipes que compõem os conselhos do Instituto e a

equipe de profissionais contratados. Lembramos que o estatuto social e o documento de políticas internas do ETHOS onde também constam essas informações foram apresentados no primeiro momento da análise (capítulo 1).

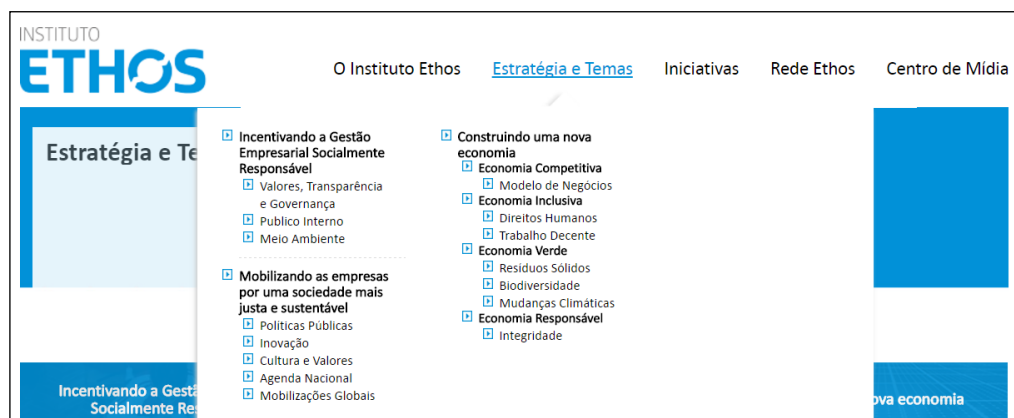
Figura 12 - Aba “O Instituto ETHOS”.



Fonte: www.ethos.org.br. Acesso em: 10 de junho de 2016.

Na segunda aba intitulada “Estratégias e Temas” (FIGURA 13) o ETHOS apresenta os temas que defende como relevantes para a gestão da responsabilidade social das empresas. Ao final das páginas, cada tema é vinculado ao *link* de uma iniciativa em andamento ou que já foi concluída pelo Instituto ETHOS referente aquela área da RSE.

Figura 13 - Aba “Estratégias e Temas”.



Fonte: www3.ethos.org.br/category/temas. Acesso em: 10 de junho de 2016.

Cada tema proposto pelo ETHOS está dentro de uma das três sessões subdivididas pelo Instituto no *site*. São elas: (1) Incentivando a gestão empresarial socialmente responsável – com os temas valores, transparência e governança, público interno e meio ambiente; (2) Mobilizando as empresas para uma sociedade mais justa e sustentável – com os temas políticas públicas, inovação, cultura e valores, agenda nacional e mobilizações globais e (3) Construindo uma nova economia – com os temas economia competitiva, economia inclusiva, economia verde e economia responsável.

Evidenciamos o tema economia responsável (último item apresentado na página), pois apresenta a página que trata sobre a integridade. O ETHOS apresenta a integridade e a ética como premissas essenciais no novo modelo econômico de sustentabilidade proposto por eles. Como podemos ver no trecho abaixo:

A visão de sustentabilidade anda lado a lado com o compromisso de não sobrepor os interesses privados aos interesses públicos e compartilhados e de manter esses padrões em qualquer investimento, estabelecendo relações éticas independentemente do nível das exigências locais. A prática da economia de acordo com padrões éticos elevados implica: Combate à corrupção e à impunidade; Valorização da transparência; Estímulo à concorrência leal; Estímulo à cooperação; Respeito às leis e às regras de negócio; Respeito aos direitos das diferentes comunidades, etnias e grupos sociais de se aproximar em seu próprio ritmo do estilo de vida contemporâneo.

A corrupção altera a composição dos gastos governamentais, abala a legitimidade dos governos e a confiança no Estado, afeta as decisões de investimentos produtivos, limita o crescimento, causa distorções na concorrência e prejudica a estabilidade do ambiente de negócios (INSTITUTO ETHOS, 2016).

O texto de apresentação do tema integridade deixa claro os problemas que a falta de ética e a corrupção empresarial provocam na sociedade e também na organização. Partindo dos pressupostos já levantados que consideram a RSE a nova forma de gestão na garantia do lucro para as empresas, a corrupção e a falta da integridade empresarial é posta como prejudicial para a estabilidade dos negócios, por isso deve ser combatida.

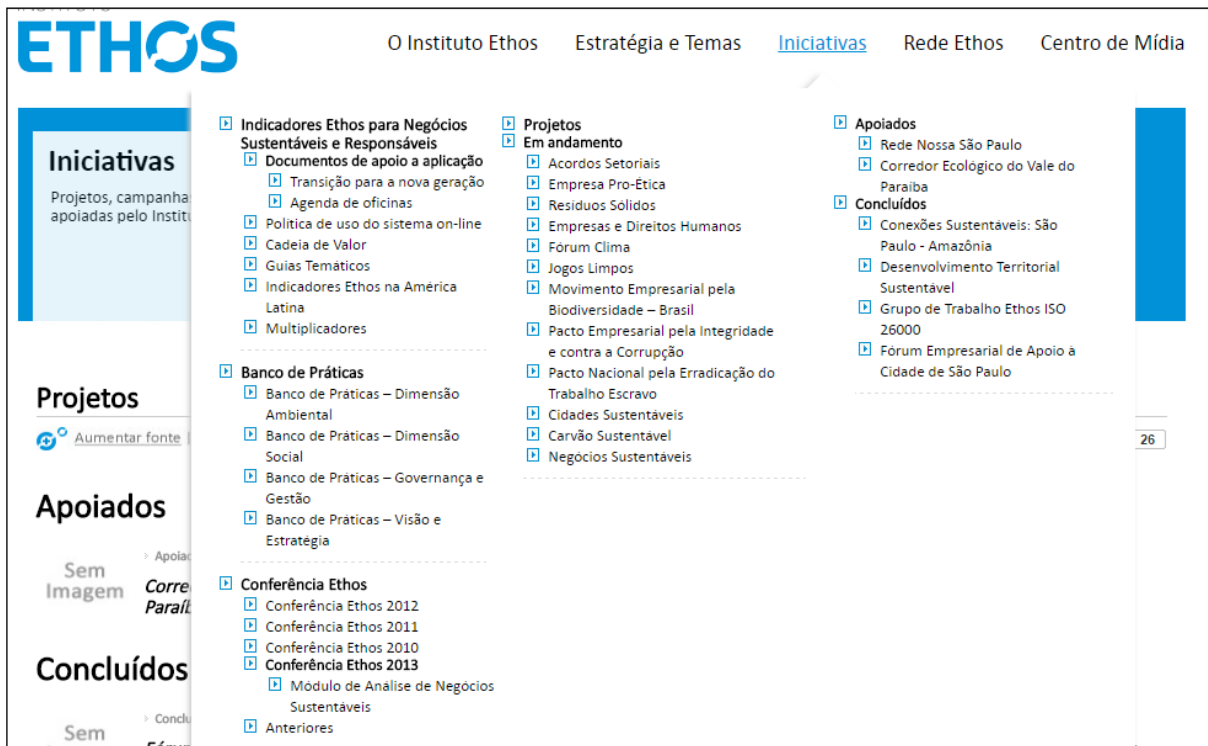
Para o tema da integridade são apresentadas duas iniciativas em andamento do Instituto ETHOS: o Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção e a iniciativa Jogos Limpos³². Ambos os projetos estão dispostos no final da página do tema integridade como um *link* que direciona o usuário para a página de apresentação de cada projeto no *site* do ETHOS.

³² O projeto Jogos Limpos Dentro e Fora dos Estádios busca ampliar o debate sobre a transparência dos investimentos governamentais, sobre a integridade nas relações público-privadas e sobre o fortalecimento do controle social aproveitando os megaeventos esportivos que acontecem no Brasil: a copa do mundo de 2014 e as olimpíadas de 2016. O projeto está em andamento desde o ano de 2010 e conta com um *site* específico no qual apresenta todas as informações da iniciativa www.jogoslimpos.com.br.

Destacamos a utilização de um *link* interno referente ao Pacto Contra a Corrupção. Segundo Nielsen (2000, p.74), a utilização destes *links* “podem ser um dos meios mais valiosos de geração de tráfego para o *site*”. Para o autor, a oferta de outros conteúdos referente ao que se mostrou na primeira página faz com que o usuário tenha curiosidade em ler mais sobre o assunto e aumente o tráfego dentro do próprio *site*. Essa estratégia pode ser considerada positiva quanto à divulgação do Pacto Contra a Corrupção na página que trata da integridade empresarial.

Voltando à barra de navegação principal, vemos que a terceira aba, de “Iniciativas”, (FIGURA 14) apresenta todas as iniciativas do Instituto que estão em andamento ou que já foram realizadas. Nessa aba é possível encontrar ainda informações sobre os Indicadores ETHOS de negócios sustentável que é um projeto contínuo do Instituto e sobre a conferência ETHOS que ocorre anualmente.

Figura 14 - Aba “Iniciativas”.



Fonte: www3.ethos.org.br/category/iniciativas/#.V3BUurgrLIU. Acesso em: 10 de junho de 2016.

Nessa aba também encontramos a iniciativa banco de práticas que apresenta ações de empresas parceiras ao Instituto e que deram certo. Salientamos os exemplos de práticas da dimensão governança e gestão que apresentam práticas de empresas a favor da ética e da

integridade. Inferimos que a apresentação deste conteúdo pode ser considerada estratégia do Instituto ETHOS, uma vez que as empresas em destaque também fazem parte do Pacto Contra a Corrupção.

Sobre os projetos em andamento encontramos uma página dedicada a cada iniciativa. Dessa maneira também são apresentados os projetos apoiados pelo Instituto e os já concluídos. Interessa-nos a página onde o Instituto apresenta o Pacto Contra a Corrupção, conforme podemos ver na figura 15:

Figura 15 - Página do Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção.

Em andamento Acordos Setoriais Empresa Pro-Ética Resíduos Sólidos Empresas e Direitos Humanos Fórum Clima Jogos Limpos

Movimento Empresarial pela Biodiversidade – Brasil **Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção**

Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo Cidades Sustentáveis

Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção

Aumentar fonte | Diminuir fonte | Imprimir | Enviar por e-mail

As empresas podem – e devem – desempenhar um papel importante no combate à corrupção, atuando para promover um mercado mais íntegro e ético. É nesse sentido que trabalha o **Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção**: para unir empresas com o objetivo de promover um mercado mais íntegro e ético e erradicar o suborno e a corrupção.

Inspirado em experiências anteriores bem-sucedidas, como os pactos empresariais de combate ao trabalho escravo e pela erradicação do trabalho infantil, o Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção começou a ser desenvolvido em 2005. Uma série de entidades participaram de sua criação, entre as quais o Instituto Ethos, a Patri Relações Governamentais & Políticas Públicas, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud), o Escritório das Nações Unidas contra Drogas e Crime (UNODC), o Fórum Econômico Mundial e o Comitê Brasileiro do Pacto Global. Em seu processo de desenvolvimento, o pacto empresarial ainda contou com o apoio da Associação Brasileira de Agências de Publicidade (Abap) e da Fundação Ford.

Ao se tornarem signatárias do pacto, as empresas assumem o compromisso de divulgar a legislação brasileira anticorrupção para seus funcionários e *stakeholders*, a fim de que ela seja cumprida integralmente. Além disso, elas se comprometem a vedar qualquer forma de suborno, trabalhar pela legalidade e transparência nas contribuições a campanhas políticas e primar pela transparência de informações e colaboração em investigações, quando necessário.

Com o propósito de desenvolver estratégias para apoiar as empresas signatárias, foi criado o Grupo de Trabalho do Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção. Entre suas funções está a de auxiliar na implementação de políticas de promoção da integridade e combate à corrupção e mobilizar empresas e entidades empresariais. Posteriormente, para ampliar a participação de empresas, o grupo coordenador constituiu um Conselho de Mobilização, formado por entidades empresariais e representantes da sociedade civil.

Entre os temas tratados pelo Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção, destacam-se quatro: compras públicas, financiamento de campanhas eleitorais, desvios de recursos públicos e publicidade governamental.

Para obter mais informações e aderir ao pacto, acesse o site www.empresalimpa.ethos.org.br.

Para conhecer as signatárias do pacto [clique aqui](#).

Tags: **N** **o** **h** tags associadas a esse post

Conheça o *Guia Temático: Integridade, Prevenção e Combate à Corrupção* dos Indicadores Ethos, nova ferramenta para o monitoramento dos compromissos assumidos pelas signatárias do Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção, as quais devem aplicá-lo anualmente como um dos requisitos para permanecerem no Pacto.

Clique aqui para acessar a publicação, o passo-a-passo e sistema *on-line*.

Fonte: www3.ethos.org.br/conteudo/projetos/em-andamento/pacto-empresarial-pela-integridade-e-contra-a-corrupcao/#.V3BV7bgrLIU. Acesso em: 10 de junho de 2016.

O Pacto é apresentado em forma de textos e também de *links* para a publicação do Guia temático integridade, prevenção e combate à corrupção e para o *site* da iniciativa. Um *link* para a página com a lista das empresas signatárias do Pacto também está presente no final do texto.

No texto de apresentação do Pacto Contra a Corrupção podemos destacar a utilização de entidades de referência para a validação da importância do Pacto. Vejamos no exemplo:

Uma série de entidades participaram de sua criação, entre as quais o Instituto ETHOS, a Patri Relações Governamentais & Políticas Públicas, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud), o Escritório das Nações Unidas contra Drogas e Crime (UNODC), o Fórum Econômico Mundial e o Comitê Brasileiro do Pacto Global. Em seu processo de desenvolvimento, o pacto empresarial ainda contou com o apoio da Associação Brasileira de Agências de Publicidade (Abap) e da Fundação Ford (INSTITUTO ETHOS, 2016).

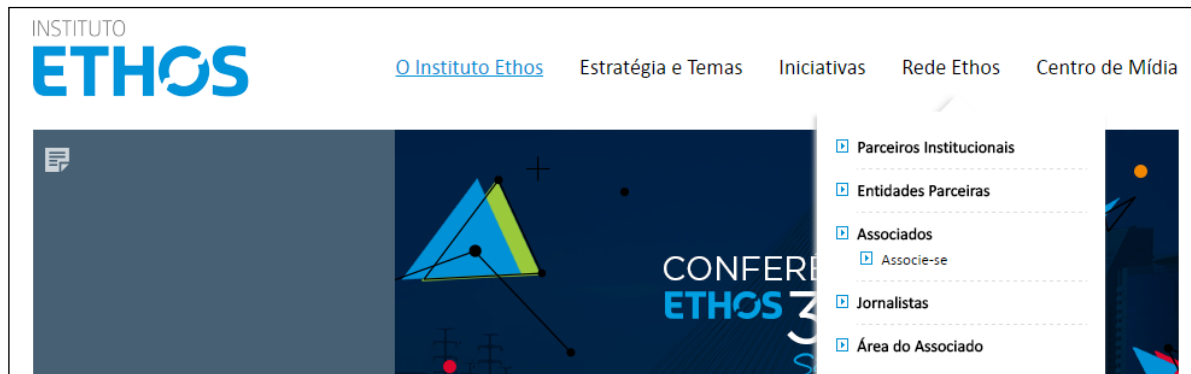
O texto também apresenta algumas informações gerais do Pacto, como seu maior objetivo: “unir empresas com o objetivo de promover um mercado mais íntegro e ético e erradicar o suborno e a corrupção”. Além de exemplos de algumas práticas necessárias para as empresas signatárias:

As empresas assumem o compromisso de divulgar a legislação brasileira anticorrupção para seus funcionários e stakeholders, a fim de que ela seja cumprida integralmente. Além disso, elas se comprometem a vedar qualquer forma de suborno, trabalhar pela legalidade e transparência nas contribuições a campanhas políticas e primar pela transparência de informações e colaboração em investigações, quando necessário (INSTITUTO ETHOS, 2016).

O texto é resumido, mas cumpre com seu objetivo de apresentar o Pacto. Além do mais, se vale de *links* indicativos, como já foi descrito anteriormente, para aumentar as informações do usuário sobre a iniciativa, como pode ser visto na figura 15.

As últimas duas abas da barra de navegação principal do *site* são as abas “Rede ETHOS” (FIGURA 16) e “Centro de Mídia” (FIGURA 17). Na primeira, o Instituto apresenta seus parceiros institucionais, além de disponibilizar a área restrita às empresas associadas. Na última aba, é possível encontrar as páginas da agenda, das apresentações e palestras, dos áudios da coluna do CBN, além das publicações e documentos disponibilizados pelo Instituto. Chamamos a atenção para a página de *releases* e de fotos e vídeos que se encontram desatualizados, não sendo possível encontrar material relevante para esta análise.

Figura 16 - Aba “Rede ETHOS”.



Fonte: www3.ethos.org.br. Acesso em: 10 de junho de 2016.

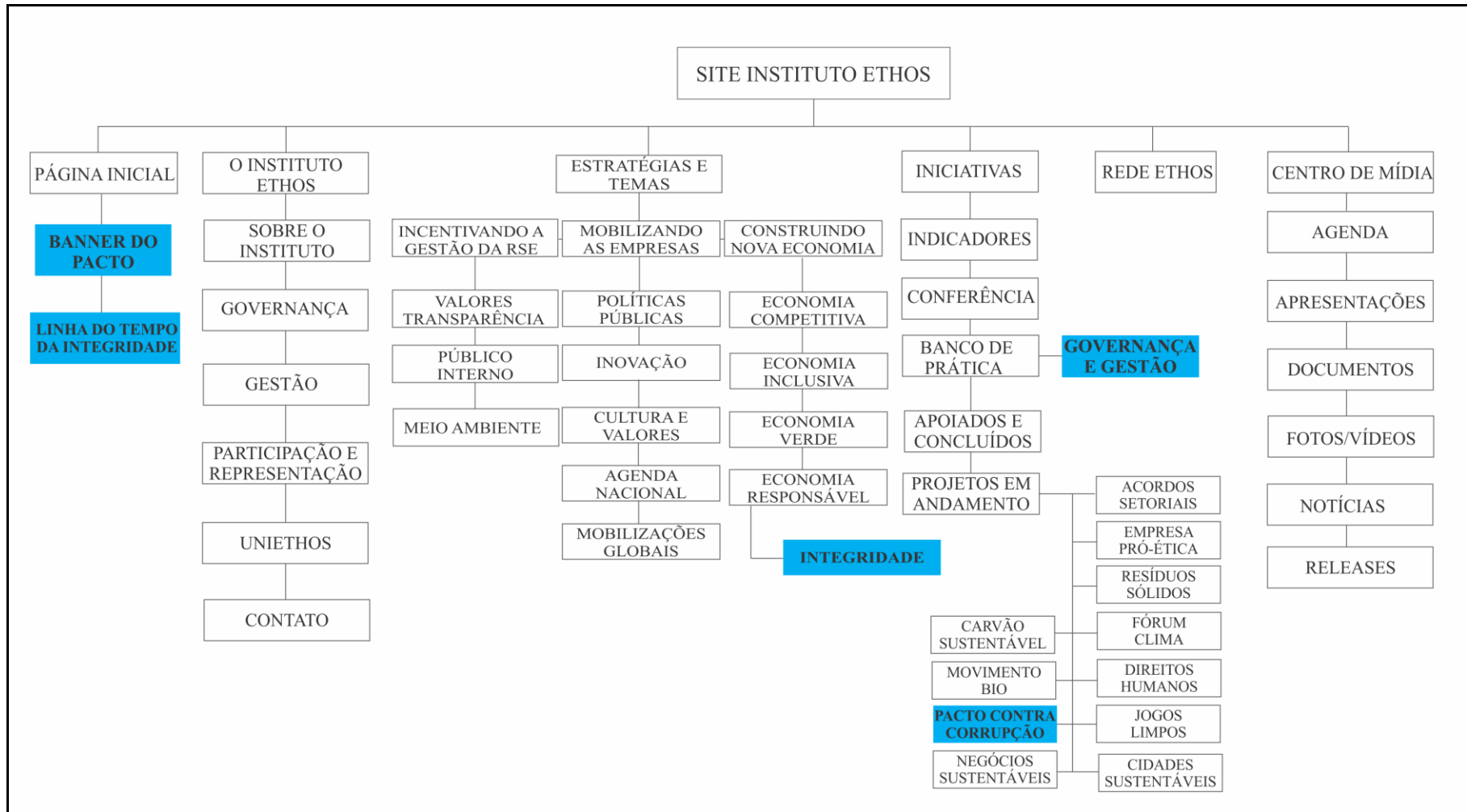
Figura 17 - Aba “Centro de Mídia”.



Fonte: www3.ethos.org.br/conteudo/centro-de-documentacao. Acesso em: 10 de junho de 2016.

Como forma de compilação das informações referentes ao Pacto Contra a Corrupção encontradas no *site* do Instituto ETHOS, apresentamos na figura 18 a arquitetura do *site*. Destacamos em azul na figura as páginas onde encontramos as estratégias referentes ao Pacto.

Figura 18 - Arquitetura do site do Instituto ETHOS.



Fonte: Elaborado pela autora. Acesso em 10 de junho de 2016.

Inferimos então que as estratégias encontradas no *site* do Instituto ETHOS sobre o Pacto Contra a Corrupção são em sua maioria informativas. Essa classificação se relaciona com as premissas de Toro e Werneck (1997) que apontam que ter informações é o primeiro passo para participar de um processo de mobilização.

Encontramos informações desde a sua página inicial, como os *banners* de divulgação e a linha do tempo da integridade, constituídos principalmente de imagens informativas. Além disso, também encontramos informações em seus conteúdos internos do *site*, constituídas de textos informativos e *links* para outros *sites*. Um exemplo são os *links* para o *site* específico do Pacto que estão sempre presentes nos textos como uma possibilidade de aumentar as informações acerca da iniciativa.

O fato de o Instituto ETHOS dispor de informações referentes ao Pacto logo na sua página inicial pode demonstrar a importância que o Pacto tem para o ETHOS. Ademais, a divulgação das 400 empresas signatárias, como já foi colocado, também é um demonstrativo da relevância dessa iniciativa. Entretanto, não esquecemos de ressaltar que apesar da possível importância demonstrada na página inicial do Instituto ETHOS para o Pacto, o número de estratégias encontradas em comparação aos outros conteúdos dispostos no endereço web se mostram pouco numerosos. Sendo assim, o espaço do *site* do próprio Instituto ETHOS poderia ser melhor utilizado para a ampliação da visibilidade do Pacto.

No *site* do Instituto ETHOS ainda podemos compreender o Pacto como uma iniciativa que se propõe a combater a corrupção no ambiente empresarial. Com o desenvolvimento das outras fases de análise poderemos verificar em que medida isso concretiza-se na iniciativa. A utilização de exemplos de empresas parceiras, como os encontrados no banco de práticas, é considerada uma estratégia de mobilização bastante eficaz. Isso porque as empresas aumentam sua sensação de segurança e confiança na ação mobilizadora ao verem outras empresas já fazendo parte do Pacto e realizando ações tangíveis (TORO; WERNECK, 1997).

Apontamos ainda a deficiência de materiais multimídia, como fotos e vídeos, referentes ao Pacto no *site* do Instituto. Esse material de fácil divulgação possibilita uma aderência do público de forma mais rápida, principalmente quando falamos no ambiente da internet.

4.1.2. Site Empresa Limpa

O *site* Empresa Limpa tem como centro a iniciativa do Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção e é a principal ferramenta para a obtenção de todas as

informações sobre o Pacto. Conforme mostramos anteriormente, ele pode ser acessado a partir do clique nas informações do Pacto Contra a Corrupção presentes no *site* do Instituto ETHOS. Na figura 19, mostramos um *printscreen* da página inicial do *site*.

Figura 19 - Página inicial do *site* Empresa Limpa.

The screenshot displays the homepage of the 'Empresa Limpa' website, which is part of the Instituto ETHOS. The page features a top navigation bar with links for Home, Empresa Limpa, Pacto Contra a Corrupção, Signatárias, Sobre a corrupção, and Fale conosco. A prominent banner at the top center highlights '400 EMPRESAS SIGNATÁRIAS DO PACTO EMPRESARIAL PELA INTEGRIDADE E CONTRA A CORRUPÇÃO'. Below this, there are several content blocks: 'Monitoramento do Pacto' with a call to action to access the monitoring platform; 'Destaque' featuring news about a compliance mission in the USA; 'Publicações' and 'Cursos' sections; a 'Fale conosco' contact form; 'Projetos' including 'Ceis' and 'IACC'; and an 'Agenda' for June 2016. A footer section lists various resources under 'Empresa Limpa', 'Sobre a Corrupção', and 'Signatárias'.

Na página inicial repete-se a estratégia dos *banners* em destaque, como encontrado também no *site* do ETHOS. No período da análise, encontramos o mesmo *banner* de divulgação referente ao marco das 400 empresas signatárias do Pacto. Aqui ele aparece com um *link* que direciona para a notícia dentro do próprio *site*. A notícia contém o seguinte texto: “Ao chegarmos à marca de 400 adesões ao Pacto pela Integridade constatamos que o tema do combate à corrupção entrou definitivamente na agenda das empresas comprometidas com a responsabilidade social empresarial” (EMPRESA LIMPA, 2016).

O texto justifica a importância que a marca das 400 empresas representa para o Pacto. Se compararmos com outras iniciativas do ETHOS e até pelo número de empresas associadas ao próprio Instituto – pouco mais de 500 atualmente – o Pacto mostra a sua relevância social entre as empresas no seu objetivo maior que é o combate a corrupção.

Ainda na página inicial do *site* Empresa Limpa, encontramos as marcas das empresas que patrocinam³³ o Pacto, a marca do Instituto ETHOS como provedor da iniciativa e as marcas dos órgãos públicos que são parceiras³⁴ do Pacto. Todas as marcas possuem *link* ativo para o *site* institucional de cada empresa ou órgão. Os projetos com quem o Pacto Contra a Corrupção tem parceria aparecem logo abaixo das marcas. São eles: Cadastro de Empresas Inidôneas e Suspensas (CEIS), Confederação Internacional Anticorrupção e projeto Empresa Pró-Ética.

O *site* apresenta uma barra lateral imóvel que aparece durante toda a navegação no seu conteúdo. A barra exibe um *banner* com o texto “*PACTO QUERO ADERIR*” com um *link* direto para o cadastro das empresas que desejam tornar-se signatárias do Pacto. Na barra lateral também há um *banner* de acesso rápido à plataforma de monitoramento do Pacto. Esse acesso é direcionado para as empresas que já são signatárias do Pacto e têm nessa plataforma de monitoramento um aporte para as ações de integridade da empresa. A caixa “Fale Conosco” também aparece na barra lateral durante toda a navegação.

A barra de navegação principal divide-se em cinco abas, subdivididas em páginas com diferentes conteúdos. A primeira aba chama-se “Empresa Limpa” (FIGURA 20) e descreve o projeto que, como já explicamos, tem a iniciativa do Pacto Empresarial Contra a Corrupção como centro de suas ações. Na figura 20 podemos ver a divisão de páginas dentro da aba “Empresa Limpa”.

³³ A saber: Alstom, Banco do Brasil, Grupo CPFL, Natura, ICTS, Shell, Unimed e Walmart Brasil.

³⁴ A saber: Pacto Global, CGU, Fundação Ford, Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime (UNODC).

Figura 20 - Aba “Empresa Limpa”.



Fonte: www.empresalimpa.ethos.org.br/index.php/empresa-limpa_Acesso em 10 de junho de 2016.

Na página intitulada “como acontece” o texto dá ênfase para a adesão das empresas e para a importância do preenchimento da plataforma de monitoramento, conforme explicita o trecho retirado da página:

A adesão ao Pacto pela Integridade e Contra a Corrupção pela empresa representa seu compromisso com os princípios do Pacto e sua concordância com as orientações estabelecidas para sua permanência como uma empresa signatária. As empresas signatárias se comprometem, como parte do processo de assinatura, a participarem da Plataforma de Monitoramento do Pacto. Etapas fundamentais do processo são: 1- Cadastro e preenchimento da plataforma virtual de monitoramento, 2- Acompanhamento e avaliação da evolução das empresas signatárias (EMPRESA LIMPA, 2016).

Em nenhum momento da análise encontramos exemplos ou ações de empresa signatária ou o que essa empresa deve fazer de forma específica após assinar o Pacto. A ênfase é na avaliação possível através da plataforma de monitoramento que, como explicado no Guia Temático, é uma forma de auto avaliação da empresa que oferece relatórios para que ela se avalie e melhore suas práticas acerca da integridade e da ética empresarial.

A página “Empresas Signatárias” também se encontra na subdivisão da aba “Empresa Limpa”. Essa página dá acesso direto ao *site* do Instituto ETHOS que apresenta a lista de empresas signatárias do Pacto. Ela tem atualizações constantes e por isso possui a data da última atualização no topo da listagem. A lista ainda separa as empresas por estado e traz um demonstrativo em porcentagem de empresas participantes de cada um. O estado com maior porcentagem de empresas signatárias é São Paulo, com 42,16%. As outras 57,84% dividem-se entre os 16 outros estados participantes do Pacto, sendo que o estado de Tocantins tem a menor participação, com apenas uma empresa signatária em todo o estado (0,21% do total). O

Rio Grande do Sul, estado do qual as signatárias selecionadas para o *corpus* da pesquisa fazem parte, possui 3,18% do total de empresas do Pacto³⁵.

A questão da centralidade na região de São Paulo, onde o escritório do Instituto ETHOS está estabelecido, já foi colocada em discussão entre os empresários que fazem parte da assembleia geral e conselho curadores da Instituição. O que vimos aqui é uma repetição dos pressupostos levantados com relação às empresas signatárias do Pacto Contra a Corrupção. Isso facilita para que o debate acerca da RSE e da ética empresarial circule sempre nos mesmos meios e regiões, deixando de atingir empresas de outros estados que poderiam estar interessadas no Pacto. As empresas que foram suspensas do Pacto Contra a Corrupção também são listadas nessa página. Elas aparecem logo abaixo das empresas signatárias.

Na página “Manifesto Público” o grupo de trabalho do Pacto apresenta um texto de apoio à aprovação do PL 6.826/2010 assinado em 2011 pelas empresas signatárias do Pacto. Esse projeto de lei diz respeito à lei de Responsabilização Administrativa e Civil de Pessoas Jurídicas pela prática de atos Contra a Administração Pública, nacional ou estrangeira.

A aba “Pacto Contra a Corrupção” (FIGURA 21) apresenta de forma aprofundada o Pacto e suas diretrizes. Nas páginas de sua subdivisão estão disponíveis o termo de adesão e o regimento do Pacto que foram analisados no primeiro momento da análise.

Figura 21 - Aba “Pacto Contra a Corrupção”.



Fonte: www.empresalimpa.ethos.org.br/index.php/empresa-limpa/pacto-contr-a-corrupcao. Acesso em 10 de junho de 2016.

Na página “Porque assinar” o texto visa mostrar aspectos positivos do Pacto para a adesão das empresas. Conforme no trecho:

³⁵ Números das porcentagens por estados atualizados em fevereiro de 2017.

Organizações assinam o Pacto para assumir um compromisso público em favor da integridade no ambiente dos negócios. A partir das orientações explícitas no texto do Pacto, as organizações são capazes de direcionar, de forma compartilhada, seu esforço pela criação e manutenção de políticas e processos de promoção de integridade, bem como de prevenção e combate à corrupção. Entre o grupo de signatárias, há um ambiente favorável ao posicionamento conjunto para incidir sobre políticas públicas, à troca de experiências e ao diálogo em práticas de gestão. Há ainda a possibilidade de, a partir da divulgação de adesão ao Pacto, influir sobre o comportamento de sua cadeia de valor, seu setor e seus públicos de interesse em relação ao tema (EMPRESA LIMPA, 2016).

Destacamos a utilização de palavras que influenciam o compartilhamento de práticas e a construção compartilhada entre as empresas. Há uma tentativa de mobilização dessas quando o *site* utiliza de argumentos de cooperação. Ressaltamos os trechos “compromisso público”, “forma compartilhada” e “troca de experiências” como estratégias que buscam a persuasão das empresas para a mobilização através do texto. Esses exemplos mostram a preocupação da iniciativa de atingir as empresas através de uma responsabilização pelo Pacto.

Notamos essa espécie de responsabilização das empresas no texto quando o mesmo se utiliza de estratégias que afirmam que é de responsabilidade da empresa “influir sobre o comportamento da sua cadeia de valor”, bem como o Pacto é considerado um “compromisso público” para as signatárias. Partindo dos pressupostos de Henriques (2013), vemos que os exemplos de trechos apontados acima buscam a corresponsabilidade das empresas pelos problemas da falta de ética nos negócios. O texto encontrado aponta ainda como uma possível solução para os problemas a adesão das empresas ao Pacto.

Dessa forma, indicamos o texto da aba “Porque assinar” como um chamado para a causa da ética empresarial. Entretanto, lembramos que a corresponsabilidade e a decisão para a mobilização são atos exclusivos das empresas. Há uma intencionalidade de mobilizar a partir das estratégias apontadas, mas a decisão pela mobilização perpassa outros fatores – apontados no capítulo 2 – e que só poderão ser verificados através da leitura das empresas signatárias do Pacto.

Na página “Quero Aderir” o usuário é encaminhado ao mesmo *link* do *banner* que aparece na barra lateral. É uma página de cadastro da empresa no Pacto em que o formulário solicita dados da empresa como o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) e o endereço, por exemplo. Além disso, dados de quem será responsável pela empresa no Pacto e de um principal executivo da organização devem ser fornecidos nesse cadastro (FIGURA 22).

Figura 22 - Página de adesão ao Pacto Contra a Corrupção.

Adesão ao Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção

[Aumentar fonte](#) | [Diminuir fonte](#) | [Imprimir](#) | [Enviar por e-mail](#)

[f](#) [t](#) [g+](#) [+](#) 11

CADASTRO DA EMPRESA/ORGANIZAÇÃO

Dados da Empresa/Organização	Endereço
CNPJ * <input type="text"/> Nome Fantasia * <input type="text"/> Razão Social * <input type="text"/> Inscrição Estadual <input type="text"/> Inscrição Municipal <input type="text"/> Web Site <input type="text"/> Número de Funcionários <input type="text"/> CNAE * (?) <input type="text"/> Tipo * <input type="text"/> Subtipo * <input type="text"/> Descrição Atividades <input style="height: 40px;" type="text"/> Faturamento Ano Anterior (R\$) <input type="text"/> Gostaríamos de saber como ficou sabendo do Ethos: Forma <input type="text"/> Detalhes <input type="text"/>	Tipo de Logradouro* <input type="text"/> Logradouro* <input type="text"/> Número* <input type="text"/> Complemento <input type="text"/> Bairro <input type="text"/> Cidade* <input type="text"/> Estado* <input type="text"/> CEP* <input type="text"/> Telefone 1* <input type="text"/> Telefone 2 <input type="text"/> <small>* No caso dos fundos de pensão informar Contribuição Previdenciária Anual ao invés do Faturamento</small>

CADASTRO DE CONTATOS

Responsável pelo Cadastro	Principal Executivo da Empresa/Organização
Nome * <input type="text"/> Sobrenome * <input type="text"/> CPF <input type="text"/> Data de Nascimento <input type="text"/> <small>(dd/mm/aaaa)</small> Área * <input type="text"/> Nível Hierárquico * <input type="text"/> Cargo <input type="text"/> e-Mail * <input type="text"/> Telefone <input type="text"/> Ramal <input type="text"/> Celular <input type="text"/>	Nome * <input type="text"/> Sobrenome * <input type="text"/> CPF <input type="text"/> Data de Nascimento <input type="text"/> <small>(dd/mm/aaaa)</small> Área * <input type="text"/> Nível Hierárquico * <input type="text"/> Cargo <input type="text"/> e-Mail * <input type="text"/> Telefone <input type="text"/> Ramal <input type="text"/> Celular <input type="text"/> <div style="text-align: right; margin-top: 5px;">Copiar Dados</div>

Fonte: www3.ethos.org.br/conteudo/adesao-pacto-empresarial-pela-integridade/#.V3BhGLgrLIU. Acesso em 10 de junho de 2016.

A página “plataforma de monitoramento” apresenta a mudança que a plataforma sofreu em 2015, em que passou a ser totalmente *online*. Além disso, apresenta argumentos sobre a importância de as empresas signatárias do Pacto preencherem a plataforma com as questões do Guia Temático Integridade, Prevenção e Combate à corrupção, conforme podemos ver no trecho:

A importância da ferramenta do Guia Temático:

- Apresenta um caminho para empresas que desejam ter uma gestão ética e transparente;
- É um aprimoramento da ferramenta antiga para o monitoramento dos compromissos assumidos no Pacto Empresarial Pela Integridade e Contra a Corrupção;
- Funciona como preparação para o cadastro Empresa Pró-Ética;
- É aprofundamento temático do Guia Abrangente do Indicadores Ethos (EMPRESA LIMPA, 2016).

Como vimos, a plataforma de monitoramento é a forma de avaliação e também um critério usado na hora de suspender alguma empresa do Pacto. Nessa página, aparecem também no texto outros benefícios que as empresas têm ao preencher a plataforma, como uma estratégia para garantir a adesão a essa ferramenta. Aparece nesse momento a relação do Pacto com a iniciativa da Controladoria Geral da União (CGU) intitulada Empresa Pró-Ética, onde é necessário o preenchimento de uma porcentagem da plataforma *online* para obtenção do selo Pró-Ética.

Essa relação de parceria do Instituto ETHOS e com a CGU já está explícita na página inicial do *site*, onde o *link* do projeto Pró-Ética está presente como projetos parceiros. No *site* do Pró-Ética³⁶ é possível encontrar o Pacto Contra a Corrupção como um requisito básico para as empresas serem analisadas e, se aprovadas pela CGU, receberem o selo de “Empresa habilitada do Pró-Ética”.

Na aba “Signatárias” (FIGURA 23) o *site* apresenta o mesmo *link* da página “empresas signatárias” com a lista de empresas que assinam o Pacto. As outras páginas dessa aba apresentam a divisão dentro do Pacto e as empresas que fazem parte do conselho de mobilização³⁷, comitê organizador³⁸ e do grupo de trabalho³⁹ do Pacto.

³⁶ www.cgu.gov.br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica.

³⁷ As empresas e associações integrantes do conselho de mobilização são: ABRACCI, ABRAFATI, ABRAT, ABRH-MG, ABRINQ, ACIC, ASSESPRO-MG, Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção, Associação Comercial de Vitória, Associação Comercial do Paraná, Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas, BOVESPA, CNB-CF, COOPERDUNAS, Espírito Santo em Ação, FACIAP PR, FEBRABAN, FIEMG, FIRJAN, Fundamig, Grupo Isca, Instituto Akatu, Instituto Convivência, Yázigi, ISAE/FGV, SESI/DRMG, SIMEFRE, Sindicato da Indústria de Parafusos, Porcas, Rebites e similares no estado de SP, SINDISFAC-MG, SINDIVAREJISTA de CAMPINAS e Região.

³⁸ As organizações integrantes do comitê organizador do Pacto são: Instituto ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social, Patri Políticas Públicas, *United Nations - Global Compact*, Programa das nações unidas para o desenvolvimento, UNODC, *The World Economic Forum*, Secretaria Executiva do 'Pacto Contra a Corrupção'.

³⁹ O grupo de trabalho do Pacto é formado pelas seguintes empresas: AES ELETROPAULO, ALSTOM, Banco do Brasil, BM&FBOVESPA, Mercadorias e Futuros S/A, BP Biofuels Brazil, BRF - Brasil Foods S.A., CPFL Energia, Dudalina, EDP Energias do Brasil, ENDESA BRASIL S/A, FIRJAN, Fibria Celulose, FIEMG, Gelita do Brasil, Great Place to Work® Institute Brasil, IAUDIT Assessoria Empresarial Ltda., ICDE, ICTS, INFRAERO - Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária, Instituto de Idiomas Yázigi S/C - Difusão de Educação e Cultura S/A, Johnson Controls BE do Brasil, Natura, Patri Políticas Públicas Ltda., Petróleo

Figura 23 - Aba “Signatárias”.



Fonte: www.empresalimpa.ethos.org.br/index.php/signatarias. Acesso em: 10 de junho de 2016.

A penúltima aba da barra de navegação chama-se “Sobre a corrupção” (FIGURA 24). Em sua primeira página apresenta uma lista de mecanismos utilizados nas práticas de corrupção e suas referentes explicações. Essa página possui conteúdo similar a segunda página intitulada “Dicionário da corrupção”. As definições sobre os mecanismos e palavras referentes à corrupção foram todas retiradas do *site* Museu da Corrupção⁴⁰.

Figura 24 - Aba “Sobre a corrupção”.



Fonte: www.empresalimpa.ethos.org.br/index.php/sobre-a-corrupcao. Acesso em: 10 de junho de 2016.

Na página “Publicações” encontra-se disponível para *download* o Guia Temático Integridade, Prevenção e Combate à Corrupção que possui o mesmo conteúdo para análise que a plataforma de monitoramento possui. Consideramos assim que outras empresas, apesar

Brasileiro S. A., Philips do Brasil Ltda., Samarco Mineração S.A., Shell Brasil Petróleo Ltda., Sistema FIESC, Suzano Holding S/A, TerraSistemas Brasil, Walmart Brasil Ltda

⁴⁰ Disponível em www.bvc.cgu.gov.br.

de não fazerem parte do Pacto, podem ter acesso a essa publicação e as informações referentes à integridade empresarial. Isso faz com que a atuação do Pacto vá além de apenas mobilizar as empresas para assinarem o Pacto, e sim, atuar como um projeto da sociedade civil buscando a divulgação de preceitos éticos nas relações empresariais.

Ainda sobre materiais de conscientização, na página “Documentos de referência” é possível encontrar documentos de outras entidades parceiras também disponíveis para *download*. Na página intitulada “Vídeos” constam dois vídeos de 2012 que tem como tema principal a Integridade. Um deles é a gravação de palestrantes na Conferência ETHOS de 2012 explanando sobre integridade, transparência e combate à corrupção. O outro é uma chamada de trinta segundos que aborda a corrupção como uma forma de “empresa bem-sucedida”, também de 2012. O *site* não apresenta fonte de onde foi obtido o último vídeo.

A biblioteca virtual da CGU aparece como um *link* de divulgação para mais informações sobre a corrupção no Brasil. A última página da aba é de *links* úteis e dispõe *links* nacionais e internacionais sobre projetos e iniciativas anticorrupção que podem ser acessados pelo usuário.

Destacamos a utilização de *links* externos ao *site* Empresa Limpa, principalmente na aba “Sobre a Corrupção”. Esse recurso é muito utilizado para associar conteúdos relevantes às páginas do *site*. Nielsen (2000) intitula essa prática como *links associativos*, utilizados dentro do conteúdo das páginas, normalmente como palavras sublinhadas que apontam para páginas externas com informações sobre o texto âncora (NIELSEN, 2000). No caso do Pacto Contra a Corrupção, a maioria dos seus *links*, indica para conteúdos relacionados à corrupção e a ética empresarial desenvolvidos pela CGU. Essa estratégia reitera ainda mais a parceria do ETHOS com o órgão público, além da legitimação da CGU como produtora de conteúdo sobre integridade.

Ainda segundo Nielsen (2000, p.70), “a razão mais básica para a inclusão de *links* para fora do seu *site* é que agregam valor ao seu conteúdo de forma muito barata (...) os *links* transformam-se em conteúdo e tornam-se uma razão para que os usuários gostem e usem seu *site*”. No caso do Pacto Contra a Corrupção, os *links* que explanam sobre os conteúdos empresariais funcionam como estratégias de aproximação com seus públicos de interesse. O conteúdo que o ETHOS dispõe no *site* de forma gratuita, como corrobora o autor, traz legitimidade não só à CGU, mas também ao Pacto que demonstra estar em consonância com os valores e definições apresentadas nos respectivos *links*.

Depreendemos então das estratégias encontradas no *site* Empresa Limpa, que a plataforma de monitoramento é a estratégia mais divulgada e que tem ênfase nos textos do

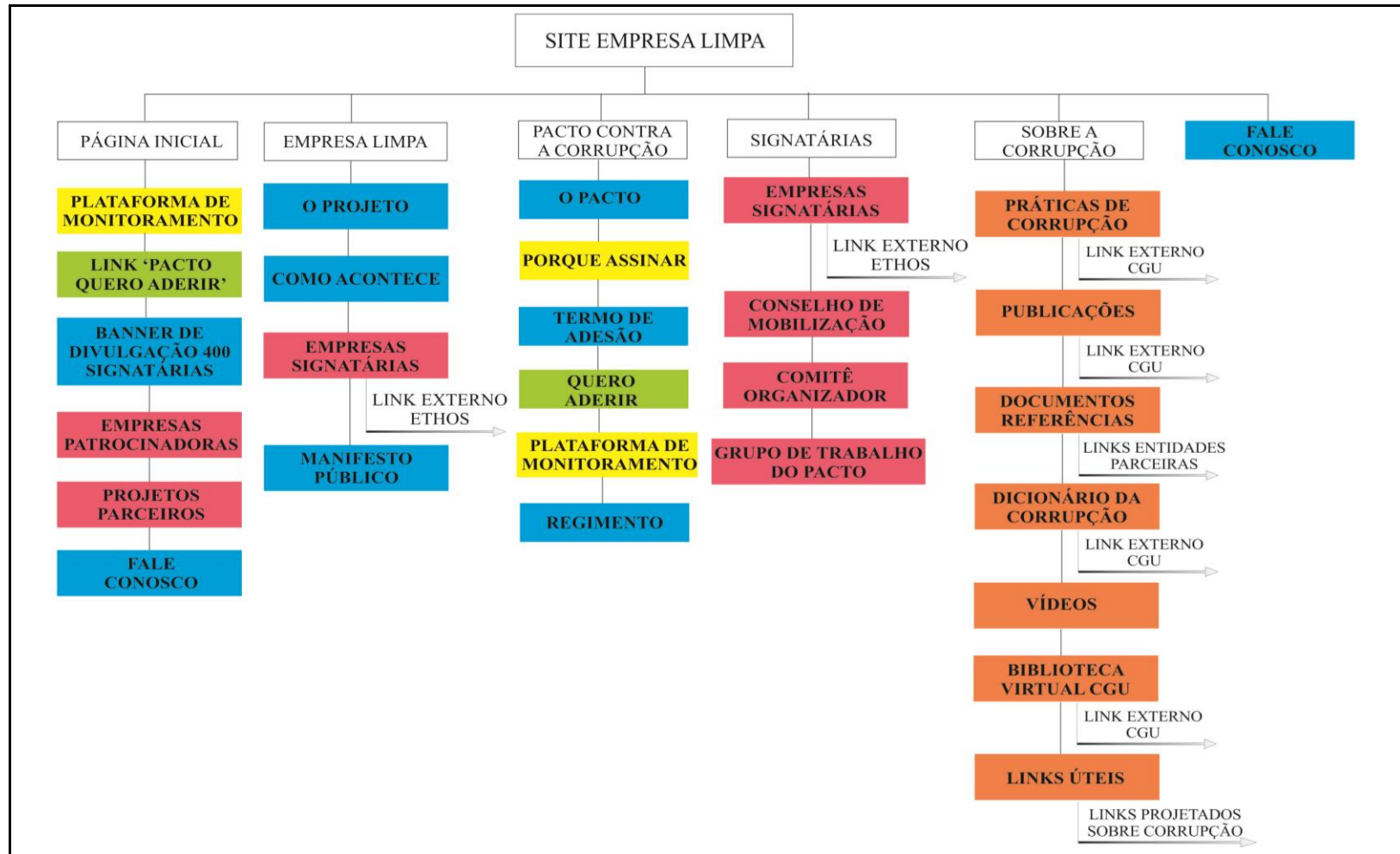
Pacto. Isso se dá pela centralidade das informações sobre ética e integridade que as empresas encontram na plataforma. Ademais, é a partir do autopreenchimento da plataforma que as empresas conseguem uma avaliação das atividades que realizam em prol da integridade.

Porém, o que nos parece até este momento da análise, é que, a plataforma em questão, valoriza a auto avaliação das empresas não havendo uma avaliação por parte do Instituto ETHOS ou do grupo de trabalho do Pacto. A escolha pela estratégia da plataforma como avaliadora das empresas, sendo a própria empresa que faz o preenchimento, pode ser considerada uma estratégia frágil para a avaliação das ações do Pacto.

A integração do Pacto Contra a Corrupção e da iniciativa da CGU Pró-Ética também é utilizada de forma estratégica pelo Pacto. Isso se dá pela importância que a plataforma de monitoramento tem no Pró-Ética e pela forma que a iniciativa se promove como uma preparação para a empresa receber o selo da CGU.

Na figura 25 apresentamos a arquitetura do *site* Empresa Limpa. Junto a ela propomos, com base na bibliografia pesquisada sobre mobilização social e estratégias comunicacionais, uma categorização das estratégias para a mobilização encontrada, realizada a partir da análise exploratória dos *sites* e do referencial teórico levantado na pesquisa. Essa categorização será reforçada com as entrevistas realizadas nas etapas finais do processo metodológico e reapresentada no subcapítulo 4.3. Foram encontradas cinco categorias de estratégias para a mobilização que estão representadas por diferentes cores na figura. São elas: estratégias informativas (cor azul), estratégias de conscientização (cor laranja), estratégias de convocação (cor verde), estratégias de segurança (cor rosa) e estratégias de corresponsabilidade (cor amarela).

Figura 25 - Arquitetura do site Empresa Limpa.



Fonte: Elaborado pela autora.

Através da arquitetura do *site* percebemos que duas categorias de estratégias são menos utilizadas do que as outras. São as estratégias de corresponsabilidade (cor amarela) e as estratégias de convocação (cor verde) que menos aparecem no *site*. Isso pode significar uma dificuldade em mobilizar para a causa, já que é necessário que as empresas se sintam chamadas e responsáveis pela causa para que o processo de mobilização se dê por completo.

Ademais, as estratégias de corresponsabilidade se dão pela plataforma de monitoramento e pela aba “Porque assinar”. A plataforma de monitoramento é utilizada pelas empresas que já são signatárias do Pacto, ou seja, não se constitui em uma estratégia para adesão das empresas ao Pacto. Nesse sentido encontramos no *site* apenas a aba “Porque assinar” constituída de estratégias textuais, o que consideramos pouco conteúdo de corresponsabilização, se comparado a outras estratégias disponibilizadas no mesmo *site*.

As estratégias conscientização (cor laranja) apontam conteúdos de orientação para as empresas sobre o que realmente é a corrupção. Encontramos diferentes páginas que tratam do assunto no *site* analisado, através de definições, dicionários, *links* de projetos, bibliotecas e pesquisas entre outros já citados. Como podemos ver na arquitetura do *site*, essas estratégias encontram-se organizadas na aba “Sobre a corrupção” e utilizam muito o recurso de *links* externos ao projeto, também como forma de validação do seu discurso.

A conscientização é muito importante no processo de mobilização, por isso, chamamos a atenção para essas estratégias. Segundo Henriques (2013), para mobilizar é importante pontuar argumentos que instiguem o público a buscar mais sobre os assuntos tratados e assim, o público poderá decidir sem manipulação sobre o ato de mobilizar.

As estratégias de segurança (cor rosa) encontradas no *site* Empresa Limpa se dão basicamente pelas listagens de empresas apoiadoras, empresas signatárias e empresas membros do grupo de trabalho e Secretaria Executiva. Entendemos que ao saber que outras empresas trabalham pelo Pacto e se dispõem a assinar ou patrocinar a iniciativa, as empresas visadas para a mobilização sentem-se seguras com o que lhe é apresentado. A confiança nos representantes é outra característica dessas estratégias, pois a partir da validação de outras empresas para a causa é mais fácil adquirir confiança no discurso difundido.

As estratégias informativas (cor azul) são as que mais aparecem no *site* Empresa Limpa. Lembramos que no *site* do Instituto ETHOS essa categoria de estratégia foi a única que apareceu na análise referente ao Pacto Contra a Corrupção. As estratégias informativas buscam a transmissão de informações com o fim de que as empresas se sintam orientadas sobre a causa e, principalmente, conheçam os processos e objetivos da iniciativa que estão sendo convidadas a aderir.

Para Henriques (2013), os indivíduos precisam de, no mínimo, informações referentes ao assunto para que possam vir a ser mobilizados. É um ponto imprescindível para o processo de mobilização, as empresas têm que ter informações disponíveis sobre o Pacto e suas regras para que possam ter interesse na adesão.

Para Toro e Werneck (1997), a informação é o primeiro passo a mobilização. Dessa forma, o Instituto ETHOS cumpre essa etapa de informar, pois apresenta os conteúdos de suas estratégias informativas. Apontamos, contudo, a falta de exemplos de práticas e ações concretas das empresas signatárias realizadas a partir do Pacto. Essas informações não são encontradas no *site* Empresa Limpa e tão pouco no Termo de Adesão ou Regimento do Pacto que deixam essa lacuna de informações.

A partir da análise apresentada até o momento, depreendemos que as estratégias informativas são a maioria no que diz respeito as estratégias de mobilização da RSE propostas pelo Instituto ETHOS. Atentamos para o fato dessas estratégias se configurarem como a primeira etapa do processo de mobilização, etapa esta que pode ser considerada satisfatória pelos dados coletados.

Ademais, as estratégias de corresponsabilidade, de convocação, de conscientização e de segurança traçam as outras características do processo de mobilização do ETHOS, apesar de aparecerem em menor quantidade no conteúdo dos *sites*. Assim, pressupomos que há uma intencionalidade de mobilização a partir das estratégias apontadas, mas que só será averiguada de forma mais satisfatória a partir das entrevistas que serão realizadas nos próximos passos do percurso metodológico.

4.2. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Neste subcapítulo iremos apresentar o conteúdo e a análise das entrevistas aplicadas nos últimos dois momentos da metodologia: a elaboração das estratégias de mobilização e a leitura das empresas signatárias. Discorreremos aqui sobre a entrevista aplicada com os responsáveis pela mobilização do Instituto ETHOS, além das entrevistas com os responsáveis pelo Pacto Contra a Corrupção nas três empresas signatárias que fazem parte do *corpus* da pesquisa.

O Instituto ETHOS elabora, nos últimos três meses de cada ano, um plano estratégico anual de toda a organização. Os funcionários do ETHOS se envolvem ativamente nesse plano e realizam um balanço geral das atividades que foram realizadas nos diferentes setores e grupos de trabalho. A partir deste diagnóstico, é elaborado um plano estratégico para o

próximo ano. Todos os anos há a escolha de temas principais que vão ser debatidos e mobilizados entre as empresas.

Segundo o entrevistado A ETHOS, atualmente os temas em destaque no planejamento estratégico do ETHOS são a integridade, as mudanças climáticas e os direitos humanos. Com base nos temas elencados no planejamento estratégico, a equipe evidencia as principais questões dentro das empresas para cada ano e, com isso, são pensadas formas de se fazer a mobilização destes.

Há um cuidado para que as estratégias pensadas para a mobilização abranjam os produtos que o Instituto ETHOS oferece, como as consultorias e os pactos que promove. O entrevistado destaca principalmente os produtos com ênfases na ferramenta dos Indicadores ETHOS e nos grupos de trabalhos dos projetos e pactos. Sobre a revisão do plano, o entrevistado afirma que ocorre trimestralmente por todas as áreas, mas busca-se seguir o que foi definido no ano anterior, com possibilidades de pequenos ajustes. O plano estratégico ainda passa pela aprovação da diretoria do Instituto, bem como as alterações propostas durante o decorrer do período planejado.

Para as autoras Oliveira e Paula (2008), a não-linearidade é uma característica do processo de elaboração das estratégias. Podemos perceber no relato do entrevistado que os processos das estratégias de mobilização do Instituto ETHOS não são lineares, isso porque quando retornam da direção ainda podem sofrer outras modificações propostas pelo grupo de funcionários do ETHOS.

Ainda em conformidade com os conceitos apresentado por Pérez (2012), as estratégias do ETHOS sofrem revisões e ajustes durante o percurso de implementação. Apesar do plano ser escrito e aprovado pela direção no ano anterior a aplicação, segundo o entrevistado, é possível fazer a adaptação necessária quando o ambiente empresarial sofrer mudanças, por exemplo.

No ponto do planejamento estratégico, notamos certo alinhamento da forma de elaboração das estratégias tanto do Instituto ETHOS quanto das signatárias. Nas três empresas entrevistadas há relato de participação do setor responsável pelo Pacto na elaboração do plano, e em alguns casos, do planejamento estratégico da organização.

Sobre a participação da elaboração do planejamento estratégico destacamos a Unimed Nordeste/RS. A área da sustentabilidade da empresa está, no organograma da empresa, localizada dentro da superintendência de mercado. Segundo o entrevistado-B emp.3 a responsabilidade social está presente na área de mercado porque a empresa acredita que ela faz parte do negócio da cooperativa. É a partir dessa premissa que o setor de sustentabilidade

busca resultados efetivos junto a outras áreas para converter suas ações em resultados para a Unimed Nordeste/RS.

O setor de sustentabilidade da Unimed Nordeste surgiu no ano de 2005 e uniu as ações de sustentabilidade e RSE, que até então, aconteciam há algum tempo como ações isoladas em áreas específicas da empresa. Hoje, com mais de 10 anos de atuação, o setor procura trabalhar principalmente com os processos sustentáveis da cooperativa.

O setor está presente no planejamento estratégico da Unimed Nordeste/RS desde o ano de 2008, e para o entrevistado, foi um grande avanço para o trabalho do setor. Um dos exemplos citados é que o setor de sustentabilidade hoje já conta com seis funcionários, incluindo o gerente que possui uma relação direta com a diretoria da cooperativa, bem como ação e participação nas reuniões do planejamento estratégico.

A empresa Trensurb também se destaca na relação do Pacto Contra a Corrupção e sua proximidade com o planejamento estratégico. Segundo o entrevistado emp.2 foi a partir da associação ao Instituto ETHOS, no ano de 2003, que a empresa iniciou a elaboração de políticas de RSE, além de levar esse tema para discussão no planejamento estratégico. Para ele, foi a base dos conceitos e metodologias propostas pelo Instituto ETHOS que guiaram os primeiros passos da RSE na empresa. O entrevistado ressalta que apesar de todo o esforço dos institutos associados, como no caso do ETHOS, as diretrizes de RSE ficam muito distantes das empresas públicas. Mesmo assim, a empresa buscou se aproximar de conceitos propostos pelo Instituto que poderiam servir para uma empresa como a Trensurb.

Antes da gestão da diretoria que tomou posse em 2003 e buscou a filiação ao Instituto ETHOS, o entrevistado afirma que as ações da Trensurb eram de caráter filantrópico, como arrecadação de roupas e alimentos, por exemplo. Sobre a filiação ao Instituto o entrevistado acrescenta:

(A filiação) surgiu de uma via de duas mãos, nós tínhamos conhecimento do Instituto ETHOS, sabíamos dos seus propósitos e também (surgiu da) nossa vontade de fazer com que, a partir disso, nós também fizéssemos parte do Pacto (ENTREVISTADO EMP.2, 2016, 19'22'').

Atualmente na empresa Trensurb é a gerência de planejamento que tem trabalhado com ações práticas de responsabilidade social e ética. O planejamento estratégico é o grande responsável para dar continuidade e implementar os princípios do Instituto ETHOS. Conforme o entrevistado não existe um gestor ou uma cadeira em permanente relação com o ETHOS, mas o setor do planejamento estratégico visa divulgar e posicionar toda a organização para as ações propostas pelo ETHOS e também pelo Pacto.

A relação da RSE das empresas apresentadas com o seu planejamento estratégico demonstra como essas empresas têm considerado a responsabilidade social e a ética empresarial importantes e estratégicas para as organizações. Em relação ao Pacto Contra a Corrupção, é uma forma de assegurar que os objetivos do Pacto sejam seguidos no planejamento de toda a empresa e que haja abertura da empresa em relação com os temas propostos pelo ETHOS.

Entretanto, atentamos para o fato da relação RSE e planejamento estratégico não ser fomentada de maneira direta pelas estratégias do Instituto ETHOS. Notamos que a conscientização das empresas para a adequação do planejamento estratégico vai muito mais pela busca da integridade a partir da cultura da organização e seus processos, do que necessariamente por influência do Instituto ETHOS. Pode ser por esse motivo que a empresa Compliance Total não apresenta uma relação direta do Pacto Contra a Corrupção ou do Instituto ETHOS em seu planejamento estratégico.

Ainda sobre as estratégias de mobilização do ETHOS, a área responsável pela mobilização é formada por quatro pessoas, incluindo o coordenador, que atuam nas tarefas diárias da mobilização. Todas as sextas-feiras, ocorre uma reunião junto a outro grupo, intitulado comitê de mobilização. Este grupo reúne os coordenadores de todas as áreas e a diretoria para pensar formas de mobilização das empresas. Na hierarquia o coordenador de mobilização responde diretamente ao diretor-presidente e, segundo o entrevistado, é justamente com o diretor que são aprovadas todas as estratégias de mobilização do Instituto.

As estratégias de mobilização visam divulgar os produtos do Instituto ETHOS e fomentar a associação das empresas no próprio Instituto e nos pactos e projetos desenvolvidos. Segundo o entrevistado A ETHOS, muitas empresas buscam a associação ao ETHOS pelos manuais e indicadores disponíveis *online*. Para ele, a integridade e a ética são questões que têm hoje em dia uma grande dimensão, o que faz com que as empresas venham buscar o Instituto. Ademais, o entrevistado afirma que o ETHOS procura ativamente empresas ou ramos específicos de setores que estão em alta ou, no entendimento deles, estejam precisando de ajuda para trabalhar melhor sua responsabilidade social.

A gente faz uma estratégia de buscar ativamente também empresas, seja de acordo com os setores mais críticos que a gente entende, por exemplo o setor de construção pesada (que) foi muito claramente envolvido nas questões de combate a corrupção. Então é um que a gente ativamente vai atrás das empresas porque a gente quer ajudar elas a sair desse momento (ENTREVISTADO A ETHOS, 2016, 4'47'').

Sobre a procura pelo Pacto Contra a Corrupção, o entrevistado A ETHOS afirma que muitas empresas vêm buscar o Instituto. Nas palavras dele, um “chamariz” do Pacto Contra a Corrupção ocorreu pela mudança do cadastro Pró-Ética, advindas durante o ano de 2016. Hoje, para a empresa se cadastrar no programa Pró-Ética ela deve ser signatárias do Pacto (conforme já vimos em nosso capítulo 1). O entrevistado ainda ressalta que neste ano o Pacto Contra a Corrupção teve um salto médio de 200 empresas novas cadastradas. Muitos destes cadastros foram feitos em função da vinculação do Pró-Ética.

Reforçando o posicionamento do Instituto, o entrevistado-B ETHOS coloca a relação do Pacto Contra a Corrupção com o projeto da CGU como positiva. Segundo ele, muitas empresas vêm para o Pacto pela exigência do Pró-Ética, e então, a partir disso, acabam se engajando e trazendo suas experiências para ajudar outras que estão iniciando no Pacto. Em nenhum momento da entrevista, os entrevistados demonstraram considerar o aumento das empresas por interesse ao selo do Pró-Ética um problema. Atentamos para que o aumento exponencial das signatárias após a adesão ao Pró-Ética pode significar uma intenção das empresas a parecerem éticas e, um provável interesse das mesmas no selo, e não na causa do Pacto. Ademais, pode haver dificuldade destas empresas de se mobilizarem para a causa e respeitarem o termo de adesão, uma vez que a forma de avaliação das signatárias pode ser considerada frágil, como veremos no decorrer da análise.

Entretanto, conforme depoimento do entrevistado emp.2, muitas empresas acabam se tornando signatárias apenas pela necessidade imposta pelo Pró-Ética e não se sentem pertencentes ao Grupo. Além disso, não há uma supervisão das práticas das empresas signatárias, além da auto avaliação que não se mostra efetiva para o controle real das empresas que compõem o Pacto, como veremos em seguida. Para o entrevistado emp.1 a maior dificuldade do Pacto Contra a Corrupção é realmente promover a ética nas empresas e ter certeza da implementação das práticas.

Eu acho que essa iniciativa do instituto ETHOS é importantíssima. O que é preciso é que as empresas no Brasil tenham adesão ao Pacto e implementem de fato as iniciativas sugeridas pelo Pacto. E não com olhar apenas para o combate a corrupção e sim para o combate também as fraudes internas que é o fomento da conduta ética de todos os seus colaboradores (ENTREVISTADO EMP.1, 2016, 19'33’’).

A fala do entrevistado vai ao encontro da teoria proposta para a conceituação de ética empresarial, onde vimos que a maior dificuldade de manter a conduta ética nas empresas é nas pequenas ações do dia a dia dos funcionários. Muitas questões são tendenciadas a

parecerem positivas ou “não tão antiéticas” pelos resultados que produzem, conforme coloca a autora Nash (1993).

As empresas que fizeram parte desta análise se tornaram signatárias por diferentes motivos. A empresa Trensurb é associada ao Instituto ETHOS e assinou o Pacto como mais uma ferramenta para o fomento da Integridade, influenciado pela assistente social que atuava na época. Já a empresa Compliance Total, estava implantando desde março de 2016 mecanismos de integridade da própria empresa. E dessa forma se interessaram por serem signatárias do Pacto Contra a Corrupção.

No caso da Compliance, o que também influenciou na assinatura do Pacto foi a relação Wagner Giovanini, idealizador da empresa, com o Instituto ETHOS e a CGU. A partir dessa relação surgiu a possibilidade de parceria com o Pacto. Também se levou em conta o ramo que a Compliance atua, pela possibilidade de se relacionar com outras empresas que fomentam a ética.

Por se tratar de uma cooperativa, a Unimed Nordeste/RS sempre se preocupou com a responsabilidade social da empresa. O setor de sustentabilidade segue as diretrizes para a sustentabilidade da Unimed do Brasil repassada para todas as cooperativas singulares do país. Entretanto, depende de cada gestão de cooperativa colocar em prática e dar a devida importância a essas diretrizes em seu próprio planejamento estratégico.

A Unimed Nordeste/RS é parceira do Instituto ETHOS desde que o setor de sustentabilidade foi fundado, em 2005. Após alguns anos já associados ao ETHOS, o setor recebeu a divulgação de uma diretriz da Unimed do Brasil que instituiu o programa Integridade para as cooperativas, onde os indicadores do Instituto ETHOS se tornaram então uma indicação da Unimed do Brasil para todas as cooperativas.

O entrevistado A emp.3 (2016, 10'12'') confirma o ganho que a empresa teve em adiantar-se a diretriz da Unimed do Brasil, e associar-se ao Instituto ETHOS no início da atuação do setor.

Foi através do ETHOS que a gente conheceu as ferramentas e conseguiu chegar até onde a gente está. A gente não foi trabalhando só pela questão do marketing, tanto é que a primeira medida que a empresa tomou foi separar o setor de marketing e o da sustentabilidade. Então hoje dentro da empresa.... os trabalhos são bem claros, o papel de cada um, o impacto de cada um. E o ETHOS nos ajudou em tudo isso. Nos relatórios que a gente ia preenchendo, nos diagnósticos que eles iam nos fornecendo, nos processos que eles avaliavam que a gente encaminhava e nos próprios livros e materiais muito ricos, nos cursos que eles oferecem... que ajudou.

Há uma diferenciação da Unimed Nordeste com as outras singulares do Estado que não desenvolviam a sustentabilidade antes da diretriz geral entrar em vigor. Segundo o entrevistado, as outras singulares que a empresa tem contato demonstram dificuldade em aplicar os indicadores normativos das cooperativas Unimed. O entrevistado classifica o trabalho realizado pelo setor como preventivo, pois foi pensado muito antes de virarem leis ou, no caso da Unimed do Brasil repassar como uma diretriz. Isso acontece pois tem pessoas específicas para pensarem o setor de sustentabilidade e assim, aumentam as possibilidades da atuação responsável e íntegra da empresa.

A assinatura da Unimed Nordeste/RS do Pacto Contra a Corrupção ocorreu em abril de 2015, a partir da busca do *site* empresa limpa. Logo após a adesão ao Pacto chegou a divulgação da Unimed do Brasil. No anexo D pode ser visualizado o convite/divulgação da Unimed do Brasil e seu programa Integridade que engloba os Indicadores ETHOS e o Pacto Contra a Corrupção.

Em 10 de junho de 2015 a Unimed do Brasil lança o Programa Integridade para as singulares aderirem, este programa abrange os indicadores ETHOS e o Pacto Contra a Corrupção, a Unimed do Brasil realizou treinamentos via videoconferência e a Unimed Nordeste assinou o Pacto de Integridade e Combate à Corrupção (ENTREVISTADO-A EMP.3, 2016, 16'03'').

Segundo a fala do entrevistado A ETHOS, a atuação do Instituto ETHOS no Pacto Contra a Corrupção se dá por uma equipe de três funcionários do Instituto que trabalham ativamente no Pacto junto ao grupo de trabalho. Esses três representantes tratam da parceria com a CGU e gerenciam o grupo de trabalho. O Grupo hoje é formado por cerca de 40 pessoas que ativamente vem ao Instituto ETHOS falar sobre o combate à corrupção.

Para uma empresa participar do grupo de trabalho ela deve ser signatária do Pacto e também ser uma associada do Instituto ETHOS. As reuniões visam aprofundar a temática da ética e da integridade e acontecem uma vez por mês presencialmente e, por plataformas *online*, para empresas que são de fora da cidade de São Paulo.

É organizado um plano de trabalho anual para o Grupo dos temas que serão debatidos nas reuniões. O entrevistado A ETHOS deixa claro que o trabalho do Pacto ou do grupo de trabalho não é uma consultoria e, por isso, não são tratados casos específicos das empresas. São levados para o coletivo do Grupo casos de atividades e problemas que acontecem em mais de uma empresa.

O entrevistado ressalta que o grupo de trabalho do Pacto Contra a Corrupção trabalha também com políticas públicas, através de debates de análise e proposição de novas políticas.

Como exemplo o entrevistado cita a lei do *lobby* que foi muito discutida nas reuniões do Grupo em 2016 e, segundo ele, foi fundamental para o debate dos sistemas de integridade empresarial.

Para os dois entrevistados do Instituto, as reuniões do grupo de trabalho do Pacto, evidencia que é um dos mais engajados Grupos que eles conhecem dentro do ETHOS. Segundo os entrevistados, o Pacto e o Grupo são uma iniciativa pioneira para o debate da ética e da integridade no meio empresarial do país e permanece vivo até hoje.

Quando ele (o Pacto) foi criado tinha um papel muito importante naquele momento de discutir como de fato criar um sistema de integridade. Mas desde a aprovação da lei anticorrupção ele teve um novo papel, que é ajudar as empresas a terem um guia de como criar um sistema de integridade dentro de suas empresas (ENTREVISTADO-A ETHOS, 2016, 7'13'')

Perguntamos da participação das empresas signatárias entrevistadas nas reuniões do grupo de trabalho. O entrevistado da empresa Compliance nos apresentou uma notícia do *site* do Instituto ETHOS (anexo A) que resultou de uma participação da empresa no grupo de trabalho. A ação está intitulada como “Ação coletiva para a promoção da integridade na cadeia de valor das empresas” e resultou de uma participação da empresa no Grupo. Entretanto, a participação da empresa foi pontual, não ocorrendo de forma contínua no Grupo.

O entrevistado emp.1 acrescenta em sua fala como ocorre o relacionamento da Compliance Total com o Instituto ETHOS:

Nós temos total abertura para propor novas ações, novas iniciativas e para se relacionar com as empresas do Grupo (de trabalho) e com as empresas signatárias do Pacto pela integridade. E nós acessamos essas empresas tanto pelas reuniões do Instituto ETHOS bem como por ações comerciais, afinal de contas nós vendemos produtos para que as empresas estejam aderentes ao Pacto da integridade (ENTREVISTADO EMP.1, 2016, 6'30'').

O entrevistado ressalta que a relação que a Compliance tem com as signatárias que não são do grupo de trabalho é estritamente comercial, para vender propostas de implementação de métodos de integridade para essas empresas.

A signatária Trensurb nunca participou do grupo de trabalho do Pacto e não estabelece relação nenhuma com outras empresas que assinaram o Pacto contra a Corrupção. Essa também é a realidade da Unimed Nordeste/RS, que como signatária não participa das reuniões do Grupo e também não tem contato com outras signatárias que não sejam do sistema Unimed Brasil.

O entrevistado A emp.3 conta que em Porto Alegre (RS) são realizados treinamentos da Unimed do Brasil para todas as singulares do Rio Grande do Sul. Nesses encontros são repassados materiais e treinamentos do Instituto ETHOS, o que nos mostra que a relação com o Instituto é totalmente mediada. A ida de um representante da própria Unimed Nordeste para São Paulo, para ter contato direto com o grupo de trabalho, por exemplo, é onerosa e acaba não acontecendo. Com sede localizada em São Paulo, a Unimed do Brasil tem um acesso mais fácil ao Instituto ETHOS e, assim, repassa as novidades e treinamentos as outras unidades.

Esses dados fortalecem o problema da distância das empresas não localizadas na cidade de São Paulo. O alcance das estratégias pensadas no grupo de trabalho pelo Instituto ETHOS é limitado às empresas mais próximas. Em contrapartida, o ETHOS conta com algumas estratégias digitais para chegar as outras empresas. Porém, o que nos parece é que as estratégias não são tão eficazes pois, como vimos, as signatárias entrevistadas não utilizam a plataforma de monitoramento e nem se sentem convidadas a participarem por vídeo conferência das reuniões do Grupo.

Conforme vimos na análise do *site*, a assinatura das empresas ao Pacto Contra a Corrupção é voluntária sendo que qualquer empresa que se identificar com os valores propostos pela iniciativa pode assiná-lo. No momento em que é realizado o cadastro no *site* a empresa já se torna uma signatária. Uma vez por ano é solicitado às empresas signatárias que preencham a plataforma de monitoramento, uma estratégia que também já foi destacada na análise dos *sites*. O entrevistado A ETHOS acrescenta que o Instituto não verifica os dados da plataforma de monitoramento do Pacto. Segundo ele não é realizado nenhum trabalho de análise dos dados individuais:

O ETHOS não verifica esses dados, a gente não faz nenhum tipo de trabalho de verificação, de análise, nada disso. Porque a gente entende que é uma ferramenta de auto-gestão para a própria empresa evoluir nesses temas ao longo do tempo (ENTREVISTADO-A ETHOS, 2016, 9'20'').

Conforme o entrevistado afirma em sua fala, o ETHOS divulga os dados das médias das empresas do Pacto Contra a Corrupção todo o ano. Porém, não se dedica a cada signatária individualmente. Segundo ele, os relatórios dão um certo controle geral para ver se as signatárias estão evoluindo ao longo dos anos em suas atividades e ações éticas.

Segundo o entrevistado A ETHOS o Pacto Contra a Corrupção acontece efetivamente em dois momentos. As empresas têm o momento em que se tornam signatárias e, um segundo momento, uma vez por ano, para se manterem signatárias ao Pacto. Para isso, elas têm de

preencher a plataforma de monitoramento *online*, onde será disponibilizado a elas um relatório com um *feedback* de suas ações.

Caso alguma empresa queira procurar o ETHOS para conversar sobre os resultados do relatório, as signatárias têm essa abertura, segundo o entrevistado, principalmente se ela for uma associada⁴¹. Após o preenchimento da plataforma de monitoramento “O ETHOS não vai ativamente atrás de empresas para falar dos resultados delas” (ENTREVISTADO-A ETHOS, 2016, 10’11’’).

Na análise do *site* já percebemos a plataforma como uma estratégia central e de destaque do Pacto, entretanto essa estratégia está com problemas ao chegar aos seus públicos de interesse. Das três empresas signatárias entrevistadas apenas uma preenche a plataforma de monitoramento anualmente. Uma das razões de não preenchimento da plataforma é explicado por um dos entrevistados da empresa Compliance Total. Ele afirma que não tinha conhecimento da plataforma de monitoramento:

Na verdade, essa plataforma eu não tinha conhecimento. Eu fiquei tendo conhecimento através de ti. E agora eu me comprometo a acessar e a verificar com meu diretor se ele acessava, mas eu acredito que não. Eu não tinha conhecimento dessa plataforma (ENTREVISTADO EMP.1, 2016, 8’20’’).

Dessa forma, os indicadores, os documentos e os relatórios advindos do uso da plataforma de monitoramento do Pacto não são utilizados pela empresa.

O entrevistado da Trensurb não lembra de a empresa já ter feito o preenchimento da plataforma de monitoramento ou de utilizar os relatórios provenientes da plataforma nas ações da Trensurb. Das signatárias entrevistadas a Unimed Nordeste/RS é a única que conhece e preenche anualmente a plataforma de monitoramento:

Estamos preenchendo o primeiro ciclo da plataforma de indicadores do Pacto, a emissão do relatório foi em 11/11/2015 referente ao ciclo 2014. A ferramenta nos fornece um diagnóstico do guia temático de integridade, prevenção e combate à corrupção. A partir dos resultados de monitoramento, estudamos os processos da cooperativa para trabalhar em conjunto com as áreas afins, as possíveis melhorias ou ações a serem desenvolvidas (ENTREVISTADO-B EMP. 3, 2016, 25’47’’).

A plataforma de monitoramento dessa empresa tem relação direta com a Unimed do Brasil. Seus resultados vão para um relatório geral de comparação entre as signatárias da Unimed. Como explica o entrevistado-B emp.3 “O Programa Integridade é conduzido pela

⁴¹ Aqui o entrevistado se refere às empresas que são associadas ao Instituto ETHOS e que realizam uma doação mensal para a Instituição. No caso das signatárias, elas pertencem apenas aos acordos e tratados do Pacto Contra a Corrupção.

Unimed do Brasil, portanto, nosso planejamento relativo ao cumprimento dos indicadores ETHOS, são realizados em conjunto com as demais singulares participantes do programa”.

Acreditamos que há, no ponto da plataforma de monitoramento, o maior problema detectado na relação do Pacto com as signatárias. Ao mesmo tempo em que o ETHOS evidencia e coloca a plataforma de monitoramento como a forma de verificação das empresas do Pacto e também como uma ferramenta que auxilia a auto avaliação e o crescimento das práticas éticas na empresa, a referente estratégia não chega de forma efetiva até as signatárias.

Dentre as três empresas analisadas, apenas a Unimed Nordeste/RS tem conhecimento e faz uso da plataforma de monitoramento. As outras empresas não tinham conhecimento ou não realizaram nos últimos anos o preenchimento da mesma. Essa falta de engajamento da estratégia proposta pelo ETHOS pode significar uma falha da mobilização, pois, a mobilização do ETHOS pode estar levando informação, mas não motivando e engajando as empresas a causa.

Questionamos também se as empresas brasileiras têm maturidade suficiente para participarem de um Pacto Contra a Corrupção, que trata de questões muito sensíveis dentro das organizações, e realizarem um auto monitoramento anualmente. Seria efetivo esse auto monitoramento?

Na entrevistada Unimed Nordeste/RS a avaliação se mostra efetiva junto a uma política de sustentabilidade desenvolvida por um setor que atua há mais de dez anos na área. Mas em pequenas empresas ou organizações que não possuam um setor estruturado para tratar da integridade, esses *feedbacks* serão realmente efetivos?

Quando questionamos ao Instituto ETHOS sobre a exclusão de empresas do Pacto Contra a Corrupção, o entrevistado-B ETHOS reforça os dados que foram encontrados no *site* sobre a exclusão, como o não-preenchimento da plataforma e lista de empresas no Cadastro Nacional de Empresas Idôneas e Suspensas (CEIS) da CGU. No caso de alguma das signatárias se encaixarem nas possibilidades de exclusão, o entrevistado explica:

Ai a gente tem que abrir um procedimento com elas (empresas possíveis de serem excluídas). Ai esse procedimento incluiu uma série de passos para a gente entender um pouco como que a empresa está lidando com isso né... então na verdade o que nos cabe é mais olhar o que a empresa faz de diferente para que isso não ocorra novamente caso ela esteja sendo investigada. A gente sabe que, sei lá, 90% das empresas podem ter problemas relacionados a todos os temas, mas nosso papel é sempre ajudá-las a construir algo diferente no caminho da responsabilidade social. Então o que a gente tenta fazer é avaliar a intenção, vemos assim, dentro da objetividade a gente criou critérios objetivos para mensurar o quanto ela está disposta em mudar as práticas. (ENTREVISTADO-B ETHOS, 2016, 4’20’)

O entrevistado reforça como o Instituto ETHOS procede nesses casos. Segundo ele, a forma como as empresas se colocam para solucionar o problema em questão é analisada – de falta de ética ou investigações sobre corrupção empresarial. Também são realizadas conversas com o presidente dessas organizações para ver se há a intenção de mudança em algumas diretrizes da empresa. Uma avaliação é realizada pelo Instituto que leva em conta como a empresa está se reabilitando para lidar com os problemas éticos que esteja enfrentando.

Para mais, questionamos as empresas signatárias sobre o que elas compreendem como corrupção dentro das suas organizações. A empresa Compliance Total entende a corrupção como qualquer tipo de fraude que parta da esfera privada de algum agente público. O entrevistado expõe exemplos como: não atender a legislação do mercado onde a empresa atua; ter relação com concorrentes para formação de cartel para as licitações públicas; desenvolver qualquer fraude em processo licitatório com empresas públicas; “lançar mão” de propina, benefícios ou hospitalidades; promover conflitos de interesses dentro das organizações; inserir-se em práticas de lavagem de dinheiro. O entrevistado acrescenta que os exemplos citados estão todos previstos no código de conduta da empresa e no sistema de compliance interno.

A empresa Trensurb, quando questionada sobre a corrupção, afirma que segue a lei nº 8.666, que formaliza o processo licitatório em empresas públicas. O entrevistado compreende que o processo legal da licitação não é tudo que pode ser feito contra a corrupção, mas é o início. Existe também um setor que cuida de todo processo licitatório e das empresas que concorrem aos editais. Os funcionários desse setor passam por cursos e formações contínuas sobre o tema.

O entrevistado conta que existe um grupo trabalha para desenvolver o sistema de compliance internamente na Trensurb. Como resoluções desse grupo de trabalho alguns RAPs⁴² já foram criados com determinações. Esse grupo também está cuidando da implementação da auditoria da Trensurb, ferramenta que a empresa ainda não possui. Para o entrevistado, o que pode garantir o combate à corrupção e desvios dentro da empresa, são os processos de trabalho bem desenhados e com pouca ou nenhuma brecha para fraudes e desvios. Essa afirmação pode ser melhor entendida quando analisamos a Trensurb como empresa pública, muitas vezes mais sucessível à corrupção e desvios internos por trabalhar diretamente com verbas e licitações públicas.

⁴² Processos internos da empresa.

As práticas anticorrupção na Unimed Nordeste/RS se embasam em diagnósticos e nas políticas desenvolvidos pelo setor de sustentabilidade da empresa. São exemplos: o relatório de progresso pacto global; o selo de governança e sustentabilidade; a promoção de campanhas anticorrupção; o desenvolvimento de projetos voltados às ODS; a inserção de cláusulas contratuais anticorrupção nos contratos e termos de parceria da empresa; as revisões do código de conduta; a capacitação sobre assédio moral, entre outros. Dois exemplos de campanhas e palestras foram enviados pelos entrevistados, e encontram-se no anexo B e C da dissertação.

Sobre as práticas propostas pelo Pacto Contra a Corrupção em seu Guia Temático Integridade, prevenção e combate à corrupção, as signatárias entrevistadas cumprem a maioria das estratégias sugeridas para a promoção da Integridade. Algumas delas ainda desenvolvem outras práticas além das propostas.

Como o caso da Compliance Total que adota outros procedimentos internos que fazem parte do seu programa de compliance, como: procedimentos formais para cumprimento da legislação; normas para relacionamento com concorrentes visando evitar as práticas anticoncorrenciais; normas para o relacionamento com fornecedores; práticas de comunicação e treinamento para a integridade internamente. Como prevenção das fraudes, a empresa utiliza o sistema de compliance e das práticas sugeridas pelo Instituto ETHOS, apenas os relatórios de sustentabilidade a empresa não desenvolve. Isso pode significar que apesar do contato do ETHOS não ser específico por meio da auto avaliação, por exemplo, a empresa se preocupa, desenvolve e monitora a maioria das ferramentas proposta para a integridade empresarial.

Para o entrevistado, somente com a aplicação de um sistema de compliance completo é que é possível ter relevância e sucesso no combate da corrupção. Para a empresa é claro que apenas uma prática isolada não tem real efetividade na integridade empresarial.

A Unimed Nordeste/RS também realiza mais ações do que as sugeridas pelo ETHOS. São elas: o comitê de ética, composto por médicos cooperados e membros da diretoria, que fiscalizam as contas de órteses e próteses; o programa de notificação de eventos, o qual o objetivo é verificar denúncias de práticas não corretas na cooperativa; a implantação do setor de auditoria interna, que funciona como um instrumento de controle para os gestores e administradores de uma empresa. As contribuições desses comitês e auditorias podem ser utilizadas como meio de identificação de que todos os processos internos e políticas definidas pela organização, bem como se os sistemas contábeis e de controle interno estão sendo efetivamente seguidos e as transações realizadas refletirão, contabilmente, em concordância com os critérios previamente definidos.

Ademais, a empresa Trensurb possui o código de ética, os relatórios financeiros, os relatórios de sustentabilidade, as práticas anticorrupção, a recente implementação do programa de integridade e as capacitações para o público interno sobre ética, cujo último treinamento ocorreu em 2012. Todas essas ações são propostas pelo Instituto ETHOS no seu documento. A ouvidoria, que também é um critério proposto pelo ETHOS, está em fase de implementação.

Sobre o código de ética da Trensurb, o entrevistado destaca que a elaboração do código é uma diretriz do governo para as empresas públicas.

Há uma lei federal que obriga (que) nós empresas (públicas) tenhamos um código de conduta... um código de ética. Ele obedece às diretrizes do governo federal, mas também segue os princípios éticos do Instituto ETHOS. Que inclusive o próprio governo busca ali (no ETHOS) referências (ENTREVISTADO EMP. 2, 2016, 39'33'').

O entrevistado comenta que o código de ética foi criado nos anos de 2003 ou 2004 pela equipe diretiva. Segundo ele, o código não tem muita influência nos setores mais inferiores da hierarquia da organização.

Você ter a adesão do grande corpo funcional da Trensurb, essa discussão... ela ainda é muito insipiente. Claro que enquanto projeto de comunicação da empresa tu massifica essa informação da ética, tu dá divulgação, permite que todos tenham conhecimento que esses tema está sendo discutido, está sendo elaborado, tem valores éticos colocados ai. Porém você ter feito uma reunião para elaborar conceitualmente o que os funcionários pensam sobre a ética da Trensurb não. Ele não passou do grupo diretivo. (ENTREVISTADO EMPRESA 2, 2016, 43'18'').

A Unimed Nordeste/RS tem o código de ética que vem como diretriz da Unimed do Brasil. Entretanto, segundo o entrevistado- B emp.3, o Pacto Contra a Corrupção ajuda as cooperativas a nomearem as ações éticas, além de aumentarem a responsabilidade de divulgação e ação dos setores da sustentabilidade principalmente pelos relatórios que ajudam nas decisões do setor. “A partir do momento que a gente assina o termo, a gente tem ali uma senha né. Então a gente tem total liberdade em um espaço só para quem é associado com ferramentas e vídeos e treinamentos online” (ENTREVISTADO-A EMP.3, 2016, 19'48'').

A mobilização causada pelo Pacto Contra a Corrupção nas signatárias entrevistadas tem diferentes motivos aparentes. Inferimos que as três empresas se preocupam com estratégias e ações de promoção da integridade e da ética empresarial. Entretanto, cada uma

evidencia diferentes aspectos das estratégias e possui um leque de razões diferentes para atuar na RSE.

Percebemos que a empresa Compliance Total utiliza-se das ferramentas e contatos do Pacto Contra a Corrupção para manter relações próximas com outros empresários, visando um futuro contato comercial com as empresas. Entretanto, a empresa do 2º setor não esquece dos seus deveres como promotora da integridade, e também, por prestar um serviço de assessoria ética, possui um avançado sistema de compliance internamente. Muito mais do que mobilizada pelo Instituto ETHOS, inferimos que a empresa que vende um produto com o intuito de disseminar a ética quer se mostrar para o mercado como fomentadora de projetos, como o Pacto Contra a Corrupção, e como exemplo de integridade e ética.

Já a empresa Trensurb, que é uma estatal configurando-se como uma empresa pública, tem todo um aparato de leis e regramentos específicos por sua natureza legal para barrar a corrupção e promover a ética nos seus processos. O Instituto ETHOS e a assinatura do Pacto Contra a Corrupção aparecem como um reforço daquilo que a lei já estabelece para a conformidade da empresa e que pode, muitas vezes, mostrar outros caminhos para se seguir na busca pela integridade. Entretanto, nos parece que as ferramentas propostas pelo Pacto não são tão adequadas à realidade da empresa, que acaba por aderir à estratégias muito parecidas com as empresas privadas, o que pode não resolver muito bem seus problemas éticos.

A atuação da Unimed Nordeste/RS está muito focada nos princípios do cooperativismo, e isso vem muito antes das leis de RSE e Pactos de ética e integridade.

A condução deste trabalho na Unimed Nordeste parte do cumprimento dos seus princípios cooperativistas, na disseminação de sua Missão, Visão, Valores, e Política de Sustentabilidade, esta perpassa em todos os processos da cooperativa com o objetivo de propagar as suas práticas para a rede de relacionamento (ENTREVISTADO A EMPRESA 3, 2016).

Outro ponto de diferenciação da Unimed Nordeste/RS se dá pelo elo com a Unimed do Brasil, que parece ser muito próxima na relação com o Instituto. Além disso, a preocupação com a ética e a integridade parecem fazer parte de sua cultura. Há, portanto, uma forte cultura da empresa para a sustentabilidade, incluindo então os processos éticos e íntegros. Essa cultura está sendo trabalhada pelo setor há 10 anos e tem uma equipe preparada para isso, o que demonstra, nos resultados encontrados na empresa, um diferencial na sua atuação. Paraventi (2016) corrobora neste aspecto quando coloca que a ética é intrínseca a cultura da empresa e deve partir inicialmente das hierarquias maiores da Instituição, o que podemos perceber na análise da cooperativa.

No próximo tópico apresentaremos a relação das estratégias para mobilização encontradas na pesquisa empírica da dissertação, com os conceitos levantados no primeiro e segundo capítulo teóricos. Além disso, apresentaremos a classificação sobre as estratégias comunicacionais para a mobilização empresarial.

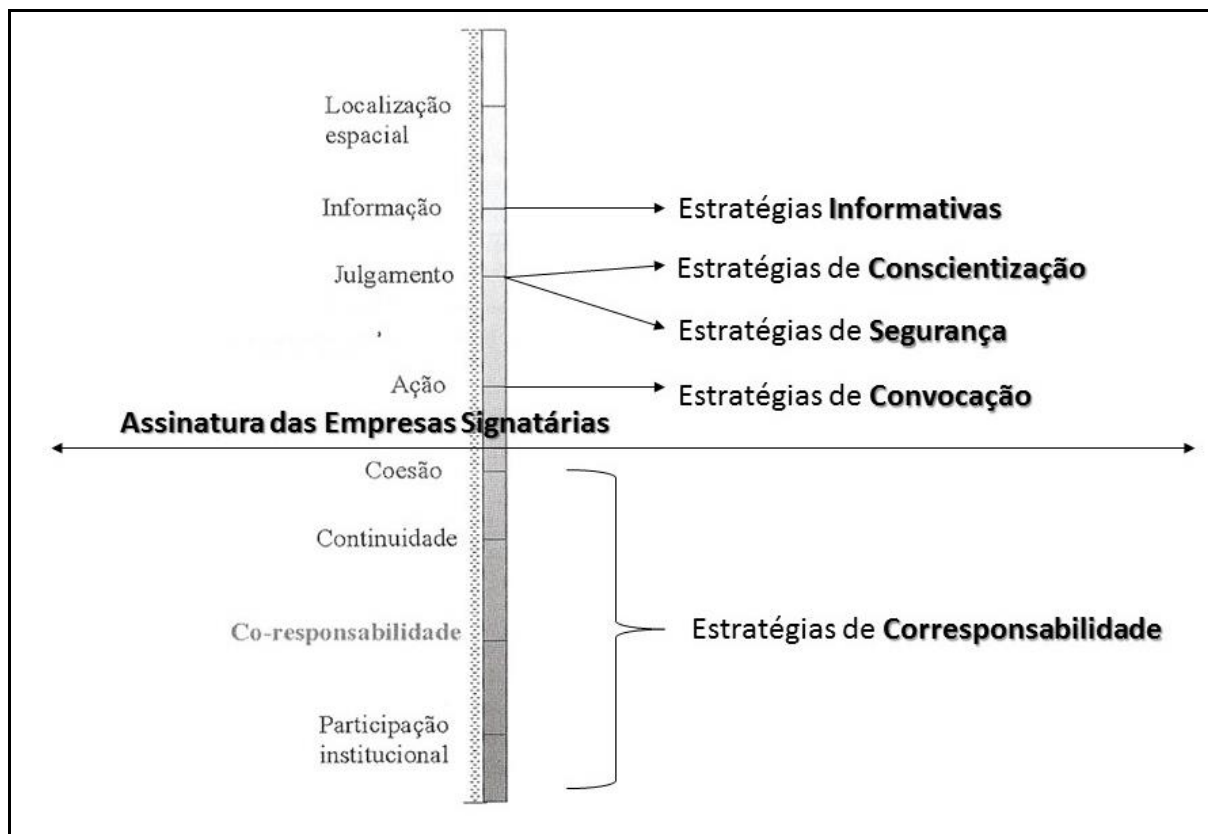
4.3 ESTRATÉGIAS PARA A MOBILIZAÇÃO EMPRESARIAL NO PACTO CONTRA A CORRUPÇÃO

Com base nos autores Henriques (2010) e Pérez (2012), percebemos as estratégias para a mobilização como um processo relacional, baseado em trocas simbólicas que visam o engajamento e a persuasão do outro para uma causa social. Sendo assim, a partir dos dados levantados na pesquisa empírica, as estratégias comunicacionais para a mobilização empresarial no Pacto Contra a Corrupção podem ser entendidas por uma classificação da autora com cinco níveis de estratégias, conforme já apresentado por nós durante a análise dos *sites*. São elas: estratégias de informação; estratégias de segurança; estratégias de conscientização; estratégias de convocação e estratégias de corresponsabilidade.

Os dados obtidos por meio das entrevistas com o Instituto ETHOS e com as empresas signatárias do Pacto Contra a Corrupção ratificam e fortalecem a compreensão dessa classificação, confirmando os dados encontrados na análise dos *sites* institucionais.

Propomos na figura 26 a relação da classificação das estratégias encontradas na análise para a mobilização das empresas signatárias com a escala de níveis de vinculação proposta por Henriques (2013).

Figura 26 – Relação das estratégias de mobilização empresarial com a escala de níveis de vinculação.



Fonte: Elaborado pela autora.

O primeiro nível de vinculação, a localização espacial, influencia fortemente as relações das empresas signatárias. A sede do Instituto ETHOS localiza-se na cidade de São Paulo, o que dificulta o acesso das empresas de outras cidades e estados, como é o caso das signatárias do Rio Grande do Sul. O uso de ferramentas digitais da web, buscam fortalecer a relação do Instituto com as empresas, porém nem sempre é a forma mais eficaz na mobilização empresarial.

Um exemplo disso é a plataforma de monitoramento do Pacto, que por estar disponibilizada em um *site* web, não sofre influência da localização espacial para ser utilizada. Entretanto, das três empresas, apenas uma utiliza a plataforma proposta para o auto monitoramento da ética e da integridade nas empresas. Atentamos esse ponto como uma das falhas do processo de mobilização do Pacto Contra a Corrupção.

A informação é o nível em que encontramos mais estratégias comunicacionais para a mobilização do Pacto Contra a Corrupção. As **estratégias informativas** encontram-se

presentes nesse nível de diversas formas, principalmente nos *sites* do Instituto ETHOS e do Pacto. Para Toro e Werneck (1997), ter informação é o primeiro passo de um processo de mobilização. Esse nível de vinculação se dispõe a ter estratégias que visem informar as empresas para que elas se sintam orientadas para a causa da corrupção e da integridade.

Nos *sites* analisados encontramos as estratégias informativas na forma de textos, links para outros *sites*, guias temáticos, infográficos e *hiperlinks* para outros materiais informativos. A divulgação pelo *site* também foi destacada na entrevista do Instituto ETHOS, onde o entrevistado aponta a ênfase na divulgação de informações *online* na tentativa de mobilização de empresas de outros estados. Além disso, foi relatada a credibilidade conquistada das informações que são repassadas em nome do Instituto ETHOS, que garante a boa reputação do Instituto e do que ele divulga entre as empresas brasileiras.

No nível de vinculação do julgamento, os agentes mobilizados julgam o projeto e posicionam-se em relação a causa, podemos citar como estratégias presentes as de conscientização e de segurança. As **estratégias de conscientização** são formadas por conteúdos nos *sites* que guiam sobre as definições do que é corrupção empresarial. Esses conteúdos são formados por textos, *hiperlinks*, dicionário da corrupção e vídeos.

Segundo Henriques (2013), a conscientização do público a ser mobilizado deve se dar sem manipulação, com argumentos que instiguem o público a decidir. No caso das estratégias encontradas, elas munem as empresas de entendimento do que é a corrupção para que saibam se sua empresa necessita de ações a favor da integridade.

Além das estratégias encontradas nos *sites*, destacamos a escolha da integridade como um dos temas destaque no planejamento estratégico do Instituto ETHOS. Com isso, não só o Pacto Contra a Corrupção, mas outras ações do Instituto estão voltadas a conscientização do tema integridade do país. Isso pode significar uma estratégia para colocar o tema em visibilidade na discussão pública e, com isso, divulgar o Pacto Contra a Corrupção.

Já as **estratégias de segurança** influenciam no julgamento das empresas por passarem confiança e segurança para as empresas que estão pensando em aderir ao Pacto. Destacamos como estratégia a listagem das empresas que já são signatárias disponível no *site*, a divulgação das empresas que participam do grupo de trabalho e da Secretaria do Pacto. Destacamos como principal estratégia dessa categoria a parceria do Pacto Contra a Corrupção com a CGU. Essa estratégia se mostrou efetiva durante a análise pois, segundo o entrevistado do ETHOS, após o fechamento da parceria com o órgão público e com o selo Pró-Ética, as signatárias deram um salto em quantidade de 200 empresas a mais em menos de um ano.

Entretanto, questionamos essa estratégia por se tratar de um resultado apenas quantitativo. Não há um estudo por parte do Instituto se a adesão das empresas ao Pacto tenha se dado apenas pela vantagem de receber o selo Pró-Ética ou se as ações propostas no termo de adesão estão sendo realmente cumpridas.

O quarto nível de vinculação, intitulado de ação por Henriques (2013), é o nível onde a empresa está convencida das propostas do Pacto e então, assina o Termo de Adesão tornando-se uma signatária do Pacto. Para o autor é uma vinculação pontual, eventual ou permanente por diferentes tipos de contribuições do agente mobilizado. Neste nível estão presentes as **estratégias de convocação**, como no exemplo do *site* específico do Pacto, no qual encontramos dois *banners* com *links* convocando para a assinatura do Pacto. Ademais, acrescentamos a relação próxima que os empresários, que fazem parte do Instituto ETHOS, mantêm com outros empresários brasileiros. Como exemplo, o entrevistado da empresa Compliance Total coloca que a relação dos empresários do Instituto ETHOS influencia na adesão ao Pacto Contra a Corrupção muito pela proximidade com um dos idealizadores da empresa. A convocação por parte de integrantes do Instituto tem caráter estratégico quando pensamos a mobilização no aspecto relacional proposto por Pérez (2012). As relações aqui expostas, por exemplos, são características dos indivíduos que se relacionam por natureza e assim criam laços e mobilizam uns aos outros para diversas causas.

Os outros quatro níveis de vinculação – coesão, continuidade, corresponsabilidade e participação institucional – são níveis que acontecem no Pacto Contra a Corrupção após a assinatura do termo de adesão, quando a empresa já é uma signatária. Nestas etapas, não foram encontradas muitas estratégias comunicacionais que levem as empresas à participação institucional, o que pode significar um déficit do processo de mobilização do Instituto ETHOS. Após a assinatura do Termo de Adesão encontramos estratégias que podem ser classificadas como de **corresponsabilidade**, pois buscam a divisão dos problemas e soluções com todos os participantes do projeto. Nessa categoria elencamos como estratégias a plataforma de monitoramento, a aba do *site* do Pacto “porque assinar” e o grupo de trabalho do Pacto.

No entanto, a plataforma de monitoramento se mostra frágil na sua aplicação como ferramenta de avaliação do Pacto Contra a Corrupção. Como estratégia, a plataforma busca uma auto avaliação das empresas signatárias, mas como vimos nas entrevistas, nem todas as signatárias realizam a avaliação. Dessa forma, o Instituto ETHOS não tem controle das práticas éticas que as empresas signatárias realizam – ou não – internamente. Além disso, o entrevistado do Instituto ETHOS afirma que não é realizado pela equipe uma avaliação

específica do desenvolvimento de avaliação. O instituto aposta na auto avaliação das signatárias que ao finalizarem a aplicação recebem um diagnóstico com pontos a melhorar nas ações da integridade.

Destacamos como principal estratégia de corresponsabilidade as reuniões do grupo de trabalho que buscam debater pontos em comum das empresas sobre a ética e a integridade. Além disso, há a preocupação do grupo de trabalho com políticas públicas, o que pode indicar um comprometimento com os níveis de continuidade e corresponsabilidade do grupo. Entretanto, a participação das signatárias no grupo de trabalho é limitada, o que faz com que a estratégia não seja eficiente na busca pela continuidade das signatárias.

Inferimos a partir da análise que, a mobilização proposta pelo Instituto ETHOS no Pacto Contra a Corrupção chega até o quarto nível de vinculação, a ação, onde ocorre a assinatura do Pacto pelas empresas mobilizadas. Até esse nível as estratégias se mostram eficientes e em grande quantidade, com destaque para as estratégias informativas que são maioria no *site* do ETHOS e do Pacto Contra a Corrupção.

Na busca por coesão e continuidade das ações das signatárias, após o nível da ação, as estratégias do Instituto ETHOS se mostram ineficientes para a formação dos próximos níveis de vinculação, inferimos que as estratégias de mobilização para a corresponsabilidade requerem melhor planejamento com o intuito em aproximar o público do projeto, de modo que, as signatárias se mostrem mais envolvidas com o Pacto Contra a Corrupção e engajadas com as ações propostas em conjunto para mobilização da ética e da integridade nas relações empresariais. O Instituto ETHOS poderia aproximar mais as signatárias das iniciativas do Pacto, utilizando, por exemplo, do grande número de empresas e contatos conseguidos muito pela parceria da CGU e mobilizar de forma efetiva os seus públicos de interesse, utilizando-se assim de estratégias mais relacionais, conforme encontramos nos pressupostos teóricos de Pérez (2012).

As três empresas signatárias do Pacto Contra a Corrupção entrevistadas se mostraram diferentes quanto aos motivos que as levaram a assinar o Pacto e também na forma como realizam as ações em prol da ética empresarial. Podemos perceber nestas signatárias três tipos diferentes de vínculos com o projeto.

A empresa Compliance Total demonstra um vínculo de interesse comercial com o projeto contra à corrupção. A signatária percebe uma oportunidade de oferta de seus produtos a outras empresas que fazem parte do seu projeto. Além disso, a vinculação com o Instituto ETHOS auxilia na visibilidade da sua marca como agente promotor da ética e da integridade, pressupostos que tem ligação com o seu negócio de atuação.

Já a empresa Trensurb aparenta ter um vínculo com o Pacto Contra a Corrupção na busca por um regulador empresarial das suas ações. Além das normas e diretrizes que a empresa pública segue, nos parece, que a organização busca em ações do Instituto ETHOS uma base de compreensão e de visibilidade na promoção da sua integridade.

A Unimed Nordeste/RS demonstra ter um vínculo mais forte com o Instituto ETHOS do que o das outras signatárias entrevistadas. Isso pode ser percebido pela sua relação com o Instituto vir desde o surgimento do setor, em 2005. Entretanto, o seu vínculo com o Pacto Contra a Corrupção é totalmente mediado pela Unimed do Brasil, o que nos leva a inferir que a relação de mobilização que acontece é muito mais por influência das práticas propostas pela Unimed do Brasil do que vindas propriamente do Instituto ETHOS, apesar do conhecimento do Instituto acerca dos temas ser base para as suas ações.

Dos três diferentes vínculos citados, nenhum pode ser considerado um vínculo ideal conforme os pressupostos de Henriques (2010). Não identificamos uma preocupação das signatárias com o projeto Pacto Contra a Corrupção, e sim uma preocupação das empresas apenas com suas ações internas. Segundo o autor, o vínculo ideal é aquele que forma um sentimento de solidariedade perante o projeto, onde as empresas conheçam bem o problema a ser resolvido e que haja preocupação com o todo, com os resultados que o projeto venha a ter.

O que percebemos durante as entrevistas com as signatárias é que não há troca de experiências e conhecimento entre as empresas do Pacto. Apesar de haver o espaço do grupo de trabalho destinado a isso, somente as associadas ao Instituto ETHOS podem participar. Isso já demonstra uma falha no processo de mobilização do Instituto, pois para a mobilização ser completa a empresa não deve apenas assinar o Pacto, mas sim participar ativamente de suas ações. As signatárias que não são associadas ao Instituto, mesmo que se sintam convocadas, não podem participar das reuniões e acabam por ficar isoladas em suas ações internas, o que de certa forma compromete o Pacto Contra a Corrupção como um projeto do 3º setor.

Ademais, as signatárias analisadas não parecem estar envolvidas pelo problema social da ética e da integridade empresarial. Não há indícios nos dados levantados que ocorra um debate sobre esse problema que faz parte do todo da sociedade. As signatárias parecem se preocupar exclusivamente com os seus problemas internos e como melhorar os processos da sua empresa e da cultura da integridade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa objetivamos compreender como as estratégias comunicacionais do Instituto ETHOS mobilizam a responsabilidade social empresarial no Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção. O Pacto é uma iniciativa do Instituto ETHOS que pretende promover mais integridade e ética nos negócios por meio da erradicação da corrupção. As empresas que se tornam suas signatárias devem cumpri-lo integralmente, além de terem o dever de divulgar práticas anticorrupção para seus funcionários e públicos de interesse.

A análise dos dados ocorreu em quatro momentos distintos, conforme a proposta de adaptação da metodologia AGPJ (STRELOW, 2007). Em um primeiro momento, realizamos a análise sócio-histórico-cultural da organização pela apreciação dos documentos oficiais do ETHOS e do Pacto Contra a Corrupção, além de pesquisa bibliográfica. A análise foi apresentada no capítulo 1 da dissertação.

No segundo momento, efetuamos o exame dos *sites* do Instituto ETHOS e também no *site* específico do Pacto, Empresa Limpa. Após a análise, classificamos as estratégias encontradas em cinco níveis diferentes, posteriormente validados com as informações obtidas nas entrevistas sucedidas nas duas últimas etapas da análise.

Podemos depreender com os resultados obtidos, que a formação do Instituto ETHOS e a responsabilidade social proposta pela OSCIP decorre dos empresários indicados e pré-selecionados para atuarem na Instituição como associados curadores. Isso pode ser questionado, uma vez que, sendo os empresários que apontam as direções da organização, o ETHOS possivelmente tem suas ações de RSE baseadas em práticas positivas visadas pelos empresários para eles mesmos. Isso pode vir a dificultar a atitude crítica que estes deveriam adotar no estabelecimento de diferentes relacionamentos com os seus públicos de interesse.

Percebemos também a partir da análise, que o argumento utilizado nos textos de mobilização pelo ETHOS coloca em primeiro lugar o interesse das empresas na obtenção de lucros maiores e vantagens competitivas, conseguidas, segundo o ETHOS, pelas ações de responsabilidade social. Entretanto, entendemos que esse posicionamento do Instituto diverge do entendimento de que a RSE é um dever das organizações para com a sociedade. Os benefícios que a empresa poderá obter, como a vantagem competitiva, deveria ser vista como consequência das ações responsáveis e éticas e não como fim.

A análise dos *sites* evidenciou a proposta de classificação de cinco diferentes estratégias para a mobilização das empresas: estratégias de corresponsabilidade, de convocação, de conscientização, de segurança e estratégias informativas. A última apresenta-

se em grande número nos *sites* analisados, disposta em forma de textos e *links* externos e denota o ponto inicial do processo de mobilização. Verificamos, portanto, uma intencionalidade da mobilização a partir das estratégias encontradas.

Após as entrevistas, validamos a classificação das estratégias proposta na análise dos *sites* e propomos a relação das mesmas com a escala de níveis de vinculação de Henriques (2013). Assim, inferimos que o processo de mobilização proposto pelo Instituto ETHOS na iniciativa do Pacto Contra a Corrupção atinge de forma satisfatória até o quarto nível de vinculação, chamado de ação. Entendemos que, neste nível, ocorre o momento de assinatura do Pacto pelas empresas que então se tornam signatárias.

Até esse momento do processo de mobilização, as estratégias apresentam-se em grande quantidade e, de certa forma, são eficientes, pois fazem com que as empresas assinem o Pacto. Falamos aqui das estratégias classificadas como informativas, de segurança, de conscientização e de convocação. Entre elas destacamos a parceria com a CGU na iniciativa do selo Pró-Ética. Essa parceria acaba corroborando para a assinatura do Pacto por ser uma das etapas necessárias para as empresas conseguirem o selo dado pela CGU.

Entretanto, questionamos o caráter intencional dessa estratégia, que pode levar a empresa a se tornar signatária apenas pela possibilidade de concorrer ao selo e não pela identificação com a causa. Esse pode ser um dos fatores que faz com que o Pacto, apesar dos seus 10 anos de atuação, chegue apenas ao quarto nível de vinculação e não consiga fazer com que as signatárias envolvam-se verdadeiramente nos objetivos do projeto.

As estratégias de corresponsabilidade encontradas na busca por coesão e continuidade das ações de mobilização do Pacto Contra a Corrupção se mostram ineficientes nas ações apresentadas após a assinatura das signatárias. Inferimos pela análise proposta que após as empresas se tornarem signatárias do Pacto, elas não são incentivadas a se engajarem em projetos ou ações conjuntas e não apresentam uma atuação que pode auxiliar no desenvolvimento do Pacto.

A plataforma de monitoramento apresentada pelo Instituto ETHOS é um exemplo de estratégia de corresponsabilidade que se mostra frágil na aplicação com as signatárias. Destacamos que a plataforma não é utilizada por duas das três empresas analisadas, o que faz com que suas ações e estratégias para a promoção da ética empresarial não sejam avaliadas e nem monitoradas pelo Instituto.

Ademais, é a partir do preenchimento da plataforma que o ETHOS disponibiliza a avaliação das ações das organizações e possibilita o crescimento da empresa no âmbito ético com possibilidade de melhorar e aperfeiçoar as ações já realizadas. Aqui também

encontramos fragilidades na plataforma, cujo funcionamento não possibilita uma análise das práticas que estão sendo desenvolvidas nas signatárias. A falta de monitoramento também pode causar a perda de dados da realidade das empresas que poderiam auxiliar no desenvolvimento da iniciativa do Pacto.

Como sugestão, acreditamos que as estratégias para mobilização do ETHOS devem levar em consideração a não-linearidade dos ambientes organizacionais e suas diferentes características, para que as estratégias, como por exemplo, a plataforma de monitoramento, tenham mais adesão das signatárias. Além disso, o ETHOS deve levar em consideração a maturidade das empresas brasileiras perante o tema da ética e da integridade. Isso porque a plataforma sugere um auto monitoramento, que pode esbarrar nas práticas culturais de algumas signatárias, por não estarem adaptadas a esse tipo de avaliação.

O afastamento do Instituto ETHOS das signatárias, após a assinatura das empresas do Pacto Contra a Corrupção, podem levar ao aumento ou à continuação de ocorrências de pequenas fraudes internas nas organizações. Conforme vimos no referencial teórico, principalmente as pequenas ações corruptas que ocorrem no dia a dia da empresa é que apontam para a não-integridade das empresas.

Ademais, na fala dos entrevistados podemos perceber a importância da busca por processos bem desenhados e o constante monitoramento com grupos de discussão e auditorias internas na busca pela ética empresarial em cada organização. O que nos pareceu não ser acompanhado pelo Instituto, que poderia utilizar desses espaços para desenvolver ainda mais a ética nessas organizações, conforme se propõe nos objetivos do Pacto Contra a Corrupção.

Sobre as signatárias entrevistadas na pesquisa destacamos a diferenciação da atuação das mesmas pelos diferentes ambientes organizacionais e a cultura que cada uma apresenta. Por ser uma empresa privada, uma pública e uma cooperativa, elas demonstraram suas ações na busca da ética voltadas à realidade dos seus objetivos. Inferimos a partir da análise que a mobilização dessas empresas se dá muito mais por iniciativa própria das signatárias, do que por estratégias de mobilização vindas do Instituto ETHOS e, por isso, que cada empresa demonstra um motivo e um envolvimento diferente com o Pacto Contra a Corrupção.

Dentre as empresas signatárias, destacamos a atuação na busca da ética empresarial da Unimed Nordeste/RS que possui um setor inteiro trabalhando com as questões tanto da ética quanto da responsabilidade social empresarial. Entretanto, a relação do Instituto ETHOS com essa empresa parece ser mediada pela Unimed do Brasil que possui sede em São Paulo e repassa as orientações para as outras cooperativas. Isso vai ao encontro da forte cultura da responsabilidade social desta empresa que se mostra aberta para as propostas do Instituto

ETHOS. Mas também, significa que a mobilização da ética não partiu do Instituto e sim de uma valorização interna dessas práticas, muito repassada pela Unimed Brasil para Unimed Nordeste/RS.

No período que estamos vivendo no Brasil, falar de ética e corrupção se mostra estratégico para o Instituto ETHOS e, o enfoque que a mídia tem dado ao tema, pode ter aumentado a visibilidade à iniciativa do Pacto Contra a Corrupção. Conforme a fala do coordenador de mobilização, o tema da ética e da integridade foi, em 2016, um dos objetivos do Instituto. E a escolha do ETHOS para destaque da integridade continuou para 2017. O Instituto divulgou seu planejamento estratégico em seu *site* logo no início do ano e o primeiro tema de destaque do planejamento é a integridade com o objetivo de ampliar o número de signatárias do Pacto.

Compartilhamos da iniciativa do Instituto de utilizar esse tema como destaque, tanto pela sua importância nos dias atuais quanto pela visibilidade que o tema traz ao ETHOS. Entretanto, acreditamos que o ETHOS deveria aproximar-se mais das empresas do Pacto Contra a Corrupção, utilizando o atual grande número de signatárias para mobilizar de forma efetiva essas empresas que já se mostram pré-dispostas a atuar no Pacto.

Para isso, sugerimos que o ETHOS pense as estratégias não pelos resultados quantitativos, de quantidade de empresas mobilizadas para assinatura do Pacto, mas sim pela qualidade das ações desenvolvidas com as empresas já signatárias. Isso pode resultar em um retorno maior para o projeto e qualidade nas ações desenvolvidas pelas empresas.

Como considerações do processo de pesquisa que resultou nesta dissertação, acreditamos que a dificuldade de contato com as empresas signatárias do Pacto Contra a Corrupção com sede no Rio Grande do Sul dificultou a seleção do *corpus*, que poderia ser maior, encontrando mais resultados que pudessem enriquecer a análise. Entretanto, destacamos que as três empresas dispostas a participarem da pesquisa são de segmentos diferentes, o que de certa forma, supriu a quantidade de signatárias entrevistadas.

Além disso, entendemos a partir dos resultados expostos, a RSE como um tema ainda a ser pesquisado, principalmente quando projetamos o olhar das ciências da comunicação. Um exemplo de encaminhamento para futuras pesquisas é a fala do entrevistado da empresa Trensurb, em que relata que não há bibliografia ou conteúdo que tratem da responsabilidade social para empresas públicas. Segundo ele, dentro da Trensurb as ferramentas do Instituto ETHOS são adaptadas para a realidade da empresa pública. Porém, dependendo do problema que a empresa está enfrentando pode não ser suficiente, principalmente se tratando de

questões de ética e de integridade que se mostram muito específicas para esse segmento de empresas.

Ainda como reflexão da pesquisa, apontamos necessário um maior aprofundamento na compreensão do conceito de responsabilidade social entendida pelos empresários associados do Instituto ETHOS. Destacamos essa necessidade pelas diretrizes e planejamento estratégico do Instituto passarem sempre por aprovação na assembleia, que faz parecer que são esses membros que influenciam as diretrizes para as ações do Instituto em seus projetos e refletindo diretamente nas definições de RSE.

Acreditamos que a pesquisa tenha cumprido o seu papel de apurar o processo de mobilização realizado pelo Instituto ETHOS no Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção. A pesquisa também se encarregou de apontar pontos positivos e negativos desse processo, detendo-se nas informações que foram passadas pelas três empresas signatárias entrevistadas.

Por fim, conferimos na análise que o Instituto ETHOS deve qualificar o processo de mobilização das signatárias do Pacto Contra a Corrupção. Principalmente, após a assinatura do termo de adesão, buscar uma maior aproximação dessas empresas com o projeto. Além disso, o Instituto deve planejar novas estratégias comunicacionais para a promoção de um maior engajamento das signatárias ao grupo de trabalho e à plataforma de monitoramento, estratégias já propostas, mas que foram apontadas na pesquisa como insuficientes na promoção da corresponsabilidade das signatárias com o Pacto Contra a Corrupção.

REFERÊNCIAS

- ASHLEY, Patrícia Almeida (coord). **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ASHLEY, P.A; LIMA, P.R; ALIGLERI, L.; BORINELLI, B.RSE no contexto brasileiro: uma agenda em contínua expansão e difusão. In: ASHLEY, Patrícia Almeida (coord). **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005. P. 66-92.
- ASHLEY, Patrícia Almeida. A mudança histórica do conceito de responsabilidade social empresarial. In: ASHLEY, Patrícia Almeida (coord). **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005. P. 44-65.
- ASHLEY, Patrícia Almeida. CHAVES, Jorge Bezerra Lopes. Racionalidades para a ética empresarial e a gestão da empresa cidadã. In: ASHLEY, Patrícia Almeida (coord). **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005. P. 13-41.
- BALDISSERA, Rudimar. ARAÚJO, Denise. Responsabilidade social, diversidade e marketing: O discurso Real Beleza Dove. **Revista Fronteiras**. Jan/abr 2007. Disponível em: < revistas.unisinos.br/index.php/fronteiras/article/view/5839/3023>. Acesso em: 20 de novembro de 2015.
- CAMARGO. Ricardo Zagallo. **Responsabilidade Social das Empresas: Formações Discursivas em Confronto**. 2009, 432p. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.
- CRUZ. L.M.M.S. **Responsabilidade Social: visão e intermediação da mídia na redefinição do público e do privado**. 2006. 243p. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Cultura) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.
- DUARTE, Jorge. Entrevista em Profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2009
- DUARTE, Francisco. **Construindo o Movimento Da Responsabilidade Social Empresarial No Brasil: Um Estudo De Caso Sobre O Instituto Ethos**. 2010, 163f. Dissertação (Mestrado em Política Social). Universidade Federal Fluminense, Programa de Pós-Graduação em Política Social, UFF-RJ, 2010.
- EMPRESA LIMPA. **Site Empresa Limpa**. São Paulo, 2016. Disponível em: < www.empresalimpa.ethos.org.br>. Acesso em: 22 de maio de 2016.
- ENTREVISTADO-A ETHOS. Entrevista_Instituto_ETHOS. In: ENTREVISTAS. CD-ROM 1 (anexo E).
- ENTREVISTADO-B ETHOS. Entrevista_Instituto_ETHOS. In: ENTREVISTAS. CD-ROM 1 (anexo E).
- ENTREVISTADO EMP.1. Entrevista_Compliance_Total. In: ENTREVISTAS. CD-ROM 1 (anexo E).
- ENTREVISTADO EMP.2. Entrevista_Trensurb. In: ENTREVISTAS. CD-ROM 1 (anexo E).

ENTREVISTADO-A EMP.3. Entrevista_Unimed. In: ENTREVISTAS. CD-ROM 1 (anexo E).

ENTREVISTADO-B EMP.3. Entrevista_Unimed. In: ENTREVISTAS. CD-ROM 1 (anexo E).

ETHOS. Instituto. **Estatuto Social**. Versão 2014a. Disponível em: <www3.ethos.org.br/conteudo/gestao/estatuto>. Acesso em: 22 de abril de 2016.

ETHOS. Instituto. **Certidão de OSCIP**. Disponível em: <www3.ethos.org.br/conteudo/gestao/prestacao-de-contas>. Acesso em: 22 de abril de 2016.

ETHOS. Instituto. **Relatório de Auditoria do Balanço Financeiro**. Versão 2014b. Disponível em: <www3.ethos.org.br/conteudo/gestao/prestacao-de-contas>. Acesso em: 22 de abril de 2016.

ETHOS. Instituto. **Código de Conduta Político-Partidária dos Funcionários do Instituto Ethos**. Versão 2014c. Disponível em: <www3.ethos.org.br/conteudo/gestao/politicas-e-procedimentos-internos>. Acesso em: 22 de abril de 2016.

ETHOS. Instituto. **Guia Temático Integridade, prevenção e combate à corrupção**. Versão 2015. Disponível em: <www.empresalimpa.ethos.org.br/index.php/publicacoes/plataforma-de-monitoramento-guia-tematico-integridade-prevencao-e-combate-a-corrupcao>. Acesso em: 22 de março de 2016.

ETHOS. Instituto. **Regimento do Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção**. *Online*. Disponível em: www.empresalimpa.ethos.org.br/index.php/empresalimpa/pacto-contra-a-corrupcao/regimento. Acesso em: 22 de março de 2016.

ETHOS. Instituto. **Indicadores ETHOS para negócios sustentáveis e responsáveis**. São Paulo, 2016.

FISCHER, Rosa Maria. **O Desafio da Colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GOLDSTEIN, Ilana. **Responsabilidade Social: das grandes corporações ao terceiro setor**. São Paulo: Ática, 2007.

HENRIQUES, Márcio Simeone. **Comunicação e mobilização social na prática de polícia comunitária**. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

HENRIQUES, Márcio Simeone (Org). **Comunicação e Estratégias de Mobilização Social**. 3. Ed – Belo Horizonte: Autêntica, 2013.

INSTITUTO ETHOS. **Site Instituto ETHOS**. São Paulo, 2016. Disponível em: <www3.ethos.org.br>. Acesso em: 22 de maio de 2016.

JOHNSON, Telma. **Pesquisa social mediada por computador: Questões, metodologia e técnicas qualitativas**. Rio de Janeiro: E-papers, 2010.

LEI 9.790. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9790.htm>. Acesso em: 20 de novembro de 2015.

LEI 13.019. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13019.htm> Acesso em: 02 de maio de 2016.

MACHADO, Raphael. **O Desenvolvimento do Instituto Ethos e o Campo da Responsabilidade Social Empresarial no Brasil.** 2012, 166f. Dissertação (Mestrado em Ciência Política). Universidade Estadual de Campinas, Departamento de Ciência Política, UEC-SP, 2012.

MAFRA, Rennan. **Entre o espetáculo, a festa e argumentação:** mídia, comunicação estratégica e mobilização social. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

MARCO REGULATÓRIO DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL. **Nova relação de parceria das OSCs com o Estado:** Fomento e Colaboração. *Online.* Disponível em:<www.participa.br/articles/public/0044/8555/20160512_MROSC_Apresentac_a_o_Padrao_geral.pdf>. Acesso em: 02 de maio de 2016.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo de estratégia:** conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOREIRA, Sonia Virgínia. Análise documental como método e como técnica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação.** São Paulo: Atlas, 2009

MELO NETO, Francisco Paulo de; FRÓES, César. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial:** A Administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FRÓES, César. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa:** o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

MEMÓRIA, Felipe. **Design para Internet:** projetando a experiência perfeita. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

NALINI, José Renato. **Ética Geral e Profissional.** São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2006.

NASH, Laura. **Ética nas empresas:** boas intenções à parte. São Paulo: Makron Books, 1993.

NIELSEN, Jakob. **Projetando Websites.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

OLIVEIRA, Franciara Maria de. Estratégias de Responsabilidade Social Corporativa: Um estudo sobre os 231 casos concretos do Instituto ETHOS. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM).** Disponível em: <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm>>. Acesso em: 11 de set. 2015.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. PAULA, Maria Aparecida. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2008.

PARAVENTI, Ágatha Camargo. Ética, *compliance* e o papel da comunicação. In: KUNSCH, M.M.K (org). **Comunicação Organizacional Estratégica.** São Paulo: Summus, 2016. P. 115-136.

PÉREZ, Rafael Alberto. **Pensar la estrategia:** otra perspectiva. 1a.ed. Buenos Aires: La Crujía, 2012.

RODRIGUES, Adriano Duarte. **Estratégias da Comunicação**. Lisboa: Editorial Presença, 2001.

SILVEIRA, Natani Carolina. **Aplicação dos Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social Empresarial**: estudo de caso com uma empresa da economia de comunhão. 2008. 226p. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2008.

STRELOW, Aline. **Análise Global de Periódicos Jornalísticos (AGPJ)**: uma proposta metodológica para o estudo do jornalismo impresso. 2007, 395f. Tese (Doutorado em Comunicação Social). Faculdade de Comunicação Social, Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, PUC-RS, 2007.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações Não-Governamentais e Terceiro Setor**: criação de ONGs e estratégias de atuação. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

TIRONI, Eugenio. CAVALLO, Ascanio. **Comunicación Estratégica**: Vivir em um mundo de senãles. Chile: Aguilar Chilena de Ediciones S.A, 2006.

TORO, Jose B. & WERNECK, Nísia. **Mobilização Social**: um modo de construir a democracia e a participação. Belo Horizonte: Autêntica, 1997.

VARGAS, Ricardo. **Os meios justificam os fins**: gestão baseada em valores da ética individual à ética empresarial. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM O COORDENADOR DE MOBILIZAÇÃO DO INSTITUTO ETHOS

- **Entrevistados:** Coordenador de mobilização do Instituto ETHOS e Assessor da Diretoria responsável pelo Pacto Contra a Corrupção.
- **Aplicação:** Aplicação presencial.
- **Data da aplicação:** 07 de setembro de 2016.
- **Questionário:** Organizado através de perguntas semiestruturadas
- **Roteiro da entrevista:**
 - 1) **De que forma são definidas as ações de mobilização do Instituto ETHOS?** O setor de mobilização do Instituto ETHOS atualmente é formado por quantas pessoas? E na hierarquia administrativa do Instituto, o setor responde a quem?
 - 2) **Como são feitas as escolhas das empresas para a mobilização?** Como é a decisão de mobilizar para um Pacto específico, como no caso do Pacto Contra a Corrupção? Como a equipe da mobilização chega as empresas que estão longe de São Paulo, como as do Sul, por exemplo?
 - 3) **Fale de como é a atuação do Instituto ETHOS com o Pacto Contra a Corrupção:**
 - 4) **Após uma empresa se cadastrar no *site* do ETHOS para participar do Pacto, quais são os próximos passos?**
 - 5) **Como é a relação do Instituto ETHOS com o grupo de trabalho do Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a corrupção?** Como são divididas as tarefas e as ações e ideias para a mobilização da iniciativa?
 - 6) **Como é feita a avaliação das empresas participantes do Pacto Empresarial Contra a Corrupção?**
 - 7) **As mudanças da aplicação dos Indicadores ETHOS para o sistema *online* resultaram em uma maior aderência das empresas?** Quais são os pontos positivos e negativos dessa mudança no seu ponto de vista?
 - 8) **Que mudanças já podem ser percebidas na gestão das empresas que aderiram ao Pacto?** As empresas do Sul do Brasil apresentam diferenciais competitivos em relação as demais empresas localizadas em outras regiões do País? Por que o Pacto consegue atingir empresas com sede no Estado de São Paulo e poucas localizadas no Centro-Oeste?

APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS REPRESENTANTES DAS EMPRESAS SIGNATÁRIAS

- **Entrevistados:** Representantes das empresas signatárias que aceitaram participar da pesquisa.
- **Aplicação:** Aplicação presencial e por Skype.
- **Data da aplicação:** 14 de setembro de 2016 – Compliance Total
06 de outubro de 2016 – Trensurb
07 de outubro de 2016 – Unimed Nordeste/RS
- **Questionário:** Questionário semiestruturado com perguntas abertas e uma fechada.
- **Roteiro da entrevista:**
 - 1) Você trabalha em qual setor/departamento da empresa?
 - 2) Há quanto tempo você é o responsável pelo Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção? Quais são suas atribuições? Como foi escolhido/selecionado? As ações do Pacto que devem ser executadas na empresa partem do seu setor/departamento?
 - 3) Como a empresa conheceu e aderiu ao Pacto Contra a Corrupção?
 - 4) A empresa tem abertura para participar das reuniões organizadas pelo ETHOS, sugerir ações e pautas para o Pacto Contra a Corrupção? A empresa tem contato com as outras empresas signatárias do Pacto? Há espaço para troca de ideias, sugestões e experiências que agreguem valores aos objetivos do Pacto?
 - 5) Você já utilizou a plataforma de monitoramento do Pacto Contra a Corrupção? Se a resposta for sim, conte-nos o que achou da plataforma e dos resultados que ela disponibiliza. O que a empresa faz a partir dos resultados deste monitoramento?
 - 6) A empresa já utilizou algum dos documentos disponíveis na plataforma de monitoramento, como o relatório ou o diagnóstico, para o planejamento de alguma ação?
 - 7) Que ações, atos ou comportamentos são considerados corruptos em sua empresa? Como você trabalha na prevenção e controle de ações tidas como corruptas? Cite as ações realizadas na empresa em prol do Pacto Contra a Corrupção desde que a mesma se tornou signatária:
 - 8) Se você faz parte de uma empresa com mais de uma sede ou escritório, como foi a relação dos outros escritórios em relação à adesão do Pacto empresarial? As outras empresas tiveram influência na adesão? Se a resposta for sim, como isso aconteceu?

- 9) O que é uma empresa íntegra e ética na sua concepção? Como vocês tem trabalhado estas questões com os *stakeholders*?
- 10) Marque quais as práticas sugeridas pelo Instituto ETHOS no Guia Temático Integridade, Prevenção e Combate à Corrupção que sua empresa já aderiu:
- Código de conduta ou Código de ética
 - Relatórios financeiros
 - Relatórios de sustentabilidade
 - Práticas e/ou políticas anticorrupção
 - Programas de integridade empresarial
 - Capacitações para o público interno sobre ética e integridade
 - Envolvimento no debate de políticas públicas
 - Análise e gestão de fornecedores éticos
 - Mecanismos de denúncia / Ouvidoria empresarial
 - Normas para patrocínios e doações
 - Outro. Qual? _____
- 14) Das práticas sugeridas pelo ETHOS, comente as mais relevantes na prevenção e combate da corrupção.
- 15) Gostaria de comentar sobre outra prática que a empresa adota na prevenção e combate à corrupção?

ANEXO A – PRINTSCREEN DA NOTÍCIA DE PARCERIA ENTRE A EMPRESA COMPLIANCE TOTAL E O INSTITUTO ETHOS



O INSTITUTO NOTÍCIAS CONFERÊNCIAS PROJETOS/GTS INDICADORES AGENDA PUBLICAÇÕES ASSOCIADOS ASSOCIE-SE

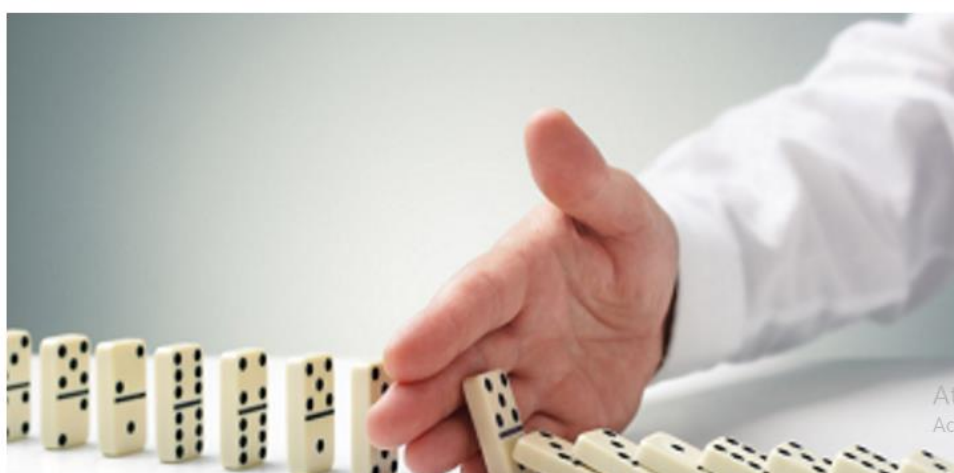
ETHOS INTEGRIDADE

Parceria entre Ethos e Compliance Total traz iniciativa com foco no combate à corrupção

12/08/2016

ABC Aumentar fonte | Diminuir fonte Imprimir

Compartilhar



Ativar
Acesse C



A reunião do grupo de trabalho (GT) do Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção, ocorrida na última quinta-feira (11), na sede do Instituto Ethos, disponibilizou às empresas participantes dessa ação uma grande novidade quanto a iniciativas em *compliance*, com vistas ao combate à corrupção. Trata-se da "Ação coletiva para a promoção da integridade na cadeia de valor das empresas".

O projeto é oriundo de uma parceria entre o Instituto Ethos e a Compliance Total, com o objetivo de mudar o ambiente de negócios no Brasil, e utilizará os Indicadores Ethos e o Mentoring, ferramenta idealizada pela Compliance Total para auxiliar as empresas a implementar sistemas de integridade.

Na ocasião Wagner Giovanini, da Compliance Total, explicou sobre a parceria e destacou a escolha de trabalhar com o setor privado. *"A importância das empresas para essa iniciativa é gigantesca, pois o propósito é mudar o mundo corporativo no Brasil. É inquestionável que a corrupção é um dos maiores males que afeta o planeta e, com esse programa, buscamos atacar a questão, principalmente por meio do GT de Integridade, cuja função é especial por ter empresas que já estão voltadas para agir corretamente, independentemente da lei em vigor. Então ter essas organizações como vetores e multiplicadores do processo em toda a sua cadeia é o que dará sustentabilidade ao projeto, o que vai ampliá-lo e fazer com que alcancemos o sucesso"*, acredita Giovanini.

"Estamos abrindo inicialmente a adesão à iniciativa para as empresas do GT de Integridade como forma de influenciar e inspirar nossos parceiros em relação a essa agenda. O que estamos propondo é que o grupo lidere um salto quantitativo e qualitativo, de modo que possamos de fato mudar o país, agindo como protagonistas no combate à corrupção", concluiu Caio Magri, diretor executivo de Operações, Práticas Empresariais e Políticas Públicas do Instituto Ethos. Caberá ao GT ainda a oportunidade de dar um nome ao programa, que busca atingir 10 mil companhias.


Ativar
Acesse C

ANEXO B - DIVULGAÇÃO PALESTRA SOBRE ASSÉDIO MORAL

dicas do

COMITÊ DE CONDUTA


UNIMED



AÇÕES DE ASSÉDIO MORAL ENCONTRAM TERRENO FÉRTIL, NO MOMENTO EM QUE NÃO TRABALHAMOS COM NOSSAS EQUIPES O DESENVOLVIMENTO DO QUE CHAMAMOS DE QUOCIENTE EMOCIONAL

COMO LÍDERES É PRECISO SERMOS REFERÊNCIAS E ESTIMULAR:

- *A utilização de diferentes formas para resolver problemas (ora escutando, ora mediando, harmonizando, confrontando);*
- *Ter consciência de nossos próprios sentimentos (e o quanto nossas emoções interferem na nossa forma de pensar e consequentemente, agir);*
- *Avaliar as ações e suas consequências (não se volta atrás de algo verbalizado, ou realizado);*
- *Lidar bem com frustrações (lidar com a adversidade, não existe controle para tudo);*
- *Identificar seus pontos fortes e fracos (rentabilizar ou neutralizar);*
- *Saber o momento de opinar;*
- *Reconhecer seus erros (comportamento que gera confiança nos relacionamentos);*
- *Questionar nossas crenças...*



**Regência
ClearCom**
CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

+55 54 3221-0976
Av. Thompson Peulenti Saravilla, 208
Salão 508/509 - Ed. Vitória Corporate
Centro do SulRS
regencia.com.br

ANEXO C – DIVULGAÇÃO DE FECHAMENTO DE CICLOS



Palestra **Fechamento de Ciclos**

O comitê de conduta convida você a participar deste momento de reflexão e conscientização nos encerramentos de ciclos e início de mudanças.

4.12.15 - sexta-feira - 9h - Auditório Hospital Unimed

Palestrante:
Frei Jaime Bettega



Confirmação de Presença: até dia 02/12 pelos contatos:
E-mail: treinamento@unimed-ners.com.br - Fone: 3220-2356
Se necessário, solicitar intérprete de Libras.



ANEXO D – DIVULGAÇÃO DO PROGRAMA INTEGRIDADE DA UNIMED DO BRASIL

Programa de Promoção da Integridade nas Cooperativas Unimed

Reunião de apresentação do Programa Integridade - 2ª edição

Em 2015 a Unimed do Brasil em parceria com o Instituto Ethos deu início ao Programa Integridade, com o objetivo de diagnosticar como é tratada a conduta íntegra no Sistema Unimed, por meio da identificação de práticas de prevenção e combate à corrupção já desenvolvidas e apoiando às Unimeds na elaboração de seus planos de ação para a inserção e o desenvolvimento de mecanismos que propiciem um ambiente mais ético, íntegro e transparente. Neste primeiro ciclo, houve a participação de 34 Unimeds.

Em setembro iniciará a próxima edição do programa e convidamos todas as Singulares, Federações e Empresas Auxiliares para participar da reunião de apresentação do Programa Integridade que será realizado na Unimed do Brasil no dia 31 de agosto 2016 das 9h30 às 11h30 por videoconferência.

[Clique aqui](#) para confirmar sua participação.



Unimeds Participantes

- Central Nacional Unimed
- Federação Santa Catarina
- Federação Unimed RS
- Unimed Amparo
- Unimed Araraquara
- Unimed Blumenau
- Unimed Caruaru
- Unimed Cascavel
- Unimed Cerrado
- Unimed Chapecó
- Unimed Cuiabá
- Unimed Curitiba
- Unimed do Brasil
- Unimed Extremo Sul
- Unimed Fortaleza
- Unimed Goiânia
- Unimed Grande Florianópolis
- Unimed Itapetininga
- Unimed Jaraguá do Sul
- Unimed Juiz de Fora
- Unimed Leste Pauliste
- Unimed Litoral
- Unimed Marquês de Valença
- Unimed Nordeste RS
- Unimed Piracicaba
- Unimed Piraqueçu
- Unimed Regional Baixa Mogiana
- Unimed Regional Maringá
- Unimed Rio
- Unimed Sta. Bárbara d'Oeste, Americana e Nova Odessa
- Unimed Santos
- Unimed Sorocaba
- Unimed Sul Capixaba
- Unimed Vertente do Caparaó

ANEXO E – CD-ROM COM AS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE