

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

**A CONTRIBUIÇÃO DAS REDES SOCIAIS *ONLINE*  
PARA O RELACIONAMENTO EMPRESA X  
COMUNIDADE NO QUE TANGE AOS PROJETOS DE  
RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL**

**DISSERTAÇÃO**

**Synara Marques da Rocha Perin**

**Santa Maria, RS, Brasil,**

**2013**



**A CONTRIBUIÇÃO DAS REDES SOCIAIS *ONLINE* PARA O  
RELACIONAMENTO EMPRESA X COMUNIDADE, NO QUE  
TANGE AOS PROJETOS DE RESPONSABILIDADE  
SOCIOAMBIENTAL**

Por

**Synara Marques da Rocha Perin**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, ênfase em Estratégia e Competitividade, Linha de Pesquisa Organizações e Pessoas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para a obtenção do grau de  
**Mestre em Administração**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga**

**Santa Maria, RS. Brasil.**

**2013**

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Marques da Rocha Perin, Synara  
A CONTRIBUIÇÃO DAS REDES SOCIAIS ONLINE PARA O  
RELACIONAMENTO EMPRESA X COMUNIDADE NO QUE TANGE AOS  
PROJETOS DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL / Synara  
Marques da Rocha Perin.-2013.  
163 p.; 30cm

Orientador: Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de  
Pós-Graduação em Administração, RS, 2013

1. Comunicação Empresarial 2. Responsabilidade  
Socioambiental Empresarial 3. Redes Sociais Online I.  
Rejane da Rosa Gama Madruga, Lúcia II. Título.

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado

**A CONTRIBUIÇÃO DAS REDES SOCIAIS *ON LINE* PARA O  
RELACIONAMENTO EMPRESA X COMUNIDADE, NO QUE TANGE  
AOS PROJETOS DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL**

elaborada por  
**Synara Marques da Rocha Perin**

Como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Administração**

**Comissão Examinadora:**

**Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, Dr<sup>a</sup>.** (UFSM)  
(Presidente/Orientadora)

**Clandia Maffini Gomes, Dr<sup>a</sup>.** (UFRGS)  
(Professora Avaliadora)

**Elisangela Carlosso Machado Mortari, Dr<sup>a</sup>.** (UFSM)  
(Professora Avaliadora)

**Vânia Medianeira Flores Costa, Dr<sup>a</sup>** (UFSM)  
(Suplente)

Santa Maria, 26 de fevereiro de 2013.



## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, um agradecimento especial à minha orientadora, Lúcia, que vem me acompanhando nessa trajetória há tempos. Entre a primeira conversa, os três semestres como aluna especial e aluna ouvinte, e depois, finalmente o tão sonhado mestrado, foram mais de quatro anos. Agradeço pela troca de experiências, por compartilhar comigo tanta sabedoria, pelo exemplo de serenidade e por me fazer acreditar que eu sou capaz.

Aos membros a minha banca, Clandia e Elisângela, agradeço pelas valiosas contribuições que proporcionaram na qualificação do projeto. Espero que eu tenha feito toda a lição de casa.

Aos meus professores do mestrado, que me ajudaram a desatar alguns nós e me ensinaram a ver o mundo sob uma nova perspectiva. Obrigada.

Aos meus colegas de mestrado, que saudades do primeiro ano de mestrado! Ficávamos loucos com a quantidade de material para ler e com as apresentações em aula, mas nos divertimos muito também. Vou sentir saudades!

Faço um agradecimento especial à minha colega Ranice, colega dos trabalhos em grupo, parceira nos artigos escritos durante as madrugadas... obrigada pelo companheirismo, pela amizade e pela disponibilidade de sempre tentar me ajudar.

Não poderia deixar de agradecer aos meus chefes Elton Doeler e Joel Boelter, por terem compreendido a importância desse mestrado para mim, me liberando do trabalho sempre que eu precisei.

Agradeço às minhas amigas Fabrise, Pauline e Márcia, que me incentivaram a tentar, e depois não me deixaram desistir. No meio dessa correria toda, nossos encontros sempre pareciam “a hora do recreio”.

Agradeço especialmente à minha, mãe, meus irmãos, meu esposo e meus filhos, por compreenderem as minhas ausências e, mesmo assim, estarem sempre por perto.

Finalmente, agradeço a Deus, por tornar tudo isso possível.





*Ao meu esposo, Vitor  
pela nobreza de respeitar minhas escolhas  
e jamais sair do meu lado.  
Aos meus filhos, Bruno e Bernardo,  
sem vocês, nada disso faria sentido.*



## RESUMO

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade Federal de Santa Maria

### **A CONTRIBUIÇÃO DAS REDES SOCIAIS *ONLINE* PARA O RELACIONAMENTO EMPRESA X COMUNIDADE, NO QUE TANGE AOS PROJETOS DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL**

AUTORA: SYNARA MARQUES DA ROCHA PERIN  
ORIENTADORA: LÚCIA REJANE DA ROSA GAMA MADRUGA  
Data e Local da Defesa: Santa Maria, 2013

O crescente interesse em relação a uma comunicação *online* responsável, por parte das empresas indica o quanto esse aspecto tornou-se uma necessidade, a fim de se manterem competitivas e, ao mesmo tempo, éticas com as ações com as quais se comprometem. O mundo *web* vem evoluindo e o uso da Internet como um meio de comunicação rápido e econômico tem levado as empresas a utilizá-lo cada vez com mais frequência. Inserido nesse contexto, este estudo tem por objetivo entender como as empresas interagem com seus públicos, utilizando-se das redes sociais *online* para divulgar suas estratégias de responsabilidade socioambiental e se, efetivamente, podem proporcionar uma maior conscientização da sociedade sob esses aspectos, potencializando a imagem positiva das organizações, promovendo o seu diferencial competitivo. O estudo de natureza qualitativa baseou-se em diversas fontes de evidência: (i) Instituto Ethos, do qual foram extraídas as empresas objeto deste estudo; (ii) rede social *online*, mais especificamente o Facebook, cujo conteúdo dos *posts* foi analisado nas *fun pages* das empresas; (iii) entrevistas semiestruturadas com os gestores responsáveis pela geração dos conteúdos das *fun pages* das empresas pesquisadas. Os resultados deste estudo permitem concluir que as empresas analisadas estão familiarizadas com os princípios conceituais da RSE, embora esse seja ainda um conceito em construção. Além disso, verificou-se que, a preocupação com a Responsabilidade Socioambiental, embora recente, já tomou uma proporção que extrapola as exigências legais, porém essa preocupação não se traduz necessariamente em ações ou projetos relacionados ao tema. As três empresas consideram o Facebook um importante canal de comunicação, devido a sua natureza interativa e abrangente, mas apenas duas delas divulgam seus projetos, ações e práticas de RSE nas *fun pages*. Evidenciou-se, também, que a maior parte das mensagens se referem as questões sociais, em detrimento das ambientais. No geral, os resultados sugerem que as empresas consideram importante a adoção de práticas de RSE em seus negócios e, igualmente, compartilhá-las, seja em *sites*, redes sociais ou mesmo em outros meios de comunicação, o que não está claro é se elas têm a compreensão de como transformar os desafios da sustentabilidade em oportunidades estratégicas. Espera-se que este trabalho possa ter contribuído de alguma forma para uma melhor compreensão dos conceitos e da associação entre a responsabilidade ambiental, comunicação organizacional e uso de redes sociais *online* como uma ferramenta para esta comunicação.

**Palavras-chave:** Comunicação Empresarial. Responsabilidade Socioambiental Empresarial. Redes Sociais *Online*.



## **ABSTRACT**

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade Federal de Santa Maria

### **THE CONTRIBUTION OF ONLINE NETWORKS FOR RELATION COMPANY X COMMUNITY, IN TERMS OF THE ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY PROJECTS**

**AUTHOR: SYNARA MARQUES DA ROCHA PERIN  
ADVISER: LÚCIA REJANE DA ROSA GAMA MADRUGA**

Date and Place of Defense: Santa Maria, 2013

The growing interest in relation to a responsible online communication, by companies indicates how this aspect has become a necessity in order to remain competitive and at the same time, ethical with actions which they undertake. The web world is evolving and the use of Internet as a fast and economic communication medium has led companies to use it with increasing frequency. Inserted in this context, this study aims to understand how businesses interact with their publics, using online social networking to publicize their environmental responsibility strategies and effectively can provide a greater awareness of the society on these issues, enhancing the positive image of the organization, promoting its competitive edge. The qualitative study was based on several sources of evidence: (i) the Ethos Institute, which were extracted the companies object of this study, (ii) online social networking, specifically the Facebook, from where the content of the posts was analyzed in companies' fun pages, (iii) structured interviews with managers responsible for generating the content of the companies' fun pages. The results of this study indicate that the analyzed companies are familiar with the conceptual principles of CSR, although this is still a concept under construction. Furthermore, it was found that the concern for Environmental Responsibility, although recent, has already taken a proportion that exceeds the legal requirements, but this concern does not necessarily translate into actions or projects related to the theme. The three companies consider Facebook an important channel of communication due to its interactive and comprehensive nature, but only two of them disclose their projects, actions and practices of CSR in fun pages. It was evident, too, that most of the posts refer to social issues, in detriment of the environment issues. Overall, the results suggest that companies consider important to adopt CSR practices in their businesses and, equally, share them, whether on websites, social networks or even other media; What is not clear is whether they have the understanding of how to turn sustainability challenges into strategic opportunities. It is hoped that this work may have contributed in some way to a better understanding of the concepts and the association between environmental responsibility, organizational communication and use of online social networking as a tool for this communication.

**Keywords:** Corporate communications. Corporate social responsibility. Social networks online



*[...] O que ocorrer com a terra recairá sobre os filhos da terra. O homem não tramou o tecido da vida; ele é simplesmente um de seus fios. O que quer que faça ao tecido, estará fazendo a si mesmo.*

Chefe índio de Seattle – líder pele vermelha da nação Sioux - 1855





## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide de Carroll.....	39
Figura 2 - O papel das empresas nas redes sociais na visão dos usuários de mídias sociais .....	59
Figura 3 - Reação dos usuários na interação com empresas por meio das redes sociais ..	60
Figura 4 - As empresas e o envolvimento dos consumidores nas questões socioambientais.....	66
Figura 5 - Influência dos consumidores nas práticas e iniciativas de RSE .....	68
Figura 6 - Canais de comunicação para a divulgação das práticas de RSE .....	70
Figura 7 - O método estudo de casos múltiplos.....	76
Figura 8 - Procedimento de seleção das empresas a partir do Instituto Ethos.....	87
Figura 9 - Construtos teóricos.....	89
Figura 10 - Processo da análise de conteúdo.....	92
Figura 11 - <i>Post</i> maior número de compartilhamentos – EK Comunicação e Marketing .	99
Figura 12 - <i>Post</i> notícia - EK Comunicação e Marketing.....	100
Figura 13 - <i>Post</i> com <i>link</i> direcionando para o <i>site</i> da empresa - EK Comunicação e Marketing .....	101
Figura 14 - <i>Post</i> ampliado – Gruppen .....	107
Figura 15 - <i>Post</i> no <i>Facebook</i> com <i>link</i> direcionando para o <i>site</i> de outra empresa – Gruppen.. .....	108
Figura 16 - <i>Post</i> com imagem parcial da página do <i>site</i> da Baguete .....	108
Figura 17 - <i>Post</i> com maior número de “curtir” – Grupo RBS.....	117
Figura 18 - <i>Post</i> de homenagem ao Dia dos Pais – Grupo RBS .....	117
Figura 19 - <i>Post</i> maior número de compartilhamentos – Grupo RBS .....	118
Figura 20 - Modelo de governança do Comitê de Sustentabilidade do Grupo RBS .....	121
Figura 21 - Métricas de redes sociais da campanha Educação – Grupo RBS.....	122



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de Responsabilidade Socioambiental Empresarial .....	41
Quadro 2 - Protocolo de estudo de casos múltiplos.....	78
Quadro 3 - Fontes de evidência.....	79
Quadro 4 - Relação de empresas do Rio Grande do Sul no <i>ranking</i> do Instituto Ethos.....	82
Quadro 5 - Data de envio e recebimento dos roteiros de pesquisa.....	90
Quadro 6 - Caracterização das empresas.....	95
Quadro 7 - Perfil dos Entrevistados.....	95
Quadro 8 - Síntese das entrevistas.....	123
Quadro 9 - Resumo comparativos dos <i>posts</i> .....	125
Quadro 10 - O posicionamento das empresas a partir do conceito de RSE.....	126



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Empresas associadas ao Instituto Ethos divididas por estado .....	80
Tabela 2 - Empresas associadas ao Instituto Ethos divididas por porte .....	81
Tabela 3 - Resumo dos <i>posts</i> publicados no período de 90 dias.....	86
Tabela 4 - Síntese dos <i>posts</i> analisados – EK Comunicação e Marketing.....	97
Tabela 5 - Síntese dos <i>posts</i> analisados – Gruppen.....	104
Tabela 6 - Síntese dos <i>posts</i> analisados – Grupo RBS.....	112



## LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

B2C -	<i>Business to Consumer</i>
CAD -	Conselho de Administração
CEBDS -	Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
CM -	Comentários
CMC -	Comunicação Mediada por Computador
CP -	Compartilhamentos
FMSS -	Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho
GIFE -	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
GRI -	<i>Global Reporting Initiative</i>
IBRAMERC -	Instituto Brasileiro de Inteligência de Mercado
IMAMA -	Instituto da Mama do Rio Grande do Sul
IMED -	Instituto Metodista de Educação
ISP -	Investimento Social Privado
LK -	<i>Like</i>
ONG -	Organização não-governamental
OSCIP -	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
RSE -	Responsabilidade Socioambiental Empresarial
RSO -	Redes Sociais <i>Online</i>
TICs -	Tecnologias de Informação e Comunicação
VBA -	<i>Value Balance Accountability</i>





## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1- Roteiro de entrevista semiestruturada .....	143
Anexo 2 - Modelo de carta de apresentação enviado aos gestores.....	151



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>27</b>
<b>1.1 Justificativa do Estudo.....</b>	<b>31</b>
<b>1.2 Problema de Pesquisa.....</b>	<b>33</b>
<b>1.3 Objetivo Geral .....</b>	<b>34</b>
1.3.1 Objetivos Específicos.....	34
<b>1.4 Estrutura do Trabalho .....</b>	<b>34</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>37</b>
<b>2.1 Responsabilidade Socioambiental Empresarial.....</b>	<b>37</b>
<b>2.2 A Comunicação nas Organizações.....</b>	<b>45</b>
<b>2.3 Redes Sociais.....</b>	<b>51</b>
2.3.1 Redes Sociais <i>Online</i> .....	55
2.3.2 Facebook.....	60
<b>2.4 A comunicação da RSE nas novas mídias .....</b>	<b>63</b>
<b>3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....</b>	<b>73</b>
<b>3.1 O método estudo de caso.....</b>	<b>74</b>
3.1.1 O método estudo de casos múltiplos.....	75
3.1.2 As unidades de análise.....	76
<b>3.2 Protocolo do estudo de caso.....</b>	<b>77</b>
<b>3.3 As fontes de evidência e etapas da pesquisa.....</b>	<b>78</b>
3.3.1 Instituto Ethos.....	79
3.3.2 Redes Sociais <i>Online – Facebook</i> .....	81
3.3.3 Entrevistas semiestruturadas .....	88
<b>3.4 Procedimentos de análise dos dados.....</b>	<b>90</b>
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>95</b>
<b>4.1 EK Comunicação e Marketing .....</b>	<b>96</b>
<b>4.2 Gruppen .....</b>	<b>103</b>
<b>4.3 Grupo RBS .....</b>	<b>110</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>133</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>137</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>147</b>



# 1 INTRODUÇÃO

Talvez, com certo atraso, o ser humano começa a compreender o prejuízo que vem provocando e, ao mesmo tempo, a que vem se submetendo, mediante a destruição progressiva dos recursos naturais. Os danos causados pelo desenvolvimento são incalculáveis e de sua total responsabilidade. Portanto, mais do que nunca, é hora de assumir esta responsabilidade e fazer uma reavaliação, em busca de uma nova conscientização dos valores da vida e dos direitos das gerações futuras.

O homem é essencial à natureza assim como é parte dela. É a sua racionalidade que o distingue dos demais seres vivos e legitima sua autonomia. Ainda assim, é incapaz de compreender, em toda a sua magnitude, o quão ilegítima e antiética é a sua atuação contra a mesma.

O desenvolvimento e a evolução tecnológica vêm trazendo mudanças rápidas e avassaladoras para a maioria dos países. Se consegue produzir mais e com mais qualidade, a expectativa de vida aumentou (AGUIAR, 2002), e a tecnologia vem mudando do mundo mecânico para o mundo digital. Por outro lado, a recente crise financeira aumentou o nível de pobreza e desemprego e, além disso, os recursos necessários utilizados para dar conta de toda essa evolução ultrapassaram a capacidade do planeta de renová-los. Tudo isso vem causando um profundo impacto no comportamento de produtores e consumidores. (KOTLER et al., 2010).

A sustentabilidade ambiental é considerada um dos maiores problemas globais da atualidade, porém, pode-se perceber que parte da sociedade está atenta à necessidade de buscar novos padrões de produção e consumo e, com isso, muitas empresas começaram a pensar seriamente em tornar seus processos mais voltados para o meio ambiente (KOTLER et al., 2010).

De acordo com Madruga (2009, p.17), tem havido discussões para tentar solucionar os problemas ambientais que acometem o planeta e, dentre estes, está “o desafio de superar a conduta individualista, presente em uma expressiva parcela da população mundial, que se lança ao consumo e ao uso abusivo de recursos naturais, acreditando que suas fontes são inesgotáveis”.

O mundo corporativo, atualmente, tem se deparado com as questões de responsabilidade socioambiental por todos os lados. Por uma série de razões, as empresas vêm sendo encorajadas a se comportarem de forma socialmente responsável.

A Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSE) torna-se gradualmente uma parte concomitante das atividades das empresas modernas, estimulando uma série de fatores: uma alternância de desejos dos consumidores e da demanda, mudanças de atitudes dos fornecedores e requisitos, a pressão sobre os legisladores e princípios, novas expectativas dos empregados e mudanças na escala de valores sociais (VYTAUTAS; VYTAUTAS, 2008).

Nessa mesma perspectiva, Kotler et al. (2010) considera que está surgindo uma nova era, voltada para os valores, na qual o consumidor é tratado como um ser humano pleno, nas suas três dimensões: mente, coração e espírito.

Cada vez mais, os consumidores estão em busca de soluções para satisfazer seu anseio de transformar o mundo globalizado num mundo melhor. Em um mundo confuso, eles buscam empresas que abordem suas mais profundas necessidades de justiça social, econômica e ambiental em sua missão, visão e valores. Buscam não apenas a satisfação funcional e emocional, mas também satisfação espiritual, nos produtos e serviços que escolhem (KOTLER et al.,2010, p.4).

Em um primeiro momento, pode parecer uma ameaça às empresas, a inclusão e o diálogo com estes novos parceiros sociais que, atuando nos processos decisórios da corporação, não só lhe conferem legitimidade social como garantem o crescimento orientado e sustentável. Os princípios da ecoeficiência buscam o equilíbrio entre os resultados econômicos (que leva à produtividade e lucratividade) e a proteção do meio ambiente. Portanto, ecoeficiência é o uso mais eficiente de matérias-primas e energia, com o intuito de reduzir os custos econômicos e os impactos ambientais (CEBDS, 2011). Nesse sentido, uma vez aplicado à cadeia produtiva, o conceito de RSE proporciona às empresas o seu desenvolvimento sustentável, criando oportunidades de negócios e ganhos de competitividade, que as diferenciará positivamente no mercado (SCHWARTZ; CARROLL, 2008).

Vives e Peinado-Vara (2003) acreditam que, embora a maioria das empresas tenha percebido inicialmente a RSE como uma inevitável necessidade, o tempo tem mostrado que os programas de responsabilidade socioambiental corporativa são a chave para o aumento da capacidade competitiva das empresas.

De acordo com o Instituto Ethos (2012), a principal ferramenta de comunicação do desempenho social, ambiental e econômico das organizações é o relatório de sustentabilidade e o modelo mais utilizado e mundialmente disseminado é o modelo de relatório da *Global*

*Reporting Initiative (GRI)*<sup>1</sup>. Em 2006, em Amsterdam, durante a conferência da GRI, a vice-presidente da Comissão Europeia responsável pelas Relações Institucionais e Estratégia de Comunicação, declarou que se as empresas realmente estão falando sério a respeito da promoção dos valores do desenvolvimento sustentável e da excelência por meio da RSE, é preciso medir o seu desempenho e o seu sucesso. – e nesse caso, a comunicação é fundamental. A comunicação e a divulgação dos relatórios é fundamental, diz a autora, e serve como uma ferramenta para os consumidores, para os investidores, para a transparência e para a responsabilização (WALLSTROM, 2006 *apud* VYTAUTAS ; VYTAUTAS, 2008).

Atualmente, o Brasil encontra-se em terceiro lugar no mundo, em número de empresas que publicam relatórios de sustentabilidade. Em 2010, mais de 160 relatórios brasileiros baseados na estrutura da GRI foram registrados na sua Lista de Relatórios (GRI, 2010).

A Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, conhecida também como Rio+20, foi uma conferência realizada em junho de 2012, no Rio de Janeiro, com o objetivo de discutir sobre a renovação do compromisso político com o desenvolvimento sustentável. Essa Conferência é o desdobramento mais recente na história brasileira de promoção de transparência e prestação de contas pelas organizações. Instituições financeiras, empresas de energia elétrica e estatais estão entre as organizações cada vez mais envolvidas na agenda da sustentabilidade (GRI, 2012).

Van Riel (1995) define a comunicação corporativa como um instrumento de gestão por meio do qual todas as formas de comunicação interna e externa utilizadas são integradas de forma tão eficaz e eficiente quanto possível, de modo a criar um ambiente favorável para as relações das quais a empresa é dependente.

Segundo Melewar e Jenkins (2002), a comunicação corporativa engloba a gestão da comunicação, a comunicação de marketing e a comunicação organizacional. Destas, a gestão da comunicação é a mais importante, pois é o principal meio utilizado pelos gestores para divulgar as metas e objetivos da organização para seus públicos internos.

A gestão da comunicação é também uma forma de comunicação que emerge da interação entre os membros da organização. Surpreendentemente, à comunicação de marketing é, provavelmente, dada a maior atenção e maior proporção dos orçamentos. A comunicação organizacional, tradicionalmente considerada como relações públicas, tem sofrido certo grau de fragmentação com diversas áreas funcionais, como finanças e recursos

---

<sup>1</sup> A Global Reporting Initiative (GRI) é uma organização não-governamental mundial, sediada em Amsterdã, na Holanda, cuja missão é desenvolver e disseminar globalmente diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade utilizadas voluntariamente por empresas do mundo todo (ETHOS,2012).

humanos, sendo agora responsável por vários aspectos da comunicação organizacional, tais como relações com investidores e relações trabalhistas (MELEWAR; JENKINS, 2002).

A estratégia de comunicação corporativa é conceituada como uma estratégia funcional, proporcionando foco e direção para a função de comunicação corporativa (HOLTZ, 2006). Na visão de Kunsch (p. 80, 2009), a comunicação organizacional deve ser percebida de forma mais abrangente e integrada, levando em conta “as demandas, os interesses e as exigências dos públicos e da sociedade”. A comunicação deixa de exercer uma função tática e passa a ter um papel estratégico nas organizações, gerando valor para as mesmas.

Nos dias atuais, os meios de comunicação vêm frequentemente divulgando as ações de empresas que buscam atuar com responsabilidade socioambiental, promover o bem-estar e a sustentabilidade da sociedade na qual estão inseridas. A preocupação com a Responsabilidade Socioambiental surgiu de uma necessidade percebida pelas empresas, devido à crescente preocupação dos indivíduos com a sociedade em que vivem. Tem se tornado um importante diferencial estratégico das organizações, provocando um reposicionamento das mesmas e/ou de seus produtos, com iniciativas que valorizam e criam uma imagem responsável da empresa perante a sociedade.

Ao perceber que, para permanecer no mercado, o setor empresarial deve levar em conta as questões ambientais, a utilização das redes sociais *online* para a divulgação destes conceitos só veio a somar no aperfeiçoamento destes processos, pois a troca de informações tornou mais interativas e velozes as medidas em favor da sustentabilidade. De acordo com Venturelli (2004, p. 144), as redes sociais *online* são:

...agrupamentos humanos baseados não mais na vizinhança real, mas nas vizinhanças virtuais, metafóricas e simulatórias, sobre a afinidade de interesses. De um modo geral, as comunidades virtuais caracterizam-se como espaços a ser habitados e construídos coletivamente, onde indivíduos de diferentes lugares podem se tornar cidadãos e interagir com o tempo, o espaço e os mais variados desejos.

Sua característica fundamental consiste na horizontalidade dos relacionamentos e na não hierarquização dos seus participantes envolvidos. Sua abertura e flexibilidade permite que as pessoas façam e desfaçam relacionamentos e sua ligação principal ocorre por meio da sua identidade. Segundo Capra (2008 p. 21), "os limites das redes não são limites de separação, mas limites de identidade. [...] Não é um limite físico, mas um limite de expectativas, de confiança e lealdade, o qual é permanentemente mantido e renegociado pela rede de comunicações".



O público das redes sociais na *Internet* atinge um contingente de 29 milhões de brasileiros por mês. Oito em cada dez pessoas conectadas no Brasil têm o seu perfil estampado em algum *site* de relacionamentos<sup>2</sup>. As Redes Sociais *online* operam em diferentes níveis como, por exemplo, redes de relacionamentos (*Facebook, Orkut, Myspace, Twitter*), redes profissionais (*Linkedin*), redes comunitárias (redes sociais em bairros ou cidades), redes políticas, dentre outras, e permitem analisar, entre outras coisas, a forma como as organizações desenvolvem sua atividades. Se as redes sociais *online* configuram-se em uma nova tecnologia de informação, com rápida adesão e em ascensão, tornam-se ferramentas importantes para o relacionamento com os clientes.

A Internet e as novas tecnologias têm um papel poderoso na maneira de informar, educar, e conectar as pessoas ao redor do mundo. Por meio de plataformas de mídia social (como *blogs, wikis, sites, redes sociais, sites* de compartilhamento de vídeo, etc) as empresas podem divulgar notícias e mensagens de forma rápida e economicamente viável em comparação com a mídia tradicional. Na visão de Chaudhri e Wang, (2007), a comunicação de RSE através da *web* tem sido um desdobramento direto da revolução digital e utilizar este poderoso canal para divulgar as práticas de RSE para um mercado cada vez mais exigente por transparência pode ser uma inteligente forma de construir a reputação corporativa.

### 1.1 Justificativa

Na era da informação, cujo núcleo é a tecnologia da informação, iniciada com a popularização da internet na década de 80 (LEMOS, 2002), a comunicação passou a ser a grande protagonista deste novo cenário de transformações e a ter fundamental importância para as empresas. A comunicação corporativa com a sociedade civil deixou de ser algo opcional e passou a ser uma questão de sobrevivência. Segundo Kotler et al. (2010), às empresas cabe disputar um espaço na mente dos consumidores, atualmente bombardeado por inúmeras informações. Este tem a seu dispor uma grande variedade de canais de televisão (muito mais do que ele é capaz de assistir), possui acesso ilimitado a informações na *web* (são mais de 175 milhões de *sites*, hoje), e dispõe de mídias em diversas plataformas diferentes, além de uma infundável variação de marcas de produtos e serviços (KOTLER et al., 2010).

---

<sup>2</sup> Dados adquiridos em reportagem da revista Veja, “Nos laços (fracos) da Internet”. Acessível em: <<http://veja.abril.com.br/080709/nos-lacos-fracos-internet-p-94.shtml>>. Acesso em: 19 out.2010.

A inserção de questões socioambientais no ambiente de negócios vem provocando debates e ocupando espaço importante nas diversas mídias, entre elas as mídias sociais *online*. As pessoas passaram a demandar das organizações atitudes e ações mais responsáveis, no que diz respeito a questões sociais e ambientais (PORTER; KRAMER, 2006).

A relevância deste estudo está em entender como empresas interagem com seus públicos, utilizando-se das redes sociais *online* para divulgar suas estratégias de responsabilidade socioambiental e se, efetivamente, podem proporcionar uma maior conscientização da sociedade sob esses aspectos, potencializando a imagem positiva das organizações e promovendo o seu diferencial competitivo.

Como contribuição teórica, a proposta da pesquisa consiste em correlacionar as áreas da comunicação e da administração sob a ótica do conceito de Responsabilidade Socioambiental Empresaria (RSE) , podendo contribuir para a expansão do conhecimento em ambas as áreas. Por outro lado, uma vez que o conceito de responsabilidade socioambiental empresarial encontra-se em um estágio de amadurecimento quanto à operacionalização e mensuração, este estudo poderá, de alguma forma, contribuir para a sua consolidação.

É oportuno destacar que este estudo poderá trazer um aporte metodológico ao explorar uma fonte de dados emergente como a Internet e, em particular, as redes sociais *online*, com grande potencial para formação de uma base de dados e tendo como vantagens a praticidade e dinamismo na busca de informações.

Como contribuição prática, a presente pesquisa permite visualizar para a exploração de novos meios de comunicação corporativa direcionada a seus consumidores e *prospects*.<sup>3</sup> Os conceitos de sustentabilidade precisam ser explorados sob as mais diversas formas, por parte das empresas, e a sua divulgação nas redes sociais *online* abre novas perspectivas para a consolidação dos mesmos e poderá contribuir para uma maior compreensão acerca da RSE e seus impactos no comportamento do consumidor.

Apesar de todas as facilidades evidenciadas pelo uso da Internet, uma investigação mais aprofundada poderá confrontar a ideia de que, diante da infinidade de informações a que as pessoas vêm sendo submetidas nos dias atuais, a utilização das redes sociais *online*, como canais de comunicação de divulgação de políticas de RSE, por seu caráter imediatista e fugaz, ou por não ter suas potencialidades muito bem exploradas, pode mostrar-se uma ferramenta inadequada e estrategicamente ineficiente.

---

<sup>3</sup> *Prospects* são empresas ou indivíduos que se encaixam no perfil de futuros clientes (KOSSEN, 1982).

Futuramente, o estudo poderá ser ampliado a fim de averiguar o nível de conscientização dos seguidores das redes, no que tange à valorização da sustentabilidade como fator competitivo para a empresa.

A relevância do tema em estudo reside na oportunidade de mostrar que, mais do que um selo verde ao lado da marca, adotar uma política de responsabilidade socioambiental pode ser uma vantagem, bem como um diferencial competitivo para as empresas, gerando novas oportunidades de negócios e melhorando a qualidade de vida da sociedade.

O estudo também fornece *insights* sobre a importância percebida da comunicação de RSE por meio da *web* e avalia se o potencial da Internet como uma ferramenta de comunicação está sendo bem explorados por empresas.

## 1.2 Problema de Pesquisa

A contemporaneidade apresenta um consumidor exigente e informado, cuja oportunidade de escolher entre os produtos e serviços das melhores empresas lhe garante arbitrar sobre as mesmas. Preocupado com o meio ambiente e com as práticas sustentáveis, este novo consumidor se dá ao direito de escolher não só os produtos e as empresas de quem quer consumir, mas, dentre elas, as que demonstram preocupação com os impactos causados ao meio ambiente durante seus processos produtivos. Ao visualizar este cenário, as empresas devem adequar-se às novas realidades e necessidades, tornando o conhecimento dos princípios da RSE, uma competência imprescindível aos administradores.

Com a expansão das redes sociais *online*, as empresas perderam o controle absoluto outrora adquirido e os consumidores, com a mídia em suas mãos, tornaram-se micro segmentos divididos por interesses, formando grupos em torno de algo comum, dando-se ao direito de opinar – e finalmente serem ouvidos - a respeito das marcas. A tecnologia está transformando as escolhas e as escolhas estão transformando o mercado e, como consequência, testemunha-se o surgimento de um novo paradigma do marketing (MCKENNA, 1999), baseado na experiência e no relacionamento.

É imperativo ter uma comunicação de RSE eficaz para manter-se competitivo em um mercado global (PORTER & KRAMER, 2006) que exige cada vez mais um comportamento ético e transparente com as empresas e marcas com as quais se relaciona. E, nesse cenário, perceber a Internet como uma ferramenta essencial de comunicação de RSE, capaz de criar significados e estabelecer um relacionamento proativo com seus parceiros sociais, poderá garantir a legitimidade e a boa reputação empresarial. Talvez o benefício mais estratégico da

Internet para comunicação de RSE é que ele permite um processo contínuo e interativo (CHAUDHRI; WANG, 2007), flexível e ágil, em vez de um estático e extenso produto anual, como os balanços sociais impressos.

O problema que norteia este projeto de pesquisa consiste em: como a utilização de redes sociais *online* na divulgação de estratégias de Responsabilidade Socioambiental Empresarial pode fortalecer estes conceitos, chamando a atenção da sociedade para a sustentabilidade?

### **1.3 Objetivo geral**

O objetivo do presente trabalho consiste em analisar a importância das redes sociais *online* como forma de divulgação das políticas de RSE, averiguando quais os resultados obtidos pelas empresas, na percepção dos gestores.

#### **1.3.1 Objetivos específicos**

- a) Identificar quais empresas associadas ao Instituto Ethos utilizam as redes sociais *online*;
- b) Analisar se as empresas fazem uso das redes sociais *online* para divulgar suas estratégias de Responsabilidade Socioambiental;
- c) Analisar o conteúdo da informação divulgado pelas empresas nas redes sociais *online*;
- d) Avaliar o resultado alcançado pelas empresas a partir do uso das redes sociais *online* na percepção dos gestores.

### **1.4 Estrutura do trabalho**

O presente estudo está estruturado em cinco partes, além das considerações finais. O primeiro capítulo refere-se à introdução, na qual consta o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e a justificativa.

O segundo capítulo traz o arcabouço teórico relacionado à temática proposta. Está estruturado em seis tópicos principais que abordam a Responsabilidade Socioambiental Empresarial, a comunicação nas organizações, as Redes Sociais – na qual estão incluídas as redes sociais *online* e, especificamente, o *Facebook* e, finalmente, a união desses tópicos

iniciais onde é abordado a comunicação da Responsabilidade Socioambiental Empresaria nas novas mídias.

O terceiro capítulo contempla o percurso metodológico no qual são descritas as informações referentes ao tipo de pesquisa, o método de estudo de caso, as unidades de análise e os procedimentos de coleta e análise de dados.

O quarto capítulo sintetiza a interpretação dos resultados, frente ao conteúdo da comunicação de RSE divulgado pelas empresas nas redes sociais *online* e as expectativas dos gestores em relação aos mesmos, confrontando com a literatura revisada.

Por fim, o quinto capítulo apresenta as considerações finais, nas quais se inserem os principais resultados, as limitações do estudo e as sugestões para futuras pesquisas.



## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O fenômeno da globalização e a revolução tecnológica da informação e da comunicação, confrontou as organizações com um novo cenário mundial, dominado pelos mercados globais e por uma competitividade econômica nunca antes vista na história da humanidade. Esse cenário de transformações alterou totalmente o comportamento institucional das organizações e a comunicação passou a ser encarada como algo fundamental e como uma área estratégica na contemporaneidade (KUNSCH, 2007).

Relacionar-se com os novos públicos estrategicamente conectados a um mundo digital passou a ser um grande desafio para as organizações. Cada vez mais exigentes, esses novos parceiros sociais se vem no direito de cobrar das organizações responsabilidade social, atitudes éticas e transparentes, “graças a uma sociedade mais consciente e uma opinião pública” vigilante. “E, neste contexto, a comunicação passa a ser estratégica e a sua gestão tem que ser profissionalizada e dirigida com competência” (KUNSCH, 2007, p.7).

Partindo dessa perspectiva esse capítulo discorre sobre as concepções teóricas e conceitualizações concernentes às questões da Responsabilidade Socioambiental Empresarial, da comunicação empresarial e das novas mídias digitais, formando a base teórica para a realização dessa pesquisa.

### **2.1 Responsabilidade Socioambiental Empresarial**

Em seu livro *Imagens da Organização*, Morgan (1986) utiliza-se da metáfora das organizações vistas como organismos. Nesta perspectiva organicista, o autor defende o uso da metáfora, à medida que promove a compreensão das relações entre a organização e o ambiente, chamando a atenção para as suas necessidades e para as relações. Morgan (1986) compara e analisa as empresas como organismos vivos, em constante mutação, em um sistema aberto, cujo foco consiste em administrar as necessidades organizacionais e as relações com o meio ambiente, influenciando e sendo influenciado por ele.

Segundo Wahrlich (1986), uma organização é uma força viva, móvel, fluída, com ambientes e elementos diferenciados, que tendem a se auto-organizar e interagir com o meio ambiente, em busca da sua sobrevivência.

O filósofo norueguês, Arne Naess, citado por Capra (1996), cunhou o termo *ecologia profunda*, associado a um movimento popular global, ocorrido no início da década de 1970,

argumentando que a percepção ecológica profunda posiciona os seres humanos como apenas um fio particular na grande teia da vida que é, na verdade, uma grande rede de fenômenos interdependentes e interligados com os processos cíclicos da natureza e, portanto, todos dependem dela.

Da visão orgânica, referenciada por Morgan (1986), derivam as noções de necessidades, das relações entre as organizações, dos seus ambientes e das possibilidades de optar por diferentes modelos organizacionais frente às circunstâncias ambientais.

Para Capra (1996), diante da profunda crise que atingiu todos os níveis de vida no planeta, é imprescindível uma grande mudança de cunho ético, uma vez que todos os seres vivos fazem parte de uma única rede. “Quando a percepção ecológica profunda torna-se parte da nossa consciência cotidiana, emerge um sistema de ética radicalmente novo” (CAPRA, 1996, p. 27). O autor afirma ainda que a ecologia profunda gera questionamentos a respeito da visão de mundo atual, orientada para o crescimento.

A ecologia profunda faz perguntas profundas a respeito dos próprios fundamentos da nossa visão de mundo e de nosso modo de vida modernos, científicos, industriais, orientados para o crescimento e materialistas. Ele (Ness) questiona todo esse paradigma com base numa perspectiva ecológica: a partir da perspectiva de nossos relacionamentos uns com os outros, com as gerações futuras e com a teia da vida da qual somos parte (CAPRA 1996, p. 26).

Ao criar uma identidade de empresa que atua com RSE, esta passará para seus públicos a mensagem de uma empresa que reconhece o seu papel enquanto corresponsável pelas suas atitudes perante o planeta, que tem uma visão holística do universo no qual se insere e cujos interesses não são apenas econômicos.

Tanto nas empresas quanto no mundo acadêmico há incerteza quanto ao modo como a Responsabilidade Socioambiental Empresarial deve ser definida (DAHLSTRUD, 2006). Muitos confundem Responsabilidade Social com filantropia, mas o conceito de Responsabilidade Social é muito mais amplo. Enquanto a filantropia compreende ações isoladas, descontínuas e dissociadas do planejamento empresarial, a Responsabilidade Social só se caracteriza como tal se estiver inserida no planejamento estratégico e na cultura das organizações (SANTOS, 2004).

Estes e outros conceitos como Responsabilidade Socioambiental Corporativa, sustentabilidade e ecoeficiência, embora baseados na literatura não formam um consenso entre os autores e muitas vezes são utilizados como sinônimos. Por ser esse tema – a Responsabilidade Socioambiental Empresarial - uma área nova do conhecimento e de recente



investigação, alguns termos ainda apresentam inconsistências conceituais, outros já aparecem com mais clareza em sua diferenciação, mas seguramente todos estão em evolução e, conseqüentemente, em reconstrução constante.

Na visão de Carrol e Shabana (2010), o termo Responsabilidade Socioambiental Corporativa ainda está em uso popular, embora conceitos complementares e sobrepostos, como cidadania corporativa, ética empresarial, gestão de *stakeholders* e sustentabilidade estão todos competindo para se tornar o mais aceito e difundido na área.

Carroll (1991,1999) representou em uma pirâmide (Figura 1) o modelo conceitual da RSE, indicando na base, como pressuposto fundamental para as demais, a responsabilidade econômica, de ser lucrativo. A segunda etapa da pirâmide representa a responsabilidade legal, no sentido de obedecer à lei e jogar de acordo com as regras estabelecidas pela sociedade. A terceira etapa, representa a responsabilidade ética, de fazer o que é correto, justo e evitando danos nas relações com o outro. No topo da pirâmide, encontra-se a responsabilidade filantrópica, de ser um bom cidadão e contribuir com recursos para a melhoria da qualidade de vida da comunidade, o que não significa colocá-la em uma posição de mais valia; porém, a sua posição certamente depende do desempenho econômico na base.



Figura 1 - Pirâmide de Carrol  
Fonte: Carrol (1991,1999)

De acordo com Van Marrewijk (2003), o problema de inconsistência conceitual reside no fato de que há uma abundância de definições, que, muitas vezes atendem a interesses

específicos e, assim, impedem o desenvolvimento e implementações do conceito. O quadro 1 apresenta algumas dessas diferenças conceituais:

AUTOR	CONCEITO
Jones, 1980	RSE é definida como a noção de que as empresas, além dos <i>stakeholders</i> , têm a obrigação com os grupos constituintes da sociedade, e essa responsabilidade vai além do que é prescrito por lei ou contrato sindical, indicando que a sua participação ultrapassa a mera propriedade.
Hopkins, 1998	A RSE está preocupada com o tratamento dos <i>stakeholders</i> da empresa de uma maneira ética e socialmente responsável. Os <i>stakeholders</i> existem tanto dentro da empresa quanto fora dela. Por conseguinte, comportando-se de forma socialmente responsável, a empresa irá colaborar para aumentar o desenvolvimento humano de partes interessadas, tanto dentro quanto fora da corporação.
Khoury et al., 1999	É a relação global da corporação com todos os seus <i>stakeholders</i> . Estes incluem clientes, empregados, comunidades, proprietários/investidores, governo, fornecedores e concorrentes. Elementos da responsabilidade social incluem investimentos em programas de alcance comunitário, relações com os empregados, criação e manutenção do emprego, gestão do ambiente e desempenho financeiro.
Woodward-Clyde, 1999	RSE tem sido definido como um "contrato" entre a sociedade civil e empresarial em que uma comunidade concede à empresa uma licença para operar e, em troca, atende certas obrigações e se comporta de uma maneira aceitável.
Kilcullen e Kooistra, 1999	Responsabilidade social corporativa CSR é o grau de obrigação moral que pode ser atribuído às empresas, além da simples obediência às leis do estado.
Piacentini et al., 2000	RSE é a adoção voluntária pelas empresas de responsabilidades para além das responsabilidades puramente econômicas e legais.
Comissão das Comunidades Europeias, 2001	Um conceito segundo o qual as empresas integram preocupações sociais e ambientais nas operações de negócios e em suas interações com todos os <i>stakeholders</i> numa base voluntária.
Marsden, 2001	Trata-se o comportamento central das empresas e a responsabilidade total pelo impacto que causam nas sociedades em que operam. RSE não é um complemento opcional nem é um ato de filantropia. A empresa socialmente responsável é aquela que opera um negócio lucrativo que leva em conta todos os efeitos positivos e negativos, sociais e econômicos que tem sobre a sociedade.
McWilliams e Siegel, 2001	Ações que parecem promover algum benefício social, muito além dos interesses da empresa e daquilo que é exigido por lei.
Pinney, 2001	Responsabilidade Social Corporativa ou Cidadania Corporativa pode ser simplesmente definida como um conjunto de práticas de gestão que asseguram que a empresa minimize os impactos negativos de suas operações na sociedade e, ao mesmo tempo, maximizam seus impactos positivos.
Lea, 2002	É sobre empresas e outras organizações que vão além das obrigações legais para gerir o impacto que têm sobre o meio ambiente e a sociedade. Em particular, isto pode incluir como as organizações interagem com seus empregados, fornecedores, clientes e as comunidades em que operam, bem como em que extensão elas tentam proteger o meio ambiente.

Quadro 1 - Conceitos de Responsabilidade Socioambiental Empresarial

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Dahlsrud (2006) e Vytautas, Vytautas (2008).

AUTOR	CONCEITO
Vives e Peinado-Vara, 2003	É uma prática empresarial apreendida em um sentido amplo, cujo objetivo não é apenas máximo benefício, mas também a melhoria social.
Andersen, 2003	Define Responsabilidade Social Corporativa de forma ampla, de modo a estender o interesse imediato em si mesmo para incluir os cidadãos e a sociedade em que se está vivendo e se faz parte hoje, agindo com respeito com as geração futuras e a natureza.
Hopkins, 2003	RSE está preocupada com o tratamento dos <i>stakeholders</i> da empresa eticamente ou de forma responsável. "eticamente ou responsável" significa tratar as partes interessadas de uma forma considerada aceitável em sociedades civilizadas. Social inclui responsabilidade econômica. Os <i>stakeholders</i> existem dentro de uma empresa e fora dela. O objetivo maior da Responsabilidade Social é o de criar padrões de vida cada vez mais altos para os pessoas dentro e fora da corporação, ao mesmo tempo, que se preserva a rentabilidade da empresa.
Van Marrewijk, 2003	Em geral, sustentabilidade empresarial e responsabilidade social das empresas referem-se a atividades da empresa - voluntária, por definição - que demonstram a inclusão de preocupações sociais e ambientais, tanto nas operações comerciais quanto nas interações com os <i>stakeholders</i> .
Banco Mundial, 2004	É o compromisso das empresas de contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com os funcionários, suas famílias, comunidade local e sociedade em geral, para melhorar a qualidade de vida, de maneira que seja bom tanto para os negócios como para o desenvolvimento.
Berkhout, 2005	A responsabilidade social, assim como o desenvolvimento sustentável significam coisas diferentes para pessoas diferentes.
Knez-Riedl, Mulej and Dyck, 2006	A essência da responsabilidade social é feita da conexão dialética entre as empresas e a sociedade.
Silberhorn, Warren, 2007	Conceito normativo polimorfo de negócios, cujo significado depende de relações e perspectivas diferentes e mudanças que estão sendo influenciados pelas tendências de desenvolvimento social.
Ethos, 2010	É um compromisso ético voltado para a criação de valores para todos os públicos com os quais a empresa se relaciona

Quadro 1 - Conceitos de Responsabilidade Socioambiental Empresarial (continuação)  
 Fonte: Elaborado pela autora, com base em Dahlsrud (2006) e Vytutas, Vytutas (2008).

Em última análise, no entanto, todos estes conceitos estão relacionados, na medida em que são integrados por temas subjacentes como valor, equilíbrio e responsabilização (*accountability*) (SCHWARTZ E CARROLL, 2008) e Responsabilidade Socioambiental Empresarial continua a ser um termo dominante, se não exclusivo, na literatura acadêmica e na prática empresarial (CARROL E SHABANA, 2010).

Para efeitos deste estudo, foi tomado como base o conceito de Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSE) do Instituto Ethos. Da mesma forma, Responsabilidade Socioambiental Empresarial e Responsabilidade Socioambiental Corporativa podem ser entendidas, nesse trabalho, como sinônimos e como a forma de as empresas estarem

comprometidas na busca pela sustentabilidade. É uma forma de gestão que incorpora os princípios da ética e da transparência da empresa na relação com seus públicos relacionados e “pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais” (Ethos, 2010).

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização sem fins lucrativos, caracterizada como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Fundada em São Paulo, em 1998, com o objetivo de “mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável” (ETHOS, 2009). Cerca de 400 empresas faziam parte da organização quando esta iniciou e atualmente são associadas à organização 1501 empresas<sup>4</sup>. O Instituto Ethos tem como estratégia incentivar a gestão empresarial socialmente responsável, mobilizando as empresas para uma sociedade mais justa e sustentável, construindo uma economia competitiva, inclusiva, verde e responsável (ETHOS, 2012)

Para Kinlaw (1998), a questão da Responsabilidade Socioambiental Empresarial é um processo irreversível. Ao enxergar a questão ambiental como uma oportunidade competitiva, por meio da realização de ações ecologicamente adequadas, maior será a probabilidade de a organização sobreviver e lucrar.

Nesse sentido, o impacto econômico da responsabilidade social das empresas pode produzir efeitos diretos e indiretos. Os resultados positivos diretos podem originar-se, por exemplo, de um melhor ambiente de trabalho, levando a um maior empenho e uma maior produtividade dos trabalhadores, ou de uma utilização mais eficaz dos recursos naturais. Os efeitos indiretos derivam da crescente atenção dos consumidores e dos investidores, o que aumentará as oportunidades de mercado. Inversamente, as críticas dirigidas à prática de uma empresa poderão, por vezes, ter um efeito negativo sobre a sua reputação, afetando ativos fundamentais - as suas marcas e a sua imagem (COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS, 2001).

Algumas empresas, pressionadas por manter os padrões de desenvolvimento e desempenho, concomitante à pressão pela transparência, passam a gerir os seus negócios sob a ótica da RSE. De acordo com Schwartz e Carroll (2008), essa forma de administração corporativa almeja o equilíbrio econômico, social e ambiental, o que caracteriza o conceito denominado “Tripé da Sustentabilidade” ou *Triple Botton Line* (ELKINGTON, 2001). Os

---

<sup>4</sup> Informação atualizada em 10/11/2012.

autores identificaram a necessidade de um conceito que englobasse a ideia de uma forma transparente, humana e ética de se fazer negócios e criaram o modelo *Value + Balance + Accountability* (VBA)<sup>5</sup>.

O modelo de Schwartz e Carroll (2008) aponta para a necessidade das empresas contribuírem para o desenvolvimento sustentável e bem-estar social (criação de valor); promoverem o equilíbrio entre os interesses dos *stakeholders* (equilíbrio) e, agirem com transparência, assumindo a responsabilidade pelos impactos causados por suas decisões (responsabilização). Nesta perspectiva, de acordo com Ethos (2004), RSE significa a capacidade de atender interesses de diferentes grupos envolvidos na organização - incluindo fornecedores, comunidade, governo e meio ambiente - incorporando esses interesses ao planejamento da empresa.

De acordo com o Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias (p. 14, 2001), as empresas devem, como parte da sua conduta de responsabilidade socioambiental

procurar fornecer, de forma ética, eficiente e ecológica, produtos e serviços que os consumidores desejam e dos quais necessitam. Das empresas que constroem relações duradouras com os clientes e que, para isso, centram toda a sua organização em compreender as expectativas e necessidades dos clientes e em corresponder-lhes com superiores qualidade, segurança, fiabilidade e serviço é legítimo esperar que obtenham lucros mais elevados.

Amparado nesse ponto de vista, Oliveira (2008) acredita que é uma incumbência dos administradores de empresas estarem atentos aos interesses dos consumidores dentro de uma perspectiva de equilíbrio entre os lucros do empreendimento, as necessidades dos clientes e a conveniência socioambiental.

Nesse sentido, para Caetano e Lebrão (2005), os livros contábeis já não parecem ser suficientes, pois as empresas necessitam adotar uma postura mais responsável em suas atividades e, em função da necessidade de transparência, divulgar suas práticas socioambientais e os possíveis impactos provenientes dessas práticas. Para as autoras, tais cobranças se devem ao fato de que, se antes as organizações deviam satisfações tão somente a seus acionistas, hoje seu desempenho é avaliado pelos funcionários, pela mídia, pelo governo e pela sociedade na qual está inserida.

Amparada nesse mesmo raciocínio, Kunsch (2007, p. 5 ) acredita que a transparência, “vai muito além da obrigação de fornecer informações financeiras em balanços contábeis. A

---

<sup>5</sup> Valor, Equilíbrio e Responsabilização.

questão ética e a responsabilidade social das organizações no mundo contemporâneo passam a ser algo que precisa ser considerado como uma filosofia de gestão”.

O Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias (2001), ressalta a necessidade do administrador de adquirir as competências necessárias para agir de forma socialmente responsável. O que significa dizer que novos critérios são formados para a tomada de decisão na medida em que se solidificam valores ligados à sustentabilidade empresarial.

O documento destaca também que o desenvolvimento de habilidades e competências requeridas para a responsabilidade social empresarial é necessário para a gestão nesse novo contexto. Mas ressalva que os modelos tradicionais de comportamento organizacional não fornecem a base necessária para esse desenvolvimento (COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPÉIAS, 2011).

Adotar estratégias e ferramentas baseadas nos conceitos da Responsabilidade Socioambiental, além de tornar-se uma forma de melhorar a imagem corporativa perante os consumidores, pode gerar uma nova realidade mercadológica para a empresa, legitimada pelo pensamento de que, ao pensar no futuro de seus consumidores e das próximas gerações, esta organização estará retribuindo o seu sucesso à sociedade, por meio de benefícios sociais e ambientais (SCHWARTZ ; CARROLL, 2008).

Empregando a analogia com os sistemas vivos, apontada por Morgan (1986), os administradores devem, por meio desse enfoque, mudar seu ponto de vista e perceber que, para uma empresa atingir o sucesso, na sociedade do conhecimento, os relacionamentos pessoais e as comunicações são tão importantes quanto os processos e a estrutura da organização. Para relacionar-se é preciso, primeiramente, conhecer e, para conhecer, é preciso, antes de tudo, aprender.

Segundo Antonello e Godoy (2010), o conceito de aprendizagem organizacional refere-se à aquisição, disseminação e interpretação, compartilhada da informação, promovendo, assim, mudanças no comportamento e, conseqüentemente, influenciando o resultado da empresa. Isso significa aprender com as mudanças velozes destes tempos turbulentos, agravado pelo fenômeno da globalização e das implicações desta e buscar oportunidades para a obtenção de vantagens competitivas. Significa, também, aprender sobre e com os seus públicos, seus anseios e necessidades (ANTONELLO; GODOY, 2010), A segmentação de mercado tem função decisiva nas ações de comunicação; portanto, conhecer as características de um determinado segmento colabora com o planejamento dos programas de comunicação corporativa (SILVA, 2009).

Enfim, o mundo vem passando por transformações econômicas, sociais e ambientais, ocasionando uma real mudança de valores e o ambiente corporativo, precisa adequar-se a esta nova realidade. Empresas que adotam a Responsabilidade Socioambiental, como parte de sua estratégia, geram valor para si e para todos os públicos com os quais se relacionam. As mudanças necessárias para a implantação do conceito no negócio exigem novas competências gerenciais e uma comunicação adequada, capaz de escutar, compreender e incorporar na gestão do negócio o que pensam e querem os stakeholders.

A próxima seção discorre sobre a comunicação organizacional como um elemento estratégico na realização dos objetivos e da intencionalidade das organizações, num ambiente de incerteza, mudança e complexidade.

## **2.2 A Comunicação nas Organizações**

A palavra comunicação é derivada do latim *communis*, cujo significado é comum (SHIMP, 2002). Sendo assim, a comunicação pode ser entendida como o processo de estabelecer um sentido comum entre o emissor e o receptor.

A compreensão da comunicação organizacional é uma busca de muitos autores. Em uma retrospectiva das principais formas de abordagem da comunicação organizacional em pesquisas realizadas desde a metade do século XX, Putnam et al. (2004) se depararam com uma série de questões sobre a relação entre comunicação e organização, envolvendo fluxo de informação e natureza da organização, estruturas organizacionais e fluxo de mensagens e contexto organizacional afetando a comunicação ou sendo moldado por ela. Desde Weber, em 1947, até Miller e Monge, em 1986, significados distintos foram atribuídos para comunicação, partindo da equiparação a documentos escritos até chegar à consideração de sinônimo de construtos.

Shannon (GOMES, 2004) propôs, no final da década de 1940, um esquema do sistema geral de comunicação. Para Shannon, o problema da comunicação consiste em reproduzir em um dado ponto, de maneira exata ou aproximada, uma mensagem selecionada em outro ponto. O processo de comunicação, de acordo com Mattelart (2000) é afetado por fenômenos aleatórios entre um emissor que seleciona a mensagem que irá enviar e um receptor que, por sua vez, recebe essa mensagem. O modelo de Shannon não prevê questões ligadas à significação. Voltado para a técnica de transmissão, com o objetivo de implantar melhorias operacionais em serviços de telecomunicações, o modelo matemático da comunicação não

considera a relação entre o receptor e seus referenciais para a análise da mensagem que foi recebida.

Questões subjetivas, emocionais e psicológicas são relegadas a um segundo plano, que seria, anos mais tarde, alvo de estudo de outros pesquisadores, tais como Yves Winkin (1984) que considerava que a complexidade de uma situação de interação não poderia ser reduzida a duas ou mais variáveis trabalhando de maneira linear. Para ele, a comunicação é um todo integrado, na qual somente no contexto do conjunto de todos os modos de comunicação, por sua vez relacionado ao contexto de interação, passa a ter sentido o significado (WINKIN, 1984).

Pérez (2001) afirma que o século XX se caracterizou por uma intensa reflexão sobre linguagem, o que chamou de giro linguístico, por meio do qual a sociedade deixou de ser vista como um conjunto de coisas para ser concebida como um conjunto de comunicações. Esse mesmo autor referia-se à mudança de uma realidade entendida unicamente como resultado do trabalho para uma realidade entendida como geradora de sentido.

Outra corrente defendeu uma aproximação mais linguística e menos matemática para a compreensão dos significados. Para Wright (1959 *apud* Pérez, 2001, p. 426), ambas as correntes concordam que a mensagem contém informação e significação e o que modifica a noção da mesma comunicação é que ela deixa de ser concebida como uma mera transmissão de informação para ser definida como o “processo pelo qual se transmitem significados de uma pessoa para outra”.

Pérez (2001) afirma que as definições de comunicação se modificam sob a luz das correntes sintática, semântica ou pragmática. O autor afirma que a corrente sintática tem sua origem em Shannon e Weaver e na teoria matemática da informação, desenvolvida por eles. Já a corrente semântica origina-se na linguística de Saussure. E a pragmática é o resultado de duas linhas de estudo que, procedendo de campos científicos diferentes, convergem na noção de ação comunicativa.

De um lado, partindo da Sociologia, os teóricos da ação descobririam que a ação está carregada de sentido e por isso, toda a ação é uma forma de comunicação. De outro lado, partindo da linguística e das teorias matemático-formais da informação, os teóricos de comunicação acabariam entendendo que a comunicação é uma forma de ação.

Putnam et al. (2004) no entanto, sem se prender a significação da comunicação, buscam estabelecer uma relação entre comunicação e organização, partindo da proposição de Smith (1993), que apresenta três visões dessa relação: contenção, produção e equivalência (os autores usam metáforas para buscar esclarecer o dilema da relação entre comunicação e



organização). As visões de contenção, produção e equivalência, também são utilizadas por Casali (2004) na conceituação de Comunicação nas Organizações e Comunicação como Organizações. Para essa autora, na definição de Comunicação nas Organizações, a comunicação é vista como uma variável, algo que ocorre dentro das organizações. Isso torna a organização um local e a comunicação fica limitada à interação social, reduzida a atos de transferência de informações.

Abordada sob o paradigma funcionalista – visão objetiva das organizações – a comunicação é um elemento do *container*, ou seja, está localizada dentro de uma estrutura organizacional de base, sendo reduzida a uma de suas características. Entra aqui a visão de contenção, de Smith (1993), que considera os elementos estrutural-funcionais da comunicação críticos para a organização que os contém. A partir dessa definição, a autora apresenta a suposição de que a comunicação reproduziria as estruturas organizacionais e seria ditada pelas necessidades da organização.

Casali (2004, p.6) afirma que “as propriedades organizacionais determinam os processos de comunicação muito mais do que os processos de comunicação são responsáveis pela modelagem das características organizacionais”. A consequência disso seria um tratamento de variável dependente da estrutura da organização à comunicação. Além disso, essa mesma autora afirma que a comunicação tida como uma variável, limita sua compreensão, restringindo as análises ao canal, ignorando todo o processo mental e cognitivo de codificação e decodificação de mensagens, e ainda é manipulável de acordo com os interesses dos gestores.

Já no conceito de Comunicação como organização, de acordo com Tompkins e Wanca-Thibault (2001), as organizações são sistemas de indivíduos em interação que são envolvidos em processos de criação e recriação da ordem social por meio da comunicação. Para Casali (2004) a comunicação como organização engloba as visões de produção e equivalência, descritas por Smith (1993). A relação de produção considera como a organização produz comunicação e como a comunicação produz a organização, o que deixa uma das questões levantadas por Putnam (1982, *apud* Casali 2004) a respeito da primazia da comunicação sobre a organização ou vice-versa, sem resposta.

A noção de comunicação como organização segue a tradição interpretativista, concentrada nos estudos de significados emergentes. De acordo com Putnam (1982 *apud* Casali 2004), a realidade organizacional é construída por meio das ações, das palavras e símbolos utilizados pelos membros da organização. A linguagem sustenta a realidade social, o que aproxima ainda mais a noção de comunicação como organização do paradigma

interpretativo. Para Casali (2004, p.8), a noção de comunicação como organização é desconectada da realidade, ela “falha em perceber a materialidade enfatizada pela noção de comunicação nas organizações”, pois o processo de comunicação não se restringe ao uso subjetivo da linguagem, mas também possui aspectos objetivos.

Casali (2004) afirma que a comunicação organizacional é um fenômeno único por fazer referência ao processo de comunicação organizacional em si mesmo como único objeto. Para essa autora, a comunicação organizacional apresenta uma dimensão objetiva na qual o trabalho é realizado e uma dimensão subjetiva na qual a realidade material é interpretada.

Cardoso (2006) afirma que não existe organização sem uma prática comunicativa, mesmo que os processos de transmissão de informação não estejam institucionalizados. Para esse autor, os processos comunicacionais estão vinculados à forma de significar, valorar e expressar uma organização, constituindo-se parte da cultura da empresa, como uma espécie de alicerce que faz com que a organização tenha determinada forma, ao mesmo tempo em que a própria organização dá forma à comunicação.

Cardoso (2006) explica ainda que a comunicação organizacional deve ser entendida como um elemento que atravessa todas as ações de uma empresa, contribuindo para formas de interrelação mais participativas, flexibilizando a própria organização e facilitando as interações.

Para Carvalho e Silva (2009), o processo de comunicação é um meio de exercício de poder, a partir da geração de reações e atitudes fomentada pela troca de informações. Para essa autora, a comunicação é capaz de gerar influências e alterar estados de comportamento, viabilizando concordância sobre metas e objetivos, valores e normas, políticas e práticas e até mesmo obrigações de desempenho.

Bartolomé et al. (1999), afirmam que a comunicação organizacional está relacionada às práticas dos gestores:

Comunicação significa manter os subordinados informados, oferecendo *feedbacks* adequados, explicando decisões e políticas, sendo franco quanto aos próprios problemas e resistindo à tentação de reter informações para usá-las como ferramenta ou recompensa (BARTOLOMÉ, et al., 1999, p.7).

Com outra visão, Carvalho e Silva (2009) afirmam que a comunicação organizacional pode ser dividida em três dimensões estratégicas: a comunicação de gerência, a comunicação administrativa e a comunicação social. A comunicação de gerência se estabelece quando a fonte mais expressiva da comunicação nas organizações é o gerente, pois ele se posiciona como linha intermediária, sendo o emissor e receptor de informações. A comunicação

administrativa abrange todos os conteúdos relativos à administração, com a finalidade de orientar, atualizar e ordenar as atividades operacionais. Este tipo de comunicação realiza-se por meio de documentos escritos, tais como normas, instruções, portarias. E por fim, a comunicação social envolve as comunicações indiretas, unilaterais e públicas.

Para Carvalho e Silva (2009), esse tipo de comunicação se restringe aos meios de comunicação coletiva ou de massa. Esta dimensão é dividida ainda em comunicação externa e comunicação interna. A comunicação externa seria a responsável pelo posicionamento e pela imagem da organização na sociedade, focando-se na opinião pública. No posicionamento dessa autora, estaria restrita à mídia e ao relacionamento da organização com a mídia, ignorando o relacionamento com públicos e *stakeholders*. Carvalho e Silva também restringem a visão da comunicação interna ao afirmar que é um tipo de comunicação que contribui para o desenvolvimento e a manutenção do clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização, auxiliando o crescimento contínuo das atividades e serviços.

Downs e Hazen (*apud* ZWIJZE-KONING; JONG, 2011), vão mais longe na concepção de comunicação interna. Para os autores, a comunicação interna é definida por toda a troca de informações, em qualquer sentido, que acontecer dentro de uma organização, não restrita a informes motivacionais.

Na afirmação de Mendonça (2004) a comunicação destina-se a transmitir conhecimentos, visando a mudança de atitudes ou de comportamento. Essa mudança é entendida como um meio de levar as informações, ideias, técnicas, a um público maior. Para tanto, a comunicação interna tem como principais objetivos (TORQUATO, 2002) motivar e integrar o corpo funcional na cadeia de mudanças organizacionais; criar climas favoráveis à mudança de realidade, tornando a organização sensível às transformações; direcionar as ações para as metas principais, racionalizar esforços; concretizar os ideais de inovação e mudanças; criar elementos de sinergia interceptores; reforçar o sistema de decisões; abrir as comunicações ascendentes; despertar sentimento de vitória e orgulho em todos os segmentos; apresentar a linha de produtos de forma que todos os funcionários, de todos os níveis, conheçam os produtos da sua organização; oferecer maior transparência aos objetivos e às metas da organização e exibir imagem forte.

Segundo Lasswell (1948), o processo de comunicação possui três funções na sociedade: vigilância do meio com indicação de prováveis ameaças ao sistema de valores de uma comunidade; estabelecimento de relações entre os membros da sociedade para suscitar uma resposta ao meio e transmissão de herança social. Essas mesmas funções são percebidas

no meio organizacional. A comunicação em uma empresa permite a vigilância da organização e controle das ameaças aos sistemas de valores, estabelece relação entre colaboradores e gestores e entre colaboradores entre si para que respondam aos desafios a que a organização é submetida e para perpetuação das crenças, dos valores, da própria cultura da empresa.

Na visão de Kotler (1994), de modo geral, a comunicação pode influenciar o comportamento das pessoas; portanto cabe à empresa relacionar-se bem com seus variados públicos. Qualquer grupo que tenha interesse ou impacto real ou potencial sobre as condições da empresa é considerado “público” (KOTLER, 1994). Os públicos, segundo Simões (1995), devem ser identificados, classificados e referenciados quanto ao poder que possuem de influenciar os objetivos organizacionais. “Os dados sobre os consumidores auxiliam as organizações a definir o mercado e a identificar ameaças e oportunidades para uma marca” (SOLOMON, 2002, p. 25,). Disso resulta a necessidade de bem administrar os processos comunicacionais junto a eles.

Este entendimento demonstra a complexidade que tomou o processo de gestão de uma marca, uma vez que as organizações não são mais as únicas donas desse patrimônio. Davis (2003) busca entender como o ser humano está se adaptando a um mundo movido pela informação. Em nenhuma outra época da humanidade, o cérebro foi bombardeado com tanta informação. Nesse cenário, saem na frente as marcas dispostas a minimizar a angústia do consumidor e que o ajudam a navegar pelo enervante caos. As pessoas não comprarão produtos e sim a cura para esse estado de espírito (DAVIS, 2003). Essa mesma autora prevê, como uma provável consequência dessa nova postura, diante de um consumidor indeciso, que as marcas escolhidas servirão como um porto seguro. A adesão a uma determinada marca está diretamente relacionada a questões como crenças, atitudes, valores e comportamentos (VAKRATSAS; AMBLER, 1999) dos consumidores e o desafio das empresas consiste em, mais do que nunca, atrair os públicos e engajá-los com a empresa, com a marca, com os produtos, criando envolvimento e interação (DEMO, 2002). Portanto, o que vale hoje é a tentativa de atrair pessoas e engajá-las em torno de algo. A interatividade advinda das novas tecnologias comunicacionais está ligada à sociedade da informação, estabelecendo um novo tipo de relação entre o emissor, o receptor e a própria mensagem:

Na modalidade comunicacional interativa, permitida pelas novas tecnologias informáticas, há uma mudança significativa na natureza da mensagem, no papel do emissor e no estatuto do receptor. A mensagem torna-se modificável na medida em que responde às solicitações daquele que a consulta, que a explora, que a manipula (DEMO, 2002, p.146).

Na visão de Kunsch (2007, p.41), nessa nova sociedade de incertezas, mutante e complexa, em que as organizações atuam, a comunicação passa a exercer um papel mais estratégico do que no passado; deixa de ser um mero instrumento de transmissão de informações e passa a ser considerada como “um processo social básico e como um fenômeno nas organizações”.

Essa mesma autora revela que não se pode negar o poder que a informação e a mídia exercem na sociedade contemporânea. As novas tecnologias da informação e comunicação (TICs) facultam ao usuário a manipulação da informação. A ele é permitido interferir, modificar, criar e interagir, situação sequer antes imaginada diante de um receptor passivo. Segundo Silva (2000, não paginado) “... apresenta-se aqui uma nova experiência de conhecimento, jamais permitida pelas tradicionais tecnologias comunicacionais”.

Em suma, a comunicação empresarial tem assumido maior importância, impulsionada pela consciência de que as empresas podem ganhar valor ou perder relevância, dependendo do que comunicam e da forma como se expressam. A dinâmica empresarial exige que as organizações utilizem diversos canais de comunicação e relacionamento. As novas ferramentas da tecnologia de informação e comunicação (TICs), tem aperfeiçoado esse processo e adquirido sofisticação e velocidade, no sentido de poder atender a um público até então considerado simples receptor em modelos unilaterais de comunicação, mas que aos poucos se torna simultaneamente produtor e emissor de conteúdo do processo de comunicação (CARVALHO et al., 2010).

A seção a seguir amplia o assunto concernente aos novos canais de comunicação e relacionamentos organizacionais com públicos cada vez mais complexos e discorre sobre as novas conexões e os rearranjos das estruturas das redes sociais à luz da sociedade em rede (CASTELLS, 2005) que vem proporcionando grandes mudanças em diferentes âmbitos da sociedade contemporânea.

### **2.3 Redes Sociais**

A vida humana é genuinamente grupal. Desde os primórdios o ser humano vive em sociedades; nasce em uma família, composta por pais, irmãos, tios, primos e avós que formam entre eles um grupo com características próprias. Cada um desses elementos do grupo interage com outros elementos - vizinhos, colegas de trabalho, associações comunitárias - pertencentes a outros grupos, formando assim uma grande rede social.

Para Albuquerque e Puente-Palacios (2004), um grupo é formado por duas ou mais pessoas que se relacionam por um período de tempo relativamente longo, em prol de um determinado objetivo, sem o qual esse objetivo seria difícil ou impossível de ser atingido.

Embora os princípios de análise de redes sociais são baseadas na Teoria do Grafos, da matemática, (BUCHANAN, 2002; WATTS, 2003; BARABÁSI 2003; RECUERO, 2004) o trabalho de fundo teórico, relativo às relações interpessoais e comunitárias vem principalmente dos campos da sociologia e da comunicação. Estes campos concentram-se em como as relações entre as pessoas formam redes de conexões que criam oportunidades para o acesso aos recursos, tais como o emprego, informações, bens materiais e serviços (HAYTHORNTHWAITE ; LAAT, 2010).

Atualmente, os conceitos e os princípios interdisciplinares de redes, como os derivados da Teoria dos Grafos, estão ganhando substancial atenção através dos diversos campos de pesquisa, por exemplo, ao reunir ideias das estruturas do “mundo pequeno”, da física, aos resultados sociais consagrados na ideia dos "seis graus de separação (MILGRAM, 1967; BARABASI, 2003; WATTS, 2003; RECUERO, 2004) e a uma abordagem multidisciplinar que vem se tornando conhecida como "ciência de rede" (WATTS, 2004).

A perspectiva de rede social, articulada por Borgatti et al (2009), tem uma longa tradição e uma importante base teórica e empírica . Os blocos de construção de redes sociais são os nós ou os atores na rede e as conexões entre eles. Nos exemplos incluem alunos; instrutores; alunos informais em um fórum *online*; colegas de trabalho em uma organização; colegas em uma equipe de pesquisa; organizações de um setor ou região; e membros de uma disciplina acadêmica. Os atores podem ser indivíduos, organizações, comunidades ou outros tipos de coletivos. Em princípio, os atores podem ser de tipos diferentes (por exemplo, humanos e ou não humanos, objetos inanimados).

As conexões entre os atores são conhecidos como *relações*. Relações (às vezes chamado de cadeias) são caracterizadas pela direção, conteúdo, e força (GARTON; HAYTHORNTHWAITE; WELLMAN, 1997). Os atores podem estar ligados por uma ou muitas relações, e estas podem variar de impessoais a íntimas; ser ocasionais ou frequentes; opcionais ou obrigatórias. Quando os atores mantêm pelo menos um tipo de ligação, diz-se que estão atados, amarrados. Esses laços podem ser fracos – nos quais a interação é pouco freqüente, sem importância, ou acidental, ou os laços podem ser fortes – nos quais a interação é baseada em vários tipos de interações, na reciprocidade do relacionamento e na auto-revelação (BORGATTI et al., 2009).

Os atores e as relações que os “amarram”, esclarecem Borgatti et al (2009), formam redes - padrões de conexões entre membros de um determinado conjunto de indivíduos, tal como os alunos em uma classe, membros da equipe em um projeto, ou professores de uma escola. As redes podem se formar a partir de qualquer conexão entre as pessoas.

Todas essas pessoas têm características e um modo próprio de se comportar, que refletem a sua individualidade e, ao mesmo tempo, o grupo de referência a que pertencem (ALBUQUERQUE; PUENTE-PALACIOS, 2004). Para esses mesmos autores, um grupo de referência,

[...] é aquele no qual o indivíduo é motivado a manter relações. Quando um grupo de relações (p.ex., colegas de trabalho) torna-se um grupo de referência, este passa a desempenhar um papel normativo no comportamento do indivíduo. Vale salientar, ainda, que um grupo normativo tem a função de imprimir aos seus membros valores e normas amplamente compartilhadas pela sociedade. (ALBUQUERQUE; PUENTE-PALACIOS, 2004, p. 358)

O estudo das relações sociais entre atores, sejam eles indivíduos da espécie humana ou animais de outras espécies, grandes organizações econômicas ou pequenos grupos, tem sido de suma importância para o avanço das ciências sociais.

Existem muitas denominações para rede social (*network*). Para Marteleto (2001, p.72), uma rede social representa “um conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados”. Na concepção de Watts (2003), uma rede social é constituída de nós (indivíduos) conectados por laços sociais.

Contractor et al., (2006) denominam rede social como um conjunto de atores no qual se estabelece uma ou mais relações entre eles. A perspectiva de rede é flexível na sua aplicabilidade aos diferentes tipos de atores e diferentes tipos de relações.

Embora o interesse acadêmico no conceito de redes já exista há mais de dois séculos (MATTELART, 2000), ele tem certamente amadurecido nos últimos anos, particularmente nas áreas de comunicação e administração. A pesquisa no assunto vem aumentando consideravelmente, há uma abundância de livros acadêmicos e populares cujos tópicos são as redes e a literatura sobre gestão é cheia de artigos que oferecem conselhos sobre os problemas das redes (CONTRACTOR; MONGE, 2002).

A moderna Teoria das Redes, descreve Watts (2003), surgiu como uma evolução, a partir dos estudos teóricos de Leonard Euler em 1736, sobre os objetos formais denominados grafos, que revolucionaram primeiro as matemáticas teóricas para em seguida projetarem-se para as ciências sociais.

Em 1967, o cientista social Stanley Milgram realizou um importante experimento que até os dias de hoje permanece sendo uma referência nas ciências sociais. Milgram estava interessado em uma hipótese não resolvida circulando na comunidade sociológica do dia. A hipótese era que o mundo, visto como uma enorme rede de conhecimentos sociais era, em certo sentido, "pequeno", ou seja, qualquer pessoa no mundo poderia ser alcançada por meio de uma rede de amigos em apenas alguns passos. Chamado de o "problema do mundo pequeno" (*the small world problem*), foi assim denominado depois de uma festa, na qual dois desconhecidos descobrem que têm um amigo em comum e lembram um ao outro o quanto o "mundo é pequeno" (BUCHANAN, 2002; BARABÁSI, 2003; WATTS, 2003; RECUERO, 2004).

O que Milgram queria mostrar era que "mesmo quando eu não conheço alguém que você conhece, eu ainda conheço alguém, que conhece alguém, que conhece alguém, que te conhece". A pergunta de Milgram foi: "Quantos alguéms existem nessa cadeia?".

Para responder a essa pergunta, Milgram enviou cartas a algumas centenas de pessoas selecionadas aleatoriamente e pediu que enviassem uma carta a um único alvo, um corretor da bolsa em Boston. Se conhecessem o alvo (o que era pouco provável), poderiam enviar a carta diretamente a ele; caso contrário, deveriam enviar a carta a alguém que eles pensavam que estivesse, de alguma forma, mais próximo do alvo. Milgram descobriu que a maioria das cartas que chegaram a seu destinatário final, havia passado apenas por um pequeno número de pessoas, indicando que essas pessoas estariam a poucos graus de separação umas das outras, isto é, em um "mundo pequeno". (BUCHANAN, 2002; WATTS, 2003; BARABASI, 2003). O resultado foi tão surpreendente na época, que levou à frase, hoje comum, "Seis Graus de Separação" (WATTS, 2003).

Para esse mesmo autor, o fato de os amigos da maioria das pessoas terem também alguns amigos por extensão, é uma característica quase universal e não apenas das redes sociais, mas das redes em geral. São os chamados *clusters*. Ao invés de ter amigos, as pessoas tendem a ter grupos de amigos, onde cada qual é como um pequeno *cluster*, baseado na experiência partilhada, localização, ou interesses, unidos uns aos outros pelas sobreposições criadas quando os indivíduos em um grupo também pertencem a outros grupos (WATTS, 2003).

No início do século XX, a história revela o trabalho de dois matemáticos húngaros, Erdős y Renyi, responsáveis pela criação da Teoria dos Grafos Aleatórios (*random graphs*), cujo descobrimento mais significativo é que em um grafo aleatório, a conexão aumenta consideravelmente ao incorporar mais nós ao componente central da rede e essa conectividade



passa a se desenvolver de forma descontrolada e irregular, à medida que cresce e ultrapassa determinado nível (BARABÁSI, 2003; RECUERO, 2004).

Outra importante contribuição para a questão das redes sociais foi dada por Mark Granovetter (1973). O sociólogo cunhou o termo “Teoria dos Laços Fracos” (*Weak Ties Theory*). Seus estudos mostram que, ao contrário do que muitos sociólogos acreditavam, os laços fracos (*weak ties*) seriam muito mais importantes na manutenção da rede social, do que os laços fortes (*strong ties*). Granovetter (1973) mostrou também que pessoas que compartilhavam laços fortes (amigos, vizinhos) geralmente pertenciam a um mesmo grupo social. No entanto, as pessoas com quem se tinha um laço mais fraco, eram particularmente importantes porque seriam as responsáveis pelas conexões entre os vários grupos sociais. “Sem elas, os vários *clusters* existiriam como ilhas isoladas e não como redes” (RECUERO, 2004, p.5).

Desde os estudos clássicos de redes sociais até os mais recentes, não existe uma teoria de redes sociais, sendo assim o conceito pode ser empregado com diversas teorias sociais e, embora exista a necessidade de estudos empíricos complementares, este pode ser aplicada no estudo de diferentes situações e questões sociais (MARTELETO, 2001). Essa mesma autora revela que a análise de redes estabelece um novo paradigma na pesquisa sobre a estrutura social, na qual para “estudar como os comportamentos ou as opiniões dos indivíduos dependem das estruturas nas quais eles se inserem, a unidade de análise não são os atributos individuais (classe, sexo, idade, gênero)”, mas os relacionamentos que os indivíduos estabelecem à medida em que interagem uns com os outros e que deverão influenciar nas suas escolhas, suas orientações, seus comportamentos, nas suas opiniões (MARTELETO, 2001, p. 72).

Na visão de Costa (2005), o mundo encontra-se diante de novas formas de associação, imersos numa complexidade chamada rede social, interconectado com um número cada vez maior de pontos, com muitas dimensões, e que mobiliza o fluxo de recursos entre inúmeros indivíduos distribuídos segundo padrões variáveis, numa frequência que só faz crescer.

### 2.3.1 Redes Sociais *Online*

A Internet apresenta um ambiente fundamentalmente diferente do ambiente real, trata-se de um território virtual ou tecnoinformacional (BARICHELLO, 2009) e um dos principais pontos de mudança consiste na inversão dos tradicionais esquemas de comunicação. Onde antes havia um receptor passivo às informações fornecidas pelas empresas, por meio das

mídias de massa, hoje há, nos meios interativos como a Internet, um consumidor ativo no estabelecimento do que deve ser ofertado, informado e consumido. De acordo com Nassar ( p. 194, 2008), os “novos protagonistas dos processos comunicacionais [...] criam interconexões, geram e dão visibilidade social aos seus conteúdos e a si próprios, questionam e negociam com o Estado e com outras empresas, com outras organizações, com outros indivíduos [....].”

A informatização da sociedade promoveu transformações nas práticas sociais, na forma de vivência do espaço urbano e na maneira de produzir e consumir informação (LEMOS, 2002). É possível notar, ainda, que a própria identidade do indivíduo é transformada, proporcionando um relativo anonimato (HOFFMAN; NOVAK, 2002). Apesar dessas diferenças de realidades, Demo (2001) argumenta que não se pode igualar o virtual com o fictício, simulado, irreal. O contrário de virtual é físico, não irreal.

Assim como o mundo físico, o mundo virtual também se transformou. Houve uma mudança de paradigmas na forma como o mundo consome as mídias, sejam elas virtuais ou físicas. Embora muitos ainda vociferem que as velhas mídias estão morrendo ou, no mínimo, vêm perdendo espaço para as novas, a verdade é que elas estão todas presentes, o que mudou foi a forma como o mundo interage com elas. No livro *Cultura da Convergência*, Jenkins (2009, p. 29) diz:

Bem vindo-vindo à cultura da convergência, onde as velhas e novas mídias colidem, onde mídia corporativa e mídia alternativa se cruzam, onde o poder do produtor de mídia e o poder do consumidor interagem de maneiras imprevisíveis.

A tecnologia trouxe para cada indivíduo a possibilidade de existir sozinho territorialmente; contudo, paradoxalmente a esses avanços tecnológicos, permitiu a cada pessoa estar conectada a uma rede *online* de relacionamentos que, somada a transição da característica individualista do sujeito moderno para o pós-moderno, levou os indivíduos a criar novos espaços e formas de relacionamentos e de territorialidade. As novas formas de comunidade social – as redes sociais *online* – reúnem grupos de interesse “definidos por afiliações voluntárias, temporárias e táticas e reafirmadas através de investimentos emocionais e empreendimentos intelectuais comuns” (JENKINS, 2009, p.55).

Para Barichello (2009), o novo território virtual, no qual não existe necessidade de uma proximidade física, permite que os seres que nele circulam, utilizem-se das inúmeras ferramentas e modalidades comunicativas para interagir, e estas ferramentas podem ser utilizadas tanto por organizações ou por outras atividades coletivas ou individuais.

Quando uma rede de computadores conecta pessoas ou organizações, é uma rede social. Assim como uma rede de computadores é um conjunto de máquinas conectadas por um conjunto de cabos, uma rede social é um conjunto de pessoas (ou organizações ou outras entidades sociais) conectadas por um conjunto de relações sociais, como amizade, cooperação de trabalho ou de informações troca (GARTON; HAYTHORNTHWAITE; WELLMAN, 1997).

Na visão de Recuero (2009), redes sociais *online* são representações individualizadas e personalizadas dos atores sociais e de suas conexões. As conexões, são os elementos que vão criar a estrutura na qual as representações formam as redes sociais.

Conforme definiram Borgatti et al (2009), as conexões que se formam entre os atores são denominadas *relações* e estas (às vezes chamadas de *cadeias*) são caracterizadas pela conteúdo, direção e força (GARTON; HAYTHORNTHWAITE; WELLMAN, 1997).

O conteúdo de uma relação refere-se aos recursos que são trocados. Em um contexto de Comunicação Mediada por Computador (CMC), os pares trocam diferentes tipos de informação, como a comunicação sobre questões administrativas, pessoais, sociais ou assuntos relacionados ao trabalho. Relações de CMC incluem o envio de um arquivo de dados ou um programa de computador, bem como podem proporcionar apoio emocional ou marcar uma reunião. Com o aumento do comércio eletrônico, informações trocadas via CMC também podem corresponder a uma troca de dinheiro, bens ou serviços no mundo "real" (GARTON; HAYTHORNTHWAITE; WELLMAN, 1997).

De acordo com esses mesmos autores, uma relação pode ser direcionada ou não direcionada. Por exemplo, uma pessoa pode dar apoio social para uma segunda pessoa. Existem duas relações nesta situação: dar apoio e receber apoio. Alternadamente, os atores podem compartilhar uma relação de amizade sem direção, ou seja, ambos podem manter o relacionamento e não há nenhuma direção específica para isso. Porém, enquanto ambos compartilham uma amizade, a relação pode estar desequilibrada: um ator pode reivindicar uma estreita amizade e o outro mantém uma relação mais distante, ou a comunicação pode partir mais frequentemente de um dos atores. Assim, enquanto que a relação é partilhada, a sua manifestação pode ser assimétrica (GARTON; HAYTHORNTHWAITE; WELLMAN, 1997).

Relações também diferem em força. Tal força pode ser operacionalizada de diversas maneiras: por meio da frequência (ao longo do dia de trabalho, uma vez por dia, semanalmente ou anualmente), por meio da quantidade e da importância das informações

trocadas, as quais medem diferentes tipos de força relacional (GARTON; HAYTHORNTHWAITE; WELLMAN, 1997).

Segundo Costa (2005, p. 3), “todo tipo de grupo, comunidade, sociedade é fruto de uma árdua e constante *negociação* entre preferências individuais e a sua relação com as de outras pessoas”.

Reunidos em torno de um pensamento comum, essas redes de conexões sociais têm um poder coletivo de fazer exigências e de provocar mudanças que, muitas vezes, um único indivíduo não teria. Eles discutem a qualidade de um produto, legitimam marcas, consolidam ideias a respeito de uma empresa, criam novos conceitos e difundem toda essa informação. Anderson (2006, p. 105) argumenta que, “pela primeira vez na história, somos capazes de medir os padrões de consumo, as inclinações e as preferências de todo um mercado consumidor, em tempo real e, com a mesma rapidez, ajustar-se a tais condições, para melhor atender a esse público”.

Uma das características das redes sociais *online* é o fato de que as pessoas são os seus verdadeiros protagonistas e não as empresas ou marcas, isto é, quem controla sua interação com as corporações são os próprios usuários (TERRA, 2010). Em vista desse fenômeno midiático, as empresas visualizam nas redes sociais corporativas uma oportunidade de aproximar-se de seus públicos, estabelecendo com eles relacionamentos mais interativos e que pode agregar novos conhecimentos aos saberes coletivos da instituição (CARVALHO *et al.*, 2010). A intenção maior, antes de vender produtos, consiste em compartilhar informações, criar conexões sociais e, quem sabe, consolidá-los como verdadeiros defensores da marca. Neste contexto, entra a questão socioambiental.

Um estudo elaborado pela *Cone Communications* (2008a) sobre a utilização das mídias sociais *online* nos negócios, revelou qual a expectativa dos usuários dessas mídias em relação às empresas que fazem uso dessas mídias. Quarenta e três por cento dos usuários americanos acredita que o papel das empresas é atender os seus clientes virtuais e resolver os seus problemas, enquanto 41% esperam que as empresas devem utilizar as mídias sociais *online* para solicitar *feedback* dos seus dos usuários, por meio de *fan pages* ou *sites*. Um grupo um pouco menor de usuários (37%) entende que a presença das empresas no universo virtual deve ter como objetivo criar novas formas de interação com a marca. Na figura 2 está sintetizado o estudo:

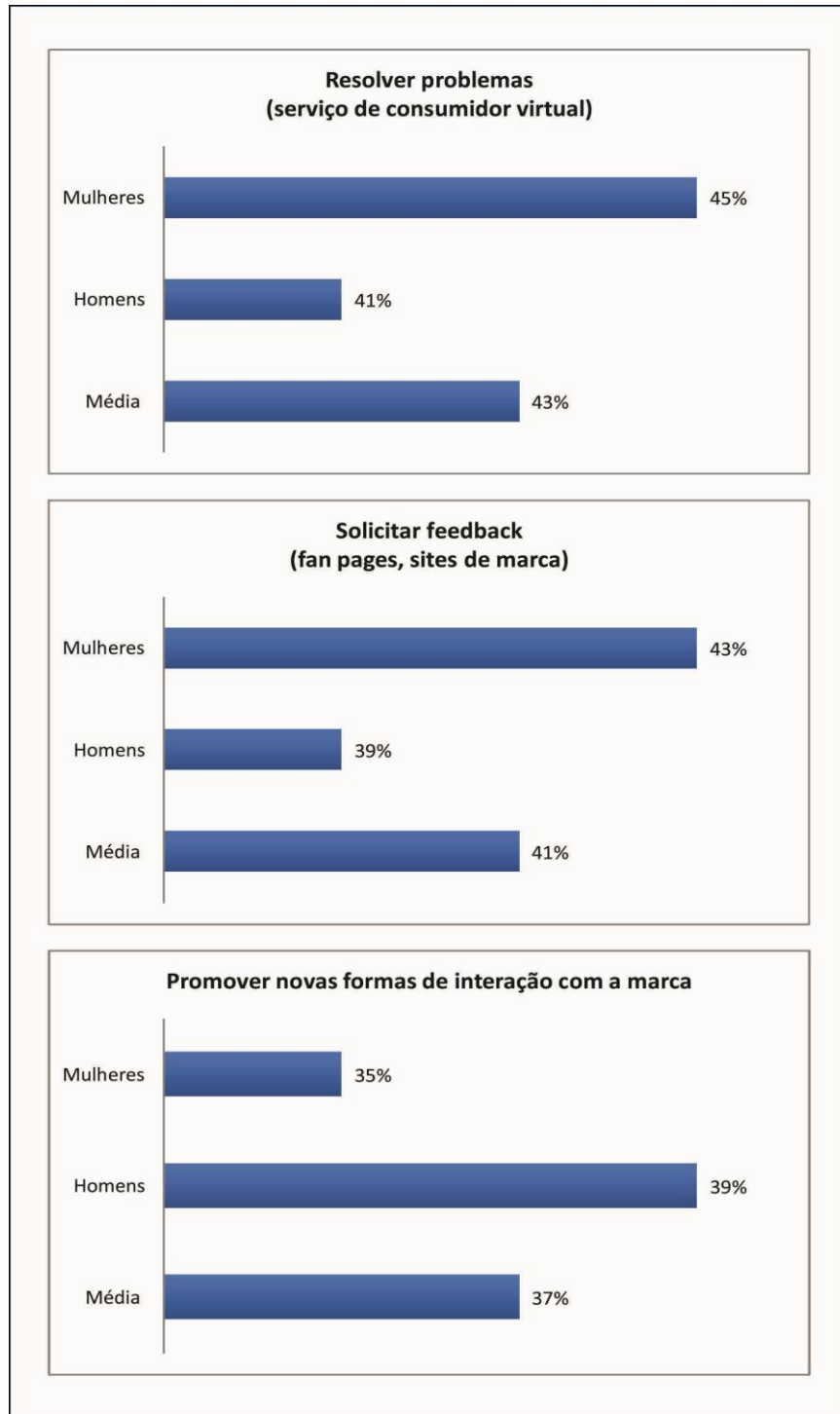


Figura 2 - O papel das empresas nas redes sociais, na visão dos usuários de mídias sociais  
Fonte: Elaborado pela autora, com tradução livre, a partir de *Cone Communications* (2008a)

Quanto ao sentimento que os usuários das redes sociais nutrem pelas empresas quando existe uma forma de interagir com as mesmas por meio das redes sociais, o estudo revelou ainda que os os americanos usuários das redes sociais sentem-se melhor em relação às

empresas e suas marcas quando eles podem interagir com elas através das mídias sociais, conforme ilustrado na figura 3:

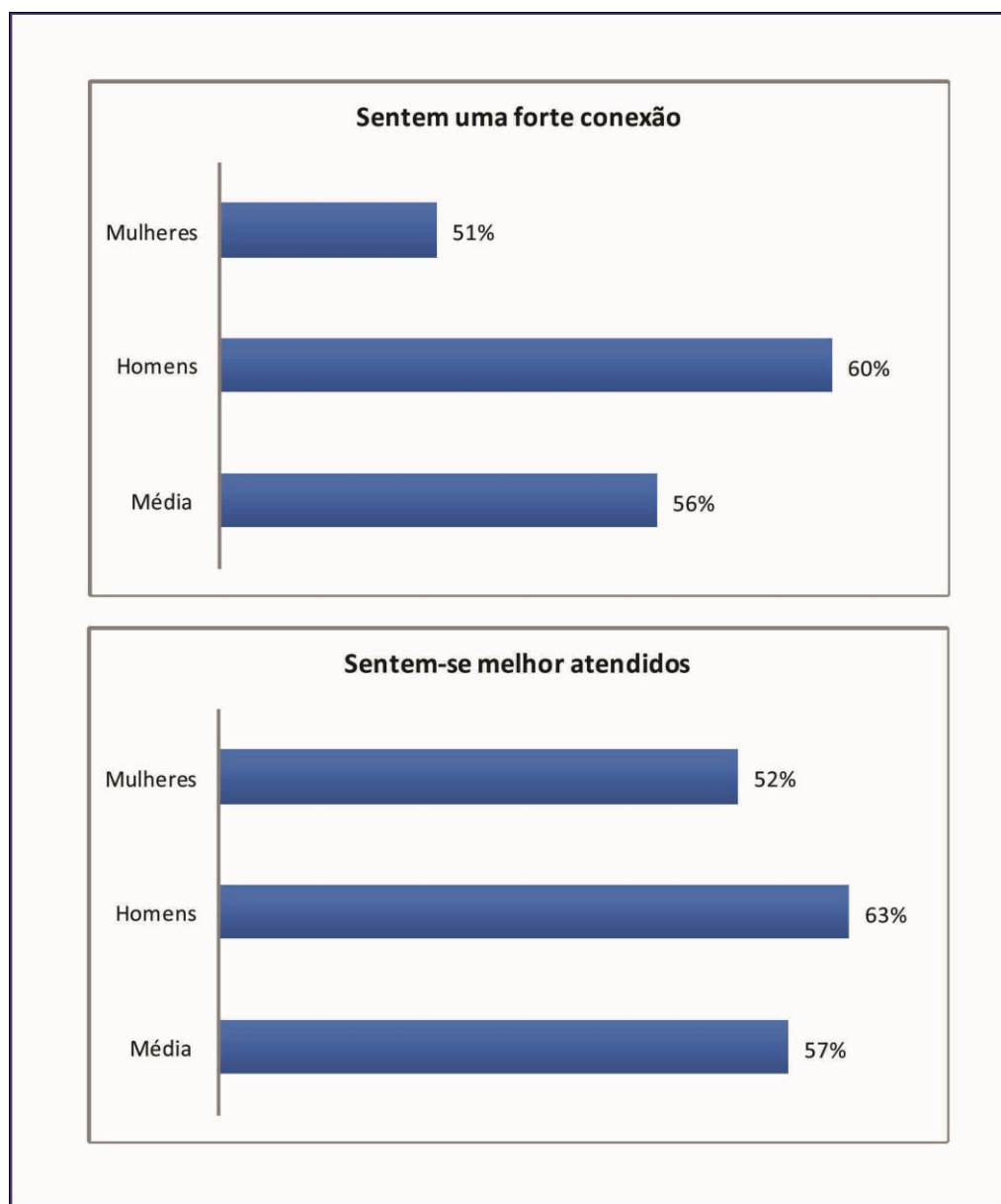


Figura 3 – Reação dos usuários na interação com empresas por meio das redes sociais  
Fonte: Elaborado pela autora, com tradução livre, a partir de *Cone Communications* (2008a)

### 2.3.2 Facebook

O *Facebook* é um sistema criado por Mark Zuckerberg, em 2004, enquanto era aluno de Harvard. O foco inicial eram os alunos que estavam saindo do ensino médio e os que

estavam entrando na faculdade e, para entrar no sistema, era preciso ser membro de uma instituição reconhecida (RECUERO, 2009).

O funcionamento do *Facebook* ocorre por meio de perfis e comunidades, nos quais apenas usuários que fazem parte da mesma rede podem ver o perfil uns dos outros. A grande inovação fica por conta da possibilidade de se criar e acrescentar módulos de aplicativos (ferramentas, jogos...) em cada perfil, tornando-o mais personalizado (RECUERO, 2009).

O *Facebook* é hoje um dos sistemas de maior base de usuários do mundo, somente no Brasil tem em torno de 360 milhões de visitas, de acordo com pesquisa, realizada em setembro de 2008, pela *ComScore* (RECUERO, 2009).

Uma vez que os dados deste estudo foram coletados no *Facebook*, foi necessário buscar algumas informações relacionadas aos usuários desta rede social. Uma pesquisa, realizado em março de 2012, pela Hi-Mídia, maior rede de verticais *premium* do país, pertencente à *holding* digital do Grupo RBS e a M.Sense, especializada em pesquisa de mercado digital, ouviu 484 pessoas em todo o Brasil no intuito de desenhar o comportamento dos usuários das redes sociais no país. O estudo revelou que 95% dos respondentes utilizam redes sociais, sendo o *Facebook* a rede mais acessada, ficando o Orkut na segunda posição. O *Facebook* é acessado diariamente por 72% dos seus usuários e 57% por cento acessam a rede mais de uma vez por dia, sendo o principal local de acesso a residência, seguido do trabalho (35%) e dos dispositivos móveis, como *smartphones* e *tablets* (23%).

Outro ponto avaliado pela pesquisa foi o *status* social, demonstrando que o *Facebook* tem um apelo fortemente baseado na sociabilidade, visto que a motivação que leva ao acesso desta rede social é a interação com familiares e amigos (81%). A pesquisa apontou ainda que, em média, os usuários possuem 228 amigos e 50% valorizam muito que seus amigos curtam ou compartilhem seus *posts*: 48% afirmaram gostar de ser marcados em fotos, porém 50% demonstram insatisfação em receber *posts* irrelevantes (HI-MÍDIA, 2012).

Cinquenta e seis por cento dos usuários concordam que existe influência dos comentários nas redes sociais em assuntos sociais e políticos: abaixo assinados, mobilizações em prol de uma causa, uso nas eleições, dentre outros. (HI-MÍDIA, 2012)

A pesquisa classificou o perfil do usuário como: (i) Espectador (só olha o que está acontecendo); (ii) Participante (compartilha conteúdo e interage) e (iii) Criador (publica conteúdo próprio nas redes). Dos usuários do *Facebook*, 53% se consideram participantes, ou seja, compartilham e interagem com os demais usuários, mesmo que estes não sejam considerados amigos (HI-MÍDIA, 2012).

Ao serem questionados se curtiem alguma marca ou produto no *Facebook*, 57% responderam que sim e a maioria atribui o motivo do acesso a uma *fan page* da empresa “para saber das novidades” (65%) ou informar-se sobre novos produtos (57%), entretanto, 35% alegaram que o principal motivo para acessar a empresa é o conteúdo que a mesma oferece na sua página (HI-MÍDIA, 2012)

Outro estudo desenvolvido pela Hi-Mídia (2012), revelou que as empresas estão cientes da importância das redes sociais como canal de relacionamento estratégico das marcas com o consumidor e estão investindo cada vez mais em ferramentas como *Facebook* e *Twitter*. Porém, há ainda muito a ser feito e aprendido sobre a comunicação empresarial para que essa seja, de fato, eficiente. O objetivo da pesquisa era avaliar o grau de interação e a expectativa dos usuários com as marcas presentes nas redes sociais ou que utilizam o *e-mail marketing* como forma de comunicação.

Os respondentes deixaram claro na pesquisa que, mais do que receber conteúdo, os usuários desejam interagir com as marcas e não apenas receber conteúdo das empresas. Oitenta e sete por cento dos entrevistados consideram que, pior do que ter um problema com a marca, é tentar contato por meio das redes sociais e não obter resposta. Já 76% dos pesquisados só veem utilidade em curtir, seguir e se relacionar com marcas com as quais consigam interagir, como aquelas que postam perguntas com o objetivo de incentivar a participação do usuário.

Entre os usuários do *Facebook*, 40% curtem alguma marca, produto ou empresa. Na média, são sete empresas acompanhadas por internautas, número considerado baixo pelo volume de empresas presentes nesta rede social. “Curtir” não significa necessariamente fidelidade, mas que o usuário tem alguma afinidade com a empresa ou é consumidor da marca, porém esta é uma situação provisória, que poderá mudar conforme o comportamento da empresa, principalmente no mundo físico e que poderá influenciar no mundo virtual. (HI-MÍDIA, 2012)

A pesquisa aponta que o fator decisivo para que as empresas tenham sucesso nas redes sociais é engajar o consumidor com a marca, por meio de conteúdo relevante e promoções. Para 65% dos internautas, é a relevância do conteúdo postado que determina acompanhar ou não uma marca nas redes sociais. Respondendo a uma questão de múltipla escolha, para 96% dos usuários do *Facebook* o conteúdo mais requisitado e que gostariam de receber pelas redes sociais são informações, como novidades, eventos e acontecimentos, entre outros. Em segundo lugar, 63% dos entrevistados optam por conteúdo educativo no *Facebook*.



O estudo destacou também que os brasileiros estão entre os povos que mais utilizam as redes sociais e, em relação ao *Facebook*, os brasileiros ocupam o segundo lugar, ficando atrás apenas dos Estados Unidos (HI-MÍDIA, 2012)

Na próxima seção, discute-se sobre as novas perspectivas criadas a partir da revolução tecnológica, caracterizada pela comunicação em rede e sobre o desafio da comunicação de RSE, utilizando para isso as novas mídias.

#### **2.4 A comunicação da Responsabilidade Socioambiental Empresarial nas novas mídias**

Enquanto há uma vasta bibliografia sobre a responsabilidade socioambiental das empresas (RSE), a literatura sobre a comunicação da RSE é desproporcional em tamanho, com relativamente pouca investigação interdisciplinar sobre o tema.

Recente pesquisa elaborada pela *Cone Communications*, denominada *Echo Global Corporate Responsibility Opportunity Study* (2011), apontou que o assunto que os consumidores mais querem que as empresas abordem é o desenvolvimento econômico (34%), seguida de meio ambiente (21%) e direitos humanos (12%). Não é de todo surpreendente que o desenvolvimento econômico esteja no topo da lista em um momento que pessoas em todo o mundo enfrentam dificuldades financeiras e desemprego galopante (*CONE COMMUNICATIONS*, 2011e).

A constatação de que os consumidores em todo o mundo estão priorizando o desenvolvimento econômico pode proporcionar uma oportunidade para que as empresas concentrem os seus esforços em desenvolvimento social e ambiental, em um novo contexto, o qual se concentra sobre a estabilidade econômica de uma região. Muitas questões - como pobreza, direitos das mulheres e educação - estão diretamente ligados ao desenvolvimento econômico e podem ser abordados de forma a estimular o desenvolvimento de pessoas, das comunidades e as economias.

O estudo mostrou que, quando uma empresa apoia a questão que os consumidores mais se preocupam, esta é recompensada com a sua confiança, lealdade, engajamento, defesa, e aumento das vendas.

A pesquisa reservou um espaço para estudar a situação do Brasil e demonstrou que os brasileiros são mais prováveis do que todos os seus homólogos globais pesquisados, em acreditar que o papel das empresas na sociedade é mudar o seu modo de funcionamento para um alinhamento com as maiores necessidades sociais e ambientais (51% versus 31% globalmente). Cidadãos brasileiros veem a empresa como a saída para conduzir a mudança

social e ambiental, e eles estão prontos para se tornarem parceiros nesses esforços. Noventa e nove por cento seria propenso a comprar um produto com um benefício ambiental se tivesse a oportunidade (versus 94% globalmente); 82% provavelmente trocava de marca para apoiar uma causa (versus 53% globalmente) e 96% (contra 82% a nível mundial) estaria disposto de expressar suas opiniões diretamente a uma empresa sobre os seus esforços de RSE.( CONE COMMUNICATIONS, 2011a).

Uma mídia ativista promove consumidores engajados no Brasil, de acordo com o Dr. Helio Mattar, idealizador e presidente do Akatu Instituto para o Consumo Consciente e um dos fundadores do Instituto Ethos.

Durante o regime autoritário do Brasil, jornalistas acabaram tornando-se ativistas em favor de um regime mais liberal [...]. E quando o Brasil tornou-se uma democracia, no final dos anos 80, os jornalistas sentiram como se estivessem órfãos de uma causa. Então, ao invés disso, eles começaram a falar sobre problemas sociais e ambientais (CONE COMMUNICATIONS, 2011a, p.40).

Esta atenção da mídia trouxe estas questões - e o comportamento das empresas – para o centro das atenções e criou um movimento. No entanto, a atenção da mídia não tem sido sempre positiva, ou mesmo equilibrada, conforme explica Mattar:

Por um longo período de tempo, os meios de comunicação só diziam aos consumidores o nome da empresa, quando eles estavam falando sobre um problema que esta causou. Quando falavam de algo positivo, o nome da empresa era omitido. Portanto, responsabilidade corporativa começou como gestão de risco com as empresas tentando mudar suas reputações e evitar o escrutínio, mas desde então tem evoluído para uma oportunidade de diferenciação competitiva. As empresas estão vendo rendimentos decrescentes da comoditização de preços, produtos e até mesmo publicidade, e elas estão à procura de diferenciação (CONE COMMUNICATIONS, 2011a, p.40).

Marketing de causa não é a regra no Brasil. As empresas cada vez mais utilizam a publicidade para falar sobre seus compromissos sociais, mas raramente as empresas pedem aos consumidores para se engajem, diz Mattar. Em vez disso, "as mensagens são vinculadas aos atributos do produto relacionados com a produção e uso pelo consumidor, tais como embalagens, material reciclado, ingredientes puros e origem responsável" (CONE COMMUNICATIONS, 2011a, p 40).

Esta grande atenção tem despertado o interesse do consumidor para a RSE . De acordo com a própria pesquisa do Akatu, um terço dos consumidores afirma estar interessado nos temas da sustentabilidade, responsabilidade social corporativa e meio ambiente e procura se informar sobre eles. Segundo Mattar, 60% por cento dos consumidores brasileiros esperam

das empresas algo mais, além do seu papel clássico de produção de empregos, criação de produtos e pagamento de impostos e esperam que elas trabalhem ativamente para beneficiar a sociedade. "As empresas são um catalisador para a mudança. Cerca de 40% dos consumidores colocam o governo e as empresas no mesmo nível de responsabilidade para resolver os problemas ambientais e sociais", porém as empresas são mais preparadas para resolver estes problemas, diz Mattar (CONE COMMUNICATIONS, 2011a, p. 40).

O mesmo estudo finaliza mostrando ser este momento uma oportunidade única de as empresas definirem uma estratégia baseada no desejo do consumidor, de vê-las fazer mais com os seus conhecimentos, produtos e operações, uma vez que estes são ativos mais sustentáveis e de maior impacto do que doar dinheiro.

De acordo com Pomeroy e Dolnicar (2009), a RSE tem recebido grande atenção dos pesquisadores na última década. Os resultados dos estudos indicam que os consumidores podem ser influenciados pelas iniciativas de RSE das empresas desde que eles estejam cientes delas. Alguns pesquisadores, como Maignan (2001); Mohr, Webb e Harris (2001) realizaram estudos empíricos para determinar à medida que os consumidores estão realmente cientes dos registros de RSE das empresas e as questões sociais envolvidas nesses registros.

Para Pomeroy e Dolnicar (2009), a RSE, embora eficaz na teoria, não tem provado a sua efetividade no mercado em geral. Eles afirmam que a fim se beneficiarem das atividades de RSE, as empresas têm de ser mais ativas na comunicação de suas atividades e sabiamente escolher os alvos (*targets*) para ambas as suas atividades de RSC e suas comunicações. Pesquisas de mercado relatam que os consumidores não só esperam que as empresas façam pelo bem social, eles querem ser informados sobre o que as empresas estão fazendo e estão dispostos a apoiar as boas ações (POMEROY E DOLNICAR, 2009).

A atenção crescente que a divulgação de informações de responsabilidade socioambiental tem recebido centrou-se por muitos anos em informação ambientais. No entanto, informação ambiental é apenas um dos seus vários componentes. Além de informações ambientais, deve-se considerar como parte da responsabilidade social, informações relacionadas aos empregados e outras informações de natureza ética, como o envolvimento da comunidade e informações relacionadas ao consumidor (BRANCO E RODRIGUES, 2006).

Na opinião de Yohannan (2012), durante anos, as empresas relataram, por meio de *releases*, apenas o que era absolutamente necessário e nada mais, alegando que "fizeram a coisa certa", mas negligenciaram a comunicação do seu progresso. Porém, segundo esse mesmo autor, a evolução da responsabilidade socioambiental corporativa tem sido rápida, de

modo que as expectativas de clientes, consumidores, colaboradores e funcionários do governo subiram. Varejistas e prestadores de serviços estão pressionando os fornecedores a cumprir suas metas de sustentabilidade para conduzir produtos consistentes, eficientes e eticamente produzidos, fazendo com que as empresas queiram comunicar isso aos seus consumidores (YOHANNAN, 2012).

Na última década, as empresas adotaram relatórios para apaziguar as preocupações que vão desde grupos ativistas a clientes e investidores socialmente responsáveis, os quais, levados para campanhas de marketing personalizadas, mudaram de densas peças impressas para experiências interativas na *Web*, com múltiplas oportunidades para histórias e apresentação de dados convincentes. Apesar disso, a natureza díspar dos temas de RSE, de governança e diversidade para a gestão ambiental e filantropia, tornou difícil para as empresas o ato de comunicar e obter crédito pelos seus compromissos (YOHANNAN, 2012).

De acordo com um estudo conduzido pela *Cone Communications* (2010c), as empresas estão falhando e não conseguem envolver os consumidores nas questões ambientais e sociais. Na Figura 4, estão apresentados alguns resultados desse estudo.



Figura 4 - As empresas e o envolvimento dos consumidores nas questões socioambientais  
Fonte: elaborado e traduzido pela autora baseado no estudo *Cone Communications* (2010c)

Pelo estudo percebe-se que as empresas estão perdendo uma valiosa oportunidade para colaborar mais ativamente com os consumidores e *stakeholders*, na busca de alcançar soluções mutuamente benéficas, uma atitude que o vice-presidente sênior da *Cone Communications*, Jonathan Yohannan, chama de abordagem *colaborativa para enfrentar as questões sociais e ambientais de responsabilidade partilhada*, uma vez que cada uma das diversas partes interessadas tem valor, papel e participação únicos na solução dos complexos desafios globais de hoje, e as empresas não podem resolvê-los sozinhas (*CONE COMMUNICATIONS*, 2010b)

A pesquisa também demonstra que os consumidores almejam uma comunicação transparente para construir uma relação de confiança com as empresas e este parece ser o momento propício, pois não só os consumidores querem uma voz, mas eles estão preparados para ouvir. Noventa e três por cento dos consumidores querem saber o que as empresas estão fazendo e eles (91%) também querem ser ouvidos. Abrir linhas consistentes de comunicação é a maneira de uma empresa colaborar efetivamente com as diversas partes interessadas à longo prazo e estar no topo das questões que podem melhorar ou inibir o seu negócio, diz Yohannan. Isso não significa que as empresas têm de resolver todas as questões, mas significa ser transparente na sua jornada (*CONE COMMUNICATIONS*, 2010b).

O mesmo estudo revela o que os consumidores estariam dispostos a fazer para ajudar a influenciar práticas e iniciativas sociais/ambientais das empresas (Figura 5).

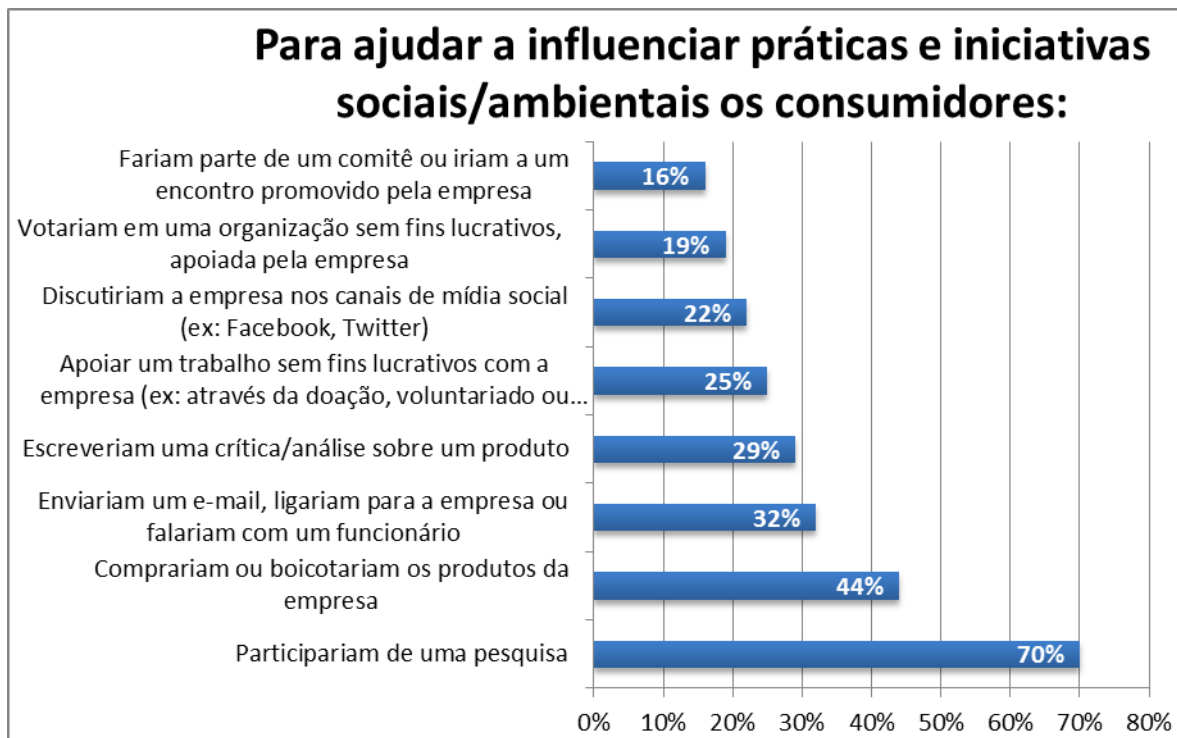


Figura 5 - Influência dos consumidores nas práticas e iniciativas de RSE  
 Fonte: (CONE COMMUNICATIONS, 2010b)

As empresas parecem estar enfrentando de forma mais clara e articulada as expectativas de clientes e consumidores sobre as suas contribuições para o desenvolvimento sustentável, o que coloca pressão sobre elas para manter a transparência e ser proativo na comunicação com seus públicos. (CHAUDHRI; WANG, 2007).

Assim, a concepção atual da RSE baseia-se nos compromissos declarados de uma organização e sua relação com seus diferentes tipos de públicos no cumprimento de suas funções econômicas, sociais e ambientais; no cumprimento de seus compromissos com a transparência da informação e comportamento ético; na gestão da empresa; no desenvolvimento de seus produtos, serviços e negócios, e na avaliação e controle do cumprimento destes compromissos. Desta forma, a função de comunicação está no coração da gestão da RSE (MORENO E CAPRIOTTI, 1999, p. 85)

Na visão desses mesmos autores, a *Web* tornou-se um instrumento essencial para a comunicação das questões relacionadas à Responsabilidade Socioambiental Empresarial, cidadania corporativa e desenvolvimento sustentável, embora seu uso seja limitado a determinado conteúdo. Entretanto, os autores acreditam que existe uma disparidade entre o

volume de informações e sua dispersão; a comunicação é primariamente unidirecional / expositiva; empresas não usam critérios suficientemente contínuos para garantir o comportamento corporativo que relatam. Para os autores, a comunicação das empresas, relacionada à RSE, cidadania corporativa e desenvolvimento sustentável será mais eficaz quando for produzida com códigos mais ricos, hierarquizada pela importância da informação, feita de forma facilmente acessível e que permita uma comunicação dialógica, de duas vias (MORENO E CAPRIOTTI, 2009).

Mesmo com a explosão das novas mídias, seguidores leais podem ser difíceis de aproximar-se das empresas que tentam alcançar os consumidores *online*. Com as marcas preferidas a um clique de distância, os usuários de novas mídias ainda escolhem demonstrar afinidade (por exemplo, "curtir" no *Facebook*, "seguir" no Twitter ou assinar um *RSS Feed*) com uma média de apenas 4,6 empresas *online*, fazendo deste grupo um dos mais exclusivos que uma empresa pode esperar atingir. Estas são algumas das conclusões de recente pesquisa 2010 *Cone Consumer New Media Study* (CONE COMMUNICATIONS, 2010d).

Por novas mídias entende-se como o diálogo entre indivíduos ou grupos por meio de canais de tecnologia facilitados, como as redes sociais (por exemplo, *Facebook*); *blogs* (por exemplo, *microblogs*, *Twitter*); jogos *online*; dispositivos móveis; fotos, áudio e vídeo, *sites* de compartilhamento (por exemplo, *YouTube*, *iTunes*, *Flickr*); quadros de mensagens (CONE COMMUNICATIONS, 2010d).

A pesquisa aponta que 87% dos americanos usa sempre as novas mídias. As tradicionais ferramentas *online* (*web site*, 63% e *e-mail* 62%) e redes sociais (38%) lideram o caminho, porém os americanos usam uma mistura de novos *sites* de mídia e ferramentas de interação com empresas ou marcas, como dispositivos móveis (18%), mensagens (16%) e *blogs* (13%). Cinquenta e três por cento dos usuários das novas mídias seguem uma média de cinco empresas ou marcas *online*, porém 33% não seguem nenhuma empresa em particular (CONE COMMUNICATIONS, 2010d).

O estudo mostra ainda que 59% dos usuários sentem-se melhor atendidos por empresas em que possam ter algum tipo de conversa com elas em um ambiente de novas mídias e 62% sentem-se mais propensos a compartilhar informações sobre a empresa ou marca por meio de seus próprios novos canais de comunicação, se puderem interagir com ela nesse novo ambiente.

As empresas se esforçam para atingir os consumidores conectados no mundo dinâmico de *microblogs*, vídeos virais e outras formas de novas mídias, pois elas representam atualmente uma das mais poderosas oportunidades de empresas responsáveis atingir e envolver seus

*stakeholders* de forma significativa e relevante. A figura 6 sintetiza por meio de que canais as empresas podem atingir os consumidores com informações sobre seus programas socioambientais e produtos.



Figura 6 - Canais de comunicação para a divulgação das práticas de RSE  
 Fonte: (CONE COMMUNICATIONS, 2010d)

A pesquisa descobriu que cerca de metade (44%) dos usuários americanos de novas mídias estão ativamente procurando, compartilhando ou discutindo informações sobre os esforços das empresas de Responsabilidade Socioambiental Empresarial, e um total de 74 % esperam que as empresas participem de conversas *online* sobre suas práticas de negócios.

Simplificando, as novas mídias proporcionam às empresas a oportunidade de melhorar a reputação e mitigar o risco. As empresas podem participar do diálogo em torno de questões urgentes, receber *feedback* e, finalmente, o crédito para seus esforços de Responsabilidade Socioambiental. Ao mesmo tempo, novos canais de comunicação permitem que as empresas sejam perspicazes em identificar conversas sobre questões emergentes antes que elas se transformem em crises. Eles podem abrir ou melhorar o diálogo com os críticos no intuito de construir relações mutuamente mais benéficas. Porém, compete salientar que com a



oportunidade sempre vem o risco. Comunicações em novas mídias exigem um nível de transparência que as partes interessadas esperam, mas que o mundo corporativo não adotou totalmente (*CONE COMMUNICATIONS*, 2010d).

Na visão de Lakatus (2012), o interesse crescente em relação à uma comunicação responsável *online* por parte das empresas indica que isso é hoje uma necessidade, a fim de manter a competitividade e, ao mesmo tempo, ser ético nas ações com as quais se comprometem. A *Web* está evoluindo, as tecnologias estão mudando a cada dia, os *sites* estão se tornando mais e mais interativos, a forma como se pode ascender à Internet vem se proliferando, e além de ter se tornado essencial no mundo de hoje, a Internet é também um dos meios de comunicação mais barato.

Apresentado o aporte teórico concernente à Responsabilidade Socioambiental Empresarial, à comunicação organizacional, às redes sociais e a utilização dessas como canal de comunicação utilizado para divulgar as políticas e práticas de RSE das empresas, temas que deram sustentabilidade para realização do presente estudo, parte-se para o capítulo 3 no qual se expõe o método e os procedimentos utilizados na pesquisa.



### 3 MÉTODO

Este terceiro capítulo refere-se aos elementos que foram utilizados na realização da pesquisa, no tocante ao método, tipo, procedimentos adotados para a coleta de dados, análise e apresentação dos resultados.

O enfoque metodológico de pesquisa adotado neste estudo possui um caráter eminentemente qualitativo, de natureza exploratória. De acordo com Denzin e Lincoln (2006, p. 17) a pesquisa qualitativa é definida como “conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo. Essas práticas transformam o mundo em uma série de representações.” Segundo esses mesmos autores, pesquisa qualitativa apresenta um caráter naturalista, interpretativo, no sentido de que seus pesquisadores “estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem” (DENZIN E LINCOLN 2006, p. 17).

Uma pesquisa exploratória, segundo Mattar (1996), permite ao pesquisador ampliar o conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso é apropriada para os primeiros estágios da investigação, quando o pesquisador ainda não está familiarizado com o fenômeno em questão; tem uma noção muito vaga do problema de pesquisa.

Nessa perspectiva, Sampieri et al. (1991) e Gil (1991) relatam que os estudos exploratórios servem para aumentar o grau de familiaridade com fenômenos relativamente desconhecidos, torná-los mais explícitos e obter informações sobre a possibilidade de levar adiante uma investigação mais completa sobre um contexto particular da vida real e estabelecer prioridades para investigações posteriores. Embora o tema da responsabilidade socioambiental já venha sendo estudado há alguns anos, a sua relação com as redes sociais ainda carece de estudos, principalmente no Brasil, o que faz com que a presente pesquisa possua cunho exploratório.

Na maior parte dos casos, as pesquisas exploratórias envolvem levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que vivenciaram na prática os problemas pesquisados (GIL, 1991). Os estudos exploratórios, em comparação com os estudos descritivos ou explicativos, se caracterizam por serem mais flexíveis e mais amplos e dispersos, buscando observar ao máximo as manifestações do fenômeno estudado (SAMPIERI et al., 1991; GIL, 1991).

### 3.1 O método estudo de caso

Foi utilizado o método de estudo de caso que, na acepção de Yin (2010) é uma pesquisa de natureza empírica, que investiga o fenômeno contemporâneo dentro da situação na qual ele ocorre, sendo especialmente adequado aos estudos nos quais os limites entre o fenômeno e o contexto estão claramente definidos. O estudo de caso utiliza muitas das técnicas utilizadas na pesquisa histórica, porém inclui duas fontes de evidência “geralmente não incluídas no repertório do historiador: observação direta dos eventos sendo estudados e entrevistas das pessoas envolvidas nos eventos” (YIN, 2010, p. 32).

Segundo esse mesmo autor, o método de estudo de caso busca responder a questões do tipo “como” e “por quê”. Uma vez que o problema que norteia esta pesquisa remete à expressão “como” (a saber: *como a utilização de redes sociais online na divulgação de estratégias de Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSE) pode fortalecer estes conceitos, chamando a atenção da sociedade para o problema da sustentabilidade?*), pode-se dizer que o trabalho está condizente com Yin (2010), bem como pelo fato de investigar fenômenos contemporâneos – RSE e Redes Sociais *online* – em um ambiente em que não é possível manipular os comportamentos relevantes.

A investigação de estudo de caso enfrenta uma particularidade técnica, em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência – documentos, artefatos, entrevistas e observações – “além do que pode estar disponível em um estudo histórico convencional” (YIN, 2010, p.32). O presente estudo está fundamentado em três fontes de evidências: *site* do Instituto Ethos; sites de redes sociais (*Facebook*) das empresas; gestores responsáveis pela comunicação nas referidas empresas.

Gil (1991) aponta como vantagens do estudo de caso o *estímulo a novas descobertas*; devido a flexibilidade do seu planejamento o pesquisador mantém-se atento a novas descobertas, tendo seu interesse despertado por aspectos não previstos no plano inicial e que, muitas vezes podem se tornar mais relevantes para a solução do problema em questão do que os considerados inicialmente. Outra vantagem apontada pelo autor é a *ênfase na totalidade*, na qual o pesquisador “volta-se para a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo” (GIL, 1991, p.60). A *simplicidade dos procedimentos* de coleta e análise de dados, quando comparados a outros tipos de delineamento é outra vantagem apontada pelo autor.

A despeito da crescente utilização de estudos de caso nas Ciências Sociais, existem muitas objeções a sua aplicação. Paradoxalmente à vantagem da simplicidade dos procedimentos de coleta e análise de dados GIL (2010) chama a atenção para a *falta de rigor nos procedimentos metodológicos*, ocasionando frequentes vieses que acabam por comprometer a qualidade dos resultados dos estudo de caso. Entretanto, esta não parece ser uma prerrogativa dos estudos de caso, uma vez que vieses podem acontecer em qualquer modalidade de pesquisa, argumenta o autor.

Outra limitação, refere-se à *dificuldade de generalização* dos resultados obtidos, uma vez que a análise de um ou poucos casos não fornece uma base muito sólida para a generalização, porém os objetivos do estudo de caso não visam “o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por eles influenciados” (GIL, 2010, p.39). Os estudos de caso, complementa Yin (2010, p.36) “são generalizáveis às proporções teóricas e não às populações ou universos”.

### 3.1.1 O método estudo de casos múltiplos

Este estudo em particular, utilizou o método de multicaso ou de casos múltiplos. A seleção de um estudo multicaso favorece o cruzamento de conclusões analíticas oriundas das histórias, contextos e perfis diferentes dos sujeitos envolvidos. Estudos de casos múltiplos não podem ser confundidos com estudos de caso único que apresentam múltiplas unidades de análise (GIL, 2010). Quando, por exemplo, o caso em estudo refere-se a um hospital e são estudados os departamentos que o compõe, estes constituem unidades de análise e não casos.

A figura 7 apresenta o desenho deste estudo de casos múltiplos, baseado em Yin (2010).

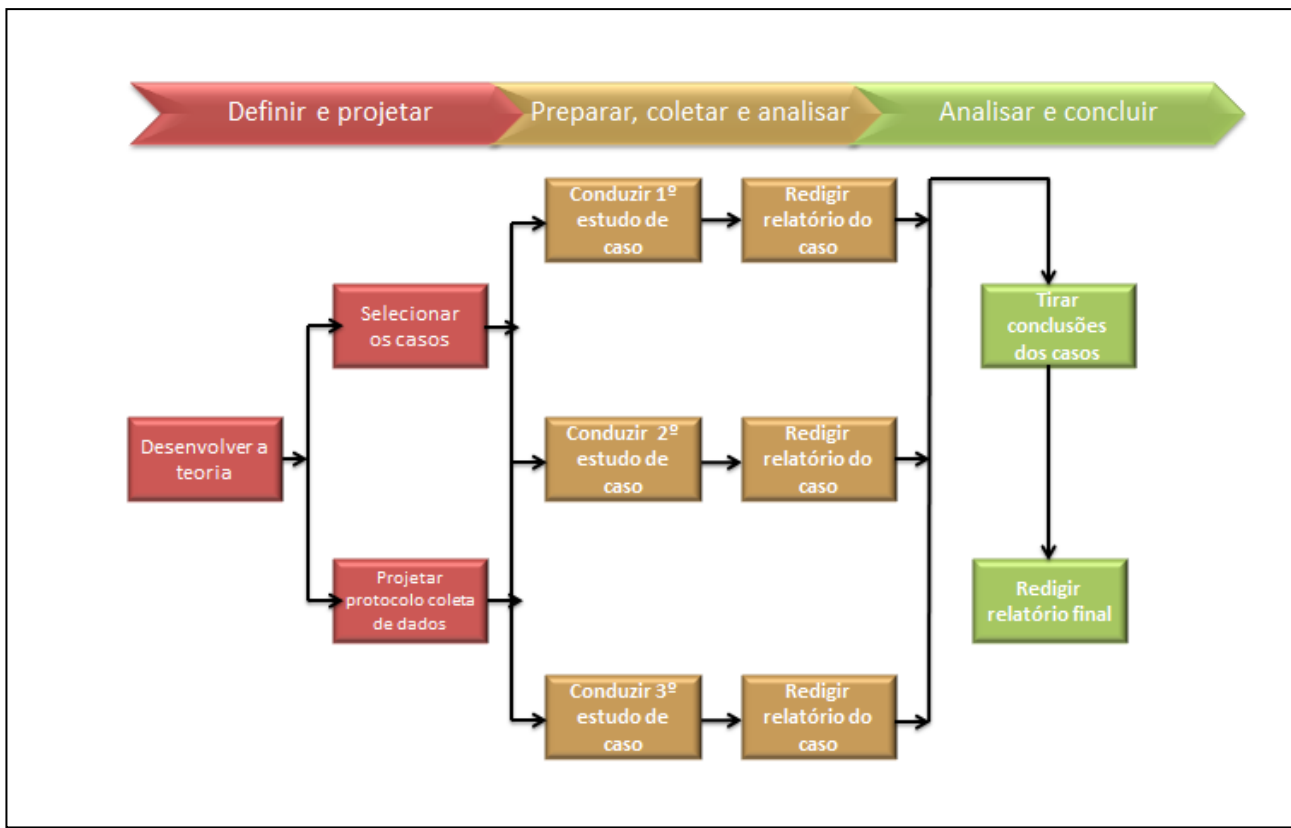


Figura 7 - O método estudo de casos múltiplos  
 Fonte: Desenvolvido pela autora a partir de Yin (2010)

Na sessão a seguir, são apresentadas as unidades de análise dessa pesquisa, acompanhadas dos critérios utilizados para a escolha das mesmas.

### 3.1.2 As unidades de análise

A orientação da unidade de análise (portanto, do caso) está relacionada à maneira como as questões iniciais da pesquisa foram definidas. (YIN, 2010). Ela pode ser composta por indivíduos, grupos ou organizações, ou ainda por projetos, sistemas ou situações específicas.

Como unidades de análise deste estudo foram selecionadas três empresas pertencentes a diferentes segmentos (EK Comunicação e Marketing, Gruppen Tecnologia e Grupo RBS) e, posteriormente, gestores dessas organizações para serem entrevistados, É, portanto, considerado um estudo de casos múltiplos.

O primeiro critério para a escolha das empresas foi o fato de estarem associadas ao Instituto Ethos, pois isto já indica que estão, de certa forma, comprometidas com os princípios da responsabilidade socioambiental e da sustentabilidade.

O segundo fator determinante na definição das unidades de análise reside no fato das empresas estarem presentes na rede social *Facebook*, uma vez que essa seria a principal fonte de evidência, na qual está fundamentado este estudo.

O terceiro critério refere-se à localização geográfica, tendo sido escolhidas empresas do Rio Grande do Sul, frente à possível necessidade de uma entrevista presencial, fato este que ao final, não se concretizou. As empresas escolhidas foram a EK Comunicação e Marketing, a Gruppen e o Grupo RBS.

A prerrogativa de usar o nome das empresas, identificando-as de imediato e ao longo deste estudo, deve-se ao fato de que as principais informações obtidas estão disponíveis na *fan page* das empresas, sendo o *Facebook* uma rede social pública. Com relação às entrevistas, nenhum dos entrevistados solicitou o anonimato, por entender que as questões contidas no roteiro de pesquisa não ferem o princípio da ética e tampouco trazem informações de cunho sigiloso.

### **3.2. Protocolo para o estudo de caso**

Um protocolo para estudo de caso, na visão de Yin (2010), tem por objetivo orientar o pesquisador na realização da coleta de dados. Segundo o autor, o protocolo é importante em estudos de caso únicos, porém imprescindível em um estudo de casos múltiplos. É também, “uma maneira importante de aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso” (YIN, 2010, p.106). O Quadro 2 apresenta o protocolo utilizado para este estudo.

PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS	
ITEM	DESCRIÇÃO
Definição do objeto de análise	- Empresas do Instituto Ethos
Lista das fontes de evidência	- site do Instituto Ethos - redes sociais ( <i>Facebook</i> ) das empresas pesquisadas - gestores responsáveis pela comunicação
Plano de coleta de dados	- Definição das unidades de análise - acompanhamento das empresas pelo período de 90 dias - elaboração das entrevistas semiestruturadas; - cronograma de realização das entrevistas;
Coleta de dados	- coleta de informações contidas nas redes sociais - realização das entrevistas - organização das informações obtidas
Análise dos dados através da análise de conteúdo	- análise de conteúdo das informações das redes sociais - análise de conteúdo das entrevistas - cruzamento com o arcabouço teórico
Elaboração do Relatório final	- redação da dissertação

Quadro 2 - Protocolo de estudo de casos múltiplos  
Fonte: Desenvolvido pela autora, a partir de Yin (2010).

Em geral o protocolo deve conter uma visão geral do projeto do estudo de caso que servirá como uma ferramenta norteadora para o pesquisador, mantendo o foco sobre o tópico do estudo em questão e antecipando possíveis problemas.

### 3.3 As fontes de evidência e etapas da pesquisa

Para Yin (2010), um das vantagens que caracterizam um estudo de caso é o fato de poder-se utilizar múltiplas fontes diferentes para obtenção de evidências, tais como documentos, entrevistas, artefatos, observações.

O Quadro 3 resume as fontes de evidência utilizadas e a sua relação com os objetivos propostos. Na sequência são apresentadas as fontes de evidência utilizadas nesta pesquisa, evidenciando seus critérios de escolhas, algumas características e o banco de dados que delas se originou.



FONTE DE EVIDÊNCIA	OBJETIVO RELACIONADO
Instituto Ethos	Identificar quais empresas associadas ao Instituto Ethos utilizam as redes sociais <i>online</i> .
Redes Sociais	Analisar se as empresas fazem uso das redes sociais <i>online</i> para divulgar suas estratégias de Responsabilidade Socioambiental
Redes Sociais	Analisar o conteúdo da informação divulgado pelas empresas nas redes sociais <i>online</i> .
Entrevistas	Avaliar o resultado alcançado pelas empresas a partir do uso das redes sociais <i>online</i> na percepção dos gestores

Quadro 3 - Fontes de evidência

A seguir apresenta-se cada uma das três fontes de evidência utilizadas neste estudo e como ocorreu a coleta de dados nas mesmas.

### 3.3.1 Instituto Ethos

Retomando o objetivo principal deste estudo, que busca analisar a importância das redes sociais *online*, como forma de divulgação das políticas de Responsabilidade Socioambiental Empresarial, averiguando quais os resultados obtidos pelas empresas, na percepção dos gestores, partiu-se para a primeira fonte de evidência, condizente com o primeiro dos objetivos específicos, isto é: *a) Identificar quais empresas associadas ao Instituto Ethos utilizam as redes sociais online.*

Para a coleta de dados utilizou-se o *ranking* do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, uma entidade sem fins lucrativos, cujo intuito é promover e disseminar práticas empresariais socialmente responsáveis, ajudando empresas e sociedade a alcançar um desenvolvimento social, econômico e ambientalmente sustentável (ETHOS, 2012).

A escolha das empresas ranqueadas no referido instituto como unidades de análise, deve-se ao fato de que, *a priori*, as empresas ali relacionadas já atendem a uma série de indicadores relacionados ao tema da Responsabilidade Socioambiental Empresarial e estão comprometidas e interessadas em divulgar suas práticas de RSE. Atualmente, o Instituto

Ethos tem um universo de 1501 empresas associadas, que podem ser estratificadas de acordo com seu porte ou por estado.

A Tabela 1 relaciona o número de empresas ranqueadas por estado.

Tabela 1 - Empresas associadas ao Instituto Ethos, divididas por estados. Atualizado em 10/11/2012

<b>EMPRESAS ASSOCIADAS POR ESTADOS</b>		
<b>Estado</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
AL- Alagoas	6	0,40
AM – Amazonas	13	0,87
AP – Amapá	1	0,07
BA – Bahia	72	4,80
CE – Ceará	18	1,20
DF – Distrito Federal	25	1,67
ES – Espírito Santo	25	1,67
GO – Goiás	23	1,53
MA – Maranhão	8	0,53
MG – Minas Gerais	103	6,86
MS – Mato Grosso do Sul	6	0,40
MT – Mato Grosso	11	0,73
PA – Pará	17	1,13
PB – Paraíba	4	0,27
PE – Pernambuco	20	1,33
PI – Piauí	1	0,07
PR – Paraná	53	3,53
RJ – Rio de Janeiro	193	12,86
RN – Rio Grande do Norte	7	0,47
RO – Rondônia	1	0,07
RS - Rio Grande do Sul	38	2,53
SC – Santa Catarina	29	1,93
SE – Sergipe	7	0,47
SP – São Paulo	814	54,23
TO – Tocantins	6	0,40

Fonte: Instituto Ethos, 2010, disponível em: <http://fenix.ethos.org.br/ListaAssociadasPorPorteEstado.aspx>

A Tabela 2 apresenta o total de empresas associadas, separadas pelo seu porte, na qual se pode observar que o número de micro e pequenas empresas somadas supera o número de grandes empresas no *ranking*.

Tabela 2 - Empresas associadas ao Instituto Ethos, divididas por porte. Atualizado em 10/11/2012

EMPRESAS ASSOCIADAS POR PORTE		
Porte	Total	%
Micro Empresa	281	18,72
Pequena Empresa	421	28,05
Média Empresa	270	17,99
Grande Empresa	471	31,38
Não informado	58	3,86

Fonte: Instituto Ethos, 2010, disponível em: <http://fenix.ethos.org.br/ListaAssociadasPorPorteEstado.aspx>

Optou-se pela estratificação por estado e o critério utilizado foi a proximidade e a conveniência da pesquisadora, que se encontra sediada no Estado do Rio Grande do Sul, diante da possibilidade de uma futura entrevista presencial com os gestores das empresas pesquisadas. Sendo assim, o primeiro filtro utilizado foi delimitar a pesquisa entre as empresas da região Sul, mais especificamente as empresas do Rio Grande do Sul.

### 3.3.2 Redes Sociais *Online* - Facebook

Nesta etapa da pesquisa, a fonte de evidência foram as redes sociais *online*. Para se chegar até as redes sociais foi necessário fazer o trajeto a partir do *site* das empresas relacionadas no *ranking*. Os endereços eletrônicos são disponibilizados pelo Instituto Ethos. Nos *sites* buscou-se pelos ícones das redes sociais, que já serviam de link para as mesmas. Observou-se que algumas empresas disponibilizam um *site*, mas este se encontra “em construção” ou o *site* não foi encontrado; algumas não tem *site*, mas estão presentes nas redes sociais; outras empresas não apresentam nenhum registro na *web*, sequer para que se possa saber a que segmento pertencem. Curiosamente, uma das empresas disponibiliza alguns ícones de redes sociais em seu *site*, porém, ao clicar, os ícones não levam às redes.

Embora estejam cadastrados mais de 180 tipos de redes sociais *online*, no Brasil, as redes sociais *online* mais utilizados são: *Orkut*, *Youtube*, *Twitter*, *Facebook*, *Flickr* e *Linkedin*. O estudo investigou o *Facebook*, por entender que se trata da rede social mais

acessada no Brasil, conforme recente estudo realizado pela HI-MÍDIA (2012) e por disponibilizar de amplo espaço, tanto para divulgação de informações, quanto para manifestações de seguidores frente às informações recebidas. Além disso, apresenta funcionalidades como mensagens, publicações, comentários, músicas, vídeos, calendário de eventos, comunidades, além da facilidade no manuseio, possibilitando uma maior interação entre os seus públicos.

Nesse sentido, de um universo de 38 empresas relacionadas, foram selecionadas apenas aquelas que utilizam a rede social *Facebook* como forma de divulgação de suas ações e eventos. Este novo corte proporcionou se chegar a um conjunto de 13 empresas.

O Quadro 4 apresenta as empresas do do Rio Grande do Sul relacionadas no *ranking* do Instituto Ethos e sua presença nas redes sociais online.

EMPRESA	SEGMENTO	REDES SOCIAIS
Tabelionato Fisher – 1º Tabelionato de Notas de Protestos de Novo Hamburgo	Cartório	Facebook ; Twitter
Aubos Trevo	Aditivos agrícolas	Site não localizado . Facebook: <sup>6</sup>
Blink Advisory	Consultoria de gerenciamento	Site em construção; Facebook: <sup>7</sup>
BRDE-Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul	Instituição financeira pública	Facebook <sup>2</sup>
CEEE	Geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica	Facebook <sup>8</sup>
Centro Universitário Feevale	Educação	Blog . Facebook
Coletiva.net	Revista Digital	Twitter
D'arte Produções artísticas	Sem registro	Sem registro
DBServer	Projetos de Software	Site; Facebook e Twitter
Desenvolvimento Empreendimentos e Participações	Empreendimentos imobiliários	Sem registro
Ek Comunicação e Marketing	Agência de comunicação	Site. Facebook e Twitter
Erghos	Móveis ergonômicos	Site
E-tab Tecnologia e Gestão	Tecnologiae gestão para empresas e cartórios	Site, Facebook ,Twitter e YouTube
Fábio Brack Advogados Associados S/S	Serviços de advocacia	Site

Quadro 4 - Relação de empresas do Rio Grande do Sul no *ranking* do Instituto Ethos

<sup>6</sup> Não se trata de uma *fan page*, a empresa apenas registrou o local no mapa.

<sup>7</sup> *Fan page* com poucos *posts*.

<sup>8</sup> Trata-se de uma *fan page* onde a empresa não se manifesta, na qual constam apenas *posts* de pessoas fazendo reclamações sobre cortes de energia, queima de eletrodomésticos etc...

EMPRESA	SEGMENTO	REDES SOCIAIS
Fil a Fil	Uniformes corporativos	Site. Apresenta ícones do Facebook e Twitter, mas ambos não levam às redes.
Gasoil Serviços Ltda	Sem registro	Sem registro
Gerdau	Indústria Siderúrgica	Site, Facebook. <sup>3</sup>
Grupo RBS	Comunicação multimídia	Site, Twitter, Facebook, LinkedIn e YouTube
Gruppen Inteligência em Tecnologia	Tecnologia da Informação.	Twitter: Facebook, LinkedIn
Impertec Engenharia	Serviços de engenharia para instalações bancárias	Site, Facebook <sup>3</sup>
MAPS engenharia industrial Ltda	Engenharia industrial	Sem registro
Matone	Banco	'Facebook <sup>9</sup>
Parceiros Voluntários	ONG	Twitter, Facebook,
Quarks- consultoria em Gestão Sustentável de Negócios	Consultoria	Site em construção
Radimagem	Clínica de Diagnóstico por Imagem	Site, Facebook <sup>2</sup>
Radioativa	Produtora de áudio	Twitter, Facebook, Orkut, Youtube, Vimeo, YouTube, Soundcloud
Randon	Veículos e implementos, autopeças e serviços	Site, Blog, Twitter, Facebook
Showlux	Comércio de iluminação	Site, Blog, Twitter; Facebook
SLC Agrícola SA	produção de commodities agrícolas	Site
STIHL	Produção de ferramentas motorizadas portáteis, para o mercado florestal, agropecuário, de jardinagem e infraestrutura	Site, Facebook, <sup>10</sup>
Sulfarma	Farmácia	Site
Thats All	Não identificado	Link para o site não funciona. Empresa não encontrada na web
Unimed Ijuí	Cooperativa de trabalho médico	Site, Blog, Facebook, Linkedin, Orkut, Twitter, YouTube
Unimed Nordeste - RS	Cooperativa de trabalho médico	Site, Blog. Twitter e Facebook
Unimed Vale dos Sinos	Cooperativa de trabalho médico	Site, Facebook, Twitter, YouTube
Vivo Rio Grande do Sul	Serviços de telecomunicações - Telefonia celular	Site, Blog, Facebook, Twitter, YouTube, Foursquare. <sup>11</sup>
Vivo Rio Grande do Sul	Serviços de telecomunicações - Telefonia celular	Site, Blog, Facebook, Twitter, YouTube, Foursquare
Zamprogn	Indústria metalúrgica e siderúrgica	Site em construção

Quadro 4 - Relação de empresas do Rio Grande do Sul no ranking do Instituto Ethos (continuação)

<sup>9</sup> Direcionado para o site Bem vindo Serviços Financeiros. No Facebook há uma fan page do Banco Matone, na qual consta apenas o histórico da empresa.

<sup>10</sup> No Facebook não parece como uma empresa local, uma é americana e outra, possivelmente alemã.

<sup>11</sup> O Facebook não é específico para o RS. Não foi identificado o motivo da empresa Vivo aparecer duas vezes na listagem.

A partir de então, e, atendendo ao segundo objetivo específico deste trabalho, que busca: b) *Analisar se as empresas fazem uso das redes sociais online para divulgar suas estratégias de Responsabilidade Socioambiental*, foram observadas todas as informações postadas por estas treze empresas por um período de 90 dias. A princípio adotou-se o mês de junho de 2012 como ponto de partida para a observação dos *posts*, porém algumas passaram a integrar a rede social mais tarde. O Tabelaionato Fisher iniciou em maio. A empresa DB Server interrompeu suas postagens no mês de junho, portanto optou-se por retroceder a maio de 2012 e, na sequência, avançar até o mês de julho e assim sucessivamente até completar o período de 90 dias.

Após esta análise buscou-se subtrair entre todas as postagens, quais apresentavam temas, notícias, imagens ou fotos que por ventura pudessem estar relacionados às questões de RSE e quanto isso representa em termos percentuais.

Quanto ao conteúdo das *fan pages* das empresas, relacionados à Responsabilidade Socioambiental Empresarial, os *posts* foram categorizados por *reação*, *tipo*, *dimensão* e *público* a que se destina.

A *reação* caracteriza o comportamento do parceiro social diante do *post*. O Facebook disponibiliza três tipos de reação isolada ou simultânea: ele pode “curtir” o *post* (na tabela representada pela sigla LK, do inglês “like”), pode compartilhar o mesmo e/ou pode tecer algum comentário sobre a informação.

Por *ação* entende-se um fato isolado, uma prática de RSE que não faz parte da estratégia da empresa. A ação poderá até mesmo ser repetida em alguma época, porém esta não faz parte do planejamento da empresa. O fato de ser considerada uma ação não invalida a prática e tampouco a desmerece. Entretanto, corre-se o risco de tonar-se inconsistente e até mesmo ser esquecida, uma vez que não é planejada em termos de sua continuidade, nem apresenta um plano de ação ou um responsável pelo acompanhamento dos seus resultados.

No presente estudo foi considerado um *programa* aquele para o qual houve um planejamento, que garanta que o programa seja executado de forma contínua e sistemática.

Foi classificado como uma *notícia* a informação referente ao tema da RSE que poderá estar ligada ou não à empresa, cuja intenção é apenas tornar público o seu conteúdo e possivelmente disseminá-lo.

As dimensões estão divididas pelo âmbito social e ambiental. A dimensão *social* refere-se às estratégias de defesa dos direitos humanos fundamentais e respeito à cultura, aos costumes e aos valores dos *stakeholders*, bem como e à promoção do desenvolvimento das comunidades, respeitando as diferenças e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Leva em conta também a relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais se relaciona (ETHOS, 2010).

A dimensão *ambiental* diz respeito às estratégias de incentivo ao desenvolvimento sustentável, fazendo uso racional dos recursos naturais e culturais garantindo a perpetuação do planeta e das gerações futuras e, garantindo ao mesmo tempo, a expansão econômica (ETHOS 2010).

A empresa publica uma informação em suas redes sociais com o intuito de atingir um determinado grupo de pessoas. Tais pessoas podem ter ou não alguma relação com a empresa, ou podem estabelecer diferentes graus de relacionamento com a mesma. Na visão de Recuero (p. 24, 2009), “os atores deixam rastros da rede de computadores, que permitem o reconhecimento dos padrões de suas conexões”, porém, embora esses indícios possam ser reveladores, não reproduzem com exatidão a identidades desses atores.

Da mesma forma, nesta pesquisa, não seria possível identificar com precisão quem são os protagonistas das redes sociais, em particular das *fan pages* das empresas analisadas, embora muitas pistas dessas identidades tenham sido percebidas. Eles poderiam ser funcionários das empresas, ou consumidores das marcas, ou fornecedores de produtos e insumos, ou concorrentes curiosos, ou até mesmo simples simpatizantes das empresas. Sendo assim, para efeitos deste estudo, ao se fazer referência ao público das redes sociais *online* de maneira geral, foi utilizado o termo *parceiros sociais*.

Ainda nesse sentido, e diante da necessidade de se fazer algum tipo de distinção entre os públicos, entende-se como público *interno* a alta administração, acionistas/investidores e funcionários da empresa e como público *externo* fornecedores, clientes/consumidores, comunidade, sociedade civil organizada e poder público. Parceiros sociais, englobam portanto, os públicos interno ou externo.

Na Tabela 3 resume-se a análise dos *posts* publicados pelas empresas nas suas *fan pages*.

Tabela 3 - Resumo dos *posts* publicados no período de 90 dias

Empresa	Período (90 dias)	Posts	Posts RSE	Posts x posts RSE (%)	Likes	Compartilhamento	Comentários
Tabelionato Fisher	04/05 a 29/05 02/07 a 17/08 05/09 a 24/09	73	7	9,5	57		
Feevale	02/06 a 31/08	255	12	4,7	781	340	49
Db Server	01/06 a 29/08	221	6	2,7	4	3	-
Ek Comunicação e Marketing	05/06 a 03/09	28	15	53,5	9	6	-
E-tab Tecnologia e Gestão	27/07 a 25/10	90	13	14,4	99	14	1
Grupo RBS	12/06 a 10/09	72	33	45,8	4.704	2.390	431
Gruppen	30/06 a 27/09	36	18	50	132	--	14
Parceiros Voluntários	02/07 a 30/09	48	27	56,25	295	126	3
Radioativa	05/06 a 04/09	109	2	1,83	17	--	7
Showlux	01/06 a 29/08	44	2	4,54	2	--	-
Unimed Noroeste (Ijuí)	01/06 a 29/08	137	29	21,16	57	35	3
Unimed Nordeste (Caxias)	27/07 a 25/10	47	28	59,5	55	17	3
Unimed Vale dos Sinos	01/06 a 29/08	99	15	15,5	94	61	10
<b>Total</b>		<b>1259</b>	<b>207</b>		<b>6306</b>	<b>3051</b>	<b>521</b>

Nesta fase da investigação fez-se necessário uma nova estratificação a fim de atender ao terceiro objetivo específico deste estudo, a saber: *c) Analisar o conteúdo da informação divulgado pelas empresas nas redes sociais online.* Foram selecionadas três empresas utilizando o critério de maior percentual de assuntos associados ao tema da RSE em relação a todos os assuntos postados. Entre todas, a empresa com maior percentual de assuntos relacionados às questões da RSE foi a Unimed Nordeste, da qual 59,5% dos *posts* tem alguma relação com o tema da Responsabilidade Socioambiental Empresarial, conforme tabela 3. Entretanto, a empresa foi descartada deste estudo, uma vez que ao retornar ao *Facebook* para a análise dos conteúdos, verificou-se que a maioria havia “desaparecido” ou foram excluídos. Tentou-se um contato com os responsáveis pela geração dos conteúdos na rede social, porém não se obteve resposta.



A segunda empresa com maior percentual de *posts* relacionados à Responsabilidade Socioambiental Empresarial (tabela 3), foi a Parceiros Voluntários (56,25%), uma Organização Não-Governamental, sem fins lucrativos. Criada em janeiro de 1997 por iniciativa do empresariado do Rio Grande do Sul, a Parceiros Voluntários tem como Missão disseminar “a cultura do voluntariado organizado no Brasil, visando pessoas, comunidades e uma Sociedade mais solidária” (PARCEIROS VOLUNTÁRIOS, 2012).

Analisando as ações da empresa no *site* e no *Facebook*, percebeu-se que a maioria está fortemente ligada às questões de Responsabilidade Socioambiental, e que tal fato poderia, de alguma forma, causar um viés na pesquisa. Optou-se então por não utilizar a empresa como unidade de análise deste estudo.

A figura 8 sintetiza o procedimento de seleção das empresas no *site* do Instituto Ethos, a partir das empresas dos três estados do sul do Brasil (Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná).

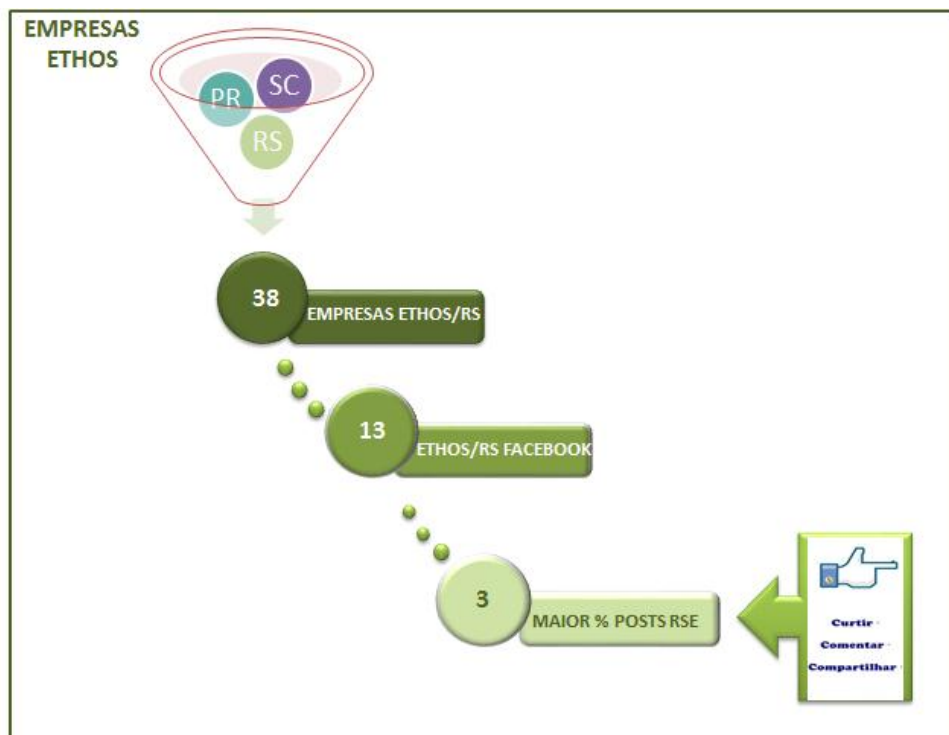


Figura 8 – Procedimento de seleção das empresas a partir do Instituto Ethos

Sendo assim, as empresas escolhidas para fazer parte da pesquisa foram a EK Comunicação e Marketing (53,5%), a Gruppen Tecnologia (50%) e o Grupo RBS (45,8%), conforme observa-se na tabela 3.

### 3.3.3 Entrevistas semiestruturadas

Finalmente, com o intuito de atender ao quarto objetivo deste estudo, que consiste em: *d) Avaliar o resultado alcançado pelas empresas a partir do uso das redes sociais online na percepção dos gestores*, a terceira fonte de evidência utilizada foram as entrevistas com os três gestores das empresas, responsáveis pelo fluxo de conteúdo veiculado nas *fan pages* das empresas escolhidas, com a finalidade de investigar o retorno que os mesmos trazem para as organizações.

Como já mencionado anteriormente, o intuito das entrevistas com os gestores foi obter um panorama do papel das redes sociais *online* na divulgação das práticas de RSE e que tipo de respostas (engajamentos, convergências ou divergências, mobilização) as organizações estão obtendo de seus parceiros sociais por meio desse canal de comunicação. A seleção dos gestores ocorreu a partir de um contato por meio da própria rede social investigada, o *Facebook*. Foi enviada uma mensagem via *Facebook* onde se perguntou quem era a pessoa responsável pela postagem dos conteúdos na *fan page* da empresa. As empresas responderam enviando os endereços de e-mails dos responsáveis e foi feito um novo contato, já explicando do que se tratava a pesquisa e solicitando aos gestores para que respondessem a um roteiro de pesquisa. As empresas também disponibilizaram números de telefones, portanto foi feito um contato via celular como uma forma de aproximação maior.

Para condução dessa etapa, foi disponibilizado aos gestores, via Internet, um roteiro estruturado (Anexo 1) composto por dez questões abordando o tema da RSE e das Redes sociais. A coluna da direita do instrumento traz algumas questões que serviram como ferramenta norteadora das perguntas sobre o tema em questão, tópicos que serviram para lembrá-los no momento de responder, a fim de complementar as respostas.

O roteiro foi elaborado a partir de construtos teóricos (figura 9) relacionados às dimensões da gestão da responsabilidade socioambiental empresarial e da gestão da comunicação, na qual estão inseridas as novas mídias.

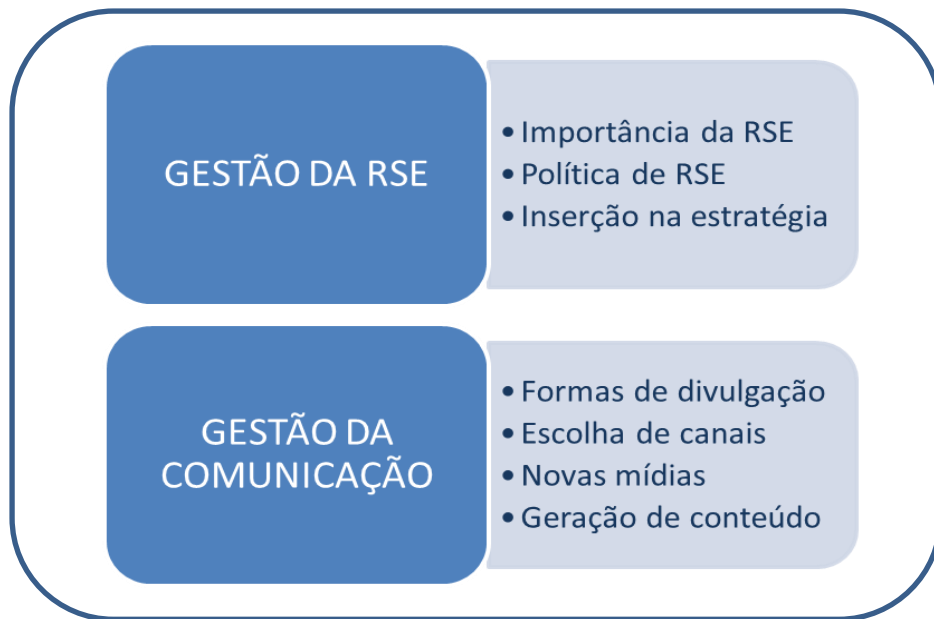


Figura 9 - Construtos teóricos

No que tange à dimensão da gestão da RSE, buscou-se investigar a relevância do tema, na tentativa de identificar se a adoção das práticas e políticas de RSE se faz por opção e consciência, passando a fazer parte da estratégia da empresa ou se é fruto da pressão da sociedade ou imposição do governo.

Quanto à dimensão da gestão da comunicação, buscou-se identificar as formas de divulgação das práticas e políticas de RSE, se estes procedimentos são sistemáticos e regulares ou se acontecem de forma esporádica. Buscou-se ainda verificar as razões que levaram a empresa a utilizar o *Facebook* como canal de divulgação das questões relacionadas à RSE e quem é o responsável pela geração dos conteúdos. Por fim, investigou-se junto aos gestores se os resultados da divulgação na rede social estão sendo alcançados.

Os roteiros de pesquisa foram enviados na segunda quinzena do mês de novembro e respondidos de acordo com a disponibilidade dos gestores. Posteriormente foi feito um contato adicional com os gestores por telefone para o esclarecimento de algumas dúvidas relacionadas às roteiros de pesquisa e a complementação de algumas respostas.

Empresa	Enviado	Recebido
EK	19/11/2012	26/11/2012
GRUPPEN	19/11/2012	28/11/2012
GRUPO RBS	19/11/2012	10/12/2012

Quadro 5 - Data de envio e recebimento dos roteiros de pesquisa

### 3.4 Procedimento de análise dos dados

A análise de conteúdo, na visão de Moraes (1999), conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, auxilia na reinterpretação das mensagens e na obtenção de uma compreensão de seus significados, num nível que vai além de uma leitura comum. Entretanto, as abordagens qualitativas, vêm sendo mais valorizadas ao longo do tempo, fazendo uso da indução e da intuição como estratégias para atingir níveis de compreensão mais aprofundados dos fenômenos que se propõe a investigar.

De acordo com esse mesmo autor, A matéria-prima da análise de conteúdo pode ser composta por qualquer tipo de material procedente de comunicação verbal (entrevistas, discos e gravações) ou não-verbal (como cartas, jornais, livros, filmes, ente outros). No entanto, o investigador recebe os dados oriundos dessa diversidade de fontes em estado bruto, necessitando, então ser processados para, dessa maneira, facilitar o trabalho de compreensão, interpretação e inferência a que aspira a análise de conteúdo (MORAES, 1999).

Foi utilizado o método de análise de conteúdo, na tentativa de compreender além dos significados imediatos (BARDIN, 2010). Segundo a autora, apelar para o método de investigação laboriosa significa:

[... ]dizer não ‘à ilusão da transparência’ dos fatos sociais, recusando ou tentando afastar os perigos da compreensão espontânea. É igualmente ‘tornar-se desconfiado’ relativamente aos pressupostos, lutar contra a evidência do saber subjetivo, destruir a intuição em proveito do ‘construído’, rejeitar a tentação da sociologia ingênua, que acredita poder apreender intuitivamente as significações dos protagonistas sociais, mas que somente atinge a projeção da sua própria subjetividade [...] É ainda dizer não ‘à leitura simples do real’, sempre sedutora (BARDIN, 2010, p. 30).

Ainda que diferentes autores proponham diferentes descrições do processo da análise de conteúdo, no presente estudo está constituído das cinco etapas, de acordo com a proposta de Moraes (1999): inicia com a i) pré-análise do material coletado e preparação das informações; ii) Unitarização ou transformação do conteúdo em unidades; iii) Categorização ou classificação das unidades em categorias; iv) Descrição; v) Interpretação. Cabe, a seguir, um detalhamento do funcionamento de cada uma das etapas.

i) *Preparação*: A preparação consiste em fazer uma pré-análise e organização de todo o material obtido nas coletas, material esse que pode ser oriundo de diversificadas fontes. A pré-análise dos dados iniciou com a leitura flutuante, a qual, de acordo com Bardin (2010), é um primeiro contato com os documentos a analisar. As impressões dessa primeira leitura

foram anotadas para consulta durante a análise dos dados; as entrevistas recebidas por e-mail foram impressas bem como as tabelas contendo os posts de RSE. Iniciou-se então o processo de codificação dos materiais que consiste em estabelecer um código que permita identificar rapidamente cada elemento da amostra de depoimentos ou documentos a serem analisados. Este código poderá ser constituído de números ou letras que a partir deste momento orientarão o pesquisador para retornar a um documento específico quando for necessário (MORAES, 1999).

ii) *Unitarização*: Também denominada, “unidade de registro” ou “unidade de significado”, é o elemento unitário de conteúdo a ser submetido posteriormente à classificação. As unidades podem ser palavras, frases, temas ou mesmo os documentos em sua forma integral. (MORAES, 1999). No presente estudo, a unitarização ocorreu de duas formas: através de frases que sintetizavam cada *post* analisado do *Facebook* e por meio do isolamento de palavras para cada uma das categorias definidas, nas entrevistas com os gestores.

iii) *Categorização*: consiste em agrupar dados considerando a parte comum existente entre eles. Os dados são classificados por semelhança ou analogia de acordo com critérios previamente definidos no processo, com o objetivo principal de produzir a redução dos dados (MORAES, 1999). A categorização dos *posts* ocorreu por meio do agrupamento das categorias definidas *à priori*: a *reação* (curtir [LK], compartilhar [CP] ou comentar [CM]), e a classificação dos *posts* por *tipo* (ação, programa ou notícia), pela sua *dimensão* (social ou ambiental) e pelo *público* a que se destinam os *posts* (interno ou externo). A categorização das entrevistas foi executada, agrupando-se os depoimentos dos entrevistados de acordo com as categorias definidas *à priori* e com as observações feitas durante a leitura flutuante. Posteriormente, as informações reagrupou-se as informações e forma definias novas categorias e, para essa categorização, utilizou-se um sistema de cores.

iv) *Descrição*: Após a definição das categorias é preciso comunicar o resultado do trabalho. É o momento de expressar os significados captados e intuídos nas mensagens analisadas Para cada uma das categorias foi produzido um texto síntese em que se expresse o conjunto de significados presentes nas diversas unidades de análise incluídas em cada uma delas. (MORAES, 1999). A descrição dos *posts* foi elaborada por meio de tabelas, das quais originou-se um texto síntese, isso feito para cada uma das três unidades de análise. A descrição das entrevistas igualmente deu origem a um texto, sintetizando os significados apreendidos a partir das respostas.

v) Interpretação: Na visão de Moraes (1999), na análise de conteúdo, o pesquisador faz uma interpretação pessoal a partir da percepção que tem dos dados, influenciado pelos valores e a linguagem natural do entrevistado e do pesquisador, bem como a linguagem cultural e os seus significados. A figura 10 demonstra uma representação gráfica do processo da análise de conteúdo, descrito por Moraes (1999).

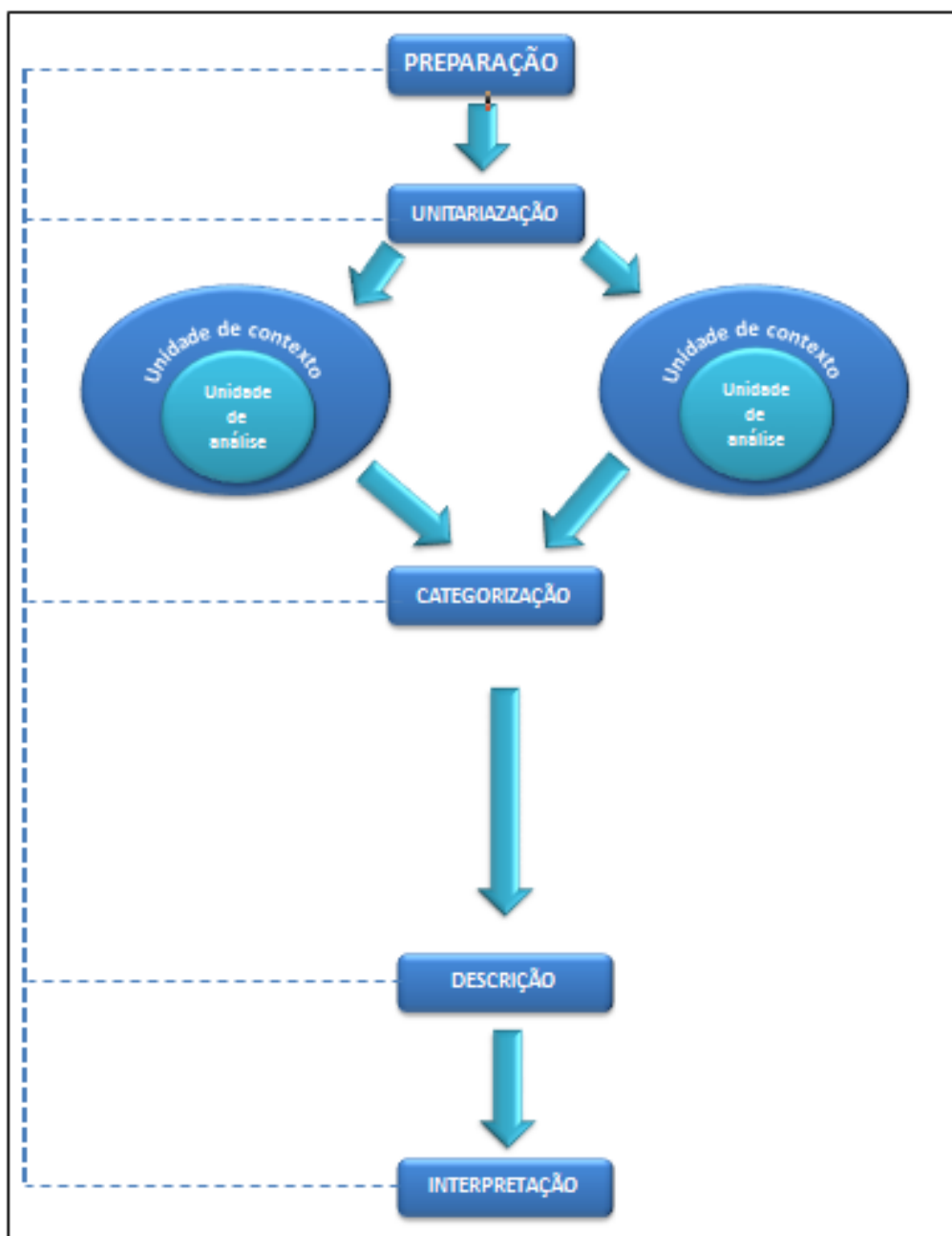


Figura 10 - Processo da análise de conteúdo  
Fonte: desenvolvido pela autora a partir de Moraes (1999)

Para fins deste estudo, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, mais especificamente a análise temática, que consiste, segundo Bardin (2010, p. 131) em identificar “os ‘núcleos de sentido’ que compõem a comunicação e cuja presença ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido”. Com base no método do estudo, a seguir são apresentados os resultados da pesquisa.





## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme relatado no capítulo referente ao método, a pesquisa foi elaborada a partir da fundamentação teórica relacionada às dimensões da gestão da responsabilidade socioambiental empresarial e da gestão da comunicação.

A seguir, são apresentados os resultados referentes às três empresas selecionadas: Ek Comunicação & Marketing, Gruppen Tecnologia e Grupo RBS, descritos a partir de três categorias de análise: (i) caracterização da empresa, (ii) análise dos *posts* no *Facebook* e (iii) análise das entrevistas com os gestores. Os resultados estão apresentados separadamente, por empresa e, ao final, apresenta-se uma síntese dos resultados das três unidades de análise. O quadro 6 apresenta as principais características das empresas selecionadas para esse estudo.

EMPRESA	Ano Fundação	Nº funcionários	Segmento	Localização
EK Propaganda & Marketing	2009	5	Agência de Propaganda	Porto Alegre
Gruppen	2005	47	Tecnologia da Informação	Porto Alegre
Grupo RBS	1957	6,3 mil	Comunicação	Porto Alegre

Quadro 6 - Caracterização das empresas

Foram entrevistados os gestores responsáveis pela geração de conteúdo e postagem das informações nas *fan pages* das empresas pesquisadas, entre estes conteúdos, os que se relacionam às questões socioambientais. O perfil dos entrevistados é apresentado no Quadro 7.

GESTOR	Formação	Cargo	Tempo de empresa	Faixa etária
EK Propaganda e Marketing	Graduação em Jornalismo; Especialista em Marketing; Mestrado em História Geral	Sócia-diretora	3 anos	42 a 50 anos
Gruppen	Técnica em Informática	Gerente de Marketing	7 anos	8 a 25 anos
Grupo RBS	Graduação em Relações Públicas; Pós-Graduação em Marketing	Coordenadora de ISP e Eventos	5 anos	18 a 25 anos

Quadro7 - Perfil dos Entrevistados

Na sequência, é apresentada a síntese dos resultados obtidos em cada uma das empresas, incluindo um breve histórico das empresas, a análise do conteúdo postado na rede social facebook e as entrevistas de análise deste estudo. As informações referentes ao histórico foram obtidas no *site* das mesmas.

#### 4.1 EK Comunicação e Marketing

Fundada em 2009, em Porto Alegre/RS, a EK Comunicação & Marketing é uma agência que se propõe a atuar no composto de Comunicação Integrada, apoiando outras agências em áreas que exigem um planejamento especializado, como elaboração de Relatórios (RSA/GRI) Gestão de Reconhecimento, geração de conteúdos e assessoria de comunicação. Segundo a empresa, hoje se vive na era do marketing baseado em valores, portanto a EK se coloca como um elo na comunicação das organizações com seus diferentes públicos, auxiliando-os na construção e consolidação da marca e da imagem da organização. A Ek entende que as tecnologias digitais e as novas mídias abrem possibilidades inéditas de comunicação corporativa.

Segundo a EK, ao obter reconhecimento por meio de premiações de instituições reconhecidas, uma empresa pode se tornar uma referência, tanto para seu setor quanto para a sociedade. O reconhecimento pode ser nas áreas de Gestão (pessoas, meio ambiente), Responsabilidade Socioambiental, Inovação ou Marketing.

A Ek atua na área de Produção de Conteúdos impressos e digitais, produzindo relatórios anuais, dentro da metodologia da *Global Reporting Initiative* (GRI), relatórios de sustentabilidade, balanços sociais, informativos, revistas, livros e *sites*.

Almejando uma comunicação eficiente com seus diferentes públicos, a EK também presta serviços de assessoria de imprensa, por meio da mídia de massa ou segmentada. Além disso, oferece assessoramento no planejamento estratégico, ajudando a criar e a dirigir ações com focos específicos.

Os canais de comunicação da empresa são *site*, *Twitter* e *Facebook*. No *site* estão presentes as logomarcas do Instituto Ethos e do GRI. Curiosamente o domínio do *site* não está registrado com o nome da empresa, mas com o nome de sua proprietária. As informações desse breve histórico foram adquiridas no site da empresa.

A Tabela 4 representa a síntese dos *posts* analisados na *fan page* da EK Propaganda e Marketing. Na sequência é apresentada a análise desenvolvida a partir da tabela 4.



Tabela 4 – Síntese dos *posts* analisados – EK Propaganda e Marketing (continuação)

16/jul	Lançamento do 30º Top de Marketing da ADVB-RS que traz temas novos, como Inovação e Sustentabilidade..	1	1				x	x	X	x	x
23/jul	Inscrições para o Troféu Responsabilidade Social da AL RS vão até 31 de julho						x	x	X	x	x
15/ago	Compartilhou link sobre o novo formato do Relatório GRI (Global Reporting Initiative)		1				x	x	X	x	x
16/ago	Compartilhou link sobre os Níveis de Aplicação no do Relatório GRI (Global Reporting Initiative)						x	x	X	x	x
17/ago	Dois temas que também entraram em pauta nas mudanças do GRI (Global Reporting Initiative)						x	x	X	x	x
20/ago	Última semana de inscrições para o Prêmio Eco 2012		1				x	x	X	x	X
28/ago	Último dia de inscrições para o Prêmio Eco 2012						x	x	X	x	x
29/ago	Prazo de inscrições para o 3º Prêmio Fecomércio de Sustentabilidade termina em setembro						x	x	X	x	x
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>

No período dos 90 dias observados neste estudo, a empresa publicou dezesseis *posts* relacionados à RSE, sendo cinco em junho, cinco em julho e seis em agosto (tabela 4). Conforme mencionado anteriormente, a EK Comunicação e Marketing presta suporte a outras agências na elaboração de Relatórios (RSA/GRI) e na Gestão de Reconhecimento. Talvez por esse motivo, o material postado está relacionado às práticas dos clientes da agência e não às ações da própria EK.

No que se refere à *reação* dos parceiros sociais diante das publicações, poucas foram as manifestações de “curtir” (na tabela expresso pela sigla LK, do inglês *like*) para cada um dos *posts*, a maioria conta com apenas um único “curtir”. No total, apenas nove pessoas curtiram os *posts*. No que diz respeito aos compartilhamentos (CP), houveram apenas seis *posts* compartilhados e nenhum dos *posts* gerou comentários (CM) por parte dos parceiros sociais.

A notícia com maior número de compartilhamentos (dois), foi postada no dia 15 de junho e refere-se aos vencedores do Prêmio ECO 30 anos.



Figura 11 – *Post* maior número de compartilhamentos  
 Fonte: *Facebook* Ek Comunicação e Marketing

Quanto ao *tipo* de material postado, todos foram classificados como notícia, ou seja, nenhum dos *posts* publicados parece fazer parte de um programa da EK Comunicação e Marketing ou até mesmo de uma ação isolada da mesma. Entretanto, embora não seja o objetivo deste estudo analisar as empresas às quais a EK se refere em seus *posts*, alguns dos posts publicados parecem referir-se a programas ou ações das empresas clientes da EK.

Todas as publicações foram classificadas como pertencentes às *dimensões* social e ambiental. Da mesma forma, os *posts* não parecem fazer distinção quanto ao público a que se referem, sendo, portanto, classificados na sua totalidade como destinados tanto ao público interno quanto ao público externo da EK.

Quanto ao conteúdo das notícias postadas, algumas não passam de uma curta frase acompanhada de imagem, que não levam a maiores explicações. A figura 12 exemplifica:



Figura 12 – Post notícia  
 Fonte: Facebook Ek Comunicação e Marketing

Outras notícias são mais extensas e ainda apresentam um link que direciona a pessoa para o *site* da EK, dando a possibilidade de obter mais informações sobre o assunto que originalmente lhe despertou o interesse. A manobra de dirigir a pessoa ao *site* permite à empresa apresentar-lhe seus produtos, novo ponto de contato com a marca, seu histórico e até mesmo outras ações que por ventura não estejam postadas no *Facebook*.



**DESTAQUES**

21.09.12

**última semana para inscrições para o 3º Prêmio Fecomercio de Sustentabilidade**

Tweet Recomendar 0

Termina no próximo dia 28, o prazo para inscrições no 3º Prêmio Fecomercio de Sustentabilidade. A premiação, promovida pela Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP) em parceria com a Fundação Dom Cabral (FDC), procura conscientizar e reconhecer iniciativas sustentáveis inovadoras, voltadas à responsabilidade socioambiental, de autoria de professores e estudantes de graduação e pós-graduação, além de empresas e entidades.

As categorias são:

**Academia** (professor e estudante);  
**Indústria** (microempresa, pequena/média empresa, grande empresa, entidade empresarial/sindical);  
**Órgão público;**

A avaliação dos projetos será baseada nos critérios de inovação, relevância para o negócio, amplitude, resultado e nível de atendimento de um ou mais itens que compõem os "16 princípios do varejo responsável", estabelecidos pela Fundação Dom Cabral. Os vencedores serão conhecidos em março de 2013.

Na última edição contou com 314 projetos inscritos, de 19 Estados, das cinco regiões do Brasil. Foram selecionados 28 finalistas que concorreram nas categorias empresa, órgão público e academia.

Inscrições no site: [www.fecomercio.com.br/sustentabilidade](http://www.fecomercio.com.br/sustentabilidade)

**DESTAQUES**

21 DEZ GRI thanks you for your support in 2012 and wishes you a successful and sustainable 2013!

Season's Greetings from GRI

21 DEZ Newsletter Ponto Focal GRI Brasil de dezembro fala dos avanços de 2012

20 DEZ Educação e desenvolvimento, uma equação difícil para o RS e o Brasil

28 NOV Materialidade nos relatórios GRI – A experiência do Itaú e da Fibria

27 NOV Pré-conferência sintetiza principais mudanças na versão G4 para as diretrizes GRI

Figura 13 – Post com link direcionando para o site da empresa  
 Fonte: Facebook Ek Comunicação e Marketing

A Figura 13 apresenta imagem do post, no qual é apresentado o link que direciona para o site da EK. Ao visualizar-se a informação (no site), observa-se que apenas ao final do texto encontra-se o site da outra empresa (nesse caso, a Fecomércio), onde devem ser feitas as inscrições.

A gestora da EK Propaganda e Marketing revelou que, por tratar-se de uma empresa de pequeno porte, a EK não tem um programa específico de RSE e tampouco destina uma verba orçamentária para este fim, porém ressalta que suas práticas comerciais estão fundamentadas nos princípios da ética e da transparência. Destaca ainda, que a empresa assumiu compromissos diários que visam a redução do desperdício e a reutilização de materiais.

Quanto à importância da adoção de práticas de RSE, por parte das empresas, hoje em dia, a gestora considera que a motivação ocorre tanto pela maior conscientização por parte das empresas e da sociedade como um todo, mas também ainda ocorre por pressão da sociedade (ou do governo). E até mesmo pode acontecer motivada pela imagem positiva que a empresa pode gerar, de que é socioambientalmente responsável.

A gestora sinalizou algumas ações praticadas pela empresa, como forma de exemplificar o envolvimento da EK nas questões da RSE. Um dos exemplos é o apoio a algumas entidades, como o IMAMA RS (Instituto da Mama do Rio Grande do Sul), para o

qual a EK presta o serviço de realização de seu balanço social, cobrando por isto um valor simbólico, entendendo ser seu papel, apoiar e divulgar campanhas que tenham o caráter de conscientização sobre o tema.

Questionada se a estratégia da empresa contempla os princípios da RSE, a entrevistada respondeu que, pela própria natureza do seu negócio, auxiliando outras agências e empresas no planejamento e preparação de relatórios de sustentabilidade, a EK se vê envolvida pelo tema.

[...] Sim, nos posicionamos dentro da cadeia de valor da sustentabilidade para outros clientes. Nossos serviços envolvem relatórios GRI e produção de conteúdo no qual a sustentabilidade é tema [...]

A acessibilidade das informações referentes à RSE, ocorre por meio de relatórios e sites, uma vez que, enquanto associada do Instituto Ethos e GRI, recebe materiais dessas duas instituições, bem como sobre práticas de outros associados que “lhes servem de inspiração” (palavras da entrevistada).

A divulgação da política de RSE da empresa, entre os *stakeholders*, é compartilhada pelo site da empresa, disseminando os conceitos no atendimento aos clientes, estimulando-os a implementarem relatórios de sustentabilidade e políticas de RSE.

Quando questionada sobre a decisão de divulgar ações, práticas ou eventos relacionados às questões de RSE no *Facebook*, a entrevistada respondeu que o posicionamento estratégico perpassa por essa área, assim o tema interessa tanto à empresa quanto ao seu público-alvo, dando a entender que seu público tem acesso a essa rede social. Quanto aos resultados esperados com a divulgação nesse novo canal, a gestora enumera:

São dois, a convicção de que as empresas e a sociedade precisam rever seus conceitos de produção e relacionamento com o planeta e por isso disseminamos informações que remetam a isso. E, também, porque queremos que a nossa marca seja associada a de um fornecedor com aderência ao tema da sustentabilidade.

E, embora não existam estudos concretos sobre isso, na percepção da entrevistada, a utilização do *Facebook* tem colaborado para aumentar sua rede de relacionamentos.

A própria entrevistada, sócia diretora da EK, é a responsável pela gestão e acompanhamento da política de Responsabilidade Socioambiental da empresa, embora a geração dos conteúdos para o *Facebook* fique a cargo de um estagiário, sob a supervisão da mesma. As informações são oriundas da imprensa, jornais, revistas, sites, rádio ou TV; “naquilo que lemos todos os dias”, explica a gestora.



A seleção das informações obedece a alguns critérios, relacionados pela entrevistada, sob a forma de perguntas: (i) A notícia está no âmbito da sustentabilidade em alguns dos seus itens do *Triple Bottom Line*? (ii) Proximidade – diz respeito a empresas/organizações do Sul do país ou com a quais nos relacionamos? (iii) Diz respeito à gestão de reconhecimento? (iv) Diz respeito à inovação? Segunda a gestora, o tema da inovação torna-se especialmente interessante porque muitas vezes implica em melhores práticas de RSE.

## 4.2 Gruppen

Sediada em Porto Alegre, a Gruppen Serviços de Informática Ltda. é uma empresa de atuação no mercado nacional voltada ao fornecimento de soluções e produtos em Tecnologia da Informação. Fundada em 2005, a empresa é composta por 13 sócios e tem 47 funcionários. É o principal canal Dell na região sul, significando que as empresas podem adquirir os produtos Dell com o atendimento especializado da equipe da Gruppen. As parcerias com *Microsoft, Citrix e VMware* garantem o treinamento e a especialização da equipe técnica e comercial, na elaboração e implantação dos projetos, além do fornecimento de *hardware e software*. A empresa possui também, diferentes especializações dentro do programa de parceiros da Microsoft. A principal especialização é a Virtualização, ou seja, a equipe está certificada e preparada para atender o ambiente corporativo, seja ele físico ou virtual.

A Gruppen tem como proposta oferecer soluções que tenham um forte comprometimento com o meio ambiente. A redução do impacto ambiental por meio da virtualização é uma das maneiras encontradas pela empresa para promover a sustentabilidade. Com equipamentos que consomem menos energia e soluções inteligentes de armazenamento e acesso, a Gruppen busca tornar mais eficazes os ambientes de TI de seus clientes.

O portfólio de serviços de tecnologia da informação da empresa inclui Suporte Técnico e Monitoramento, Consultoria e Projetos. O Suporte Técnico da Gruppen é um serviço que engloba as operações de monitoramento, atualização, instalação, configuração, resolução de problemas e gerenciamento de melhorias para toda a infraestrutura de TI da empresa, incluindo *Storages* e Servidores. A Gruppen apoia também a implementação de melhores práticas de sustentabilidade, a partir do relacionamento direto da sua equipe com os principais fabricantes do mercado. A equipe possui uma estrutura de atendimento remoto e presencial focada em prestar um atendimento de excelência, avaliado diariamente por seus clientes. O serviço tem como objetivo disponibilizar o atendimento às principais demandas nas tecnologias *Microsoft, Linux, Citrix, Trend, Symantec e VMWare*.

Os serviços de Consultoria e Projetos, possibilitam aos clientes da Gruppen planejar a otimização das soluções de TI utilizadas e até mesmo a implantação de melhores práticas do mercado. A equipe de Projetos é voltada ao atendimento de demandas específicas e, para isso, conta com o apoio dos principais *players* do mercado de TI como *Microsoft, Linux, Citrix, Trend, Symantec e VMWare*. Cada projeto possui métricas de Qualidade avaliadas pelo cliente e pela Gruppen. Como formas de comunicação no ambiente virtual a empresa apresenta *site, blog, Twitter e Facebook*. As informações desse breve histórico foram retiradas do site da empresa. A tabela 5 apresenta os *posts* analisados para fins deste estudo.

Tabela 5 – Síntese dos *posts* analisados – Gruppen

DATA (2012)	GRUPPEN	REAÇÃO			TIPO			DIMENSÃO		PÚBLICO	
		LK	CP	CM	Ação	Programa	Notícia	Social	Ambiental	Interno	Externo
	<i>POSTS RSE</i>										
05/jun	Compartilhou <i>link</i> do IMED que divulga a associação da Gruppen com o Instituto Metodista de Educação em Passo Fundo, promovendo treinamentos gratuitos para a comunidade	1				x		x			x
05/jun	<i>Post</i> relacionado ao Dia Mundial do Meio Ambiente incentivando as pessoas a tomarem pelo menos UMA atitude sustentável	5			x			x	x	x	X
14/jun	<i>Post</i> alusivo ao Dia Mundial do Doador de Sangue, com <i>link</i> da Ulbra TV que disponibiliza os locais em Porto Alegre onde as pessoas podem fazer a sua doação.	2					x	x		x	x
20/jun	Compartilhou <i>link</i> da empresa Baguete divulgando a Feira de Descarte de Equipamentos de Informática						x	x	x	x	x
22/jun	Compartilhou o <i>link</i> do <i>site</i> Estante Virtual, que propõe a REutilização de livros						x	x		x	x
25/jun	Notícia de que Gruppen se torna parceira do Instituto do Câncer Infantil	4				x		x			x

Tabela 5 – Síntese dos *posts* analisados – Gruppen (continuação)

28/jun	Compartilhou um <i>link</i> do YouTube para que as pessoas conheçam mais sobre o trabalho do Instituto do Câncer Infantil						x	x		x	x
29/jun	Divulgação de ação e foto em que toda sexta-feira um dos departamentos da Gruppen é responsável por montar um café da manhã e da tarde para os colegas	16		6			x	x		x	
13/jul	A Gruppen realiza uma campanha interna para incentivar a prevenção ao vírus H1N1 e distribui kits (foto do kit)	6	1				x	x		x	
20/jul	<i>Post</i> com mensagem e incentivo aos colaboradores a desejarem Feliz Dia do Amigo ao seu colega de trabalho	14		1			x	x		x	
10/ago	Mensagem de homenagem pelo Dia dos Pais, com fotos de colaboradores e seus filhos	30		1			x	x		x	
21/ago	Convite para a abertura oficial do MC Dia Feliz	3					x	x		x	x
24/ago	Fotos sobre o GruDAY, evento ao ar livre para colaboradores	7					x	x		x	
30/ago	<i>Post</i> convocando todos que apreciam corrida de rua, para as inscrições abertas para a Corrida pela Vida do ICI-RS (Instituto do Câncer Infantil do Rio Grande do Sul)	12		3			x	x		x	x
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>9</b>

A análise dos *posts* da empresa Gruppen ocorreu no período de 1º de junho a 30 de agosto de 2012. Durante esses 92 dias, a empresa publicou quatorze *posts* relacionados à RSE, sendo oito em junho, dois em julho e quatro em agosto (Tabela 5).

Quanto à *reação* dos parceiros sociais que visualizaram a página da Gruppen no Facebook no período, cem “curtiram” os *posts* de RSE publicados. O *post* que recebeu o maior número de “curtir” foi postado no dia 10 de agosto e refere-se a homenagem de Dia dos Pais feita pela empresa, na qual aparecem fotos de seus colaboradores com seus filhos. A ação recebeu trinta “curtir” e gerou apenas um comentário.

O segundo *post* mais curtido (dezesseis manifestações de “curtir”) foi publicado no dia 29 de junho e diz respeito a um programa de integração entre os colaboradores da Gruppen, no qual toda sexta-feira os funcionários de um dos departamentos da empresa fica responsável por montar o café da manhã e da tarde para todos os funcionários. O *post* gerou seis comentários.

No tocante ao *tipo* de material postado, cinco foram classificados como uma ação promovida pela empresa, três foram classificados como um programa sistemático da Gruppen e seis foram considerados apenas notícias relacionadas ao tema da RSE.

Quanto à *dimensão*, todas as publicações foram consideradas sociais e apenas dois *posts* – *post* referente ao Dia Mundial do Meio Ambiente e a Feira de Descarte de Informática - além de seu foco social, também foram considerados em sua dimensão ambiental.

Com relação ao *público* a que se destinam os *posts*, a maioria (doze) está voltada ao público interno da Gruppen, embora alguns deles (sete *posts*) igualmente estejam direcionados ao público externo. Apenas duas das publicações analisadas - associação da Gruppen com o IMED e parceria com o Instituto do Câncer Infantil - parecem estar prioritariamente direcionadas ao público externo.

Quanto ao conteúdo dos *posts*, a maioria são informações curtas, embora algumas apresentem a possibilidade de ampliação da leitura através da opção “ver mais”, conforme o exemplo da figura 14.



Figura 14 – *Post* ampliado  
Fonte: *Facebook* Gruppen

Entretanto, ao contrário dos que foi observado nas outras unidades de análise deste estudo, as publicações em nenhum momento direcionam para o site da Gruppen, o que permitiria uma exploração maior sobre o assunto postado. Com essa atitude a empresa abre mão de proporcionar aos seus parceiros sociais, o contato por meio desse importante canal de comunicação.

Em contrapartida, vários *posts* apresentam links que levam as pessoas diretamente aos sites de outras empresas como, Estante Virtual ([www.estantevirtual.com.br](http://www.estantevirtual.com.br)), Baguete ([www.baguete.com.br](http://www.baguete.com.br)), Ulbra ([www.ulbratv.com.br](http://www.ulbratv.com.br)), IMED ([www.portaldecomunicacao.imed.edu.br](http://www.portaldecomunicacao.imed.edu.br)). A figura 15 exemplifica um dos *posts* que direciona para o site de outra empresa.



Figura 15 – Post no Facebook com link direcionando para o site de outra empresa  
Fonte: Facebook Gruppen

Na sequência, a figura 16 demonstra uma visão parcial da página do site para o qual a notícia postada no Facebook direcionou através de um link. Observa-se que, a partir de então não existe mais nenhum ponto de contato da marca Gruppen com o cliente.



Figura 16 - Post com imagem parcial da página do site Baguete  
Fonte: Facebook Gruppen

Na visão da gestora da Gruppen, as práticas de Responsabilidade Socioambiental Empresarial são fundamentais, como forma de garantir a sustentabilidade das empresas e assegurar a competitividade. Ela esclarece:

[...] No mercado atual e com a globalização, as empresas oferecem serviços e produtos muito parecidos, a preços bem próximos. Para que as empresas possam oferecer valor agregado, o investimento socioambiental é fundamental. Acredito que há uma pressão muito forte do mercado, mas também é uma estratégia que acaba gerando frutos para a economia da empresa e para a cultura dos colaboradores, clientes e parceiros [...]

No que se refere a política de RSE, que norteia as atividades, produtos e serviços da empresa, a Gruppen investe principalmente em soluções que reduzem o impacto ao meio ambiente, por meio da redução do consumo de energia elétrica, da redução de uso de componentes eletrônicos e além disso, divulga ações de conscientização para as melhores práticas de TI Verde. A gestora relata alguns dos projetos da Gruppen:

[...] Através da pesquisa e do estudo, utilizamos a virtualização como nosso carro-chefe a fim de evitar o desperdício de hardware. Estipulamos a campanha *Think Green* internamente, para conscientização da equipe e uso mais consciente dos recursos da empresa, também estamos investindo em uma nova modalidade de contrato, que não produz deslocamento, ou seja, reuniões e atendimento realizados remotamente. Também temos um projeto em que é realizado o investimento na educação e profissionalização de atletas [...]

O responsável pela gestão e também por disseminar as ações de RSE da empresa é o diretor geral da empresa e ele conta com uma representante que atua fiscalizando as práticas da campanha *Think Green*. Existem voluntários que participam das campanhas e esses recebem bonificação. Todas as práticas são discutidas na análise de dados, uma reunião mensal que avalia os indicadores. Para a Gruppen, os indicadores das campanhas são tão relevantes quanto os indicadores dos negócios.

No que diz respeito à forma de divulgação da política de Responsabilidade Socioambiental da Gruppen entre os *stakeholders*, a empresa tem uma comunicação visual das campanhas e divulgam através do site. O *Facebook* só foi citado, após o estímulo da pergunta 5: *Por que a empresa decidiu divulgar ações, práticas ou eventos relacionados às questões de RSE no Facebook?* Para a Gruppen, a informação é essencial para que as pessoas possam se conscientizar dos impactos causados por seu comportamento e reduzi-lo através de pequenas práticas. O objetivo da divulgação no *Facebook* foi estimular os clientes a

entenderem e adotarem um comportamento mais sustentável. A gestora acredita que utilizar o Facebook também foi uma decisão estratégica, porque permite à empresa argumentar os diferenciais das soluções fornecidas pela Gruppen, uma vez que a rede social oferece o recurso da interação com seus parceiros sociais.

Como resultado da utilização do *Facebook*, a Gruppen almeja aumentar a conscientização e a disseminação da mensagem que a empresa vem divulgando, bem como aumentar a sua rede de relacionamentos ao se conectar a outras empresas e pessoas que estejam trabalhando com práticas de RSE, buscando com isso uma troca produtiva de conhecimentos e relacionamentos.

A Gruppen acredita que os resultados estão sendo atingidos, e para isso a empresa vem utilizando como métrica do alcance de suas mensagens, uma ferramenta do próprio *Facebook*, que permite mostrar as estatísticas de visualização de cada *post*. Também monitoram o acesso ao *site* da empresa, por meio do *Google Analytics*.

A pessoa que faz a administração de todos os conteúdos *online* é a gerente de Marketing da empresa, que respondeu a essa entrevista. A seleção das informações é feita pela mesma gestora e são originárias de publicações do segmento de TI, bem como de parceiros da Gruppen, pertencentes à mesma área.

### 4.3 Grupo RBS

Em 31 de agosto de 1957, Maurício Sirotsky Sobrinho fundou o Grupo RBS, uma das maiores empresas de comunicação multimídia do Brasil e a mais antiga afiliada da Rede Globo. Empresa de controle familiar, o Grupo RBS desenvolve sua governança corporativa a partir da interação harmônica entre os três círculos: negócio, sociedade e família. O Conselho de Administração (CAD) do Grupo RBS é integrado por 11 membros, sendo cinco deles independentes. O CAD acompanha a execução das políticas por ele estabelecidas, é responsável pela definição da estratégia de longo prazo do Grupo e pelas decisões envolvendo assuntos relevantes para os negócios e operações.

A empresa conta hoje com mais de 6,3 mil colaboradores em todo o Brasil. O Grupo RBS é líder de mercado no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina contando com emissoras de TV e Rádio e jornais. O Grupo RBS opera diretamente ou por meio de contrato de afiliação com veículos de comunicação de todas as plataformas: Emissoras de TV aberta afiliadas à Rede Globo (RBS TV); emissoras de TV locais (TV Com); canal segmentado (Canal Rural); emissoras de rádio (Gaúcha, Atlântida, Itapema, Cidade, Farroupilha, CBN



Porto Alegre, CBN Diário, Rádio Rural) e jornais (Zero Hora, Diário gaúcho, Pioneiro, Diário de Santa Maria, Diário Catarinense, Hora se Santa Catarina, Jornal de Santa Catarina, A Notícia)

Além das mídias tradicionais, o Grupo RBS atua com um portfólio de empresas digitais por meio de sua *holding* digital, a e.Bricks Digital e seus investimentos estão concentrados nas áreas de mídia digital, *e-commerce* e *mobile*, sendo líder em todos esses segmentos. Fazem parte da *holding* as empresas Grupo.Mobi, Guia da Semana, Hagah, Hi-Mídia, ObaOba, Predicta, Wine e Lets.

Outra área de atuação do Grupo é a de educação executiva (cursos de MBA e Executive Development Programs), na qual é proprietária da HSM Educação. Nesse mesmo segmento, publica a revista HSM Management, além de produzir eventos e conteúdos relacionados ao tema.

Além das mídias tradicionais, do segmento digital e de educação, o Grupo RBS também opera com outros negócios na área de logística (Vialog), na área gráfica (Mídia Gráfica; em eventos; em editoria (RBS Publicações), em operações no segmento rural (Plataforma de Agronegócio) e tem uma unidade de desenvolvimento de produtos digitais no Tecnopuc, em PortoAlegre.

Com base nos conceitos difundidos pelo Instituto Ethos e pelo Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife), o Grupo RBS atua segundo uma visão de Sustentabilidade Empresarial resultante da soma de suas iniciativas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e do seu Investimento Social Privado (ISP). No âmbito da RSE, estão iniciativas que buscam integrar estratégias e práticas de sustentabilidade em toda a cadeia de valor, e, ao mesmo tempo, agregar valor ao negócio, nos aspectos econômicos, sociais e ambientais. Por meio do ISP, entendido como todos os recursos próprios repassados de forma voluntária, sistemática e monitorada a projetos sociais de interesse público, a RBS atua como liderança e força articuladora do desenvolvimento da sociedade brasileira.

A empresa conta com vários prêmios recebidos, em reconhecimento pela sua atuação em vários segmentos, entre os quais se destacam: Top de Marketing/ADVB; Top of Mind, da Revista Amanhã; Prêmio Docol/Ministério do Meio Ambiente de Jornalismo e Prêmio Folha Verde, da Assembleia Legislativa do RS.

Sua presença no ambiente digital contempla, além, do *site*, as redes sociais *LinkedIn*, *Facebook*, *Twitter* e *YouTube*.

A tabela 6 sintetiza as informações obtidas em 90 dias de acompanhamento das postagens no *Facebook* do Grupo RBS.

Tabela 6 – Síntese dos *posts* analisados – Grupo RBS

DATA (2012)	GRUPO RBS	REAÇÃO			TIPO			DIMENSÃO		PÚBLICO	
		LK	CP	CM	Ação	Programa	Notícia	Social	Ambiental	Interno	Externo
	<i>POSTS SER</i>										
09/ago	Homenagem ao Dia dos Pais com fotos enviadas pelos colaboradores e seus filhos	35	2	2	1			x		x	
09/ago	Homenagem ao Dia dos Pais com fotos enviadas pelos colaboradores e seus filhos	106	17	10	1			x		x	
13/ago	Presente oferecida pela empresa aos colaboradores, em homenagem ao Dia dos Pais	498	38	61	1			x		x	
24/ago	Empresa anuncia a data de lançamento da nova campanha de mobilização social e relembra as anteriores	254	271	33		x		x			x
27/ago	Convite para o Painel RBS que abordará a nova campanha institucional abordará o tema Educação	119	116	10		x		x			x
28/ago	Selo da campanha sobre Educação	234	1088	12		x		x			x
28/ago	Atualização da foto de capa com o tema Educação	45	44	5		x		x			x
28/ago	Compartilhou link do <i>YouTube</i> com o filme (comercial) da campanha institucional “A Educação Precisa de Respostas”.	116	310	9		x		x			x
28/ago	Fotos das capas dos jornais do Grupo RBS com a notícia da campanha na primeira página	149	57	15		x		x			x
28/ago	Divulgação de um <i>site</i> com informações sobre como se engajar na campanha	95	62	9		x		x			X

Tabela 6 – Síntese dos *posts* analisados – Grupo RBS (continuação)

29/ago	Atualização da foto de capa, sendo esta relacionada à campanha da Educação	72	150	19		x		x			x
28/ago	Empresa posta a foto dos jornais com as reportagens de capa referindo-se à campanha da Educação	146	54	14		x		x			x
29/ago	A 1ª pergunta da campanha, respondida por especialistas, foi lançada na data e empresa divulga <i>site</i> para que as pessoas façam perguntas aos especialistas	146	348	18		x		x			x
29/ago	Âncoras do Jornal do Almoço do RS e de SC apoiam a campanha da Educação	304	46	17		x		x			x
29/ago	Foto de Nelson Sirotsky e os meninos do Pretinho Básico juntos pela educação	519	233	45		x		x			x
30/ago	Notícia sobre matéria na Zero Hora e no Diário Catarinense sobre o papel essencial da comunidade na melhoria da educação brasileira	35	37	2		x		x			x
30/ago	Foto de Martha Medeiros e Luis Fernando Verissimo apoiando a campanha A Educação Precisa de Respostas	291	147	12		x		x			x
30/ago	Grupo RBS completa 55 anos e reúne colaboradores; <i>Making Off</i> da gravação	54	3		x			x		x	
30/ago	Fotos e <i>posts</i> dos comentários feitos pelos colaboradores que participaram do making off da gravação	147	17	11	x			x		x	
30/ago	Divulgação do <i>link</i> com o áudio da gravação de Nelson Sirotsky falando no Pretinho Básico sobre a A Educação Precisa de Respostas	19		8		x		x			x
31/ago	<i>Post</i> dos anúncios veiculados nos jornais falando sobre os 55 anos do Grupo RBS; foto dos colaboradores do Grupo	372	115	43	x			x		x	

Tabela 6 – Síntese dos *posts* analisados – Grupo RBS (continuação)

31/ago	Post dos anúncios veiculados nos jornais falando sobre os 55 anos do Grupo RBS; foto com outros colaboradores do Grupo	97	27	7	x			x		x	
31/ago	Gráfico dos investimentos feitos em educação	69	66	11				x			x
31/ago	Foto de Estela Maris Benetti e Moacir Pereira apoiando a campanha da educação	115	35	16				x			x
03/set	Tulio Milman, Roger Lerina, David Coimbra e Milena Fischer na campanha A Educação Precisa de Respostas.	196	37	18				x			x
03/set	Os governadores do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, respondem perguntas sobre a campanha de educação	39	4	7				x			x
03/set	Alice Bastos Neves apoia A Educação Precisa de Respostas	199	25	13				x			x
04/set	Post convocando os professores a compartilharem ideias e iniciativas que possam auxiliar nos problemas da educação	50	41	9				x			x
06/set	Divulgação de <i>link</i> com viedográfico que apresenta números reveladores sobre o problema da educação no Brasil	149	259	13				x			x
06/set	Juliana Wosgraus e Marcos Espíndola aderem à campanha	112	30	22				x			x
11/set	Foto de Paulo Santana apoiando a campanha da educação	407	197	25				x			x
12/set	Foto e frase de Claudio Moreno sobre a campanha da educação	224	281	5				x			x
13/set	Compartilhou um <i>link</i> do YouTube com o making off do comercial da campanha da educação	40	25	3				x			x

Tabela 6 – Síntese dos *posts* analisados – Grupo RBS (continuação)

18/set	<i>Post</i> com a segunda pergunta da campanha, respondida por especialistas e incentivo para que as pessoas façam perguntas aos especialistas através do <i>site</i>	95	95	3		x		x			x
18/set	Postagem de 23 fotos de colaboradores apoiando a campanha da educação	301	25	12		x		x			x
21/set	Atualização da foto de capa com imagem da campanha da educação	62	49	16		x		x			x
24/set	Postagem de 16 fotos ao álbum “Nossos colaboradores” apoiando a campanha da educação	301	25	12		x		x			x
25/set	Foto e frase de Jorge Gerdau Johannpeter sobre a campanha da educação	110	116	8		x		x			x
25/set	<i>Post</i> sobre a apresentação do Balanço Social 2011 do Grupo RBS e divulgação de <i>link</i> para visualizar o balanço social na íntegra	60	17	2		x		x	x		x
25/set	Divulgação da primeira ação efetuada da campanha A Educação Precisa de Respostas em uma instituição de ensino	155	85	9		x		x			x
01/out	<i>Post</i> com a terceira pergunta da campanha, respondida por especialistas e incentivo para que as pessoas façam perguntas aos especialistas através do <i>site</i>	100	97	9		x		x			x
03/out	<i>Post</i> sobre material produzido na Escola Simão Hess (SC) durante as atividades da ação da campanha da educação que virou um caderno especial encartado no Diário Catarinense	32	5	4		x		x			x
10/out	Atualização da foto de capa com imagem da campanha da educação	49	24	7		x		x			x
10/out	<i>Post</i> de homenagem ao Dia da Criança associado à campanha da educação	208	307	7		x		x			x

Tabela 6 – Síntese dos *posts* analisados – Grupo RBS (continuação)

15/out	Post com a quarta pergunta da campanha, respondida por especialistas e incentivo para que as pessoas façam perguntas aos especialistas através do site	102	117	12		x		x			x
15/out	Post de homenagem ao Dia do Professor associado à campanha da educação	231	169	10		x		x			x
17/out	Foto e frase de Jorge Fernando Reimers sobre a campanha da educação	57	50	7		x		x			x
18/out	Post de homenagem aos colaboradores finalistas do Prêmio Esso de Jornalismo	123	24	11			x	x		x	x
22/out	Post com anúncio de homenagem aos colaboradores vencedores do Prêmio Esso de Jornalismo	137	14	38			x	x		x	x
25/out	Post de divulgação do Prêmio Top Ser Humano recebido pelo Grupo RBS	172	41	19			x	x			x
29/out	Post com a quinta pergunta da campanha, respondida por especialistas e incentivo para que as pessoas façam perguntas aos especialistas através do site	65	44	11		x		x			x
<b>TOTAL</b>		<b>7813</b>	<b>5486</b>	<b>701</b>	<b>7</b>	<b>41</b>	<b>3</b>	<b>51</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>44</b>

A análise dos *posts* na *fan page* do Grupo RBS ocorreu no período de 1º de agosto a 31 de outubro de 2012. No referido período a empresa publicou cinquenta e um *posts* relacionados ao tema da RSE. Vinte e quatro foram publicados no mês de agosto, dezesseis em setembro e onze em outubro.

Talvez por tratar-se de um grande e conhecido grupo da área de comunicação, os parceiros sociais reagiram de forma bastante significativa frente aos *posts* publicados na *fan page* do Grupo. Foram contabilizadas 7.813 reações de “curtir”, no período analisado. O *post* com a foto de Nelson Sirotsky, publicado em 29 de agosto de 2012, juntamente com os comunicadores do programa Pretinho Básico, da Rádio Atlântida, apoiando a campanha A Educação Precisa de Respostas, foi o *post* que reuniu o maior número (519 reações) de “curtir” (Figura 17).



Figura 17 - *Post* com maior número de “curtir” – Grupo RBS

Fonte: Facebook Grupo RBS

O segundo lugar em número de “curtir” (598) foi o *post* publicado em 13 de agosto de 2012 e refere-se ao presente oferecido pela empresa aos colaboradores em homenagem ao Dia dos Pais. O mesmo gerou ainda 38 compartilhamentos e 61 comentários, em um dos raros casos dentre os analisados que o número de comentários supera o número de compartilhamentos (Figura 18).



Figura 18 - *Post* homenagem Dia dos Pais – Grupo RBS

Fonte: Facebook Grupo RBS

Ainda dentro da categoria *reação*, foram registrados 5.486 compartilhamentos. O *post* que mais gerou compartilhamentos foi o selo da campanha A Educação Precisa de Respostas, publicado em 28 de agosto de 2013, atingindo o expressivo número de 1.088 compartilhamentos (Figura 19).



Figura 19 - *Post* maior número de compartilhamentos – Grupo RBS  
 Fonte: Facebook Grupo RBS

Entre os três itens da categoria *reação* – curtir, compartilhar e comentários – este último costuma ser o de menor número. No caso do Grupo RBS, durante o período deste estudo, foram observados 701 comentários.

Com relação ao *tipo* de material postado, sete foram identificados como uma ação promovida da empresa, quarenta foram considerados como um programa elaborado pela empresa e três foram classificados como notícias. Todas as notícias estão relacionadas ao recebimento de prêmios (Prêmio Esso de Jornalismo e Prêmio Top Ser Humano).

Todos os *posts* analisados no período deste estudo foram classificados por sua *dimensão* social. Um único *post*, publicado em 29 de setembro de 2012, foi classificado na



dimensão ambiental e social, refere-se ao a apresentação do Balanço Social de 2011 do Grupo RBS.

O balanço social é uma ferramenta de gestão que traz um conjunto de informações sobre as atividades desenvolvidas por uma empresa, em um determinado período de tempo, nas áreas social e ambiental, na preservação de bens culturais e na utilização dos lucros da empresa. É um recurso que vem sendo utilizado pelas empresas, em muitos países, como forma de avaliar o nível da responsabilidade corporativa. “Publicando o seu balanço social, a empresa torna transparente a sua atuação e assume um efetivo compromisso com a ética e a sustentabilidade social e ambiental do planeta” (SANTOS, p. 34, 2004).

Com relação ao *público* a que se destinam os *posts*, nove são direcionados ao público interno do Grupo RBS. Os dois *posts* que falam sobre o recebimento de prêmios foram classificados para ambos os públicos – interno e externo. Isto se deve ao fato de que embora a premiação refira-se aos colaboradores (jornalistas) e o *post* publicado seja um *post* de homenagem a eles, o Grupo RBS certamente também tem interesse que essa informação seja igualmente difundida para seus outros públicos externos. Quarenta e quatro *posts* parecem estar mais direcionados ao público externo, porém isso não significa que o público interno não possa vir a ser impactado de alguma forma por essas publicações.

Quanto ao *conteúdo* dos *posts*, o período pesquisado coincidiu com o lançamento de uma campanha de cunho social do Grupo RBS, fazendo com que a maior parte dos *posts* (40) publicados na *fan page* estejam relacionados à campanha “A Educação Precisa de Respostas”.

A gestora do Grupo RBS, respondendo ao roteiro de pesquisa, diz que para o Grupo a sustentabilidade

[...] é uma abordagem inovadora de se fazer negócios, no sentido de sustentar a viabilidade econômico-financeira dos empreendimentos e, ao mesmo tempo, garantir a integridade ambiental para as gerações atuais e futuras e construir relacionamentos mais harmoniosos na sociedade, resultando numa reputação positiva e sólida [...]

A empresa baseia seus princípios de gestão de RSE no conceito do Instituto Ethos, que prima pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e tem como objetivos, agregar valor ao negócio, atuar junto a toda a cadeia, fazer a gestão ambiental, criar um programa de voluntariado corporativo e preparar a empresa para certificações.

A gestora explica que os atuais projetos não são considerados projetos de RSE. Na verdade, em 2012 foi criado no Grupo RBS, o projeto de sustentabilidade, com previsão de implementação a partir de 2013. A empresa é associada ao GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas) e atua por meio da Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, com 25 anos de atuação, que executa o Investimento Social Privado do Grupo RBS, com foco no desenvolvimento de Educação e Desenvolvimento Comunitário. Como exemplo da atuação da FMSS, a gestora cita o *Portal Social* ([portalsocial.org.br](http://portalsocial.org.br)), cujo objetivo é arrecadar doações para projetos sociais. Além desse, a FMSS, em parceria com o Grupo RBS, desenvolve anualmente as chamadas *bandeiras de mobilização social*, como “A Educação Precisa de Respostas”, “Crack, Nem Pensar”, “Correr é o fim”, entre outras. São denominadas de “bandeiras” porque são iniciativas mais abrangentes que uma campanha, e são baseadas no tripé publicitário, editorial e institucional.

Outra iniciativa citada é a *doação de mídia* nos veículos do Grupo RBS para campanhas de instituições parceiras. São selecionadas as campanhas que se adequam aos critérios da empresa, para que tenham visibilidade em seus projetos, por meio dos produtos do Grupo RBS (TVs, jornais, rádios e portais de internet).

A responsabilidade maior pela *gestão* da política de RSE fica a cargo do Comitê de Sustentabilidade Empresarial, que responde para o Conselho de Administração do Grupo RBS. A gestão direta é da Gerente Executiva da Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, a fundação empresarial do Grupo. A gestora enumerou como sendo objetivos do Comitê: (i) estabelecer, a longo prazo, a visão de sustentabilidade; (ii) estabelecer as diretrizes anuais alinhadas à estratégia; (iii) definir orçamento e (iv) avaliar resultados. São feitas duas reuniões anuais para o estabelecimento de metas e responsabilidades e avaliação do Comitê. A figura 20 representa o modelo de governança do Comitê.

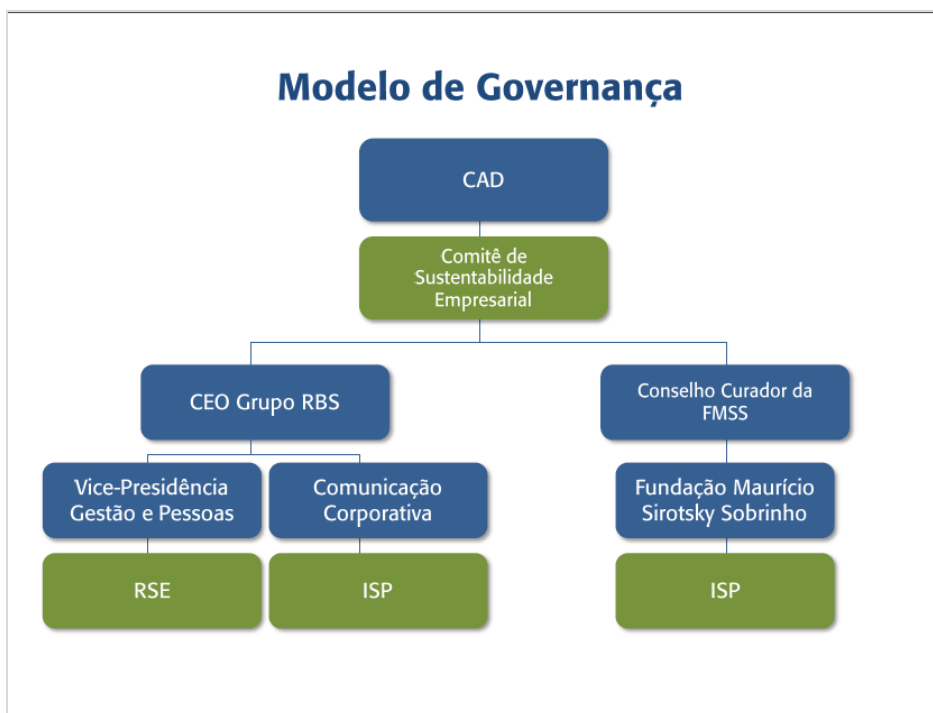


Figura 20 - Modelo de governança do Comitê de Sustentabilidade do Grupo RBS  
 Fonte: Grupo RBS

Com relação às formas utilizadas para divulgar a política RSE da empresa entre os *stakeholders* a entrevistada citou os próprios canais de comunicação do Grupo (TVs, rádios, jornais e portais de internet do Grupo RBS; Redes sociais (*Twitter*, *Facebook* e *LinkedIn*), bem como eventos e ações de relacionamento. O uso do *Facebook*, assim como as outras rede sociais, parece ter sido uma escolha natural, uma vez que a empresa entende que as redes sociais são ferramentas de comunicação, assim como TV e rádio, portanto fazem parte da sua estratégia de comunicação. No *Facebook* são postados conteúdos de todos os seus projetos, marcas e veículos do Grupo RBS.

A entrevistada, coordenadora de ISP e Eventos, é a pessoa responsável pela geração de conteúdos para o *Facebook*. Ela conta com o apoio da sua equipe e recebe sugestões de conteúdos de outras áreas da empresa. A gestora relata que existe um processo que envolve todos os núcleos de comunicação da empresa e, a cada nova ação, é definida a estratégia de divulgação para as redes sociais.

Como resultados da divulgação das políticas e práticas de RSE no *Facebook*, a empresa espera uma maior aproximação com o público e mais interatividade junto às

comunidades. A empresa entende, que por consequência, tais objetivos levam à legitimidade da marca como uma empresa socialmente responsável.

Na visão da entrevistada, os resultados estão sendo alcançados, o público vem interagindo e, ao mesmo tempo, reconhece as iniciativas da empresa. A figura 21 mostra as métricas de redes sociais da bandeira de Educação, como exemplo.



Figura 21 - Métricas de redes sociais da campanha Educação – Grupo RBS  
Fonte: Grupo RBS (2012)

A definição das informações relacionadas à RSE que são postadas no *Facebook*, é feita por meio de um calendário mensal de atividades e publicações nas redes sociais, no qual são selecionadas as ações e a relevância que elas terão perante as demais (mais ou menos relevância, quantidade de texto e *posts*, quantidade de fotos, horários, texto, dentre outros aspectos).

O Quadro 8 resume as categorias temáticas (BARDIN, 2010) que se formaram a partir da síntese dos conteúdos coletados nas entrevistas.

CONSTRUTOS TEÓRICOS	CATEGORIAS	EK COMUNICAÇÃO E MARKETING	GRUPPEN	GRUPO RBS
GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL	Relevância do tema	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importante;</li> <li>- Ocorre tanto por pressão da sociedade como por conscientização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundamentais para a sustentabilidade das empresas e para assegurar a competitividade;</li> <li>- pressão do mercado;</li> <li>- gera frutos para a economia da empresa e cultura dos <i>stakeholders</i>.</li> <li>- Indicadores da campanhas de RSE tão importantes quanto os indicadores de negócios da empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uma nova forma de fazer negócios; sustenta a viabilidade econômica da empresa e garante a integridade ambiental para futuras gerações;</li> <li>- gestão ética e transparente com todos os seus públicos</li> </ul>
	Integração na Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não tem programa ou orçamento específico;</li> <li>- posicionamento da empresa passa e pela área.</li> </ul>	Sim	Sim
	Políticas e práticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Práticas comerciais baseadas na ética e transparência para <i>stakeholders</i>;</li> <li>- Compromisso diário para a redução do desperdício e reutilização de materiais;</li> <li>- apoiam e divulgam campanhas de conscientização sobre RSE;</li> <li>- Práticas de outras empresas servem como inspiração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- soluções para redução do consumo de energia elétrica;</li> <li>- redução do uso de componentes eletrônicos;</li> <li>- incentivo à virtualização para evitar desperdício de hardware;</li> <li>- Campanha interna “Think Green” para uso consciente dos recursos da empresa;</li> <li>- nova modalidade de contrato com atendimento remoto, evitando o deslocamento;</li> <li>- Projeto voltado à educação e profissionalização de atletas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho: Projetos com foco no desenvolvimento da educação e desenvolvimento comunitário;</li> <li>- Portal Social: arrecadação de doações</li> <li>- campanhas sociais: da Educação, do Crack, do Trânsito;</li> <li>- Doação de mídia para campanhas sociais de empresas parceiras</li> </ul>

Quadro 8 - Síntese das entrevistas

	<b>Responsabilidade da gestão</b>	- Sócia-diretora	- Diretor geral pela disseminação das ações - Representantes voluntários na fiscalização	- Comitê da Sustentabilidade Empresarial, na figura da Gerente Executiva da Fundação
<b>GESTÃO DA COMUNICAÇÃO</b>	<b>Formas de divulgação</b>	- <i>website</i> - Disseminação do conceito e estímulo aos clientes para implementarem relatórios de sustentabilidade e políticas de RSE	- comunicação visual - <i>website</i>	- TVs, rádios, jornais e portais de internet do Grupo RBS; - Redes sociais ( <i>Twitter, Facebook e LinkedIn</i> ); - Eventos e ações de relacionamento
	<b>Motivação para o Facebook</b>	- Interesse da empresa pelo tema e do público alvo	- Informar para conscientizar - Incentivar a adoção de pequenas práticas - Decisão estratégica pela característica de integração da rede social	- Uma ferramenta de comunicação como as outras; - o uso de redes sociais faz parte da estratégia
	<b>Geração de conteúdo:</b>  - Responsabilidade - Seleção - Acompanhamento	- Estagiário com supervisão da gestora - jornais, revistas, <i>sites</i> , rádio e TV, obedecendo a critérios pré-selecionados - sim	- Gerente de Marketing cuida a gestão e geração de conteúdo; - Informações oriundas de publicações da área de TI e de parceiros da mesma área; - Acompanhamento pelas próprias métricas do <i>Facebook</i> e do <i>Google Analytics</i>	- Coordenadora de ISP e eventos e equipe; - Seleção por meio de calendários mensais de atividades e publicações; - Acompanhamento semanal, através das métricas
	<b>Resultados:</b>  - Esperados - alcançados	- conscientização da sociedade e imagem de marca da empresa - sim. Aumento na rede de relacionamentos no <i>Facebook</i>	- aumento da conscientização e disseminação da mensagem; - troca produtiva com outras pessoas e empresas voltadas para o tema - sim, resultados alcançados	- Aproximação e integração com a comunidade; legitimidade da marca - Sim, interação e reconhecimento das iniciativas da empresa

Quadro 8: Síntese das entrevistas (continuação)

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 9 apresenta um resumo dos *posts* das três empresas pesquisadas, promovendo um comparativo entre elas.

		EK COMUNICAÇÃO E MARKETING	GRUPPEN	GRUPO RBS
POSTS	TOTAL <i>POSTS</i>	16	14	51
REAÇÃO	LK - curtir	12	100	7.813
	CP- compartilhamento	8	1	5.486
	CM - comentário	-	11	701
TIPO	AÇÃO	-	5	7
	PROGRAMA	-	3	1
	NOTÍCIA	14	6	3
DIMENSÃO	SOCIAL	14	14	51
	AMBIENTAL	14	2	1
PÚBLICO	INTERNO	14	12	9
	EXTERNO	14	9	44

Quadro 9 - Resumo comparativo dos *posts*

Fonte: Elaborado pela autora

Ancorado na análise dos conteúdos dos *posts* publicados pelas empresas e nas entrevistas feitas com os gestores, resgatou-se do arcabouço teórico (Quadro 1), os conceitos de Responsabilidade Socioambiental Empresarial, no intuito de verificar se o discurso das empresas pesquisadas está em consonância com os princípios da RSE. O Quadro 10 demonstra essa análise.

Cabe esclarecer que a análise da EK Comunicação e Marketing (Quadro 10), baseou-se apenas nas informações obtidas na entrevista, uma vez que os *posts* da *fan page* não estão relacionados à empresa, mas aos clientes da mesma. É também importante ressaltar que o fato de não estarem selecionados alguns princípios do conceito de Responsabilidade Socioambiental Empresarial, isso não significa necessariamente que as empresas não os contemplem, significa apenas que não foram observados indícios que os registrassem, tanto nos *posts* quanto nas entrevistas. Um exemplo claro seria o caso do princípio: *Trata os*

*stakeholders de forma ética e responsável*; De acordo com o Instituto Ethos (2010) e o Guia Exame de Responsabilidade Sustentabilidade (2011), a ética e a responsabilidade para com os *stakeholders* contempla uma variedade de indicadores, como valorização da diversidade, garantia dos direitos trabalhistas, desenvolvimento profissional e empregabilidade, entre outros. Nenhuma das empresas teve este princípio marcado, no entanto, isso não significa que não sejam, mas apenas que não puderam ser observados nas fontes de evidência.

Conceitos de RSE e autores	EK	Gruppen	Grupo RBS
<b>Obrigações das empresas vai além dos <i>stakeholders</i>.</b> Jones, 1980; Hopkins, 1998, 2003; Khoury et al., 1999; Lea, 2002; Andersen, 2003; Banco Mundial, 2004; Knez-Riedl, Mulej, Dyck, 2006	X	X	X
<b>Preocupação com <i>stakeholders</i>.</b> Hopkins, 1998, 2003; Khoury et al., 1999; Comissão das Comunidades Europeias, 2001; Lea, 2002; Van Marrewijk, 2003; Banco Mundial, 2004; Ethos, 2010		X	X
<b>Obrigações das empresas vai além do que é prescrito por lei.</b> Jones, 1980; Khoury et al., 1999; Kilcullen e Kooistra, 1999; Piaccentini et al., 2000; Lea, 2002	X	X	X
<b>Trata os <i>stakeholders</i> de forma ética e responsável.</b> Hopkins, 1998, 2003			
<b>Colabora para aumentar o desenvolvimento humano e a qualidade de vida, de maneira que seja bom tanto para os negócios quanto para o desenvolvimento.</b> Hopkins, 1998; Khoury et al., 1999; Vives e Peinado-Vara, 2003; Hopkins, 2003; Banco Mundial, 2004		X	X
<b>Cria programas de alcance comunitário.</b> Khoury et al., 1999		X	X
<b>A preocupação vai além dos interesses da empresa.</b> McWilliams e Siegel, 2001 Andersen, 2003	X	X	X
<b>Trabalha para a criação e manutenção do emprego.</b> Khoury et al., 1999;			
<b>Integra preocupações sociais e ambientais</b> Comissão das Comunidades Europeias, 2001; Khoury et al., 1999; Lea, 2002; Van Marrewijk, 2003	X	X	X
<b>Leva em conta todos os efeitos positivos e negativos, sociais e econômicos que tem sobre a sociedade.</b> Marsden, 2001; Pinney, 2001; Lea, 2002;			
<b>Respeito para com as gerações futuras e a natureza.</b> Andersen, 2003;	X	X	X
<b>Desenvolve atividades voluntárias.</b> Piaccentini et al., 2000; Comissão das Comunidades Europeias, 2001; Van Marrewijk, 2003	X	X	X
<b>Integração entre os funcionários, suas famílias, comunidade local e sociedade em geral.</b> Jones, 1980; Hopkins, 1998, 2003; Khoury et al., 1999; Lea, 2002; Andersen, 2003; Banco Mundial, 2004; Knez-Riedl, Mulej, Dyck, 2006	X	X	X

Quadro 10 - O posicionamento das empresas a partir do conceito de RSE

Fonte: Elaborado pela autora



A seguir, está apresentada a triangulação entre os resultados apresentados (quadros 8, 9 e 10) e a análise dos mesmos.

De acordo com o quadro 8, na categoria *relevância do tema*, as entrevistas apontaram que as empresas demonstram estar familiarizadas com o tema da Responsabilidade Socioambiental Empresarial e tem a percepção, de que se trata de um novo modelo de gestão, que se esboça a partir da relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais se relaciona (ETHOS, 2006). A pressão do mercado e da sociedade por uma postura mais consciente das empresas e dos impactos que porventura possam estar causando ao ambiente foi mencionado nas entrevistas, porém, a motivação maior para a adoção de uma política de RSE parece ser decorrente da percepção de que ser social e ambientalmente responsável no mundo corporativo é fator de competitividade (KINLAW, 1998; VIVES E PEINADO-VARA, 2003; SCHWARTZ; CARROL, 2008).

Duas das empresas entrevistadas (Gruppen e Grupo RBS) afirmaram que o conceito de RSE faz parte da estratégia empresarial, fato que parece condizente com os programas, as políticas e práticas mencionadas durante as entrevistas. A EK Comunicação e Marketing admitiu que, apesar da relevância atribuída ao tema, este não está formalmente inserido na estratégia empresarial, o que pode ser entendido como uma incongruência, visto que o negócio da empresa está centrado na elaboração de relatórios GRI para outras empresas.

Para alguns especialistas, conforme revela Santos (2004), ao atender a todos os requisitos legais com relação ao corpo funcional, ao meio ambiente e aos direitos dos consumidores, uma empresa está atingindo um primeiro estágio de responsabilidade social. Porém, na visão da maioria dos estudiosos, continua o autor, uma vez que as atividades não estejam vinculadas ao planejamento estratégico empresarial, não está caracterizada a responsabilidade social corporativa.

Em consonância com essa questão, observa-se que as empresas pesquisadas têm incorporado alguns princípios conceituais da RSE, no que diz respeito ao fato de que as empresas têm obrigações que vão além dos *stakeholders* e das obrigações legais (Quadro 10).

Percebe-se o engajamento das empresas analisadas numa perspectiva de comportamento socialmente responsável e sustentável, porém com diferentes graus de comprometimento. A Gruppen e o Grupo RBS apresentam programas voluntários (Quadro 10) consistentes e sistemáticos e sinalizam a adoção de ferramentas de gestão para a sustentabilidade, tanto na área social (profissionalização de atletas, campanhas antidrogas, de melhorias do sistema educacional e educação no trânsito) quanto na ambiental (redução do desperdício, gestão consciente dos recursos da empresa) (Quadro 10). Apesar de

mencionarem os programas, durante as entrevistas, os *posts* no *Facebook* das empresas revelam que ambas divulgam mais as suas ações de RSE do que seus programas. A RBS divulgou, ao longo dos 90 dias de análise, um único programa – A Educação Precisa de Respostas - porém o fez de forma maciça, provavelmente pela facilidade de acesso aos meios de comunicação do próprio grupo.

Observou-se também, nesse sentido, que a divulgação das políticas e práticas relacionadas à dimensão social se sobrepõe à divulgação das de dimensão relacionadas ao meio ambiente.

A EK Comunicação e Marketing, declara ter incorporado algumas práticas de redução do desperdício e reutilização de materiais na empresa e também apoia e divulga campanhas de RSE de outras empresas. São atitudes louváveis e que merecem reconhecimento, porém, o fato de não estarem estrategicamente inseridas na sua missão e processos de gestão pode torná-las ineficientes a médio e longo prazo e correm o risco de não promover a mudança cultural e a criação de novos valores exigidos pela sociedade contemporânea.

[...] Somos uma pequena empresa, por isso não temos um programa específico de RSE, mas sim, nossas práticas comerciais são baseadas em ética e transparência para os clientes, colaboradores e fornecedores [...]

Cabe esclarecer que, no decorrer da análise dos resultados, levou-se em conta o porte das empresas pesquisadas, bem com o fato de a EK ter apenas cinco funcionários. No entanto, o posicionamento da gestora vai de encontro ao que defende o Instituto Ethos (2003), quando se refere ao poder inigualável dos pequenos negócios, os quais reúnem cerca de 45% dos trabalhadores do país e, enquanto importantes agentes econômicos, estão em aproximadamente 80% dos municípios brasileiros. Em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, elaborou um manual denominado *Responsabilidade Social Empresarial para Micro e Pequenas Empresas – Passo a Passo*, cujo objetivo é ser distribuído gratuitamente entre as empresas interessadas em adotar uma política corporativa de responsabilidade socioambiental. De acordo com o manual,

muitas micro e pequenas empresas já contribuem para a melhoria das comunidades nas quais estão presentes. Mas esta deve ser uma postura sistemática, para enraizar valores como a solidariedade em nosso meio social. [...] A pequena empresa que adota a filosofia e práticas da RSE tende a ter uma gestão mais consciente e maior clareza quanto à própria missão. Consegue um melhor ambiente de trabalho, com maior comprometimento de seus funcionários, relações mais consistentes com seus fornecedores e clientes e melhor imagem na comunidade. Tudo isso contribui para

sua permanência e seu crescimento, diminuindo o risco de mortalidade, que costuma ser alto entre os novos negócios (ETHOS, p. 6,7, 2003)

Entende-se que, se a EK Comunicação e Marketing integrar ao seu negócio, as mesmas políticas e práticas corporativas que propõe aos seus clientes para que as divulguem, por meio dos relatórios socioambientais, essa atitude fomentaria novos clientes para a empresa, pressupondo um ciclo de desenvolvimento sustentável para o seu próprio negócio. Essa atitude corrobora o pensamento de vários autores, quando dizem que adotar um comportamento social e ambientalmente responsável pode se tornar uma vantagem competitiva. (KINLAW, 1998; VIVES E PENADO-VARA, 2003; SCHWARTZ; CARROL, 2008).

As empresas entrevistadas parecem ter compreendido a relevância de que os princípios da RSE sejam incorporados como valor pela principal liderança, pois do contrário, a RSE acaba sendo função de departamentos específicos, sem nenhuma conexão com a estratégia do negócio e a gestão da companhia. As três empresas tem a gestão da RSE sob a responsabilidade da diretoria; A Gruppen e o Grupo RBS nomearam representantes e comitês responsáveis pela divulgação, disseminação e monitoramento das ações (Quadro 8).

Esse comportamento, pactua com o que preconiza o Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias (2001), que diz que o exercício da responsabilidade social por parte das empresas requer o empenho dos quadros superiores da administração, mas, uma vez que têm de integrar os novos conceitos na gestão corrente, envolvendo toda a cadeia de produção, os trabalhadores e gestores necessitam de uma filosofia inovadora e de uma formação para adquirirem as competências necessárias.

Nesse sentido, no que compete às redes sociais, um estudo recente revelou que no setor B2C<sup>12</sup>, os líderes das empresas demonstram participação ativa e atuam nas estratégias de atualização e comunicação elaboradas para as mídias sociais (IBRAMERC, 2012)

Com relação à gestão da comunicação, entre as *formas de divulgação* utilizadas pelas empresas pesquisadas, para divulgar as práticas de RSE, o *website* corporativo está entre os canais mais utilizados. Fazem parte do Grupo RBS veículos de comunicação de diversas plataformas, que vão desde as mídias tradicionais até empresas digitais, portanto, a empresa naturalmente faz uso de muitos desses canais para a divulgação de suas políticas e práticas de RSE. Segundo os relatos (Quadro 8), a intenção dessa divulgação é tentar promover a conscientização e a disseminação dos conceitos relacionados ao desenvolvimento sustentável

---

<sup>12</sup> Business to Consumer, em tradução livre: da empresa para o consumidor.

e à preservação do meio ambiente entre os parceiros sociais, porém indícios de preocupação com a imagem da empresa também foram observados. A EK Comunicação e Marketing demonstrou um interesse comercial ao relatar:

[...] Nós compartilhamos informações por meio de nosso *site*, e disseminamos o conceito no atendimento aos nossos clientes, estimulando que eles implementem relatórios de sustentabilidade e políticas de RSE [...]

Ao estimular seus clientes a divulgar os relatórios de sustentabilidade e suas políticas de RSE, a empresa poderia estar contribuindo para uma maior conscientização sobre o tema, porém, uma vez que a EK não apresenta nenhum programa estruturado de RSE, essa atitude invoca muito mais um interesse comercial em fomentar novos negócios para a sua própria empresa, do que propriamente sensibiliza para uma atitude socioambiental responsável.

É relevante dizer, que primar pelos interesses econômicos faz parte do desenvolvimento sustentável, porém é preciso focar na prosperidade econômica sem comprometer a qualidade ambiental e, ao mesmo tempo, garantir a justiça social (ELKINGTON, 2001). O Quadro 10 revela que as empresas pesquisadas parecem ter entendido o princípio da RSE que diz que a preocupação das empresas deve ir além dos seus interesses. É uma nova realidade a qual estão se adequando.

Conforme relatado anteriormente, os *posts* da empresa no *Facebook* são, em sua maioria, notícias relacionadas ao tema da RSE, divulgando projetos e ações dos clientes da EK. Não foi encontrado um único programa ou até mesmo uma ação da empresa, durante o período analisado. Ainda assim, apesar do tema estar em evidência na atualidade, os *posts* da empresa não indicam estar despertando o interesse dos seus parceiros sociais, uma vez que esboçam poucas reações de “curtir” e instigam poucos compartilhamentos. Além disso, nenhum dos *posts* gerou comentários (Quadro 9).

Em contrapartida, os *posts* da RBS parecem despertar grande interesse em seus parceiros sociais, uma vez que o número de “curtir” é muito significativo. Além de despertar a atenção, os *posts* também provocam o desejo de disseminar as informações, fato observado pelo alto número de compartilhamento das mesmas, bem como pelos comentários feitos sobre os conteúdos (Quadro 9).

No que se refere à motivação das empresas na escolha do *Facebook* como canal de divulgação das suas práticas de RSE, a expressão comum a todas as empresas, na sua justificativa foi: “faz parte da estratégia”. Os relatos confirmam:

[...] Como disse o nosso posicionamento estratégico passa por esta área, assim o tema nos interessa e ao nosso público-alvo [...] (EK Comunicação e marketing)

[...] Para estimular os nossos clientes a entenderem, a adotarem um comportamento mais sustentável. Acreditamos que a informação é essencial para que as pessoas possam se conscientizar dos impactos causados por seu comportamento e reduzi-lo através de pequenas práticas. A decisão foi estratégica também porque nos permite argumentar os diferenciais das soluções fornecidas pela Gruppen [...] (Gruppen)

[...] Entendemos que as redes sociais são ferramentas de comunicação, assim como campanhas para TV e rádio, portanto fazem parte da nossa estratégia de comunicação. No *Facebook* do Grupo RBS são postados conteúdos de todos os seus projetos, marcas e veículos [...] (Grupo RBS)

Novamente a EK sinaliza sua preocupação maior com a dimensão econômica da empresa, relevando ao segundo plano as questões sociais e ambientais. Ao dizer: “o tema nos interessa e ao nosso público-alvo”, acredita-se que esteja se referindo ao interesse de prospecção de possíveis futuros clientes na publicação de seus relatórios de sustentabilidade e na geração de conteúdo sobre o tema, isto é, o ramo de negócios da EK.

A Gruppen demonstra que os princípios da RSE perpassam pela importância da informação no processo de conscientização e aprendizagem, promovendo uma mudança de valores. E esse processo de aprendizagem e de mudança de comportamento, pode iniciar a partir das “pequenas práticas”, conforme revela o depoimento da gestora da Gruppen. Ao afirmar que foi uma decisão estratégica, “porque nos permite argumentar os diferenciais das soluções fornecidas pela Gruppen”, a empresa se valeu de uma característica relevante atribuída ao *Facebook*: a capacidade de aprimorar a interação entre seus públicos.

De acordo com Recuero (2009), as conexões se formam por meio da interação, das relações e dos laços sociais. A Gruppen está disposta a *argumentar* com seus parceiros sociais e uma argumentação demanda uma interação na troca de mensagens, na qual um componente fala, o outro interage e se posiciona e o primeiro componente argumenta. Isso indica que a Gruppen parece estar disposta a ouvir o que seu parceiro social tem a dizer e, se preciso for, argumentar com ele.

As redes sociais, são circuladoras de informações, capazes de gerar mobilizações, conversações e discussões e refletem os anseios dos grupos sociais; as redes sociais na Internet podem ser eficientes para filtrar e disseminar informações que sejam consideradas relevantes pelos seus membros ( RECUERO, 2009).

Nesse sentido, observou-se que a grande maioria dos *posts* publicados pelo Grupo RBS parecem estar direcionados ao público externo, ao contrário da Gruppen, a qual, quase a totalidade dos conteúdos publicados indica estar destinados ao público interno. No entanto, vale ressaltar, que muitos *posts* podem estar direcionados a ambos os públicos, como é o caso da EK Comunicação e Marketing; as notícias postadas podem ser de interesse tanto do público interno quanto externo (Quadro 9).

O Grupo RBS demonstra estar tão familiarizado com as tecnologias digitais que não entende o uso das redes sociais *online*, e em especial o *Facebook*, como uma inovação ou um diferencial. É apenas mais um dos tantos canais de comunicação utilizados pela empresa.

A seleção e a geração dos conteúdos postados nas *fan pages* das três empresas não parecem obedecer a critérios muito rígidos, são oriundos das mais diversas fontes (jornais, revistas, *sites*, rádio, TV, publicações de parceiros da área).

Todas as empresas analisadas confirmaram a existência de um acompanhamento sistemático das postagens nas *fan pages*, porém a EK não revelou como é feito esse acompanhamento. A Gruppen e o Grupo RBS fazem uso das próprias métricas do *Facebook* e do *Google Analytics*. De acordo com o IBRAMERC (2012), a dificuldade em mensurar e monitorar os resultados parece ser um dos principais problemas enfrentados pelos gestores que utilizam as mídias sociais.

Evidenciou-se por meio das entrevistas, que as empresas tinham como expectativa, ao utilizarem o *Facebook* como canal de comunicação para a divulgação das políticas e práticas de RSE, o aumento da conscientização da sociedade frente aos problemas relacionados à sustentabilidade e à Responsabilidade Socioambiental. Porém, mesmo que seja difícil de ser medido esse “aumento de conscientização”, ainda assim, as empresas acreditam que os resultados vêm sendo alcançados. De modo geral, as empresas referiram-se à interação e ao aumento na rede de relacionamentos, bem como a legitimação da imagem de marca da empresa como resultados obtidos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O crescente interesse em relação a uma comunicação *online* responsável, por parte das empresas indica o quanto isso se tornou uma necessidade, a fim de se manterem competitivas e, ao mesmo tempo, éticas com as ações com as quais se comprometem. O mundo *web* vem evoluindo e o uso da Internet, como um meio de comunicação rápido e econômico tem levado as empresas a utilizá-lo com mais frequência.

Frente a um mercado consumidor cada vez mais atento às questões socioambientais, este estudo teve como objetivo principal analisar a importância das redes sociais *online* como forma de divulgação das políticas de Responsabilidade Socioambiental Empresarial, averiguando quais os resultados obtidos pelas empresas, na percepção dos gestores. Para atender a este objetivo, foram definidos quatro objetivos específicos: Identificar quais empresas associadas ao Instituto Ethos utilizam as redes sociais *online*; Analisar se as empresas fazem uso das redes sociais *online* para divulgar suas estratégias de RSE; Analisar o conteúdo da informação divulgado pelas empresas nas redes sociais *online* e; Avaliar o resultado alcançado pelas empresas a partir do uso das redes sociais *online* na percepção dos gestores.

O primeiro objetivo foi alcançado por meio da identificação, entre as 38 empresas do Rio Grande do Sul, associadas ao Instituto Ethos, quais utilizam as redes sociais *online*. Optou-se por analisar apenas as empresas que utilizam a rede social *Facebook*, pois além de ser a rede social mais utilizada no Brasil, apresenta uma série de funcionalidades (mensagens, publicações, comentários, músicas, vídeos, entre outras) que permitem uma maior interação entre os seus públicos. Treze empresas enquadraram-se nesse critério.

Para atender ao segundo objetivo, foram então, analisados os *posts* dessas treze empresas, pelo período de 90 dias e, dentre essas, foram selecionadas as três empresas com maior número de *posts* relacionados ao tema da Responsabilidade Socioambiental Empresarial. As empresas EK Comunicação e Marketing, a Gruppen Tecnologia e o Grupo RBS passaram a ser as unidades de análise deste estudo. O terceiro e quarto objetivos foram atingidos por meio da análise do conteúdo dos *posts* nas *fan pages* das três empresas selecionadas e das entrevistas com os gestores das mesmas.

Os resultados deste estudo permitem concluir que as empresas analisadas estão familiarizadas com os princípios conceituais da Responsabilidade Socioambiental, embora esse seja ainda um conceito em construção. Além disso, verificou-se que, a preocupação com

a Responsabilidade Socioambiental, embora recente, já tomou uma proporção que extrapola as exigências legais, porém essa preocupação não se traduz necessariamente em ações ou projetos relacionados ao tema.

A EK Comunicação e Marketing, embora tenha no cerne do seu negócio a Responsabilidade Socioambiental, referenciou a implantação de algumas ações contra o desperdício nas dependências da empresa e o apoio a algumas empresas parceiras em campanhas sociais, porém admitiu que essas ações não estão formalmente inseridas na estratégia empresarial. Além disso, essas ações não estão sendo divulgadas no *Facebook*, embora admita que seja importante utilizar a rede social como uma forma de disseminar os conceitos e práticas de RSE. A rede social é utilizada pela EK para divulgar notícias de outras empresas, com assuntos de ordem social e ambiental.

A Gruppen e a RBS, relataram ter alguns projetos já consolidados e afirmaram que as questões relacionadas ao tema da RSE fazem parte do plano estratégico das suas empresas. Ambas utilizam o *Facebook* para divulgar esses projetos, ações e práticas de RSE, por considerarem o *Facebook* uma poderosa ferramenta de comunicação, em especial pelo seu caráter interativo e abrangente, e podem confirmar por meio de métricas fornecidas pelo *Google Analytics*, que os resultados esperados estão sendo alcançados. No entanto, não foi observada uma padronização quando ao uso de métricas e indicadores para atestar esses resultados.

Evidenciou-se que tanto a Gruppen quanto o Grupo RBS apresentam *posts* de RSE mais voltados para a área social, no entanto, na Gruppen, a maior parte dos *posts* são dirigidos ao público interno e a RBS, ao público externo. Quanto à EK, seus *posts* são notícias relacionadas à sustentabilidade, ou sobre a entrega de prêmios de RSE, ou relatórios GRI, portanto abrangem tanto a dimensão social e ambiental e, da mesma forma, estão direcionados tanto ao público interno (por ser área de interesse da empresa) como ao público externo.

Constatou-se que as empresas analisadas parecem ter assimilado o fato de que adotar os princípios da RSE é uma nova forma de fazer negócios e um fator de competitividade e que, se trabalhado com transparência e ética, pode agregar valor para si e para todos que as circundam.

De maneira geral, os resultados sugerem que as empresas consideram importante adotar práticas de RSE nos seus negócios e, da mesma forma, divulgá-las, seja em *sites*, nas redes sociais ou até mesmo outros meios de comunicação; O que não está claro é se elas têm o entendimento de como converter os desafios da sustentabilidade em oportunidades estratégicas.



Como limitações deste trabalho destaca-se o número de empresas pesquisadas tendo em vista a importância e o caráter ainda inexplorado do tema. Um maior número de unidades de análise, proporcionaria um maior aprofundamento do estudo e dos resultados já alcançados nessa pesquisa. Nesse sentido, cabe esclarecer que os resultados deste estudo não deverão ser generalizados, embora Yin (p. 36, 2010) esclareça que “os estudos de caso são generalizáveis às proposições teóricas e não às populações ou universos”.

Outra limitação observada, deve-se ao fato das entrevistas terem sido feitas via e-mail, o qual pode ter privado este trabalho de um maior detalhamento. Acredita-se que este detalhamento seria proporcionado por entrevistas presenciais gravadas, nas quais as falas dos entrevistados trariam revelações espontâneas, motivadas pela proximidade entre pesquisador e entrevistado.

É importante referir que o porte das empresas não foi um critério de escolha para essa pesquisa, no entanto, deve-se levar em conta que, as diferenças de porte podem ter interferido de alguma forma nos resultados. Uma empresa com 6,3 mil funcionários, como é o caso do Grupo RBS, certamente lhe proporciona algumas vantagens estruturais e orçamentárias, em relação à EK Propaganda e Marketing e a Gruppen, que tem em seus quadros 5 e 47 funcionários, respectivamente.

Por fim, cabe esclarecer, que foi uma coincidência o fato de duas empresas serem da área da comunicação e outra da área da tecnologia, dois temas debatidos nesse estudo. No entanto, acredita-se que este fato não tenha influenciado nos resultados obtidos.

Sem a pretensão de esgotar a discussão e a reflexão sobre os temas, espera-se, ao contrário, que esse trabalho contribua para um melhor entendimento dos conceitos e da associação entre a responsabilidade socioambiental, a comunicação organizacional e utilização das redes sociais *online* como ferramenta para esta comunicação. E, devido a importância dos temas, sugere-se novos estudos teóricos e empíricos que explorem a associação entre esses temas e contribuam para solidificar as descobertas apresentadas nessa pesquisa.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE F.J.B.; PUENTE-PALACIOS, K.E.; Grupos e equipes de trabalhos nas organizações. In: ZANELLI, J.C.;BORGES-ANDRADE J.A.;BASTOS, A.V.B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- ANDERSON, C. **A cauda longa: o mercado de massa para o mercado de nicho**. 2. ed. Rio de janeiro: Campus/Elsevier, 2006.
- AGUIAR, M. A. F. **Psicologia aplicada à administração: globalização, pensamento complexo, teoria crítica e a questão ética nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Excellus Editora, 2002.
- BARABÁSI, A.L. **Linked. how wverything is connected to everything else and what it means for business, science and everyday life**. Cambridge: Plume, 2003.
- BARICHELLO, E.M.M.R. Apontamentos sobre as estratégias de comunicação mediadas por computador nas organizações contemporâneas. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 1. p. 337-353.
- BUCHANAN, M. **Nexus: small worlds and the groundbreaking theory of networks**. New York: W.W. Norton e Company, 2002.
- BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70: 2010.
- DAHLSTRUD, A. **How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions**. published online in Wiley InterScience, 2006. Disponível em: <<http://www.interscience.wiley.com>>. Acesso em: 21 jan. 2010.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, mar./abr. 2010. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acesso em: 19 out.2010.
- BARTOLOMÉ, F; ARGYRIS, C.; ROGERS, C. Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas. In: **Harvard Business Review Book**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BORGATTI, S.T.; MEHRA, A.; BRASS, D.; LABIANCA, G. Network analysis in the social sciences. **Science magazine**, p. 323, 892-895, 2009.
- BRANCO, M. C.; RODRIGUES, L. L. Communication of corporate social responsibility by Portuguese banks. a legitimacy theory perspective. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 11, n. 3, p. 232-248, 2006.
- CAETANO, A.L.; LEBRÃO, T.M. Responsabilidade social dos administradores de empresas. **Revista Pesquisas em Administração**, Ano 1, n.1, jan/dez, 2005.

CAPRA, F. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix, 1996.

\_\_\_\_\_. Vivendo redes. In: DUARTE, F.; QUANDT, C.; SOUZA, Q. **O tempo das redes**. São Paulo: Editora Perspectiva S/A, 2008. pp. 21-3, 2008.

CARDOSO, O. O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, pp. 1123-44, nov./dez. 2006.

CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: towards the moral management of organizational stakeholders, **Business Horizons**, p. 39-48, jul./aug. 1991.

\_\_\_\_\_. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business and Society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

CARROLL, A. B.; SHABANA, Kareem M. The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. **International Journal of Management Reviews**, v 12, n. 1, 2010. Wiley Online Library. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x/full>>. Acesso em: 19 out.2012.

CARVALHO E SILVA, J. F. G. **A comunicação interna e a imagem organizacional**: estudo de caso na Fnac Braga. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação). Universidade do Minho, Portugal, 2009.

CARVALHO, H.; MOURA, C.; OLIVEIRA, M. **Redes sociais corporativas**: a possibilidade de geração de conteúdo pelo consumidor no ambiente virtual. Disponível em: <[http://www.abrapcorp.org.br/anais2010/GT3/GT3\\_Carvalho\\_etal.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2010/GT3/GT3_Carvalho_etal.pdf)> Acesso em: 21 out.2010.

CASALI, A. M. Comunicação organizacional: considerações epistemológicas. In: **ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD**, 28. Curitiba, 2004.

CASTELLS, M.; CARDOSO, G. **A sociedade em rede do conhecimento à ação política**. Conferência promovida pelo presidente da República. Belém, 2005. Disponível em: <[http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/a\\_sociedade\\_em\\_rede\\_-\\_do\\_conhecimento\\_a\\_acao\\_politica.pdf](http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/a_sociedade_em_rede_-_do_conhecimento_a_acao_politica.pdf)>. Acesso em: 06 jan.2013.

CHAUDHRI, V.; WANG, J. Communicating corporate social responsibility on the internet: case study of the top 100 information technology companies in India. **Management Communication Quarterly**, 2007. Disponível em: <<http://mcq.sagepub.com/content/21/2/232>> Acesso em: 22 nov.2012.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS. **Livro verde**: promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. Bruxelas, 2001. 35 p. Disponível em: <[http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001\\_0366pt01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf)>. Acesso em: 04 nov.2011.

COMSCORE – comScore, Inc. 2011. **Internet users Age 6-14 in Brazil spend 60 percent of their online time on entertainment and communication sites.** Disponível em: <[http://www.comscore.com/Insights/Press\\_Releases/2010/6/comScore\\_Expands\\_Capabilities\\_in\\_Brazil](http://www.comscore.com/Insights/Press_Releases/2010/6/comScore_Expands_Capabilities_in_Brazil)>. Acesso em 09 jan.2013.

CONE COMMUNICATIONS (a), 2008. **Business in social media study.** Disponível em: <<http://www.conecomm.com>>. Acesso em: 24 nov.2012.

CONE COMMUNICATIONS (b) , 2009. **New media is revolutionizing cause.** Disponível em: <<http://www.conecomm.com>>. Acesso em: 18 nov.2012.

CONE COMMUNICATIONS (c), 2010. **Cone shared responsibility study.** Disponível em: <<http://www.conecomm.com>>. Acesso em: 15 nov.2012.

CONE COMMUNICATIONS (d), 2010. **cone consumer new media study.** Disponível em: <<http://www.conecomm.com>>. Acesso em: 20 nov.2012.

CONE COMMUNICATIONS (e) , 2011. **Cone echo global corporate responsibility opportunity study.** Disponível em: <<http://www.conecomm.com>>. Acesso em: 15 nov.2012.

CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (CEBDS). **Ecoeficiência.** 2011. Disponível em: <<http://www.cebds.org.br/eficiencia>>. Acesso em 03 nov. 2012.

CONTRACTOR, N. S.; WASSERMAN, S.; FAUST, K. Testing multitheoretical, multilevel hypotheses about organizational networks: an analytic framework and empirical example. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 3, p. 681–703, 2006.

CONTRACTOR, N. S.; MONGE, P. R.. Managing knowledge networks. **Management Communication Quarterly**, p. 16: 249–258, 2002.

COSTA, R. Por um novo conceito de comunidade: redes sociais, comunidades pessoais, inteligência coletiva. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, v. 9, n. 17, p. 235-248, mar./ago. 2005.

DAVIS, Melinda. **A nova cultura do desejo.** Rio de Janeiro: Record, 2003.

DEMO, P. **Conhecimento e aprendizagem na nova mídia.** Brasília: Plano, 2001.

\_\_\_\_\_. **Complexidade e aprendizagem:** a dinâmica não linear do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2002.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Planejamento da pesquisa qualitativa:** teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006. p.15-42.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca.** Trad.Patricia Martins Ramalho. São Paulo: Makron Books, 2001.

GARTON, L.; HAYTHORNTHWAITE, C.; WELLMAN, B. Studying online social networks. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 3, n. 1, jun, 1997. Disponível em: <<http://jcmc.indiana.edu/vol3/issue1/garton.html>>. Acesso em: 24 nov.2012.

GRANOVETTER, M. The strenght of weak ties. **American Journal of Sociology**, n. 78, p.1360-1380,1973. Disponível em: <[http://darkwing.uoregon.edu/~vburriss/twitter/Granovetter\\_Weak%20Ties.pdf](http://darkwing.uoregon.edu/~vburriss/twitter/Granovetter_Weak%20Ties.pdf)>. Acesso em: 25 abr.2012.

GOMES, I. M. M. **Efeito e recepção**: a interpretação do processo receptivo em duas tradições de investigação sobre os media. Rio de Janeiro – RJ : E-Papers Serviços Editoriais, 2004.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GLOBAL REPORT INITIATIVE (GRI). Disponível em: <<http://www.globalreporting.org>>. Acesso em: 04 fev.2012.

HAYTHORNTHWAITE, C.; LAAT M. de. Social networks and learning networks: using social network perspectives to understand social learning. **International Conference on Networked Learning 2010**. Disponível em: <[http://celstec.org.uk/system/files/file/conference\\_proceedings/NLC2010\\_Proceedings/abstracts/PDFs/Haythornwaite.pdf](http://celstec.org.uk/system/files/file/conference_proceedings/NLC2010_Proceedings/abstracts/PDFs/Haythornwaite.pdf)>. Acesso em 20 nov.2012.

HI-MÍDIA. **Redes sociais**: comportamento dos usuários. Disponível em: <<http://www.hi-midia.com/pesquisas/abril2012-redes-sociais-comportamento-dos-usuarios/>> Acesso em 25 nov.2012.

\_\_\_\_\_. **Relacionamento com marcas nas redes sociais**, 2012. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/Hi-Midia/pesquisa-relacionamento-com-as-marcas-nas-redes-sociais#btnNext>>. Acesso em: 25 nov.12.

HOFFMAN, D. L.; NOVAK, T. P. Um novo paradigma de marketing para o comércio eletrônico. In: SHET, J; ESGUI, A.; KRISHNAN, B. **Marketing na internet**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

HOLTZ, S. **The impact of new technologies on internal communication**. SCM, v. 10, n. 1, dec./jan. 2006.

HOPKINS M. **The planetary bargain**: corporate social responsibility comes of age. Macmillan: London, 1998.

HOPKINS M. **The planetary bargain**: corporate social responsibility matters. Earthscan: London, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO (IBRAMERC). **Mídias sociais nos negócios B2C**. 2012. Disponível em: <<http://www.ibramerc.org.br/pesquisa/detalhe/20>>. Acesso em 09 jan.2013.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL (ETHOS).

Disponível em:

<[http://www.ethos.org.br/docs/empresas\\_entidades/associase/index.shtml](http://www.ethos.org.br/docs/empresas_entidades/associase/index.shtml)>. Acesso em: 15 out.2010.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL (ETHOS);

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE).

**Responsabilidade social empresarial para micro e pequenas empresas: passo a passo.** São Paulo, outubro de 2003. Disponível em:

<[http://www.uniethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/responsabilidade\\_micro\\_empresas\\_passo.pdf](http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/responsabilidade_micro_empresas_passo.pdf)>. Acesso em: 17 dez.2012.

JENKINGS, H. **Cultura da convergência**. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2009.

JONES, T. M. Corporate social responsibility revisited, redefined. **California Management Review**, University of California Press, 1980.

KHOURY, G.; ROSTAMI, J.; TURNBULL, J. P. **Corporate social responsibility: turning words into action**. Conference Board of Canada: Ottawa, 1999.

KINLAW, D. C. **Empresa competitiva e ecológica**. São Paulo: Makron Books, 1998.

KILCULLEN, M.; KOOISTRA, J. At least do no harm: sources on the changing role of business ethics and corporate social responsibility. **Reference Services Review**, 1999.

KNEZ-RIEDL, J.; MULEJ, M.; DYCK, R. G. Corporate social responsibility from the viewpoint of systems thinking. **Kybernetes**, v. 35, n. 3/4, 2006.

KOSSEN, S. **Creative selling today**. 2. ed. New York: Harper & Row Publishers, 1982.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KUNSCH, M.K.K. Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. **Signo y Pensamiento**, año v. XXVI, n. 051, jul/dic, pp 38-51, 2007. Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia. 2007.

\_\_\_\_\_. **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 1.

LAKATOS, E. S.; GAZDAC, R. M.; DAN, V. Using the Web by Finnish SMEs for corporate social responsibility activities. **Advanced Materials Research**, v. 463-464, 2012. Disponível em: <<http://www.scientific.net/AMR.463-464.1186>>. Acesso em 11 jan.2012.

LASSWELL, H. D. The structure and function of communication in society. In: BRYSON, L. (Ed.) **The communication of ideas**: a series of addresses. New York: Harper & Brothers, 1948, pp. 37–51.

LEA, R. **Corporate social responsibility**. Institute of Directors (IoD) member opinion survey. IoD: London, 2002. Disponível em: <[http://www.epolitix.com/data/companies/images/Companies/Institute-of-Directors/CSR\\_Report.pdf](http://www.epolitix.com/data/companies/images/Companies/Institute-of-Directors/CSR_Report.pdf)>. Acesso em: 07 abr.2012.

LEMOS, A. **Cibercultura**: tecnologia e vida social na cultura contemporânea. Porto Alegre: Sulina, 2002.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**. Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

MADRUGA, L.R.R.G. **Comportamento coletivo e interações sociais no comitê de gerenciamento da bacia hidrográfica do rio Santa Maria**: aprendizagem social e emergência do empreendedorismo socioambiental. Tese (Doutorado) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n1/a09v30n1.pdf>>. Acesso em: 11 dez.2012.

MARSDEN C. 2001. **The role of public authorities in corporate social responsibility**. Disponível em: <<http://www.alter.be/socialresponsibility/people/marchri/en/displayPerson>> Acesso em: 04 mar.2012.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTELART, A.; MATTELART, M. **História das teorias da comunicação**. São Paulo, SP. Edições Loyol. 2000.

MENDONÇA, M. L.M. Processos comunicativos e subjetividade: desafios para o terceiro setor. **Comunicação e Política**, Rio de Janeiro, 2004. v. 22, p. 49-64.

MOHR, L.A.; WEBB, D.J.; HARRIS, K.E. Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior, **Journal of Consumer Affairs**, Panapanaan, v. 35, n. 1, p. 45-72, 2001.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL D. Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. **The Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 117–127, 2001.

MELEWAR, T.C.; JENKINS, E. Defining the corporate identity concept. **Corporate Reputation Review**, v.1, n.1, pp. 76-94, 2002.

MILGRAM, S. The Smal world Problem. **Psychology Today**, v. 1, n. 1, pp. 61-67. may 1967,



- MOHR, L.A.; WEBB, D.J.; HARRIS, K.E. Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior, **Journal of Consumer Affairs**, v. 35, n. 1, p. 45-72, 2001.
- MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.
- MORENO, A.; CAPRIOTTI, P. Communicating CSR, citizenship and sustainability on the web. **Journal of Communication Management**, v. 13, n. 2, pp. 157-175, 2009.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NASSAR, P. A mensagem como centro da rede de relacionamentos. In: DI FELICE (Org). **Do público para as redes: a comunicação digital e as novas formas de participação social**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. pp. 191–201.
- OLIVEIRA, J. A. P. **Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- PÉREZ. R.A. **Estrategias de comunicación**. 3. ed. Ariel. Barcelona, Espanha. 2001.
- PIACENTINI, M. G.; MACFADYEN, L.; EADIE, D. R. Corporate social responsibility in food retailing. **International Journal of Retail and Distribution Management**, v. 28, n. 10, p. 459–469, 2000.
- PINNEY C. Imagine speaks out: how to manage corporate social responsibility and reputation in a global marketplace. **The Challenge for Canadian Business**, 2001. Disponível em: <[http://www.imagine.ca/content/media/team\\_canada\\_china\\_paper.asp?section = media](http://www.imagine.ca/content/media/team_canada_china_paper.asp?section = media)> Acesso em: 03 mar.2011.
- POMERING, A.; DOLNICAR, S. Assessing the prerequisite of successful csr implementation: are consumers aware of csr initiatives? **Journal of Business Ethics**, Springer, v. 85, n.2, pp. 285-301, apr. 2009.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**. p. 78-92, dec. 2006.
- PUTNAM, L.L.; PHILIPS, N.; CHAPMAN, P. Metáforas da comunicação e da organização. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais: ação e análises organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3. p. 77-125.
- RECUERO, R. **Redes sociais na internet**, Porto Alegre: Sulina, 2009.
- \_\_\_\_\_. Redes sociais na internet, difusão de informação e jornalismo: elementos para discussão. In: SOSTER, D.; FIRMINO, F. (Org.). **Metamorfozes jornalísticas 2: a reconfiguração da forma**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2009. Disponível em: <<http://www.pontomidia.com.br/raquel/artigos/artigoredesjornalismorecuero.pdf>>. Acesso em 20 jan.2013.

- REVISTA EXAME. **Guia Exame de Sustentabilidade 2011**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/guia-de-sustentabilidade/arquivo/>>. Acesso em 11 jan.2013.
- SAMPIERI, R. H. et al. **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill, 1991.
- SANTOS, E. R. Responsabilidade social ou filantropia? **Revista FAE Business**, n. 9, set. 2004.
- SCHWARTZ, M. S.; CARROLL, A. B.. Integrating and unifying competing and complementary frameworks: the search for a common core in the business and society field. **Business & Society Journal**, v. 47, p. 148– 86, jun. 2008.
- SCHELP, Diogo. Nos laços (fracos) da Internet. **Revista Veja**. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/080709/nos-lacos-fracos-internet-p-94.shtml>>. Acesso em: 19 out.2010.
- SHIMP, T. A. **Propaganda e promoção: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- SILVA, M. Interatividade: uma mudança no esquema clássico da comunicação. **Boletim Técnico do SENAC**, v. 26, n. 3, set./dez., 2000. Não paginado.
- SILVA, R.A. A segmentação de públicos na comunicação empresarial: uma avaliação crítica. **Comunicação & Inovação**, São Caetano do Sul, v. 10, n. 18, p. 35-43, jan-jun, 2009
- SIMÕES, R. P. **Relações públicas: função política**. 3. ed. São Paulo: Summus, 1995.
- SILBERHORN, D.; WARREN, R. C. Defining corporate social responsibility. A view from big companies in Germany and the UK. **European Business Review**. v.19, n.5, 2007.
- SMITH, R. **Images of organizational communication: root-metaphors of the organization-communication relation**. Paper presented at the International Communication Association Conference, Washington, DC, 1993.
- SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- TERRA, C. F. **Grandes corporações nas redes sociais on line: um estudo sobre a presença das organizações nas mídias sociais**. Disponível em: <[http://www.abrapcorp.org.br/anais\\_2010/GT3/GT3\\_Terra.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais_2010/GT3/GT3_Terra.pdf)>. Acesso em: 18 out.2010.
- TOMPKINS, P.K.; WANCA-THIBAUT, M. Organizational communication: prelude and prospects. In F. M. JABLIN; L.L. PUTNAM (eds.) **The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc, 2001.
- TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VAKRATSAS, D.; AMBLER, T. How Advertising works: what do we really know? **Journal of Marketing**, v. 9, n.1, 1999.

VAN RIEL, C.B.M. Corporate identity: the concept, its measurement and management. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5/6, pp. 340-355, 1997.

VAN MARREWIJK, M.. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. **Journal of Business Ethics** , 2003, v. 44, n. 2-3, pp 95-105.

VENTURELLI, S. **Arte: espaço – tempo - imagem**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004.

VIVES, A.; PEINADO-VARA, E. **Corporate social responsibility as a tool for competitiveness**. **Inter-American Conference on Social responsibility**. Panama. October 26-28, 2003.

VYTAUTAS J.; VYTAUTAS S. Influence of Corporate Social Responsibility on Competitive Abilities of Corporations. ISSN 1392-2785. **Engineering Economics**, v. 58, n, 3 2008.

WAHRLICH, B. M. S. **Uma análise das teorias de organização**. 5. ed. revista e aumentada. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1986.

WALLSTRÖM, M. Active or reactive: CSR reporting and sustainable development as tools for smart growth. **GRI conference Reporting Sustainability Amsterdam**, 6 Oct, speech/06/570, pp. 1-5, 2006.

WATTS, D. J. **Six degrees: the science of a connected age**. New York: W. W. Norton &Company, 2003.

WINKIN Y. **La nouvelle communication**. Paris : Editions du Seuil, 1984.

WOODWARD-CLYDE. Key Opportunities and Risks to New Zealand's Export Trade from Green Market Signals. **Sustainable Management Fund Project 6117**. New Zealand Trade and Development Board: Auckland, 1999.

WRIGHT, C. R. **Mass communication: a sociological perspective**. New York: Random House, 1959.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOHANNAN, J. **.5 Tips For Marketing CSR In the Context of Our New Reality**. In: CONE INC., **CONE CORPORATE CITIZENSHIP STUDY** , 2012, Disponível em: <<http://www.coneinc.com>> . Acesso em: 18 nov 2012.

ZWIJZE-KONING, K.; JONG, M. Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a Communication Audit Tool. University of Twente, the Netherlands. **Management Communication Quarterly**, v. 20, n. 3. p. 261-282, 2011.



## **ANEXOS**



## ANEXO 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

<b>ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA</b>	Redes Sociais e RSE
--	---------------------

INFORMAÇÕES PESSOAIS		
	Nome:	
	Formação:	
	Empresa:	Cargo:
	Tempo de empresa:	
	Faixa etária:	
	<input type="checkbox"/> 18 a 25 anos <input type="checkbox"/> 26 a 33 anos <input type="checkbox"/> 34 a 41 anos <input type="checkbox"/> 42 a 50 anos <input type="checkbox"/> mais de 50 anos	
RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL EMPRESARIAL		
1	Comente sobre o fato de muitas empresas estarem adotando políticas e práticas de RSE (Responsabilidade Socioambiental Empresarial) nos seus negócios	<input type="checkbox"/> Importância <input type="checkbox"/> Por consciência ou imposição (do governo) pressão (da sociedade) ou marketing?
2	Sua empresa possui uma <b>política de RSE</b> que norteia todas as suas atividades, produtos e serviços?	<input type="checkbox"/> Dê exemplos de projetos/ações/programas <input type="checkbox"/> Existe documentação que norteia as práticas de RSE <input type="checkbox"/> Onde buscam orientações <input type="checkbox"/> As informações são acessíveis <input type="checkbox"/> A estratégia contempla os princípios da RSE? <input type="checkbox"/> Investimentos
3	Quem é o <b>responsável</b> pela <b>gestão</b> da política de RSE?	<input type="checkbox"/> Ele (a) responde diretamente à direção? <input type="checkbox"/> Acompanha efetivamente o cumprimento dos programas e ações socioambientais <input type="checkbox"/> Participa das decisões estratégicas relacionadas à mudanças nos processos de prestação de serviços, implantação de novos projetos ou ao desenvolvimento de novas áreas de negócios.
4	Quais as formas utilizadas para <b>divulgar</b> a política RSE da empresa entre os <i>stakeholders</i> (clientes, fornecedores, órgãos públicos, comunidade local e entidades ambientalistas)	<input type="checkbox"/> Estes procedimentos são sistemáticos e regulares?
5	Por que a empresa decidiu divulgar ações, práticas ou eventos relacionados às questões de RSE no <b>Facebook</b> ?	<input type="checkbox"/> Poderia se dizer que foi uma decisão estratégica?
6	Quem é a pessoa responsável pela <b>geração dos conteúdos</b> no Facebook?	
7	Quais os <b>resultados esperados</b> pela empresa ao divulgar essas práticas ou assuntos relacionados à RSE no Facebook?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
8	Você acredita que estes <b>resultados</b> estão sendo <b>alcançados</b> ?	<input type="checkbox"/> Como isso está sendo medido?
9	Como são <b>selecionadas as informações</b> relacionadas à RSE postadas no Facebook?	<input type="checkbox"/> Onde buscam? <input type="checkbox"/> O que determina a sua publicação?
10	Esse processo é <b>acompanhado</b> pela empresa?	<input type="checkbox"/> Como é feito o acompanhamento?





## ANEXO 2 - MODELO DE CARTA DE APRESENTAÇÃO ENVIADO AOS GESTORES



Santa Maria, 18 de novembro de 2012

Prezada Tassia

Conforme já me apresentei por e-mail, meu nome é Synara Perin, sou publicitária, trabalho como gerente de Marketing em uma empresa em Santa Maria/RS e sou mestranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria.

A pesquisa que estou fazendo para a minha dissertação consiste em analisar a importância das redes sociais *online* como forma de divulgação das políticas de Responsabilidade Socioambiental Empresarial, averiguando se as mesmas são, de fato, uma forma eficiente de divulgação destes programas.

Venho estudando algumas empresas associadas ao Instituto Ethos e o Grupo RBS é uma delas. Numa das etapas da minha pesquisa eu preciso entrevistar as pessoas responsáveis pelos conteúdos que estão sendo postados no Facebook e fui informada que você seria esta pessoa. Como eu sei que o tempo de todos é sempre muito curto, achei que seria mais fácil enviar o roteiro de pesquisa por e-mail, contando que todas as respostas sejam preenchidas de forma bastante completa. De outra forma terei que ir a Porto Alegre para entrevistá-la pessoalmente.

Sendo assim, solicito que preencha o roteiro de pesquisa em anexo da forma mais completa que puder. A coluna da direita contém alguns tópicos que poderão ajudá-la a lembrar de algum item que poderá servir para completar e enriquecer a resposta.

Desde já eu agradeço imensamente pela sua disponibilidade em colaborar com a pesquisa acadêmica.

Caso tenha alguma dúvida, não hesite em contatar-me, a cobrar, pelos números abaixo.

A assinatura manuscrita de Synara Perin em tinta preta, escrita em uma caligrafia cursiva.

Fone: (55) 3220.0380/(55)3221.6543  
Cel: (55)9976.0122/ (55)9653.7550