

A importância do trabalho de Relações Públicas para o público interno como fundamento das políticas de responsabilidade social das organizações

Júlio Afonso Sá de Pinho Neto *

Universidade Federal da Paraíba

Índice

1. Introdução	1
2. Comunicação interna como ponto de partida para as transformações da cultura organizacional e adoção de novos paradigmas éticos	2
3. Público interno como fator primordial para a legitimação dos projetos de responsabilidade social.	4
4. As ações de Responsabilidade Social voltadas para inclusão de minorias e valorização da diversidade a partir do público interno.	8
5. Considerações finais	9
6. Referências	9

Resumo

O público interno representa um segmento essencial para o êxito dos programas de Relações Públicas, exigindo transformações na cultura organizacional, com a consequente

adoção de novos paradigmas éticos. Trata-se de uma etapa prioritária para a legitimação de todo o trabalho de comunicação em uma organização, fornecendo a credibilidade necessária para obter um bom conceito junto à opinião pública e à sociedade civil organizada.

1. Introdução

A comunicação interna deve ser considerada como o elemento por excelência de todo o trabalho de Relações Públicas. Não é à toa que ela já figurou como um dos antigos princípios da profissão que advertia que todo e qualquer esforço nessa área necessitava de esforços prévios dirigidos ao público interno das organizações.

Na verdade a importância se deve ao fato de que o público interno representa um importante termômetro das instituições em matéria de ética, responsabilidade social e mesmo qualidade dos produtos e/ou serviços oferecidos por uma empresa ou organização.

Inegavelmente é o perfil dessa política direcionada para o público interno que vai caracterizar a própria atividade de Relações Públicas. É a partir das sondagens de

*Professor Adjunto do Curso de Comunicação Social/Habilitação em Relações Públicas da Universidade Federal da Paraíba. E-mail: sadepinho@uol.com.br

opinião deste público que os profissionais serão capazes de obter os dados necessários para propor e sugerir mudanças em todas as políticas elaboradas pela administração de uma empresa. Sem deixar de mencionar que as informações obtidas internamente às organizações são valiosíssimas, pois para muitos públicos, tais como clientes, imprensa, acionistas, fornecedores, governo, dentre outros, as manifestações e os depoimentos dos funcionários constituem-se em informações cruciais no momento de conhecer o desempenho administrativo de uma instituição.

No Brasil, infelizmente, por questões culturais, são negados ao público interno o investimento e as políticas necessárias para viabilizar o processo das relações públicas nos diferentes locais e situações onde ele pode ser aplicado. Tal negligência acaba por descaracterizar o importante trabalho de comunicação interna que acaba por ceder lugar ao marketing (com todas suas estratégias de persuasão) que no imaginário do empresário brasileiro é mais eficiente e imediato quando se almeja um retorno fácil e rápido dos investimentos despendidos em comunicação organizacional.

2. Comunicação interna como ponto de partida para as transformações da cultura organizacional e adoção de novos paradigmas éticos

Dentro da perspectiva de uma empresa cidadã, capaz de entender a responsabilidade social como resultado de uma gestão participativa, a comunicação interna torna-se fundamental devido ao seu papel de promover

o envolvimento de todos seus colaboradores no processo administrativo. Esse é um tipo de trabalho que necessariamente deve provocar mudanças, ou seja, deve ir muito além do mero discurso propagandístico que visa apenas alardear as benesses e o compromisso ético da empresa para com a sociedade. Aí está a preocupação não apenas de conhecer o público interno, levantar suas insatisfações e reivindicações, mas de torná-lo agente, sujeito desse processo de administração organizacional, principalmente no capítulo referente à comunicação.

Este é um trabalho que não pode ser feito sem operar mudanças estruturais que envolvem a transformação de antigos modelos administrativos. Sob esta perspectiva deve-se valorizar o capital humano como o bem maior da organização, evitando-se a subordinação do bem-estar ou das necessidades humanas a qualquer objetivo meramente lucrativo. Assim, o lucro, ainda que essencial para a sobrevivência de uma organização, só deve ser considerado como satisfatório se o compromisso com a ética for aceito e assimilado como um valor inalienável.

A comunicação interna deverá, destarte, comprometer-se com a criação de uma política de comunicação que seja capaz de promover *a priori* a melhoria da qualidade de vida dos seus colaboradores, promovendo uma gestão participativa onde a comunicação deve ser vista como instrumento viabilizador de tais interesses e nunca como mera oportunidade de exibição ou exposição midiática visando – de forma oportunista – obter maior visibilidade junto aos seus clientes e/ou usuários. Essa comunicação interior é prioritária justamente porque demonstra o interesse real da administração em produzir resultados a partir do diálogo com

o público interno; ela demonstra, antes de tudo, uma concepção da comunicação como instrumento capaz de produzir resultados a médio e longo prazos, justamente porque envolve algo que requer tempo e maturação: uma interação dialógica com essa parcela de público. Assim, um compromisso com ética deve se iniciar com a revisão e transformação de princípios e modelos administrativos equivocados que ferem direitos e limitam oportunidades daqueles que atuam no interior das organizações.

Devemos lembrar que do ponto de vista ético é um contra-senso alardear qualidade, responsabilidade social, preservação ambiental ou apoio cultural sem antes promover, de fato e através de ações, o público interno como elemento prioritário de uma organização.

O que queremos ressaltar é que não basta argumentar que a comunicação interna deve ser vista através de uma perspectiva integrada (KUNSCH, 2003, p. 154) exigindo um planejamento estratégico; há que se ressaltar que a comunicação interna está atrelada a toda uma cultura organizacional, perpassada por valores, princípios, hábitos e visões de mundo que abarcam todo o universo organizacional. Há a necessidade, assim, de realizar pesquisas voltadas para a cultura organizacional (CURVELLO, 2002, p. 84) como condição para que sejam propostas mudanças do ponto de vista ético. Sem essas transformações no ambiente macro – aquele dos princípios, valores e modelos administrativos – torna-se inócuo exasperar-se no planejamento e na execução de programas de relações públicas, com seus inúmeros instrumentos de comunicação dirigida, visando a “participação” dos funcionários. Entendemos que a cultura or-

ganizacional pressupõe uma leitura da organização como um todo inter-relacionado (MARCHIORI, 2006, p. 59), algo totalmente em sintonia com o caráter holístico das relações públicas.

Até mesmo o status de “público” aplicado aos funcionários exige como condição básica que tal coletivo de pessoas interaja de forma dialógica, debatendo assuntos de interesse comum a partir das controvérsias existentes. Esse comportamento exige uma maioria política e o profissional de Relações Públicas que deve atuar como elemento fomentador desse comportamento dialético. Trata-se de um trabalho que antecede a aplicação de todo o instrumental da comunicação organizacional; antes trabalha questões culturais, pedagógicas e sociais. A cultura organizacional revelará o perfil político e o grau de cidadania dos seus públicos internos ao mesmo tempo em que permitirá conhecer os valores e normas que orientam a instituição desde a sua fundação até o estabelecimento de suas metas mais arrojadas. É este o trabalho de consultor que se exige do Relações Públicas e é aí que se encontra a sua tarefa de maior fôlego, pois ela exige do profissional toda uma gama de conhecimentos em áreas afins, capazes de fazê-lo interpretar o ambiente macro no qual a organização está inserida.

Esta revisão ética, que brota do conhecimento aprofundado da cultura organizacional, pode e deve ser considerada a melhor forma de se articular uma política de comunicação eficaz, ou, melhor dizendo, uma *verdadeira* política de comunicação. Muitas vezes a inexistência desse norte capaz de rever valores, hábitos, princípios, comportamentos e visões de mundo, relega a comunicação à mera execução de ativi-

dades que, ainda que planejadas, são concebidas de forma meramente funcional, desconsiderando os vícios e práticas estruturais presentes nas esferas administrativas que permanecerão impedindo o êxito e a consecução das metas e objetivos tão bem traçados nos planos e programas ligados à comunicação organizacional.

Por outro lado, não devemos esquecer que a atividade de Relações Públicas não se limita a trabalhar de forma restrita à área de comunicação de uma organização, pois sua atividade de consultoria junto à cúpula administrativa pressupõe que este profissional atue de forma onipresente em todos os setores da organização, com a finalidade de detectar situações de conflito e propor formas de solucioná-las.

3. Público interno como fator primordial para a legitimação dos projetos de responsabilidade social.

É inegável que cada vez mais a garantia de existência das organizações passa por um processo de aprovação da sociedade civil organizada. Ela deve apresentar uma contrapartida social e ambiental para legitimar sua atuação. Longe da visão liberal que reservava ao Estado a preocupação com as questões sociais, hoje, alguns (Cf. PERAZZO, 2009) já concebem a organização empresarial como o principal agente de transformação da sociedade.

O conceito de “sustentabilidade corporativa”, por exemplo, alinha a organização como um todo na conquista da legitimidade social. Todos os seus públicos devem estar envolvidos nas ações desenvolvidas junto a

setores da sociedade civil que têm como objetivo proporcionar à população um desenvolvimento tanto econômico como social de forma sustentável, sem comprometer a qualidade de vida dos cidadãos e sem produzir nenhuma forma de agressão ao meio ambiente.

Esse envolvimento de todos os públicos da organização deixa claro que toda e qualquer iniciativa que não contemple esse esforço conjunto deve ser refutada como contrária a esse princípio legítimo de sustentabilidade. Sendo assim, não há lugar para interpretações falaciosas de responsabilidade social que muitas vezes apostam no mero assistencialismo ou filantropia, contemplando unicamente o público externo. É paradoxal que uma empresa ou organização esteja preocupada com questões sociais, desenvolvendo projetos nesse sentido, e que no seu intramuros trate seus funcionários de maneira indigna, negligenciando-lhes a garantia de direitos básicos. A inexistência de políticas que visem propor ascensão funcional, benefícios, qualificação, treinamento e até mesmo participação nos lucros, muitas vezes convive lado a lado com projetos de responsabilidade social que alardeiam garantir a melhoria de condições de vida a parcelas de excluídos da sociedade.

Há uma visão quase unânime de que a empresa não pode viver exclusivamente com o objetivo de produzir lucro, pois juntamente com ele ela cumpre também um objetivo social, uma vez que não há como desvincular totalmente interesses públicos de interesses privados. Atualmente as organizações se deparam com a necessidade da aprovação social do seu direito de gerar lucro e riqueza, pois há a cobrança de uma contrapartida que assegure melhorias na vida da comunidade

na qual está inserida. Prova disso é o despontar dos indicadores de investimento em responsabilidade social, tão bem expressos nas propostas de divulgação do “Balanço Social”.

Sabemos que a publicação do Balanço Social¹ é um expediente de gestão da responsabilidade social. Contudo, sua elaboração, além de servir como instrumento de avaliação e planejamento, tem como objetivo proporcionar a transparência necessária das ações desenvolvidas pelas organizações, estabelecendo, ainda, um canal de comunicação com a sociedade. E com o status de canal de comunicação, toda atividade com esse perfil merece participação coletiva.

O balanço social no Brasil, apesar de contar com um projeto de lei que há anos tramita no parlamento brasileiro, é estimulado através de diferentes mecanismos de incentivo e premiação. É inegável também que a atribuição de organização ou empresa socialmente responsável garante considerável visibilidade junto à opinião pública, o que acaba por estimular muitos dirigentes a investir nesse segmento. Contudo, uma das grandes questões continua ser a conscientização do que venha a ser verdadeiramente a responsabilidade social.

Segundo o Fórum Permanente de Balanço Social, mantido pela Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social – FIDES², o Balanço Social não deve ser instrumentalizado como mais um estratagema visando reforçar os esforços de marketing

¹No Brasil, os modelos mais utilizados são o do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) e do Instituto Ethos.

² Cf. www.fides.org.br/balanco_social_forum.htm

por meio de uma divulgação maciça de ações sociais promovidas pela instituição. Pelo contrário, a genuína responsabilidade social pressupõe o envolvimento das organizações com a transformação social, algo diametralmente oposto da utilização de projetos dessa natureza como mero chamariz de novos clientes capazes de estimular a comercialização de produtos ou serviços.

O verdadeiro termômetro para verificar o tipo de entendimento e a qualidade das políticas de responsabilidade social são os indicadores do Balanço Social voltados para o público interno, tais como:

- Tempo de trabalho na empresa;
- Grau de escolaridade;
- Sexo;
- Cor;
- Faixa etária;
- Percentagem de mulheres em cargos de chefia;
- Número total e valor das horas-extras trabalhadas;
- Gastos com alimentação do trabalhador (tíquete-refeição, lanches, restaurantes, cestas básicas etc.);
- Valor dos gastos com educação (treinamento, estágios, bolsas, bibliotecas etc.)
- Gastos com saúde planos de saúde; assistência médica; programas de medicina preventiva; programas de qualidade de vida e outros gastos com saúde;

- Valores gastos com segurança no trabalho: valor dos gastos com segurança no trabalho, especificando os equipamentos de proteção individual e coletiva na empresa;
- Gastos com a previdência, tais como planos especiais de aposentadoria; fundações previdenciárias; complementações e benefícios aos aposentados.
- Outros benefícios tais como seguros, empréstimos, transportes, creches, atividades recreativas etc.;

Tais dados descritos acima constam do modelo de Balanço Social do IBASE e também do projeto de lei (PL) n 033 de 1999, apresentado pelo deputado federal Paulo Rocha (PT/PA). Este projeto de lei é a reapresentação do PL 3.116/97 de autoria das deputadas Marta Suplicy (PT-SP), Conceição Tavares (PT-RJ) e Sandra Starling (PT-MG). Cabe ressaltar que os indicadores de gênero, etnia e faixa etária estão claramente relacionados com posturas discriminatórias adotadas por algumas organizações, representando um estímulo à mudança e supressão de tais práticas abusivas.

É interessante notar que essa concepção legalista do Balanço Social, presente nos dois projetos citados, está sendo substituída por propostas de incentivo e premiação. Um exemplo dessa nova tendência foi a aprovação, em agosto de 2008, pela Comissão de Assuntos Econômicos do Senado Federal (CAE), do projeto de lei n 224/07 – atualmente em tramitação na Comissão de Constituição, Justiça e Cidada-

nia (CCJ) – de autoria da senadora Lúcia Vânia (PSDB/GO)³

O projeto de lei apresentado pela Senadora Lúcia Vânia tem a intenção de padronizar, através de um modelo oficial, o balanço social que atualmente já é publicado no Brasil por inúmeras empresas e organizações. Já o Selo Empresa Responsável deverá ser emitido pelo Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome como forma de incentivo e premiação às empresas que já divulgam o documento.

A padronização torna-se importante para que se possa estabelecer uma isonomia na avaliação das organizações que praticam o balanço social. Este documento em muito contribuirá para legitimar as ações das instituições que contribuem com o desenvolvimento social através de projetos voltados para a educação, preservação ambiental, inclusão social e resgate da cidadania. Tal normatização fornecerá ainda a isenção e imparcialidade necessárias para que o governo possa avaliar inúmeros pedidos de financiamento.

É oportuno lembrar que na concessão do Selo Empresa Responsável estarão de fora aquelas que praticaram crimes ambientais, fizeram uso de qualquer forma de trabalho escravo, exploraram mão de obra infantil ou adotaram práticas discriminatórias. A punição desses procedimentos nocivos se estende a toda a cadeia produtiva, como fornecedores, distribuidores, rede varejista etc.

³ Cf. <http://www.portaldocomercio.org.br/dlg/scr/not/not.asp?D2=18334&D1=7>. que cria um modelo oficial para o balanço social das empresas brasileiras e também institui o Selo Empresa Responsável a ser concedido às empresas que divulgarem o Balanço Social.

Temos que ressaltar, porém, que a responsabilidade social, conforme nos alertam MELO NETO & FROES (2002, p. 83) deve possuir *sempre* duas dimensões: uma abordagem voltada para o público interno e outra dirigida para a comunidade. Este seria um fundamento essencial para a prática de um modelo de responsabilidade social calcado na ética, construído a partir de numa revisão de posturas e práticas administrativas abusivas que para serem detectadas necessitam de um estudo aprofundado da cultura organizacional. Os autores citados acima chegam a ser taxativos ao descreverem a incongruência de possuir um esforço de responsabilidade social de forma parcial:

Há casos de empresas que são mais eficazes e atuantes em apenas uma das dimensões. Por exemplo, fazem doações para obras e campanhas sociais do governo, e demitem muitos empregados pagam mal e não possuem quaisquer programas de benefícios (MELO NETO & FROES, 2002, p. 83).

Podemos perceber, destarte, que a responsabilidade social exige mudanças na cultura organizacional. Para FERNANDES (1994, p. 101), a simples adoção de ações de cunho assistencialista voltadas para grupos sociais não é suficiente para que haja transformações no comportamento político das lideranças, nem mesmo é capaz de interferir na adoção de valores éticos nos negócios. É necessário conceber a política de responsabilidade social a partir de um processo que envolva todos os funcionários da organização. Este é o primeiro passo a ser dado, pois será capaz de legitimar a participação dos demais públicos no processo. A legitimidade virá do envolvimento coletivo e para isso é necessário obter e acatar as contribuições de cada um dos públicos na discussão dos méto-

dos a serem adotados, na escolha das entidades a serem beneficiadas, na definição das prioridades da região, e ainda a respeito da consonância dos projetos com os produtos ou serviços oferecidos pelas empresas ou organizações. Como se vê, trata-se de um trabalho coletivo que envolve motivação, participação e negociação.

É diante desse quadro que percebemos o papel essencial das relações públicas desde o planejamento até a execução de uma política de responsabilidade social. Isto porque estamos diante de uma empreitada que exige mudanças na cultura organizacional, envolvimento e negociação com os públicos, a começar pelo público interno, e ainda planejamento a médio e longo prazo para que possa ser uma das bases do *conceito* organizacional. O oposto disso são ações realizadas sem critério algum, com puro interesse em um rápido e crescente aumento nas vendas ou na projeção política de seus dirigentes.

Também é inegável que um trabalho consistente nessa área produzirá seus efeitos na fidelização dos clientes, no lucro e fortalecimento da marca, no desempenho dos funcionários e na popularidade dos dirigentes. Mas tudo isso deve surgir como consequência e não como um fim em si mesmo, pois assim estaríamos adotando uma ética do interesse próprio, destituída do verdadeiro interesse e *responsabilidade* com as necessidades sociais. Essa postura responsável deve sempre estar comprometida com a transformação social, com a melhoria da qualidade de vida e com a garantia da cidadania de todos os públicos que interagem com a organização.

Trata-se de um trabalho que deve ser iniciado com o público interno, para que possamos estendê-lo para o extramuros da or-

ganização. É necessário, entretanto, sedimentar uma boa imagem e um bom conceito da instituição perante seus colaboradores; somente assim haverá uma política de responsabilidade social construída a partir de mudanças estruturais capazes de envolver a própria cultura organizacional, o que certamente implicará na substituição de alguns tipos de modelos administrativos avessos à participação e compromisso coletivos. Esse envolvimento conjugado imporá um caráter de autenticidade aos trabalhos desenvolvidos nessa área, pois eles carregarão consigo a chancela da organização como um todo. Será um trabalho de responsabilidade social planejado e gerido por toda a organização, longe de ser um projeto concebido apenas nas cúpulas administrativas.

4. As ações de Responsabilidade Social voltadas para inclusão de minorias e valorização da diversidade a partir do público interno.

As organizações, nos últimos anos têm fomentado bastante o desenvolvimento de políticas de inclusão de minorias dirigidas a nichos sociais consideradas vítimas de algum tipo de discriminação; seja quanto à origem social, cultural, étnica, de gênero ou ainda relacionada a algum tipo de deficiência física.

A idéia é incluir pessoas desses grupos nos quadros funcionais das organizações o que se constitui numa clara resposta às transformações sociais ocorridas no mundo contemporâneo. Trata-se de uma “resposta simbólica, via cultura organizacional (...) procu-

rando estabelecer com os indivíduos uma relação de referência” (FREITAS, p. 09).

É interessante assinalar que tais esforços, ao germinarem no interior das organizações, as qualificam para que tais trabalhos sejam estendidos e disseminados para toda a comunidade, através de projetos de responsabilidade social. São inúmeros trabalhos voltados para o apoio a programas educativos, assistência à terceira idade, formação da criança e do adolescente, incentivo à qualificação profissional e educação para a cidadania de parcelas carentes da população etc.

Esta prática tem como objetivo estabelecer um elo entre o público interno e os diferentes setores da sociedade, aproximando todos os diversos segmentos sociais da organização. Ao investir no respeito às diferenças, no exercício da tolerância, aderindo ao princípio do diálogo das construções coletivas, a organização se beneficia de uma série de ganhos advindos de tal prática, tais como reconhecimento perante a imprensa, construção de um bom conceito e imagem perante a comunidade, aproximação com líderes de opinião e melhor aceitação diante do público consumidor.

Enfim, o incentivo e a promoção da diversidade tornam a partir do público interno legitimam as ações de responsabilidade social que serão desenvolvidas perante a sociedade. Torna-se, assim, clara a assimilação consciente desses valores pela organização.

Trata-se da comprovação do que já havíamos sublinhado no que diz respeito à estratégia de atingir a comunidade a partir de transformações culturais que devem ocorrer internamente nas organizações. Somente assim tais projetos e esforços serão verdadeiramente aceitos pelas diferentes parcelas da sociedade, pois comprovam a adoção

de novos valores capazes de aproximar as instituições da sociedade, justamente porque elas se tornam referência para esses grupos específicos.

Um exemplo disto é a extensão de benefícios como planos de saúde e previdência a casais do mesmo sexo por algumas organizações. Apesar de no Brasil não haver ainda garantias legais nesse campo, muitas empresas como a Caixa Econômica Federal, o Banco do Brasil, a Microsoft, a IBM, a Radiobrás e até mesmo alguns sindicatos e prefeituras já garantem a seus funcionários homossexuais e parceiros, os mesmos direitos dos casais ditos convencionais. Este é um claro exemplo do respeito ao princípio da não discriminação por orientação sexual.

Podemos perceber, então, que a responsabilidade social atua sobremaneira como um demonstrativo eloqüente da necessidade de haver um alinhamento entre os programas voltados para o público interno e externo. Contudo, iniciar internamente é o único caminho capaz de proporcionar a legitimidade necessária para o desenvolvimento de projetos e ações nessa área.

Somente assim poderá haver a adesão e o encorajamento necessários para que os demais públicos se envolvam em tais projetos, pois desta forma eles poderão constatar que tais valores e princípios não apenas fazem parte apenas dos discursos institucionais, mas são vivenciados internamente pelas organizações para depois transbordar para o seu exterior.

5. Considerações finais

Atualmente o público interno desponta cada vez mais como um público estratégico na gestão das organizações, pois as trans-

formações exigidas pela contemporaneidade devem prontamente atingir os colaboradores de uma empresa ou organização. Estes devem tornar-se as primícias das políticas organizacionais e a medida e o sustentáculo da credibilidade institucional em diversos campos como os programas de qualidade, a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável.

Numa época perpassada por inúmeras mudanças torna-se essencial desenvolver uma consciência e um pensamento transversal que tem como característica maior promover interações entre as realidades sociais, políticas, econômicas, ambientais, culturais e subjetivas, superando assim uma perspectiva tecnocrática da gestão das organizações em busca da valorização de uma concepção sistêmica, fundamentada em uma *ecossófia*, termo empregado por GUATTARI (1991, p. 08) que faz uma leitura da ecologia a partir de três registros: o do meio ambiente, o das relações sociais e o da subjetividade humana.

6. Referências

APROVADA CRIAÇÃO DO BALANÇO SOCIAL EMPRESARIAL. Disponível em <http://www.portaldocomercio.org.br/dlg/scr/not/not.asp?D2=18334&D1=7>. Acesso em 30.03.2009.

BARROS FILHO, Clóvis de. (org.) Ética e comunicação organizacional. São Paulo: Paulus, 2007.

CURVELLO, João José Azevedo. Comunicação interna e cultura organizacional. São Paulo: Scortecci, 2002.

FREITAS, Maria Ester de. *Contexto social e imaginário organizacional moderno*. In. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, Abr/Jun. 2000, v. 40, n. 2, p. 6-15.

FERNANDES, Rubem César. Privado, porém público: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Re-lume Dumará, 2002.

FÓRUMS DE BALANÇO SOCIAL.
Disponível em
http://www.fides.org.br/balanco_social_forum.htm. Acesso em 03.04.2009.

GUATTARI, Félix. As três ecologias. S. Paulo: Papirus, 1991.

KUNSCH, Margarida Krohling. Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização. São Paulo: Difusão Editora, 2006.

MELO NETO, Francisco Paulo de & FROES, César. Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Quality-mark, 2001.

PERAZZO, Alberto Augusto. Uma visão empresarial ética e socialmente responsável. Disponível em www.fides.org.br/artigo09.pdf. Acesso em 01.04.2009.