



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Raquel Lobão Evangelista

**Comunicação organizacional e
Sustentabilidade:
Uma relação de mutualismo**

fevereiro de 2014



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Raquel Lobão Evangelista

**Comunicação organizacional e
Sustentabilidade:
Uma relação de mutualismo**

Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação
Especialidade em Comunicação Estratégica e Organizacional

Trabalho realizado sob orientação da
Professora Doutora Teresa Ruão
e da
Professora Doutora Helena Sousa

A Portugal, país que por seis anos me acolheu, onde me tornei uma
alfacinha de coração, onde superei meus próprios limites, onde
descobri minhas origens, onde acumulei as experiências mais ricas de
minha vida e cuja saudade já dói no peito.

AGRADECIMENTOS

As minhas orientadoras Professora Doutora Helena Sousa e Professor Doutora Teresa Ruão, pelos ensinamentos, conselhos e compreensão. Ao Francisco, a maior bênção de Deus em minha vida. A minha família, fonte de força e apoio permanente. A Renata de Freitas, minha luz nos momentos felizes e tristes.

Financiamento

Investigação desenvolvida com apoio da FCT (Fundação para a Ciência e a Tecnologia) e cofinanciada pelo Fundo Social Europeu e pelo Programa Operacional Potencial Humano/POPH:



RESUMO

Comunicação Organizacional e Sustentabilidade: uma relação de mutualismo

Esta investigação aborda as características que marcam a relação entre os conceitos de Comunicação Organizacional e Sustentabilidade, especialmente aquelas que dizem respeito aos níveis de participação, diálogo e comprometimento dos stakeholders, a partir de um estudo de caso aplicado a uma empresa líder de vendas do setor alimentar. Observamos que há um crescente envolvimento empresarial em atividades que visam a implantação de uma política de sustentabilidade, na qual a comunicação normalmente assume um papel importante, porém predominantemente instrumental. Em situações organizacionais complexas, nas quais a velocidade da informação e seu consumo são cada vez maiores, julgamos ser necessário desenvolver novos enfoques e abordagens conceituais sobre o papel que a comunicação organizacional deve apresentar no movimento da sustentabilidade.

A pesquisa empírica foi realizada na Nestlé Portugal, que foi tomada como a empresa constituinte de nosso estudo de caso e por meio da qual analisamos a comunicação da sustentabilidade e as possíveis interferências dos níveis de participação e diálogo dos stakeholders neste processo comunicativo. Nossa metodologia baseou-se na pesquisa qualitativa para as Ciências Sociais e centrou-se em três fases distintas. A primeira foi a revisão bibliográfica relacionada aos temas de pesquisa. A segunda foi a análise documental dos relatórios de sustentabilidade publicados entre os anos de 2008 e 2012, bem como outros documentos institucionais que nos permitiram compreender a cultura organizacional da empresa. Finalmente, a terceira fase foi a aplicação de um questionário e a realização de entrevistas em profundidade com cinco representantes do departamento responsável pela comunicação e pela manutenção de uma cultura organizacional sustentável.

Nossa análise dos dados coletados começou pela forma como a empresa lida com o conceito de materialidade e com o engajamento dos stakeholders. De seguida, expomos os meios de comunicação adotados neste processo e as características que os tornam mais ou menos

abertos à participação e ao diálogo. A partir da análise dos relatórios de sustentabilidade identificamos as principais características que compõem a cultura organizacional da empresa e qual imagem que a Neslé Portugal pretende projetar no contexto da Sustentabilidade.

Seguimos nossa investigação comentando qual a visão que a própria empresa tem sobre a comunicação da sustentabilidade e caracterizando sua cultura organizacional a partir do modelo proposto por Schein. Terminamos nossa incursão com a aplicação da PARC, conjunto de abordagens da Comunicação Organizacional proposto por Deetz (2009) como forma de caracterizar as concepções de produção de sentido e inclusividade das interações.

Os resultados indicaram que há certa discrepância entre o discurso professado e as ações práticas relacionadas à comunicação da sustentabilidade. Também apontaram que a empresa ainda mantém a visão da Comunicação Organizacional como uma ferramenta a favor da Sustentabilidade e que os níveis de participação e diálogo criam uma relação de dependência entre os conceitos de Sustentabilidade e Comunicação Organizacional.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional, Sustentabilidade, Diálogo, Participação.

ABSTRACT

Organizational Communication and Sustainability: a mutualism relationship

This study addresses the characteristics that mark the relationship between the concepts of Organizational Communication and Sustainability, especially those related to levels of participation, dialogue and commitment of stakeholders, based on case study applied to a leading company in the food sector. We have noted that there is a growing corporate involvement in activities aimed at the implementation of a sustainability policy, in which communication usually takes an important role, but predominantly instrumental. In complex organizational situations, in which the speed of information and its consumption is highly increasing, we deem it is necessary to develop new focus and conceptual approaches on the role that organizational communication should present to the sustainability movement.

The empirical research was conducted at Nestlé Portugal, which was taken as the constituent company of our case study and through which we have analyzed the communication of sustainability and the possible interference of participation, dialogue and commitment of stakeholders levels in this communicative process. Our methodology was based on qualitative research for Social Sciences and was composed by three distinct phases. The first one was a bibliography research related to this thesis themes. The second was a documentary analysis of sustainability annual reports published between 2008 2012 and other corporative documents which allowed us to understand the organizational culture of the company. Finally, the third was the application of a questionnaire and conducting in-depth interviews with five representatives of the department responsible for the company's communications and for the maintenance of organizational culture described as sustainable.

Our data analysis began with the way Nestlé deals with the concept of materiality and stakeholder engagement. Then, we expose the media adopted for this process and the characteristics that make them more or less open to participation and dialogue. We continued our investigation by commenting the vision the company itself has about the communication of

sustainability and by characterizing its organizational culture based on the model proposed by Schein (1997). We ended our research with the application of PARC - a set of approaches for Organizational Communication proposed by Deetz (2009) - as a way to characterize the conceptions of meaning production and the level of inclusion in the interactions.

The results indicated that there is some discrepancy between professed speeches and actions related to the communication of sustainability. They also pointed out that the company still holds the vision of organizational communication as a tool for sustainability and that levels of participation and dialogue are not so significant for structuring a differentiated relationship between Communication and Sustainability.

Key-words: Organizational Communication, Sustainability, Dialogue, Participation.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO

Contextualização.....	19
Nossas inquietação.....	22
Nossos objetivos.....	24
Nosso universo - delimitações.....	25
Justificativa.....	26
Estrutura da tese.....	27

PARTE I - SUSTENTABILIDADE

1. Um conceito amplo e paradoxal.....	31
1.1 Linha evolutiva.....	32
1.2 Modelos e práticas de implantação e análise.....	40
1.3 Influências dos <i>stakeholders</i>	45
1.4 Mecanismos de indução e regulação.....	55
1.4.1 <i>Reporting</i> da Sustentabilidade.....	55
1.4.2 Normas e <i>Certificações</i>	64
1.4.3 Índices de Sustentabilidade.....	67
1.5 Efeitos do marketing verde ou consumo consciente?.....	77
1.6 A insustentabilidade do desenvolvimento.....	83
1.6.1 Capitalismo verde 2.0.....	88
1.6.2 Possibilidade real ou utopia?.....	90

PARTE II – COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

2. Mudanças a caminho – uma abordagem para além da estratégica?.....	95
--	----

2.1 Cultura organizacional	97
2.1.1 Origem conceitual.....	98
2.1.2 Definições e abordagens empíricas	103
2.1.3 Relação entre a Cultura e a Comunicação nas organizações.....	112
2.2 Clima e Mudanças organizacionais	116
2.3 Estratégia no contexto organizacional	119
2.4 Quadros investigativos na Comunicação Organizacional	123
2.5 A falência do modelo estratégico.....	141
2.5.1 Sobre a natureza técnico-instrumental	142
2.5.2 Sobre a natureza constitutiva	144
2.5.3 A Complexidade e os fenômenos organizacionais	145
2.5.4 Construtivismo relacional e participação.....	147

PARTE III – AS RELAÇÕES ENTRE A COMUNICAÇÃO E A SUSTENTABILIDADE

3. As três dimensões da relação entre a Comunicação e a Sustentabilidade	157
3.1 Comunicação da Sustentabilidade.....	159
3.1.1 O que e como comunicar?	164
3.1.2 Por que comunicar?.....	165
3.1.3 Um quadro teórico para Comunicação da Sustentabilidade?	169
3.1.3.1 Teoria da Comunicação e Discurso da Sustentabilidade	173
3.1.3.2 Sobre as relações entre os <i>Mass Media</i> e o Construtivismo.....	177
3.1.3.3 Perspectiva Sociológica	180
3.1.3.4 Perspectiva Psicológica	184
3.2 Comunicação para Sustentabilidade.....	190
3.2.1 Mobilização e diálogo.....	191
3.2.2 Educação para Sustentabilidade	193

3.3 Sustentabilidade da Comunicação.....	196
--	-----

PARTE IV – NESTLÉ PORTUGAL E SUSTENTABILIDADE

4.1 Metodologia.....	201
4.2 Um ninho de passarinhos	212
4.2.1 Nestlé no mundo	213
4.2.2 Noventa anos de vida em Portugal	215
4.2.3 Princípios e valores da Nestlé	217
4.2.4 Compromisso	219
4.2.5 Sustentabilidade – proteger o futuro.....	230
4.2.5.1 Um início conturbado	230
4.2.5.2 Estrutura do modelo Nestlé de Sustentabilidade	233
4.2.5.3 De olho no futuro	236
4.2.6 Criação de Valor Compartilhado.....	238
4.3 Comunicação da Sustentabilidade pela Nestlé Portugal	242
4.3.1 Materialidade e engajamento dos stakeholders.....	243
4.3.2 Meios de comunicação	245
4.3.3 As três dimensões na visão da Nestlé Portugal.....	257
4.3.4 Cultura Organizacional da Nestlé Portugal.....	264
4.3.5 Uma aplicação da PARC?.....	269
COSNIDERAÇÕES FINAIS	277
BIBLIOGRAFIA	289
ANEXOS	297

Índice de Siglas

AA1000 - Accountability 1000

ABERJE - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial

AICE - Asociación Internacional de Comunicación

ALAIC - Asociación LatinoAmericana de Investigadores de la Comunicación

APCE - Associação Portuguesa de Comunicação Empresarial

BSI - British Standards Institution

CEBDS - Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável

CMAD - Comissão Mundial do Ambiente e Desenvolvimento

CNUMAD - Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável

DJSI - Dow Jones Sustainability Index

ECCJ - European Coalition for Corporate Justice

ETUC - European Trade Union Confederation

GRI - Global Reporting Initiative

ICA - International Communication Association

ICIF - Conselho Internacional das Indústrias de Alimentos Infantis

ICLEI - International Council for Local Environment Initiatives

IDS - Índice de Desenvolvimento Sustentável

IPCC - International Panel on Climate Change

ISEA - Institute of Social and Ethical Accountability

ISSO - International Organization for Standardization

LOHAS - Lifestyles of Health and Sustainability

MDGs - Millenium Development Goals

NMI - Natural Marketing Institute

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico

OMS - Organização Mundial da Saúde

OIT - Organização Internacional do Trabalho

ONG - Organização Não-Governamental

ONU - Organização das Nações Unidas

PARC - Politically Attentive Relational Construction

PNAC - Plano de Nacional de Alterações Climáticas

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PNUMA - Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente

RSC - Responsabilidade Social Corporativa

SAI - Social Accountability International

UNICEF - United Nations Children's Fund

UNPAG - United Nations Protein Calorie Advisory Group

Índice de Quadros

Quadro I - Marcos e referências da Sustentabilidade de 1960 a 2010

Quadro II - Definições de stakeholder

Quadro III - Diagnóstico de stakeholders e estratégias conforme Savage et al (1991)

Quadro IV - Tipologia de stakeholders segundo Mitchell et al (1997)

Quadro V - Tipologia de stakeholders segundo Donaldson e Preston (1995)

Quadro VI - Diretrizes para Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade da GRI

Quadro VII - Definições de marketing verde

Quadro VIII - Definições de consumidor verde

Quadro IX - Níveis de cultura organizacional segundo Schein (1997)

Quadro X - Pressupostos básicos dos paradigmas culturais segundo Schein (1997)

Quadro XI - Definições de Cultura Organizacional

Quadro XII - Principais perspectivas sobre estratégia

Quadro XIII - Visão de Goodall & Eisenberg (1997)

Quadro XIV - Visão de Daniel et al. (1997)

Quadro XV - Visão de Putnam et al. (2004)

Quadro XVI - Evolução das publicações na ALAIC

Quadro XVII - Visão da comunicação organizacional na América Latina

Quadro XVIII - PARC

Quadro XIX - Etapas de tratamento da informação sobre Sustentabilidade

Quadro XX - Razões e resultados do investimento em Sustentabilidade

Quadro XXI - Estágios de comportamento individuais em relação à Sustentabilidade

Quadro XXII - Procedimentos metodológicos

Quadro XXIII - Código de Conduta da Nestlé

Quadro XXIV - Princípios Nestlé de Gestão Empresarial

Quadro XXV - Meios de Comunicação Nestlé

Quadro XXVI - Mais Nestlé: características e aplicações

Quadro XXVII - Três dimensões da Sustentabilidade pela Nestlé

Índice de Figuras

Figura I - Publicação de relatórios de Sustentabilidade de 1992 a 2010

Figura II - Dashboard of Sustainability

Figura III - Representação do Barometer of Sustainability

Figura IV - Hierarquização de princípios e valores da Nestlé

Figura V - Criação de Valor Compartilhado

Índice de Anexos

ANEXO I - Indicadores de desempenho da GRI

ANEXO II - Nestlé Consumer Communication Principles

ANEXO III - Plano Estratégico de RSC 2012-2014

ANEXO IV - Matrizes de Materialidade Nestlé 2011-2012

NOTA DE LEITURA - SOBRE NÓS

O uso do “nós” ao longo do trabalho encontrou uma justificativa primeiramente nas colocações de Mikhail Bakhtin que entende o discurso como parte de uma cadeia historicamente construída. Nossa fala dialoga e reverbera, portanto, falas de outros, que a partir da posição de sujeito selecionamos e incorporamos à nossa, conscientemente ou por meio das coerções e constantes que o interdiscurso nos impõe.

Ficamos, dessa forma, à vontade para usar o “nós”. Até então, em outros escritos, havia a permanente sensação de dúvida entre a primeira pessoa, que de alguma forma soava dura ao cortar pelo prisma pessoal uma realidade de todos; a terceira pessoa, que nos parecia falsamente modesta ao dividir aquilo que considerávamos meu; ou ainda o verbo no impessoal, que deixava o gosto insípido de uma isenção de compromisso e responsabilidade.

Escrevemos “nós” confortável e conscientemente pela clareza que a teoria de Bakhtin nos concedeu de que todo texto é sempre “nosso”. Escrevemos também porque aprendemos, com Hannah Arendt, que a ação e discurso pelos quais os seres humanos manifestam-se como homens só se realizam numa teia de relações, que nos interessa e interliga, fazendo com que a força, que é a qualidade natural de um indivíduo isolado, converta-se em poder entre os homens quando eles agem juntos.

INTRODUÇÃO

Contextualização

Até a década de 80, a comunicação de mercado, orientada basicamente para a venda, foi a personagem principal em cena no ambiente organizacional. Nela, todo o esforço desenvolvido visava os resultados quantitativos imediatos e notava-se uma função de marketing bastante forte. Porém, nos últimos 20 anos, devido às mudanças ocorridas nas organizações e nos meios de comunicação, uma nova forma de tratamento da informação foi criada, em que o caráter estratégico costuma ser muito ressaltado.

Devido à globalização e ao avanço tecnológico constante, as organizações acabaram por rever o papel que a comunicação representava dentro de suas estruturas. Nesta perspectiva, ela passou a ser caracterizada como uma função de articulação de interesses, ganhou forma ao lidar com as organizações por seu viés imaterial e simbólico e tornou-se a força articuladora das redes de relacionamento com foco na construção de uma reputação, em um jogo de produção de imagem e de leitura por parte das pessoas que, de forma indireta ou direta, se envolvem com a organização.

Algumas nomenclaturas são comumente atribuídas a esta nova forma de comunicar: comunicação corporativa, comunicação integrada de marketing, comunicação empresarial, comunicação organizacional, entre outras. No entanto, este último será o nome que adotaremos ao longo desta tese, uma vez que seu foco incide sobre as práticas comunicacionais de uma organização multinacional do setor alimentar e por considerarmos que, sob um ponto de vista teórico, é o conceito nascido e construído a partir das Ciências da Comunicação – campo científico onde se insere esta pesquisa. Independente desta variedade de termos, é certo que a Comunicação Organizacional se reveste de um papel central na conjuntura contemporânea, marcada pelo desenvolvimento de novas tecnologias, pelas crescentes pressões sociais, bem como pela valorização estratégica da articulação de variáveis culturais.

Pode-se afirmar que a Comunicação Organizacional tem sido uma área de fundamentação teórico-conceptual e de desenvolvimento de práticas comunicacionais que permite às organizações implementarem suas estratégias de negócio. Contudo, as transformações ocorridas nos campos social, político e econômico e o avanço significativo das

tecnologias de informação colocaram em xeque os fundamentos da disciplina e permitiram a elaboração de novos enfoques teóricos, epistemológicos e técnicos que mudaram significativamente a maneira de entendermos a informação e a comunicação na gestão dos negócios. Tais enfoques configuram a dimensão da Comunicação Organizacional de que pretendemos tratar, uma dimensão que deixa claro que não se pode mais aceitar que o processo de comunicação, mantendo-se com seus modelos homogeneizados, verticalizados e com ênfase na instrumentalidade da comunicação, segundo os fundamentos matemáticos, cibernéticos e sistêmicos, seja a maneira mais pertinente para responder aos desafios da gestão estratégica das organizações em tempo de globalização.

Para se superar os limites dos enfoques instrumentais da Comunicação Organizacional, é necessário que ela seja entendida como um processo contínuo (estratégico ou não) para a ação em uma realidade plural, dinâmica e complexa, que visa a provocação de comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos e que funciona, de maneira democrática, como disseminadora dos objetivos e dos valores culturais da empresa para públicos internos e externos.

Nas abordagens que tradicionalmente dominam o âmbito da Comunicação Organizacional, o objetivo primordial é buscar a melhor mensagem e o melhor meio para estabelecer contatos com o público, visando alterar modos de pensar, influenciar decisões, moldar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais, anunciar eventos, vender produtos ou serviços e eliminar conflitos. Entretanto, essa visão - que já não se sustentava no passado - não se suporta de maneira eficiente nos dias atuais, pelo seu reducionismo e simplismo diante da complexidade do mundo das organizações.

Defendemos a ideia de que a Comunicação Organizacional necessita ser entendida, de maneira integral, como elemento que atravessa todas as ações de uma organização e que configura, de forma permanente, a construção de sua cultura e de sua identidade. Cada vez mais, torna-se claro como os processos de comunicação contribuem para desenvolver formas de relação mais participativas e, portanto, mais comprometidas, dando maior flexibilidade às organizações como base de sua permanente transformação e facilitando sua interação social de modo responsável para conjugar seus interesses com as condições culturais, econômicas e políticas nas quais se movem.

Conciliar tais interesses não é fácil, por isso, as organizações reposicionam-se na busca de um maior protagonismo mercadológico, social e até ambiental, capaz de gerar a construção de estratégias de diálogo com diferentes públicos em busca de uma licença social de operação e

de relacionamentos de longo prazo, maximizando as oportunidades de obtenção de resultados sustentáveis.

É neste processo de reposicionamento que surge o conceito de Sustentabilidade aplicado às organizações. Este seria o resultado do somatório da responsabilidade social corporativa, dos investimentos sociais, da gestão de impacto ambiental, dos resultados mercadológicos, da construção de valor para o acionista e da transparência na relação com a sociedade, por meio de uma comunicação quase sempre considerada ética e produzida pelas organizações.

Empresa Cidadã, Socialmente Responsável ou Sustentável tornaram-se atributos sinônimos, buscados pelas instituições de todos os tipos e tamanhos, em qualquer região do mundo. E Laville (2009) busca esclarecer as diferenças entre os conceitos, ainda que de forma difusa:

“A visão tradicional da cidadania empresarial como boa ação envelheceu, e seus limites são conhecidos: antes de mais nada, limites para a empresa, já que se trata sempre de ações pontuais e marginais (além de frequentemente rotuladas de oportunistas e, portanto, incapazes de alimentar uma diferenciação a longo prazo), mas também limites para o planeta, pois essas ações (quer digam respeito ao setor social ou ao ambiental) permanecem meias medidas, tanto para a amplitude dos problemas que restam a ser resolvidos quanto para os impactos sociais ou ambientais diretamente gerados pela atividade da empresa” (Laville; 2009: 46).

Todavia, a correta utilização dos conceitos de Resposanbilidade Social Corporativa e de Sustentabilidade exige posturas organizacionais além da operação diária de exploração de recursos para obtenção de lucro. De outro modo, pois se corre o risco das organizações - como ocorre com boa parte delas - serem vistas como meras hasteadoras da bandeira de empresa sustentável, como justificativa para utilizar os selos de reconhecimento pela causa em suas ações de comunicação.

Entendemos que as práticas adotadas pelas organizações, nesse sentido, ainda estão no campo da retórica, falando-se muito e agindo pouco, visto que as atividades realizadas para lidar com as demandas sociais se resumem a políticas de comunicação empresariais/institucionais, especificamente, de Relações Públicas com os *stakeholders*, de *lobby* junto aos governos e da corrida por premiações de *glamour* promocional para atender a metas qualitativas de comunicação institucional.

Portanto, a Comunicação Organizacional e a Sustentabilidade são os dois conceitos principais desta tese. Aqui, no entanto, nossa intenção é apenas introduzir o tema que permeia toda a pesquisa que se segue: *uma possível relação de constituição, de causa-efeito ou mesmo de dependência entre a Comunicação Organizacional e a Sustentabilidade*

Nossas inquietações

Os estudos sobre Cultura Organizacional surgiram na década de 80 e são, portanto, recentes, se comparados com outras áreas científicas das Ciências Sociais. No campo da Comunicação, tais estudos são mais recentes ainda. A literatura continua limitada e algumas das principais referências são as obras publicadas por Redding e Tompkins (1988), Pepper (1995) e Putnam e Jablin (2001) que organizaram o *Manual de Comunicação Organizacional*. Fala-se sobre a atuação profissional de forma muito tática e, quando o assunto é posicionamento ou direção das organizações, a maior parte dos pesquisadores acredita que a comunicação deve agir de forma estratégica para influir diretamente na condução dos negócios da organização.

Neste trabalho um dos propósitos é lançar bases para a análise da Comunicação Organizacional sob uma perspectiva teórica, contribuindo para a tarefa de mapear e constituir um corpo de conhecimento, que é ainda incipiente do ponto de vista de sua cientificidade, e tomado, dessa forma, por reflexões assistemáticas e pouco significativas para a compreensão tanto dos fenômenos de interação comunicacional originados em organizações sociais como daqueles que as afetam. Neste sentido, procuramos desenvolver argumentos que justifiquem o esforço de pesquisa em direção à interface do campo da Comunicação com os campos da Administração e do Marketing, como meio de fortalecer uma reflexão cientificamente fundamentada sobre os processos específicos da Comunicação Organizacional. Afinal, entendemos que a produção de um olhar próprio da comunicação para os processos comunicacionais existentes, entre as organizações e a sociedade e no interior das organizações, só é possível a partir do momento em que se consiga questionar com os paradigmas científicos que já se preocupam, direta ou indiretamente, em oferecer um quadro teórico explicativo para tais processos.

Além disso, sentimos a necessidade de ressaltar a importância do estudo da Sustentabilidade, a evolução histórica do conceito em si, seus diversos modelos de aplicação e a relação que ela mantém com a Comunicação Organizacional. Isto porque atualmente as organizações se vêem obrigadas a ampliar seu olhar diante dos ambientes de atuação, seja pela

presença de novos atores no processo de relacionamento mercadológico, seja pela já denunciada escassez de recursos naturais para o processo produtivo. Diante destes novos determinantes, acreditamos que a existência e o sucesso organizacional dependem significativamente dos níveis de participação, de diálogo e comprometimento dos *stakeholders*.

O olhar comunicacional traz em seu cerne uma responsabilidade que entendemos como central à compreensão de que a Sustentabilidade, ao se afirmar como inerente ao cenário atual, tenderia a se tornar uma diretriz para qualquer organização, independentemente de seu segmento ou porte. Deetz (1997: 6) afirma que “a principal necessidade de nossa época é desenvolver a capacidade de tomar decisões mutuamente satisfatórias em contextos em que o consenso fundamental está em falta” e em se tratando de estabelecer a correlação entre o papel da Comunicação Organizacional e o da Sustentabilidade isso parece se tornar mais evidente. Por se tratar de uma temática relativamente recente, muitos pesquisadores da comunicação ainda encontram dificuldades para lidar com a questão da Sustentabilidade e suas influências na cultura organizacional ou para propor novos modelos de tratamento da informação, por exemplo. Dentro do tema apresentado, consideramos algumas reflexões relevantes para o campo das organizações. Entre elas está a questão do significado das ações e produções comunicacionais sobre Sustentabilidade, em função dos níveis de participação e diálogo mantidos pelas organizações. Para esta tese adotaremos uma perspectiva interpretativa, na qual a organização é analisada como uma atividade social humana complexa, pois o ambiente em que está inserida assim também é. Seu relacionamento com o ambiente é constituído a partir do processo em que os gestores obtêm informações, interpretam-nas, dão-lhes significados e decidem suas ações com base na compreensão destas informações. Conforme o resumo de Redding e Tompkins (1988), esta é uma abordagem em que as organizações são formas subjetivas e socialmente construídas pelos seus membros.

Ou seja, há uma transformação de dados em entendimento sobre o ambiente organizacional, criando conhecimento ao aprender com esse processo interacional. Vemos a organização como um processo e não como uma estrutura ou entidade, uma vez que sua existência deve-se à contínua interação de aprendizagem com o ambiente onde ela está inserida – pensamento corroborado pelas palavras de Ferreira (1996):

“De acordo com esta concepção, a comunicação é o resultado da interação simbólica entre os membros da organização. Estabelecer significados para as palavras e para as ações pressupõe que estes sejam

simbolicamente interpretados pela reciprocidade de experiências na interação e não pela intenção do emissor ou por filtros cognitivos” (Ferreira e *et al.*; 1996: 185).

Sobre esta mesma visão, Ruão (2008) reforça que:

“A comunicação é linguagem, é objecto simbólico, é interação, é feedback, é canal, é construção da realidade. Nesse sentido, constitui a própria essência da organização, cuja estrutura e práticas são construídas e reconstruídas no e pelo sistema de comunicação” (Ruão; 2008: 50).

Seguindo esta abordagem, esclarecemos desde já que assumimos nossa própria subjetividade durante a pesquisa e incorporamos a mesma nos métodos de investigação adotados. Portanto, considerando os dois temas centrais previamente apresentados, podemos dizer que nossas inquietações estão resumidas na seguinte questão: *quais as características que marcam a relação entre a Comunicação Organizacional e a gestão da Sustentabilidade no contexto empresarial, especialmente aquelas relacionadas aos níveis de participação e diálogo dos stakeholders para o estabelecimento de uma cultura organizacional sustentável.*

Nossos objetivos

Não buscamos o aprofundamento da visão filosófica e ideológica dos valores e princípios dos indivíduos, ante suas decisões no ambiente organizacional, que levem a uma maior incidência dos tipos de ações de sustentabilidade a serem empregadas. Nosso estudo procura somente expor evidências acerca das relações entre a adoção das práticas de Sustentabilidade e o papel que a Comunicação Organizacional apresenta no contexto empresarial, tomando como foco os processos de participação, de diálogo e de comprometimento dos *stakeholders*.

Com relação ao *objetivo geral*, o presente trabalho pretende debater sobre as interfaces existentes entre a empresa considerada sustentável e os conceitos de Comunicação Organizacional e Sustentabilidade, bem como desenvolver o estudo de ambas as áreas acadêmicas, colaborando especialmente para o enraizamento da Comunicação Organizacional como uma subdisciplina independente dentro das Ciências da Comunicação. Como um desdobramento deste objetivo geral, temos os seguintes objetivos específicos:

- caracterizar a cultura organizacional da empresa que tomaremos como estudo de caso, a Nestlé, em Portugal;
- identificar e comentar suas práticas comunicacionais sobre sustentabilidade;

- caracterizar os níveis de participação, diálogo e comprometimento dos *stakeholders* e relacionar tais características com a política de comunicação da empresa.

Nosso universo – delimitações

Para delinear com maior rigor as vertentes da nossa análise torna-se imperativa a apresentação das áreas em que as organizações atuam em termos de Comunicação Organizacional e Sustentabilidade, bem como convocá-las ao nosso modelo de análise. Assim, ao refletirmos sobre o gerenciamento dos *stakeholders* e os processos comunicacionais que visam o estabelecimento de uma cultura de sustentabilidade, nos deparamos com a existência de três dimensões de atuação: a comunicação da sustentabilidade, a comunicação para sustentabilidade e a sustentabilidade da comunicação.

A primeira dimensão está relacionada com o que a empresa faz (conteúdo), como ela faz (processo/mensagem), para quem (audiência) e porque faz (motivação). A segunda tem o objetivo de dialogar, mobilizar e educar os *stakeholders*. A terceira diz respeito à incorporação do conceito às práticas de comunicação organizacionais, ou seja, a coerência entre a comunicação da sustentabilidade e o processo insustentável de fazê-la. Pelas questões de investigação previamente enunciadas, optamos por fazer a nossa análise à luz das três dimensões da seguinte forma:

- Comunicação da sustentabilidade – nos dá pistas sobre as práticas comunicacionais adotadas, ou seja, os tipos de informações divulgadas através de que meios de comunicação e para que público. Por considerarmos a vertente principal, arriscamo-nos a fazer o levantamento de um possível quadro teórico para esta dimensão, reforçando assim nosso compromisso de aprofundar os conhecimentos sobre esta área acadêmica.
- Comunicação para sustentabilidade – permite indentificarmos os níveis de participação, diálogo e comprometimento dos *stakeholders* em função da estratégia e da cultura organizacional pretendidos pela empresa.
- Sustentabilidade da comunicação – reflete a mão inversa, isto é, as marcas e influências que a Sustentabilidade pode deixar na forma como a empresa comunica e lida com seus *stakeholders*.

Assim, dentro destas três dimensões e considerando os objetivos propostos, decidimos focar nossa atenção às estratégias e práticas comunicacionais relacionadas com Sustentabilidade e à gestão dos *stakeholders*, sua participação e formas de diálogo, seus níveis de comprometimento com a criação e manutenção de uma cultura organizacional sustentável.

Justificativa

De acordo com Castro (1978), para a escolha de um tema de pesquisa devem ser observados os critérios de originalidade, importância e viabilidade. Quanto à *originalidade*, embora o tema esteja sendo cada vez mais debatido na mídia e nos ambientes de negócios e acadêmicos, parte-se em geral de uma visão normativa do papel reservado para as organizações empresariais na sociedade. Neste trabalho, nosso enfoque parte de uma visão positiva e interpretativa do papel da Comunicação Organizacional quanto à implantação e manutenção de uma cultura organizacional baseada na Sustentabilidade. Nosso enfoque de originalidade é dado pela utilização do aparato teórico da PARC - *Politically Attentive Relational Construction*, proposto em 2009 por Stanley Deetz para caracterizar ou explicar as dimensões da comunicação sobre sustentabilidade.

A *importância* do tema, como já salientamos anteriormente, decorre do crescente envolvimento empresarial em atividades que visam a implantação de uma política de sustentabilidade, conforme observado empiricamente. Entretanto, o tema ainda carece de um maior suporte teórico para dar apoio ao processo de tomada de decisão no ambiente empresarial. Buscando preencher parte desta lacuna, nosso estudo visa a apresentação de alguns elementos conceituais, com base no arcabouço teórico já proposto por autores das Ciências Sociais e Exatas, além de estabelecer relações com o estudo de caso analisado.

Quanto à *viabilidade*, é factível a exploração do tema a partir do referencial teórico proposto. Conforme será explicado no capítulo sobre nossa metodologia (Parte IV), o método de estudo de caso se aplica de forma adequada aos objetivos propostos. Soma-se a isso, o fato de um vasto leque de material impresso sobre as atividades da Nestlé S.A e Nestlé Portugal estar disponível online e de que a empresa portuguesa ter-se demonstrado disponível ao longo de nossa investigação.

Estrutura da tese

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma:

Nesta introdução apresentamos uma contextualização breve do tema, o problema de pesquisa, sua justificativa, os objetivos a serem alcançados, a delimitação do universo da pesquisa.

Na Parte I apresentamos o conceito de Sustentabilidade a partir de uma linha evolutiva, enumeramos os modelos de implantação da sustentabilidade mais referenciados no meio acadêmico, indicamos as possíveis influências que os *stakeholders* têm na manutenção de uma cultura organizacional baseada na sustentabilidade, identificamos alguns mecanismos de indução e regulação e terminamos por questionar a viabilidade do atual modelo de desenvolvimento econômico para as empresas que buscam o *status* de sustentável.

A seguir, na Parte II, analisamos a Comunicação Organizacional. Para além de traçarmos um panorama dos atuais quadros investigativos sobre o assunto, abordamos o conceito de cultura organizacional e estratégia a fim de apresentarmos um novo modelo de caracterização e análise, baseado no construtivismo relacional e na participação, elaborado por Deetz (2009).

Na parte III procuramos relacionar os conceitos de Comunicação Organizacional e de Sustentabilidade. Subdividida em três capítulos, optamos por tratar do assunto a partir das três dimensões: a comunicação da sustentabilidade, a comunicação para sustentabilidade e a sustentabilidade da comunicação. É nesta parte que ousamos discutir alguns pressupostos teóricos sobre a comunicação da sustentabilidade, nomeadamente, sua abordagem a partir da Teoria da Comunicação, do Construtivismo, da Sociologia e da Psicologia.

Temos ainda a Parte IV em que explicitamos a metodologia da pesquisa a ser empregada, apresentamos um perfil da Nestlé S.A. e da Nestlé em Portugal, discutimos a comunicação da sustentabilidade pela empresa, atrevemo-nos a aplicar o modelo PARC para caracterizar esta comunicação e compartilhamos nossas interpretações sobre os resultados obtidos. Procuramos relacionar o aparato teórico apresentado nas partes anteriores a estes resultados, a fim de construirmos uma interpretação sólida e coerente.

Finalmente, a Parte V destaca nossas conclusões e recomendações para pesquisas futuras.

PARTE I

Sustentabilidade

“Todos somos responsáveis por tudo perante todos” (Fiódor Dostoievski; 1852: s/n).

1. Um conceito amplo e paradoxal

A palavra *Sustentabilidade* aparece com frequência associada a outros termos, como, por exemplo, cidadania corporativa, filantropia empresarial e responsabilidade social. De origem latina, a palavra *sustentare* significa suste, sustentar, suportar, conservar em bom estado, manter, resistir. Dessa forma, sustentável seria tudo aquilo que é capaz de ser suportado, mantido. Se em seu sentido lógico, sustentabilidade é a capacidade de se sustentar, de se manter; uma atividade sustentável seria aquela que pode ser mantida para sempre. Em outras palavras, também poderia ser definida como a exploração de recursos sem que estes nunca se esgotem.

Entendemos que se trata de um campo relativamente novo do conhecimento acadêmico, cuja investigação científica é recente se comparada a outras áreas das Ciências Sociais. O tema vem sendo tratado por diversos autores desde o início do século XX, com influências originárias de diversos quadrantes teórico-políticos, no sentido de responder às transformações e desafios das relações entre mercado e Estado, empresas e organizações nomeadamente de trabalhadores (Silva, 2012). Todavia, alguns dos termos citados anteriormente ainda apresentam inconsistências conceituais, enquanto outros já aparecem mais bem definidos, sendo possível afirmar que todos estão em evolução e, portanto, em fases distintas de construção teórica. Partimos do princípio de que os conceitos são construções lógicas, estabelecidas de acordo com um quadro de referência e que adquirem significados dentro dos contextos em que são inseridos.

Há 50 anos os economistas estavam pouco preocupados com um desenvolvimento que pudesse ser considerado sustentável, pois, se esperava que a humanidade entrasse no século dourado através do progresso tecnológico. Todavia, uma década depois, surgiu a consciência de que os problemas ambientais já haviam atingido uma tensão considerável, representando um verdadeiro desafio à sobrevivência da humanidade. Isso contribuiu para o surgimento mais rápido dos estudos relacionados com conceito da sustentabilidade e de medidas que avaliassem sua inserção, manutenção e impacto dentro das organizações, embora neste momento inicial o termo “desenvolvimento sustentável” não apresentasse os significados que hoje lhe são atribuídos.

Para que possamos refletir adequadamente sobre esta temática, compreender suas consequências e possibilidades em termos organizacionais e, posteriormente, relacionarmos o

conceito à Comunicação Organizacional, julgamos ser necessário fazer uma breve revisão conceitual. Para isso, começamos por retroceder no tempo e registrar os marcos e acontecimentos que contribuíram para o processo de constituição da sustentabilidade, passamos pela exposição de conceitos direta ou indiretamente ligados ao tema e terminamos com o questionamento de aspectos que costumavam ser considerados irrefutáveis, mas que hoje já ganham novas interpretações.

1.1 Linha Evolutiva

As discussões sobre sustentabilidade e sua definição surgiram na década de 1960 e abordavam a capacidade do planeta de sustentar o desenvolvimento levando em consideração a manutenção dos ecossistemas, da biodiversidade e as necessidades das atuais e das futuras gerações (Barbieri, 1997). O termo abre precedentes para inúmeras considerações, pois não há um consenso do que se trata por sustentabilidade, embora algumas definições e caracterizações sejam mais aceitas do que outras, especialmente pelo meio acadêmico.

Trata-se de um conceito amplo que é muitas vezes confundido com outros como responsabilidade social corporativa, cidadania corporativa ou empresarial, filantropia empresarial, marketing social, ativismo social e empresarial. Diversos e inúmeros termos que se referem de forma genérica ao conjunto de ações promovidas pelas organizações relativamente à sociedade e que ultrapassam a esfera imediata de sua atividade econômica ou o fim para o qual a entidade foi criada.

O surgimento e a evolução do conceito estão intimamente ligados aos inúmeros debates, congressos e grupos de pesquisas internacionais promovidos pela ONU – Organização das Nações Unidas, pela União Europeia, pelo *Watch Institute* e outros institutos de pesquisa do âmbito organizacional. Estas iniciativas têm sempre como objetivo a caracterização e o estabelecimento de parâmetros de definição para a sustentabilidade. A ONU e a União Europeia são, nomeadamente, os maiores estimuladores de debate e responsáveis pela produção de legislações e recomendações sobre o tema. Embora algumas destas referências internacionais não sejam obrigatórias para as organizações e as suas ratificações pelos países sejam processos por vezes demorados, não deixam de constituir indicações do caminho a seguir. Alguns exemplos mais representativos são:

¹Organização independente de pesquisa sobre desenvolvimento sustentável, fundada em 1974 e sediada nos EUA.

- 1987 – Nosso Futuro Comum, relatório publicado pela Comissão Mundial do Ambiente e Desenvolvimento;
- 1992 – PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento e a Agenda 21, assinada na Cimeira da Terra, no Rio de Janeiro, Brasil;
- 2000 – MDGs - Millenium Development Goals, anunciado pela ONU. Revisão da Declaração Tripartida dos Princípios Respeitantes às Empresas Multinacionais e à Política Social, publicada originalmente pela OIT – Organização Internacional do Trabalho em 1977;
- 2001 – Livro Verde - Um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas, publicado pela Comissão Europeia;
- 2002 – Complementação do Livro Verde, com a publicação do documento Uma Contribuição das Empresas para o Desenvolvimento Sustentável. Realização da Cimeira Mundial para o Desenvolvimento Sustentável em Joanesburgo, África do Sul;
- 2006 – Implementação da Parceria para o Crescimento e o Emprego: tornar a Europa um pólo de excelência em termos de Responsabilidade Social nas empresas, publicado pela Comissão Europeia;
- 2012 – Realização da Rio+20 – Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável.

Estas referências, com origens, abordagens e modelos de aplicação diferentes têm em comum a preocupação com a criação e o desenvolvimento de espaços de progresso nas organizações tidas como socialmente responsáveis, ainda que elas estejam inseridas em contextos econômicos e sociais distintos.

A linha evolutiva do conceito de sustentabilidade começa no fim da década de 1960, quando o mesmo foi expresso pela primeira vez como “ecodesenvolvimento”. Em 1968, a UNESCO realizou a Conferência Intergovernamental de Especialistas sobre as Bases Científicas para Uso e Conservação Racionais dos Recursos da Biosfera, conhecida como Conferência da Biosfera. Durante este evento, cientistas demonstraram as condições naturais do meio ambiente e discutiram a viabilidade de exploração dos recursos naturais de acordo com o modelo de desenvolvimento econômico daquela época. Nesse mesmo ano, formou-se o Clube de Roma. Composto por cientistas, industriais e políticos, seu objetivo era discutir e analisar os limites do crescimento econômico levando em conta o uso crescente dos recursos naturais. O resultado das discussões e análises realizadas foi a publicação do relatório *Limites do Crescimento* em

1972. O relatório alertava para o caos futuro se não assistissemos modificações nos modelos de desenvolvimento econômicos praticados, que estimulavam desenfreadamente o acúmulo de bens e capital sem levar em consideração o impacto ambiental.

A década de 70 foi marcada pela fundação de diversas organizações não-governamentais de cunho ambientalista e com atuação internacional, como o Greenpeace, por exemplo. Inúmeras campanhas de sensibilização e de alerta sobre as consequências negativas da política de desenvolvimento da época, assente na premissa dos argumentos econômicos, deram início a uma mudança importante de valores na sociedade civil. Além disso, o período foi marcado pelas primeiras conferências internacionais para debate sobre o tema como a Conferência de Estocolmo, em 1972, e o primeiro Congresso Internacional de Ecologia, em 1974, na Holanda.

Contudo somente na década de 80, a legislação específica sobre o meio ambiente passou a controlar empresas e indústrias no que se refere à obtenção de matéria-prima, processos e produção. Em 1987, quando a ONU promoveu a segunda reunião de marco referencial, a CCMAD - Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento, elaborou o *Nosso Futuro Comum* ou *Relatório de Brundtland*, no qual o conceito de desenvolvimento sustentável foi apresentado ainda fortemente associado às preocupações ambientais, conforme observa-se no trecho a seguir:

“Desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que atende as necessidades actuais sem comprometer a possibilidade das gerações futuras também atenderem as suas. Contém dois conceitos chaves. O primeiro é ‘necessidade’, em particular as necessidades essenciais das populações mais pobres, para as quais deve-se dar prioridade. O segundo é a ideia de limitação imposta pela tecnologia e pela organização social do meio ambiente em atender as necessidades presentes e futuras” (CMMAD, 1987: 54).

Na década de 90, o termo desenvolvimento sustentável ganhou notoriedade em detrimento de ecodesenvolvimento. Segundo Neto & Froes (2004), foi a emergência da equidade social como questão central. Os autores referem que “ela entrou na ordem do dia, influenciada pela noção de que o desenvolvimento sustentável exigia a harmonização de três elementos: proteção ambiental, crescimento econômico e equidade social” (Neto & Froes, 2004: 182). De acordo com esta nova visão, uma organização sustentável seria aquela que atua em três dimensões: na proteção ambiental, no apoio e fomento ao desenvolvimento econômico (quer seja local, regional ou global), e no estímulo e garantia da equidade social. Sendo assim, as

organizações deveriam adotar e aprimorar seus mecanismos de gestão, levando em conta o equilíbrio entre aqueles três aspectos.

Em 1992, foi realizada a Eco92 - Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, no Rio de Janeiro, que conseguiu reunir representantes de mais de 170 países e mais de 100 chefes de Estado. O conceito de Desenvolvimento Sustentável ganhou força e passou a ser o grande símbolo da mudança de paradigma de desenvolvimento. Desse mesmo evento, surgiu a Agenda 21 Global - um documento com 40 capítulos que orientam sobre a implantação do desenvolvimento sustentável pelas organizações através de novas estratégias de gestão e que propõe uma parceria entre governo, empresa e sociedade com o objetivo de criar Agendas 21 locais.

Já em 2001, a Comissão Europeia visava debater de forma mais aprofundada os conceitos de responsabilidade social corporativa e de desenvolvimento sustentável de acordo com o contexto sócio-econômico europeu. Para isso, organizou uma série de conferências internas, cujo resultado foi a publicação do *Livro Verde – Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Nela, as possibilidades de exploração máxima das experiências já adquiridas são listadas e incentiva-se o desenvolvimento de práticas inovadoras para uma gestão sustentável e que estivessem de acordo com as orientações da Agenda 21.

“A responsabilidade social das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. Numa altura em que a União Europeia procura identificar os seus valores comuns através da adopção de uma Carta dos Direitos Fundamentais, são cada vez mais numerosas as empresas europeias que reconhecem de forma gradualmente mais explícita a responsabilidade social que lhes cabe, considerando-a como parte da sua identidade” (Comissão Europeia, 2001: 4).

Finalmente, nesta segunda década em que estamos a viver, podemos registrar a declaração do ano internacional da biodiversidade em 2010, pela ONU, o lançamento do índice de carbono eficiente, a publicação da certificação ISO26000 e em Junho de 2012 a realização da Rio+20.

Realizada na cidade do Rio de Janeiro, a Rio+20 foi uma Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, tendo reunido representantes de 190 países. O evento, que não faz parte do calendário das reuniões periódicas das Nações Unidas, pertence a um conjunto de reuniões que acontecem esporadicamente em torno de temas ambientais – conhecidas

popularmente como *Earth Summits* ou Cúpulas da Terra. A primeira dessas reuniões foi a de Estocolmo em 1972, a segunda, a Rio 92, a terceira, a de Joanesburgo em 2002 e finalmente a Rio+20, que marcou os 20 anos da Rio 92, a mais importante desse conjunto de conferências.

Seus objetivos eram assegurar o compromisso político com o desenvolvimento sustentável, fazer um levantamento sobre o progresso e as lacunas na implementação das decisões e resoluções das principais conferências de desenvolvimento sustentável e refletir sobre os desafios que as próximas gerações terão pela frente. Considerando estes objetivos, os principais temas abordados foram o conceito de “Economia Verde” no contexto do desenvolvimento sustentável e da erradicação da pobreza, bem como a estrutura institucional necessária para que o desenvolvimento sustentável seja viável.

O resultado formal da conferência é um documento das Nações Unidas reconhecido por 188 Estados-membros. A publicação pode ser considerada como politicamente focada (*a focused political document*) e sua estrutura foi delineada no texto que foi negociado nas reuniões preparatórias e traz o nome de *O Futuro que Queremos*.

De uma forma geral, a sociedade civil considerou o documento “fraco”, uma vez que não traz metas nem prazos, mas uma série de adiamentos e pedidos de estudos. O texto diz que os padrões de consumo precisam mudar, mas não há orientações práticas de como isso deve acontecer. Os países menos desenvolvidos reivindicaram o seu direito a poluir, enquanto os mais desenvolvidos não assumissem a dívida ecológica por terem poluído tanto há tanto tempo. As multinacionais investiram para influenciar as legislações nacionais e os tratados internacionais no sentido de prosseguir as suas atividades poluidoras sem grandes restrições.

Também se esperava o fortalecimento do PNUMA - Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente e as formas de financiamento adotadas para o desenvolvimento sustentável. Porém, ao invés de estabelecerem um fundo de financiamento para ajudar os países em desenvolvimento, *O Futuro que Queremos* registra apenas que será estudada uma maneira de arrecadar dinheiro de fontes diversas.

Uma série de outros resultados é esperada. Para muitos especialistas, as propostas que foram discutidas fora do âmbito das negociações formais são as mais interessantes e possivelmente as de maior impacto. Neste contexto, destacam-se os diversos compromissos regionais firmados entre os governantes e o empresariado local (os chamados *World Regional Summits*), e a significativa mobilização social que intensificaram a agenda de desenvolvimento sustentável.

A seguir, apresentamos o Quadro I – Marcos e Referências da Sustentabilidade de 1960 a 2012, com os principais marcos que permeiam a linha evolutiva do conceito de sustentabilidade e seguimos em frente, identificando de que forma tais marcos contribuíram para a criação dos principais modelos de análise e de implantação da Sustentabilidade.

Quadro I – Marcos e Referências da Sustentabilidade de 1960 a 2010

Década	Breve descrição do acontecimento					
1960	Contaminação na Baía de Minamata, no Japão	Fundação da WWF, na Suíça	Livro Primavera Silenciosa, de Rachel Carson	Ecodesenvolvimento: visão um pouco mais realista do crescimento industrial		
1970	Crise energética causada pelo aumento do preço do petróleo	Fundação do Greenpeace	1ª Conferência Mundial sobre Meio Ambiente, das Nações Unidas, em Estocolmo.	A ONU cria o PNUMA – Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente	Divulgação mais intensa do relatório Limite do Crescimento, publicado pelo Clube de Roma	Em 1977, na França, empresas com mais de 750 funcionários passam ter a obrigação de publicar balanço social
1980	Acidente em Chernobyl	Inclusão do tema Meio Ambiente na Constituição brasileira	Em 1987, o manifesto Nosso Futuro Comum fixa o conceito de desenvolvimento sustentável	Lançado o painel inter-governamental para mudanças climáticas (IPCC)	Firmado o protocolo de Montreal, banindo os cloro-fluor-carbonos	
1990	Empresas envolvidas com álcool, tabaco, armas e jogos ficam proibidas de participar no indicador social Domini 400.	Discussões políticas aumentam a pressão no setor econômico. Criação do ISEA – Institute of Social and Ethical Accountability	Realização da Eco-92 – Conferência das nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (CNUMAD), no Rio de Janeiro	Equação dos 3R: reduzir, reutilizar e reciclar.	Surgimento e aprovação da Agenda 21 global: documento com 40 capítulos estratégicos para implementação do desenvolvimento sustentável	Acordo de 84 países para a criação do Protocolo de Kyoto (sem entrada de vigor)
1990	A SAI – Social Accountability International cria a SA 8000, norma que certifica as condições de trabalho na empresa	A ONU promove o Global Compact (Pacto Global) estabelecendo princípios empresariais nas áreas de meio ambiente, combate à corrupção e direitos humanos.	Em 1996, a ISO- International Organization for Standardization define as normas de proteção ao meio ambiente e a certificação ISO 14001	Em 1997 é fundada a GRI – Global Reporting Initiative, buscando uniformizar os relatórios ambientais, econômicos e sociais	Em 1998, criação do Instituto Ethos no Brasil	Em 1999 é criado o Índice de Sustentabilidade Dow Jones, avaliando o desempenho financeiro das empresas líderes em sustentabilidade
2000	Plano Nacional de Alterações Climáticas –	Entrada em vigor do Protocolo de Kyoto	Conferência Rio+10, em Johannesburgo (avaliação dos 10	Em 2000, em reunião de dirigentes promovida pela	Em 2005 é lançado o ISE (Índice de Sustentabilidade	Implantação do pedágio urbano para veículos em Londres; Paris

	PNAC 2001		anos de implantação da Agenda 21)	ONU, 191 países definiram as 8 Metas do Milênio	Empresarial) comparando empresas listadas na Bovespa no que tange à sustentabilidade.	cria sistema de bicicletas públicas; Fundação da Bolsa do Clima de Chicago.
	Criação da Carta da Terra	Fundação do Instituto Akatu para o consumo consciente	Processo de Marrakech (PNUMA)	A COP6, na Holanda, estabelece metas de preservação da biodiversidade para 2010	Livro Verde - Um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas, publicado pela Comissão Europeia	“Parceria para o Crescimento e o Emprego: tornar a Europa um pólo de excelência em termos de Responsabilidade Social nas empresas”, publicado pela Comissão Europeia
2010	É declarado o Ano Internacional da Biodiversidade pela ONU	Lançado do índice de Carbono Eficiente	Publicada a certificação ISO 26000	Realização da Rio+20		

Fonte: elaboração própria.

1.2 Modelos e práticas de implantação e análise

Ao longo das discussões produzidas pelas diferentes conferências mundiais listadas anteriormente, diversas abordagens, modelos e práticas de aplicação do conceito foram desenvolvidos. Contudo, somente seis deles serão aqui brevemente detalhados a fim de que, posteriormente, possamos definir da forma mais adequada um horizonte comum de entendimento quanto aos referenciais teóricos mencionados ao longo desta pesquisa. São eles: (1) os Princípios Globais de Sullivan, (2) o *Natural Step*, (3) a Agenda 21, (4) o Pacto Global, (5) o Projeto Sigma e (6) o *Triple Bottom Line*.

A escolha destes seis modelos foi propositada, pois nossa intenção é reunir exemplos produzidos a partir de encontros das Nações Unidas (Agenda 21 e Pacto Global) e exemplos elaborados por organismos internacionais ou iniciativas individuais (*Natural Step*, *Triple Bottom Line*, Projeto Sigma e Princípios Global de Sullivan). É importante ressaltar a existência de outros modelos criados pela ONU, como o Metas do Milênio e a Carta da Terra; e ainda outros elaborados por organismos internacionais (*Global Reporting Initiative* e Princípios da OCDE²) e nacionais, como o Balanço Social do Instituto Ethos³, no caso do Brasil. Entretanto, refira-se que os seis modelos por nós escolhidos são usualmente citados na literatura como base de conhecimento e discussão para o desenvolvimento dos demais (Hess, 2002; Matten *et al.*, 2003; Mc Williams & Siegel, 2001; Carroll, 1991; Clarkson, 1995; Schwartz & Carroll, 2003; Baxter *et al.*, 2004).

Os **Princípios Globais Sullivan** foram criados, em 1977, a partir do trabalho conjunto entre Leon Sullivan e um grupo de organizações multinacionais, que também desejavam promover operações empresariais éticas por todo o mundo, particularmente, em países em fase de desenvolvimento. Os princípios influenciaram extremamente operações empresariais na África do Sul, contribuindo inclusive para a abolição da política de *apartheid*. Há um foco no desenvolvimento e implementação de políticas corporativas internas relativas aos empregados e às comunidades nas quais as empresas operam. Resumidamente, trata-se de oito princípios que abordam a proteção aos direitos humanos; a garantia de igualdade e oportunidades ao emprego; o reconhecimento de liberdade de associação; o fornecimento de oportunidades educacionais; a melhoria da qualidade de vida; a criação de ambientes sociais e naturais saudáveis; o combate à

2 Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico é uma organização internacional, fundada em 1948, que reúne 31 países que aceitam os princípios da democracia representativa e da economia de livre mercado.

3 Criada em 1998, trata-se de uma organização brasileira sem fins lucrativos cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável.

corrupção e o apoio e incentivo à adoção dos princípios por gestores de organizações de qualquer tamanho.

A iniciativa requer que cada empresa informe sobre seu progresso anualmente. Uma carta assinada por um representante oficial da empresa deve ser submetida a cada ano, descrevendo o progresso, dentro daquele ano, e as atividades planejadas para o ano seguinte. Além disso, uma reunião anual é promovida para facilitar o diálogo entre empresas e organizações que apoiam os Princípios Globais Sullivan. Muitos pesquisadores consideram esta iniciativa como o embrião dos atuais relatórios de sustentabilidade.

O **Natural Step** foi elaborado, em 1989, por Karl-Henrik Robèrt, que então liderava uma equipe de cientistas com o objetivo de desenvolver um conjunto claramente articulado de princípios básicos de sustentabilidade, cuja base fosse essencialmente científica. O grupo redigiu um documento consensual, no qual o conhecimento básico das funções da biosfera e interações humanas, relativas à sustentabilidade da vida no planeta, foram descritos. Resumidamente, trata-se de uma abordagem científica e sistêmica ao planejamento organizacional para a sustentabilidade.

O modelo oferece um conjunto prático de critérios de planejamento que pode ser usado para orientar determinada ação no alcance da sustentabilidade. Baseia-se fundamentalmente em uma avaliação integrada da situação atual em que se pretende atuar e na determinação da visão futura de sucesso por meio do *backcasting* como metodologia. Por meio dela, os planos de atuação organizacionais devem começar com o entendimento compartilhado sobre o que significa sustentabilidade. De seguida, há um trabalho de conscientização, o mapeamento das bases para análise da realidade vivida pela organização, a criação de uma visão clara e convincente e, finalmente, o estabelecimento de ações práticas e a gestão das prioridades.

“Na sociedade actual a natureza é sistematicamente submetida ao aumento de: concentrações de substâncias extraídas da crosta terrestre, concentrações de substâncias produzidas pela sociedade e degradação dos meios físicos. E nessa sociedade, as pessoas estão sujeitas à condições que bloqueiam os meios necessários para o alcance da realização das necessidades essenciais” (*Natural Step*, 1989: 10).

O terceiro modelo, **Agenda 21**, é um plano de ação global, ratificado por 178 países e que reúne o conjunto mais amplo de premissas e recomendações sobre como as nações devem agir para alterar seu vetor de desenvolvimento em favor de modelos sustentáveis e a iniciarem seus programas de sustentabilidade. É uma publicação dividida em quatro grandes seções:

dimensões sociais e econômicas, conservação e gestão dos recursos para o desenvolvimento, fortalecimento do papel dos grupos principais e meios de implementação.

“Agenda 21 está voltada para os problemas prementes de hoje e tem o objectivo, ainda, de preparar o mundo para os desafios do próximo século. Reflete um consenso mundial e um compromisso político no nível mais alto no que diz respeito a desenvolvimento e cooperação ambiental. O êxito de sua execução é responsabilidade, antes de mais nada, dos Governos. Para concretizá-la, são cruciais as estratégias, os planos, as políticas e os processos nacionais. A cooperação internacional deverá apoiar e complementar tais esforços nacionais. Nesse contexto, o sistema das Nações Unidas tem um papel fundamental a desempenhar” (Agenda 21, 1992: 1).

A Agenda 21 apela às autoridades locais de cada país que desenvolvam um processo consultivo e consensual com as suas populações, sob forma de uma versão local da Agenda 21. Portanto, ela promove o pensamento global, frisando que este deve ser traduzido em ações locais, daí seu lema: pensar global, agir local. Agenda 21 Local é um processo participativo, multi-setorial, que visa atingir os objetivos da Agenda 21 a nível local, através da preparação e implementação de um plano de ação estratégico de longo prazo dirigido às prioridades locais para o desenvolvimento sustentável.

O **Pacto Global** é uma iniciativa da ONU que incentiva o setor privado a contribuir ativamente para a resolução dos problemas econômicos, sociais e ambientais mais urgentes, a fim de que uma governança sustentável do planeta possa ser promovida. Consiste em dez princípios de gestão corporativa, fundamentados nos direitos universais que conferem às empresas um nível internacional de parceria com a ONU em suas políticas e práticas de sustentabilidade. Desde 2000, o Pacto Global reúne mais de cinco mil empresas em todo o mundo.

“O Pacto Global pretende combinar as melhores práticas e benefícios da ONU, como por exemplo sua autoridade moral e seu poder de convocação, com pontos fortes do sector privado como a capacidade de solução de problemas, recursos, *expertise* e as capacidades inovadoras dos stakeholders. A iniciativa é global e local, público e privado; voluntária, mas responsável. (...) O Pacto Global da ONU não é um instrumento de regulação, mas sim uma iniciativa voluntária que se baseia na prestação de contas públicas, transparência e divulgação para complementar a regulamentação e para fornecer um espaço para a inovação” (Pacto Global, 2000: 3).

Dando continuidade à filosofia de que é preciso estreitar os laços de relacionamento entre as organizações internacionais públicas e o setor privado, também em 2000, formou-se um consórcio entre a BSI - *British Standards Institution*⁴, o *Forum for the Future*⁵ e a *AccountAbility*⁶ que lançaram o **Projeto Sigma**.

O projeto visa aumentar a capacidade das empresas de alcançarem seus objetivos de negócio e institucionais, tratando, de modo mais eficaz, os dilemas, ameaças e oportunidades nos campos económico, social e ambiental. As diretrizes do Projeto Sigma oferecem soluções flexíveis e viáveis, que podem ser implementadas em uma ampla gama de setores, tipos de organização e funções. Tais directrizes não prescrevem níveis de desempenho, mas ajudam as organizações a definir suas metas de performance, consistentes com os princípios operacionais que tenham adotado; medem seu desempenho em relação a essas metas ao longo do tempo e apresentam resultados em relação a elas. Caso verifique-se quaisquer situações nas quais o nível ou a velocidade da melhoria seja insuficiente para que as metas preestabelecidas sejam alcançadas, o modelo oferece um conjunto viável de medidas de recuperação.

O objetivo principal do Projeto Sigma é ajudar as organizações a compreender o conceito de sustentabilidade e seu impacto. Ele fornece um conjunto de referências para ajudar as empresas a desenvolver seus próprios princípios. Baseia-se em dois elementos centrais. O primeiro é a gestão holística de cinco diferentes tipos de capital (construído, financeiro, humano, social e natural) que refletem os impactos e a riqueza da organização como um todo. O segundo elemento é o exercício das práticas responsáveis, transparência e atenção para com todos aqueles que se relacionam com a organização e respeito às regras e normalizações relevantes.

O último modelo aqui abordado é um dos mais populares e é objeto de constantes aperfeiçoamentos desde 1998, quando então foi proposto por Jhon Elkington. O **Triple Bottom Line** enfatiza duas questões: a integração entre os aspectos econômico, social e ambiental, e a integração entre as visões de curto e longo prazo. Sobre a primeira delas, seu autor defende a ideia de que a sustentabilidade econômica como condição isolada de existência de uma organização não é suficiente para a sustentabilidade global de uma empresa. Elkington (1998)

4 Uma das principais organizações de normalização; defende a adopção de melhores práticas de administração, redução de riscos e implementação de normas internacionais como forma de distribuição de renda.

5 Instituição fundada em 1996 no Reino Unido, que desenvolve acções a fim de acelerar a transição para um modo de vida sustentável com base em soluções digitais. Trabalha em parceria com mais 150 organizações, governos e universidades para difundir e compartilhar o conceito e práticas de desenvolvimento sustentável.

6 Um organismo profissional internacional dedicado às práticas responsáveis. Missão: promover a prestação de contas para o desenvolvimento sustentável. Oferece ferramentas e normas com base em seu AA 1000, promove o desenvolvimento profissional e padrões de certificação e conta com um modelo de governança inovador.

considera este pensamento bastante reducionista e capaz de satisfazer apenas as visões de curto prazo. Para ele, uma visão de longo prazo requer um sistema interligado de ressonâncias múltiplas, que confirmam a complexidade de sua abordagem. Sobre a questão das visões a curto e a longo prazo, o autor acredita que ambição por lucros imediatos é completamente oposta à sustentabilidade, que exige da empresa a satisfação das necessidades das gerações atuais e futuras sem prejuízos de quaisquer tipos.

O *Triple Bottom Line* significa que a gestão do negócio considera não somente questões econômicas, mas também sociais e ambientais. Mais ainda, o autor sugere que o sucesso dos negócios a longo prazo depende do que comumente chamamos de *sweet spot*, ou seja, a área estratégica onde os interesses dos *stakeholders* coincidem com os interesses da empresa e há uma tripla otimização dos custos econômicos, sociais e ambientais dos produtos e das atividades produtivas. De acordo com Steurer *et al.* (2005), o desafio mais sério que envolve a ideia do *Triple Bottom Line* está no conflito de escolhas entre as dimensões conceituais que a sustentabilidade pode assumir e que são gerenciadas pelas organizações de forma a atender as expectativas dos *stakeholders*.

Há algumas divergências de cunho teórico sobre o envolvimento direto destes públicos de interesse na forma como as organizações conduzem suas atividades. Se por um lado há modelos como o *Triple Bottom Line* que valorizam um relacionamento transparente e de comunhão de interesses com os *stakeholders*; por outro, há concepções em que o único interesse a ser mantido é aquele ligado a componente econômica da organização. É sobre este dilema que tratamos a seguir.

1.3 Influências dos *stakeholders*

Foi especialmente a partir dos anos 80 que as relações entre as organizações e seus consumidores, fornecedores, acionistas, empregados diretos ou terceirizados e comunidade local passaram a constituir o escopo de muitas pesquisas na área dos estudos organizacionais. Seja qual for o termo utilizado – públicos de interesse, partes interessadas ou *stakeholders* – é preciso observar que o conceito em si também ganhou importância na vertente das Ciências da Comunicação que estudam as organizações enquanto palco, elemento estruturante ou resultado de um processo comunicativo peculiar, influenciado pelo papel que cada ator social assume na formação da imagem e da reputação organizacional.

Há uma multiplicidade de definições para o termo *stakeholder* que varia entre um pólo mais abrangente, como as de Donaldson & Preston (1995), a outro mais restrito como as de Savage (1991) ou Hill & Jones (1992). Ao pensarmos nas organizações como entidades cuja existência se justifica pela busca da satisfação de necessidades de pessoas, *stakeholders* seriam vistos pela sua definição mais abrangente: indivíduos que interagem e têm interesse ou relação com ou sobre a organização. Por outro lado, a visão restrita, proposta pela área de estudos organizacionais, exige a identificação de grupos principais, cujos interesses e expectativas seriam pontos fulcrais para a sobrevivência da organização.

A seguir, apresentamos o Quadro II - Definições de *Stakeholder* com as principais conceituações do termo, seus respectivos autores e os anos em que as mesmas foram produzidas, para em seguida analisarmos de que forma elas podem se relacionar com o desenvolvimento sustentável.

Quadro II - Definições de *Stakeholder*

Autor	Definição resumida
Freeman (1984)	Qualquer grupo ou indivíduo que afete ou seja afetado, quando uma organização atinge seus objetivos.
Savage (1991); Hill & Jones (1992)	Atores sociais portadores de interesse e expectativas sobre a organização, sem os quais a organização não seria possível.
Nutt & Backoff (1992)	Todos os grupos que serão afetados ou que afetarão a estratégia da organização.
Bryson (1995)	Qualquer pessoa, grupo ou organização que possa

	atrair atenção ou recursos da organização ou ainda ser afetado por sua atividade.
Donaldson & Preston (1995)	Qualquer ator social que tenha uma relação ou interesses (diretos ou indiretos) com ou sobre a organização.
Mitchell <i>et al.</i> (1997)	Indivíduos ou entidades que afetam ou são afetados pelos objetivos e/ou resultados de uma organização em diferentes extensões, na medida em que reúnem um ou mais de três atributos básicos: poder, legitimidade e urgência.
Atkinson & Waterhouse (1997)	Qualquer ator social que interfira no desempenho organizacional, podendo ser primários (aqueles sem os quais a organização não poderia sobreviver) e secundários (aqueles que têm algum grau de importância, mas não comprometeriam diretamente as ações da organização).
Eden & Ackermann (1998)	Indivíduos ou pequenos grupos com poder para reagir, negociar e alterar o futuro estratégico da organização.
Jones & Wicks (1999)	Pessoas e/ou grupos que podem afetar e são afetados pelos resultados estratégicos obtidos e que têm reivindicações aplicáveis no tocante ao desempenho organizacional.
Johnson & Scholes (2002)	Indivíduos ou grupos que dependem da organização para atingir seus próprios objetivos e de quem, por outro lado, a organização também dependa.

Fonte: Adaptado de Bryson (2003).

O ponto comum é que todas as definições têm como pano de fundo questões essenciais que tocam o âmago da teoria organizacional: em função de quais interesses as organizações devem ser geridas? A quem e para que realmente interessam ou devem interessar as atividades das organizações? Os sistemas de gestão organizacional contemporâneos tendem a fazer prevalecer quais interesses em detrimento de outros? De que forma os *stakeholders* podem influenciar o desempenho organizacional e conseqüentemente a busca pela sustentabilidade?

As pesquisas sobre *stakeholders* tentam responder a estas questões, ao identificarem quem são eles e ao determinarem que tipos de influência são exercidos. Wood (1990) & Clarkson (1995) propõem a identificação e caracterização dos *stakeholders* em dois grupos: primários e secundários. O primeiro é composto por indivíduos ou grupos que exercem impacto direto sobre a organização. É o público tradicional que aparece nas primeiras análises das relações de *stakeholders* com a organização como, por exemplo, empregados, fornecedores, clientes, concorrentes, investidores e proprietários. O segundo grupo, *stakeholders* secundários, é formado por indivíduos ou grupos que não estão diretamente ligados às atividades econômicas da organização, porém exercem influência considerável sobre ela ou podem afetar seriamente suas operações. Aqui estariam incluídos a imprensa, os grupos ambientalistas, o governo e as instituições financeiras, por exemplo.

Outra proposta de identificação e classificação foi elaborada por *Savage et al.* (1991). Ao analisarem a relação dos *stakeholders* com a organização, os autores adotaram como critério o potencial que estes grupos têm em ameaçar e cooperar com os propósitos da organização, o que gerou quatro classificações: dispostos, marginais, indispostos e ambíguos.

O primeiro grupo seria formado pelos *stakeholders* que possuem baixo potencial em ameaçar e alto potencial em cooperar, estando sempre *dispostos* a ajudar no cumprimento da missão da organização. Já aqueles que não são nem altamente ameaçadores, nem especialmente cooperadores, receberam a classificação de *marginais*. Os *indispostos* são aqueles que possuem alto potencial de ameaça, mas baixo potencial de cooperação e, finalmente, os *stakeholders ambíguos* têm alto potencial em ameaçar, assim como em cooperar. Os mesmos autores também propõem estratégias para uma gestão adequada dos *stakeholders*, considerando os aspectos que caracterizam cada grupo, a fim de que o desempenho organizacional seja otimizado. A seguir, apresentamos o Quadro III – Diagnóstico de *stakeholders* e estratégias, em que as propostas dos autores são representadas.

Quadro III – Diagnóstico de Stakeholders e estratégias conforme Savage *et al.* (1991)

		Potencial em ameaçar a organização	
		Baixo	Alto
Potencial em colaborar com a organização	Alto	Tipo 1: Dispostos a apoiar Estratégia: envolver	Tipo 3: Indispostos a apoiar
	Baixo	Tipo 2: Marginais Estratégia: monitorar	Tipo 4: Ambíguo Estratégia: Colaborar

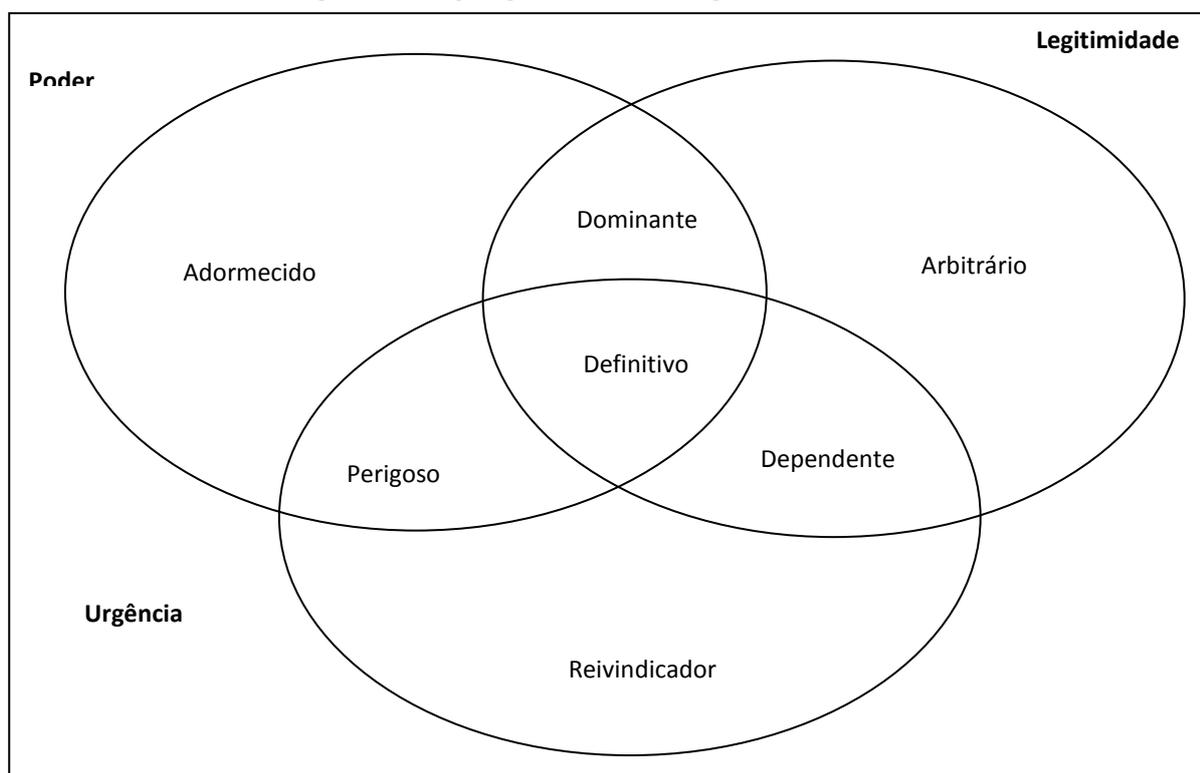
Fonte: Savage *et al.* (1991: 65).

Para Savage *et al.* (1991), as organizações devem traçar metas para suas relações com *stakeholders*, sendo estas componentes de um processo estratégico contínuo da gestão.

“Essas metas devem considerar o impacto potencial dos *stakeholders* nas unidades estratégicas corporativas e de negócios. Tendo o potencial dos *stakeholders* como foco para ameaçar ou cooperar, os executivos podem evitar a implementação de planos que serão opostos aos dos *stakeholders*, reconhecendo suas necessidades, modificando planos para envolvê-los, e esquivando-se de problemas associados com a organização subjugados pelos *stakeholders*” (Savage *et al.*, 1991: 65).

Uma das classificações mais abrangentes foi proposta por Mitchell *et al.* (1997). Estes autores assumiram que as várias classes de *stakeholders* devem ser identificadas com base na posse ou na posse atribuída a um ou à combinação de três atributos: poder, legitimidade e urgência. A partir dessa definição, os pesquisadores criaram sete classificações (Quadro IV), e quando nenhum dos três atributos é identificado, não haveria relevância na análise destes atores em específico.

Quadro IV- Tipologia *stakeholder* segundo Mitchell *et al.* (1997)



Fonte: Mitchell *et al.* (1997: 874).

Neste modelo, o *stakeholder adormecido* seria aquele que tem poder para impor sua vontade na organização, porém não tem legitimidade ou urgência e, assim, seu poder fica em desuso, tendo pouca ou nenhuma interação. O *stakeholder arbitrário* possui legitimidade, mas não tem poder de influenciar a empresa nem alega urgência. O *stakeholder reivindicador* é aquele cujo atributo mais importante é a urgência, mas que não tem autonomia para efetuar as mudanças reivindicadas. Já o *stakeholder dominante* tem sua influência na organização assegurada pelo poder e pela legitimidade, recebendo muita atenção da organização. O quinto *stakeholder* é classificado como *perigoso*, isto é, quando há poder e urgência, porém não existe a legitimidade, criando um *stakeholder* coercitivo e possivelmente violento para a organização. Há ainda o *stakeholder dependente*, que tem alegações com urgência e legitimidade, porém depende do poder de outro para ver suas reivindicações sendo levadas em consideração. Finalmente, temos o *stakeholder definitivo*, ou seja, quando o ator possui poder e legitimidade e, em termos temporais, sua influência é duradoura.

Embora o processo de identificação e caracterização dos *stakeholders* seja relevante para as organizações, é preciso observar que é ainda mais importante compreender de que forma eles influenciam a conduta das organizações. Os estudos sobre *stakeholders* têm sido apresentados sob vasto conjunto de abordagens neste sentido, cujas diferenças são, basicamente, quanto ao grau de importância dos *stakeholders* para as organizações e até que ponto os interesses de cada um deles devem ser atendidos.

O desenvolvimento desta questão levou ao surgimento de dois grupos de proposições. No primeiro, estariam autores como Argenti (1997), Atkinson e Waterhouse (1997), Shankman (1999), Berman (1999) que defendem a ideia de que a importância dos *stakeholders* é estabelecida pelo grau de contribuição para o desempenho organizacional e que o objetivo das organizações é atender aos interesses dos acionistas; ou seja, os demais *stakeholders* seriam relevantes apenas se contribuírem de alguma forma para uma performance positiva da organização. O segundo grupo sustenta a proposição de que o objetivo das organizações é atender aos interesses de todos os *stakeholders*, não havendo interesses mais importantes ou mais legítimos que outros. Autores como Freeman e Mc Vea (1984, 1998, 2001), Donaldson e Preston (1995), Jones e Wicks (1999), Metcalfe (1998) e Moore (1999) são as referências.

Ao resgatarmos este histórico de ideias sobre o gerenciamento dos *stakeholders*, deparamo-nos com a afirmação de Freeman e MC Vea (2001) sobre a necessidade de criação e estudo de modelos de gestão de *stakeholders*.

“O ímpeto destas pesquisas era construir uma estrutura analítica que estivesse comprometida com as preocupações dos gerentes que estavam sendo afetados por níveis sem precedentes de turbulência e mudanças no ambiente organizacional” (Freeman & MC Vea; 2001: 1).

Para os autores, o mundo em turbulência e em constantes mudanças, faz com que as limitações das abordagens tradicionais relacionadas ao assunto tornem-se cada vez mais aparentes. Neste contexto, os autores observaram que os interesses dos *stakeholders* poderiam ser integrados dentro dos vários propósitos que as organizações mantêm, fazendo com que os relacionamentos sejam geridos coerentemente. Esta conduta levaria os responsáveis pela tomada de decisões a enxergarem a organização como “um balanço e integração sem fim de relações múltiplas e múltiplos objetivos” (Freeman & MC Vea; 2001: 3).

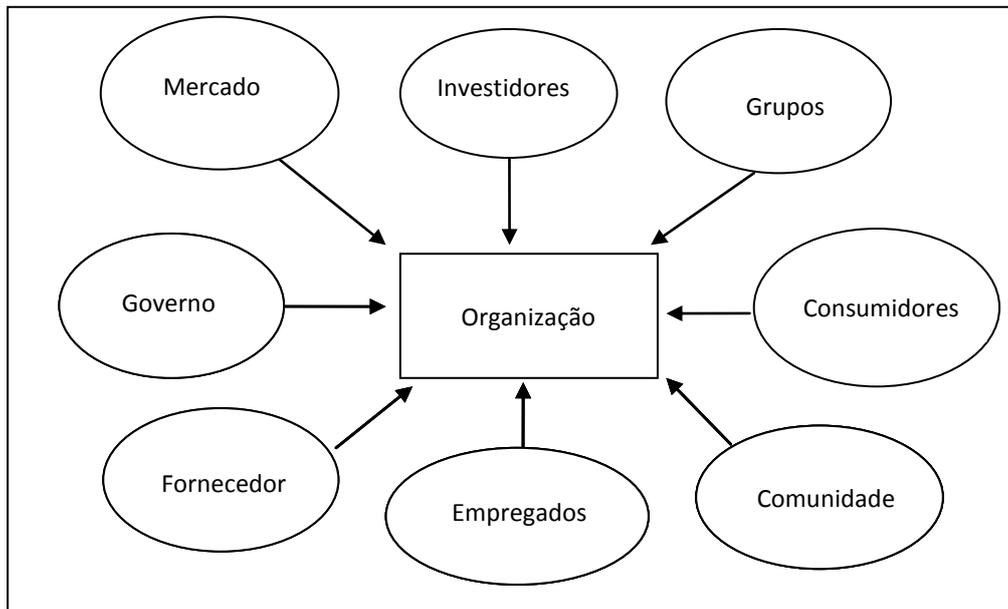
Harrison e Freeman (1999) apontam que nos últimos 30 anos viram a teoria dos *stakeholders* cobrir uma grande e multifacetada área de pesquisa em estudos organizacionais,

embora ainda haja pouca concordância dentro do escopo da teoria. Autores como Donaldson & Preston (1995), Jones e Wicks (1999) conseguem sumarizar o estado do conhecimento sobre o tema e apontar diferenças, pensamentos relacionados, questões teóricas e uma variedade de desafios futuros de pesquisas relacionados à teoria dos *stakeholders*.

Especificamente sobre estas pesquisas, os trabalhos de Donaldson e Preston (1995) são considerados pontos referenciais. Uma das contribuições mais importantes foi o mapeamento das questões epistemológicas e seu agrupamento em três dimensões: descritiva, instrumental e normativa. Alguns estudos seriam classificados como descritivos porque apresentam um modelo em que os comportamentos corporativos são descritos ou explicados. Já os estudos classificados como instrumentais avaliam o impacto dos *stakeholders* para o desempenho das organizações e esclarecem como determinadas estratégias podem melhorar os seus desempenhos. Na dimensão normativa estão as contribuições que visam "interpretar a função da corporação, incluindo a identificação da moral ou da orientação filosófica para a operação e administração das corporações" (Donaldson & Preston, 1995: 65). É nesse campo que os debates atuais concentram-se, pois as proposições de uma teoria para *stakeholders* se fundamentam, essencialmente, na discussão dos princípios éticos envolvidos nessa problemática.

Donaldson e Preston (1995) indicam ainda que trabalhar com estas abordagens envolve a concordância com a ideia de que os *stakeholders* são pessoas ou grupos com interesses legítimos em requisitos ou aspectos substantivos de atividades corporativas, podendo ser identificados através de seus interesses na corporação, enquanto que a corporação tem algum interesse funcional correspondente neles. Para os autores, a teoria é gerencial no amplo uso do termo, pois não apenas descreve situações existentes ou prediz relacionamentos de causa e efeito, como também recomenda atitudes, estruturas, práticas que constituem o gerenciamento dos *stakeholders*.

Quadro V - Tipologia de *stakeholders* segundo Donaldson & Preston (1995)



Fonte: Donaldson & Preston (1995: 67).

Jones e Wick (1999) apontam que os pesquisadores que trabalham com a Teoria dos Stakeholders no campo das Ciências Sociais têm se preocupado com duas questões centrais. A primeira seria a descrição das condutas observadas nas relações entre a organização e seus stakeholders, popularizada como *Descriptive Stakeholder Theory*. A segunda questão seria a determinação de que certos resultados podem ser obtidos se certas condutas forem adotadas no gerenciamento com os *stakeholders*, também conhecida como *Instrumental Stakeholder Theory*.

Apesar das pesquisas sobre o gerenciamento dos *stakeholders* abordarem um conjunto vasto de aspectos específicos, há pesquisadores que criticam veementemente as análises propostas e a ausência de questionamentos a cerca das respostas produzidas pelas organizações em função dos estímulos recebidos.

Rowley (1997) é um deles e indica que as teorias dos *stakeholders* desenvolvidas têm se concentrado na definição de um conceito e na classificação dos mesmos dentro de categorias úteis que geram um entendimento de como os *stakeholders* individuais exercem sua influência sobre as operações da organização. De qualquer forma, uma teoria desta natureza requer não apenas uma explicação sobre as influências dos *stakeholders*, mas também de como as organizações respondem a estas influências. “Seria necessário então considerar as interações

múltiplas e interdependentes que existem simultaneamente no ambiente onde estão inseridos”, afirma Rowly (1997: 888).

Defendendo uma ideia de redes de relacionamentos sociais que envolvem a organizações e seu *stakeholders*, Rowley (1997) aponta que a organização focal é mais do que simplesmente o ponto central de seus *stakeholders*: ela é também o *stakeholder* de muitos outros pontos focais em seus sistemas sociais relevantes. Isto significa que a organização não é exatamente o centro de uma rede, ao contrário, “tratando sua posição como uma variável em seu complexo sistema social, tem-se oportunidade de entender mais completamente como as características de interação dos *stakeholders* impactam a organização” (Rowley, 1997: 892).

Clarkson (1995) é outro autor que critica as abordagens propostas. Dentre suas conclusões está a proposta de separação entre questões específicas dos *stakeholders* e as questões sociais genéricas. Para o autor, é necessário conduzir análises em três níveis: institucional, organizacional e individual. Por meio delas seria possível analisar e avaliar tanto a performance social da organização, quanto a performance de seus gerentes na busca pelo estabelecimento de valores ligados ao desenvolvimento sustentável.

“A performance social corporativa pode ser analisada de forma mais efetiva através do uso de uma *framework* baseada no gerenciamento das relações da corporação com seus *stakeholders* do que pelo uso de modelos e metodologias embasados em conceitos preocupados com a responsabilidade social e a rapidez na resposta à sociedade (*responsiveness*)” (Clarkson; 1995: 94).

Além de Clarkson, autores como Boechat (2004), Paro (2007), Argenti (1997), Campbell (1997), Almeida e Muinz (2005) também propuseram uma relação entre o gerenciamento dos *stakeholders* e a busca pelo desenvolvimento sustentável como linha diretiva das organizações. Eles acreditam que a sustentabilidade das organizações depende, em boa parte, da sustentabilidade no relacionamento com os *stakeholders* e defendem que existe uma relação recíproca entre as organizações e seus *stakeholders*, motivada pela busca de objetivos individuais ou coletivos, convergentes ou não, em que o poder, o interesse e as necessidades das organizações são os mediadores, fazendo com que os ganhos e as perdas variem sempre entre as próprias organizações e seus *stakeholders*.

Boechat e Paro (2007) citam dois elementos que caracterizam uma gestão de *stakeholders* como sustentável: o diálogo permanente e a inserção de seus interesses no planejamento estratégico. Para os autores, a busca pela sustentabilidade apresenta um novo

modelo de gestão, em que a atuação em projetos de cunho social e ambiental e transparência nos processos comunicativos interferem positivamente na imagem da organização.

Conhecer as lacunas vazias entre o que os membros da empresa consideram como sustentável, o que a organização projeta e como os *stakeholders* externos percebem os atributos desta forma particular de gestão é a proposta de Almeida e Muniz (2005). Seria este conhecimento específico o fornecedor de elementos para que “a organização defina estratégias mais eficazes de posicionamento e relacionamento, construindo imagens mais coerentes e consistentes e uma reputação mais forte” (Almeida & Muniz, 2005: 2).

Seriam então estas interações sociais a base orientadora para as atividades e posturas das organizações? Até que ponto o gerenciamento destas interações contribui para o estabelecimento de uma reputação organizacional sustentável? Se respondêssemos que sim à primeira indagação, seríamos levados a acreditar que a relação entre as organizações e seus *stakeholders* é vista como um processo de interações continuadas e dinâmicas que não têm fim, sendo convergente com a ideia de que o desenvolvimento sustentável é um processo e não um estado.

Uma das características mais importantes deste processo é a observação periódica das atividades organizacionais por parte de três *stakeholders*: governo (licença legal), comunidade (licença local) e sociedade civil organizada (licença global). Hoje, já sabemos que estes *stakeholders* exercem grande pressão sob as organizações a fim de que elas mantenham um mínimo de qualidade na relação entre a missão organizacional e os recursos naturais, bem como no cumprimento de leis e regulamentações no que tange à concessão de créditos vinculada à sustentabilidade.

Neste contexto específico, as organizações que buscam a sustentabilidade se vêem então obrigadas a manter interações continuadas com os *stakeholders*, dando-lhes informações que permitam construir uma opinião ou julgamento acerca das atividades organizacionais realizadas. É justamente neste contexto que os mecanismos de indução e regulação da sustentabilidade assumem o papel principal e que a seguir detalhamos.

1.4 Mecanismos de indução e regulatórios

O crescimento da demanda da sociedade para que as organizações assumam seu papel social e os benefícios gerados a partir de uma postura mais responsável (incluindo-se aí uma gestão mais eficiente dos riscos decorrentes da operação em um mundo globalizado) fez surgir a demanda por instrumentos de orientação com relação a sustentabilidade.

Atualmente, estão disponíveis aos gestores diversas opções de ferramentas de indução e regulação, cujo objetivo principal é apoiar suas organizações a trilhar o caminho rumo ao desenvolvimento sustentável. Cada uma destas ferramentas possui características específicas e, para que sejam bem aproveitadas, é importante que cada gestor conheça todos os pormenores antes de adoptá-las em sua organização.

Não é nosso objetivo fazer uma descrição pormenorizada de cada um destes mecanismos, mas sim, apresentar em linhas gerais suas funções dentro do contexto da sustentabilidade organizacional. Ao analisarmos os diversos instrumentos que buscam orientar as organizações para a implantação e comunicação da sustentabilidade como fio condutor da gestão, identificamos três tipologias distintas: os relatórios, as normas e os índices de sustentabilidade.

1.4.1 Reporting da Sustentabilidade

As preocupações com os interesses dos *stakeholders*, a crescente discussão sobre ética nos negócios, a responsabilidade social das organizações de capital privado e o aumento da importância do investimento em projetos inovadores de pouco impacto ambiental criaram a necessidade de novos modos de comunicar estes assuntos a todos aqueles que, de alguma forma, se relacionam ou constituem as organizações (Gray, 1998).

Uma das principais formas de satisfazer esta necessidade de comunicar foi o aperfeiçoamento dos relatórios financeiros anuais, que passaram a incluir outros tipos de informações e ganharam o nome de relatórios de sustentabilidade. Elaborar estes documentos consiste na prática de medir, divulgar e prestar contas a todos os *stakeholders*. A expressão *elaboração de relatórios de sustentabilidade* é abrangente, e considerada sinônima de outros termos utilizados para descrever a comunicação dos impactos econômicos, ambientais e sociais de cada organização. Balanço Social, Relatório de Sustentabilidade Empresarial, Balanço Social Corporativo, Relatório Social e Relatório Social Ambiental são alguns dos nomes utilizados pelas organizações, consultores e pesquisadores do meio acadêmico para designar o material

informativo sobre a situação da organização em relação ao desenvolvimento sustentável (Adams *et al.*, 1998; Siqueira & Vidal, 2002).

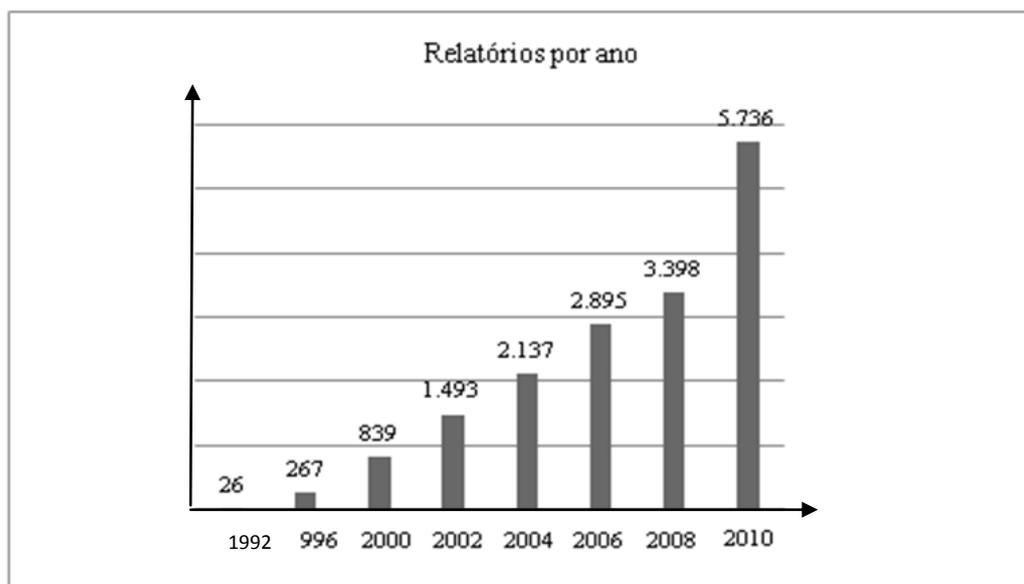
Estas publicações são consideradas por vários autores como o principal meio de comunicação de uma organização para a divulgação das questões da sustentabilidade (Zeghal & Ahmed, 1990; Gray *et al.*, 1995). De acordo com estes últimos autores, os relatórios de sustentabilidade são um importante documento legal e oficial, que tem em conta os aspectos políticos, sociais e econômicos. Hines (*in* Wilmshurst & Frost, 2000) acrescenta que estas publicações também devem ser entendidas como o documento mais importante em termos de rendibilidade das organizações e da construção de sua reputação organizacional.

Diferentemente dos relatórios financeiros anuais, que visam divulgar informações principalmente aos acionistas, o conceito básico do relatório de sustentabilidade é difundir informações que interessem a outros *stakeholders* como, por exemplo, sindicatos, funcionários e seus familiares, comunidades afetadas pela atividade produtiva da organização, comunicação social e organizações não-governamentais. Para isso, o relatório deve conter informações qualitativas e quantitativas sobre como a organização está desempenhando sua função social e ambiental na sociedade e de que forma pretende manter e gerir suas interações com os diversos *stakeholders*.

É cada vez maior o número de organizações que produzem estas publicações. Após uma modesta performance de 26 registos em 1992, é possível identificar um total de 5.736 relatórios em 2010, sendo o Reino Unido, Estados Unidos, Japão, Alemanha e Austrália o conjunto de países onde a maior parte deles é publicada. No gráfico seguir, observa-se o crescimento na publicação de relatórios de sustentabilidade baseado nos dados estatísticos do CoporateRegister.com - *CSR Report Directory*⁷.

⁷ Website internacional que organiza e divulga relatórios de sustentabilidade de 172 países e que na data de acesso desta pesquisa contava com cerca de 38 mil publicações.

Figura I – Publicação de relatórios de sustentabilidade de 1992 a 2010



Fonte: CSR Report Directory www.corporateregister.com

Para compreendermos o porquê deste crescimento e o papel que os relatórios de sustentabilidade desempenham no ambiente organizacional é preciso retroceder na linha do tempo. Como já foi mencionado anteriormente, a partir dos anos 60, nos Estados Unidos, e no início da década de 70, na Europa (particularmente na França, Alemanha e Inglaterra) a sociedade iniciou a cobrança por uma maior transparência na forma de comunicar as informações relacionadas à sustentabilidade. O aumento crescente da necessidade de divulgação de aspectos sociais e ambientais nos relatórios sociais originou a transformação dos relatórios financeiros anuais em documentos, cujos conteúdos são mais abrangentes e complexos. Sabe-se, por exemplo, que na França, em 1977, empresas com mais de 750 funcionários eram obrigadas por lei a publicar balanços anuais relativos a suas relações com os trabalhadores. Em outros países europeus, como Alemanha, Holanda, Bélgica, Espanha, Inglaterra e Portugal, desde a década de 90, há leis que obrigam a publicação de outras informações (além das financeiras) pelas empresas, cuja ênfase varia de um país para outro, mas quase sempre tratando de questões trabalhistas e ambientais (Scharf & Pachi, 2006; Kroetz, 2000).

A obrigatoriedade de publicação de relatórios na área da sustentabilidade é um ponto muito discutido e que está em fase de transição: inicialmente era voluntária, porém, com a demanda e a cobrança crescente de informações por parte da sociedade, foram introduzidos

mecanismos regulatórios ligados à publicação dos relatórios. São diversas as justificativas em que a obrigatoriedade do *reporting* deveria acontecer, sendo possível classificá-las em três grupos, não necessariamente excludentes uns aos outros.

O primeiro defende um mínimo de obrigatoriedade a ser introduzida de forma gradual. Neste caso, a obrigatoriedade seria importante para a garantia de padrões mínimos de desempenho, para que a sustentabilidade não seja tratada como custo optativo, e sim como um investimento obrigatório. Além disso, daria aos *stakeholders* a capacidade de influenciar as mudanças organizacionais e, conseqüentemente, aumentaria seus níveis de participação. O impacto da publicação dos relatórios no que se refere as mudanças organizacionais pode acontecer via *stakeholders* externos ou internos, que podem fazer demandas às empresas baseadas nas informações publicadas. No caso dos *stakeholders* internos, é comum que os gestores balizem o planejamento anual da empresa em termos de objetivos e metas na área sócio-ambiental com base no documento. Já os *stakeholders* externos podem ter suas decisões de compra influenciadas, no caso dos consumidores, ou formar parcerias estratégicas com organizações não-governamentais, no caso das organizações com bons indicadores ambientais e sociais (Dierkes & Antal, 1985).

A segunda linha de argumentação defende a necessidade da integração das informações financeiras e as não-financeiras (sociais, ambientais e de governança corporativa) num único documento de forma voluntária. Todos os aspectos relacionados à sustentabilidade devem fazer parte de uma única publicação, uma vez que sua separação relegaria os indicadores ambientais e sociais a um segundo plano; ou seja, sem a mesma importância para a organização e para os investidores que os dados financeiros. Neste grupo estão aqueles que entendem a sustentabilidade como uma estratégia e que portanto ficaria a cargo de cada organização escolher o melhor caminho a ser seguido.

Finalmente, o terceiro grupo sugere a combinação de vários mecanismos de indução da obrigatoriedade. Hoje, apesar da maioria dos atores sociais com poder de decisão ser a favor da regulamentação dos relatórios de sustentabilidade, não é possível retirar a importância de iniciativas de mercado que geram inovação nos diversos temas em que há insuficiência de sistematização do problema, de argumentação, de legitimidade, de apoio político ou qualquer outro motivo que dificulte ou torne não desejável a regulamentação. Existe a preocupação em continuar avançando com a temática da sustentabilidade como um todo, sendo a elaboração e

publicação dos relatórios vista como parte do comprometimento das organizações com os *stakeholders*, ao invés do simples cumprimento de leis locais ou nacionais.

A obrigatoriedade ou não da publicação de relatórios de sustentabilidade tem ligação direta com os motivos de cada organização para tal. Existem várias razões pelas quais estes documentos são publicados, no entanto, os dois mais recorrentes são o atendimento às demandas dos *stakeholders* por informações sócio-ambientais e o desenvolvimento de uma reputação organizacional positiva (Lewis & Unerman, 1999; Andrade *et al.*, 2002). Se por um lado, os *stakeholders* buscam cada vez mais informações sobre as organizações que lhes interessam e nas quais desejam investir (no caso dos acionistas e investidores privados); por outro, a popularização dos relatórios cresce junto com o interesse das próprias organizações em divulgarem suas *versões* sobre de que forma elas buscam o desenvolvimento sustentável e os resultados alcançados neste sentido.

Na verdade, o tipo de discurso organizacional que pretendem transmitir, a área de atividade em que atuam, seu tamanho, tipo de gestão, contexto regional e temporal em que estão inseridas são alguns dos fatores que contribuem para a variação de informações contidas nos relatórios de sustentabilidade (Adams *et al.*, 1998; Lewis & Unerman, 1999; Teoh & Thong, 1984). A escolha das informações a serem divulgadas depende do interesse e da capacidade da organização em produzir os relatórios, do tipo de pressão exercida pelos *stakeholders* e do contexto sócio-político vivido.

Um bom exemplo das influências exercidas pela conjuntura política data dos anos 70, nos Estados Unidos e no Canadá. Nesta altura, o conteúdo dos relatórios anuais das empresas americanas focava bastante na oferta de emprego às minorias sociais, já que esse era um tema de relevância naquele país. Enquanto isso, no Canadá, os relatórios enfatizavam a divulgação dos benefícios trabalhistas e as boas práticas de utilização dos recursos humanos dentro dos processos de gestão organizacional (Lewis & Unerman, 1999).

O relativismo ético do contexto em que uma organização está inserida é importante para pensarmos na padronização dos relatórios de sustentabilidade. O que é bom e o que é ruim para uma sociedade hoje pode não ser para outra sociedade ou mesmo na própria sociedade no futuro. Assim uma padronização poderia impedir esta adaptação de acordo com as mudanças de contexto (Lewis & Unerman, 1999).

Mesmo estando dentro de um contexto de integração forte como a União Europeia, os conteúdos e as formas dos relatórios de sustentabilidade dos países europeus variam

significativamente (Adams *et al.*, 1998). O compromisso assumido pela União Europeia com o desenvolvimento sustentável é confirmado nos *Tratados de Amsterdão e de Lisboa*, bem como no *Livro Verde* de 2001 e sua complementação de 2002. A sustentabilidade tem sido um elemento prioritário na agenda política pública, tanto ao nível europeu como ao nível nacional dos países que formam o bloco. De carácter supranacional, a legislação europeia sobre a sustentabilidade é obrigatória para todos os países-membros e deveria ser vista como uma fornecedora de padrões mínimos e legais para a comunicação da sustentabilidade no continente.

Dizemos que deveria, pois ainda há muitas particularidades no que se refere à implementação destas diretrizes, que variam conforme a legislação nacional de cada país-membro. Por exemplo, na Dinamarca, a informação ambiental pode ser excluída do relatório anual de uma empresa se esta for considerada irrelevante pela direção, enquanto que na França, a legislação prevê a divulgação obrigatória do impacto ambiental gerado pela atividade produtiva da empresa. Aliás, a inserção das informações ambientais nos relatórios de sustentabilidade é justamente um dos pontos que mais divide opiniões entre os líderes europeus. A maioria dos responsáveis pela elaboração dos relatórios de sustentabilidade reconhece que as questões ambientais são importantes e de interesse dos *stakeholders*, mas devem ser descritas somente se afetarem ou estiverem relacionadas com o desempenho financeiro.

Nas mais recentes recomendações e diretrizes europeias ligadas à comunicação da sustentabilidade através de relatórios, está prevista a criação de mecanismos de gestão do impacto ambiental que permitam uma mensuração coerente pelas organizações. Isto porque um dos primeiros resultados observados nas pesquisas realizadas indicou que as organizações europeias não incluíam os indicadores ambientais, pois não dominavam as técnicas de mensuração dos mesmos.

Embora o cumprimento às diretrizes seja obrigatório, quando se trata da implementação, também há divergências entre os países. Na Itália, por exemplo, existe uma forte oposição à legislação europeia, especialmente por parte das empresas mais tradicionais que nunca pensaram em manter quaisquer sistemas de gestão ambiental e, por isso, apresentam dificuldades em relatar o impacto ambiental em seus relatórios. Já na Espanha, onde a legislação não é tão específica, alguns setores, como por exemplo, o de energia, começaram voluntariamente a criar normas para a inclusão de dados ambientais em seus relatórios.

A publicação de relatórios de Sustentabilidade em Portugal é uma prática voluntária, contudo existe a obrigatoriedade de comunicar elementos associados a aspetos do desenvolvimento sustentável em países como a França, Alemanha e países nórdicos (Mendes & Sardinha 2009). O estudo empírico levado a cabo por Gomes e Eugénio (2012) teve a capacidade de evidenciar aspetos do Estado da Arte da auditoria aos Relatórios de Sustentabilidade feita pelas grandes empresas, em Portugal, para os anos de 2008 a 2010. Após desenvolvimento do estudo e análise dos resultados, as autoras concluíram, tal como Kolk (2004), KPMG (2005), Ackers (2009) e Dias (2009), que a publicação dos relatórios tem aumentado em Portugal e acrescentam que:

“Verificou-se neste estudo que as empresas Nacionais que mais se preocupam com esta temática, são as empresa do setor “Serviços Públicos”, seguida das empresas de “Transporte e Logística”. Cada vez mais as empresas optam por relatar este tipo de informação, integrada no Relatório e Contas, as Diretrizes do GRI são as normas a que mais as empresas recorrem para a elaboração dos Relatórios de Sustentabilidade. Este tipo de relato tem como objetivo transmitir de forma transparente os valores e princípios corporativos, as práticas de gestão e o desempenho da organização. Assim, este tipo de documento, deve oferecer uma descrição equilibrada e sensata do desempenho das organizações” (Gomes & Eugénio, 2012: 26).

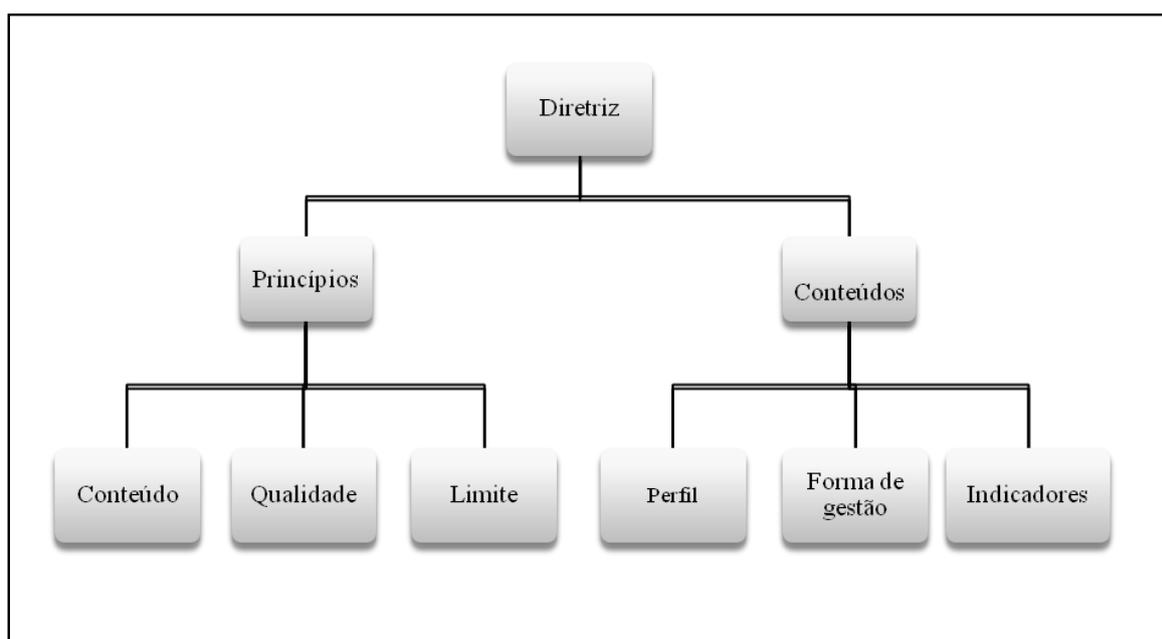
Portanto, de uma forma geral, podemos afirmar que as legislações propostas pela União Europeia resultam em um aumento significativo de informações específicas nos relatórios de sustentabilidade. Três aspectos podem justificar a resistência de determinadas organizações em acompanhar este aumento. O primeiro é a consciência e a compreensão inadequadas das questões ambientais por parte da direção e do departamento financeiro das empresas, uma vez que esta não era uma área tipicamente coberta no relatório anual. O segundo fator é o trabalho duplicado que algumas organizações teriam em incluir a informação ambiental nos relatórios financeiros, uma vez que elas já produzem relatórios exclusivamente ambientais. O terceiro fator identificado é a difícil combinação entre as exigências das normas nacionais, as regulamentações europeias e aquelas previstas em legislações internacionais de maior alcance.

A pressão pela uniformização nos procedimentos de comunicação da sustentabilidade também se faz sentir por organizações sem fins lucrativos que lidam com esta temática. A GRI - *Global Reporting Initiative*, a ETUC - *European Trade Union Confederation* e a ECCJ - *European Coalition for Corporate Justice* são exemplos de entidades que esperam obter mais transparência e uma melhor comparação de serviços sustentáveis entre organizações europeias diferentes, a partir de uma padronização dos relatórios de sustentabilidade.

A GRI, no entanto, merece ser destacada como aquela que mais esforços tem empregado na busca por uma padronização dos relatórios de sustentabilidade. Composta por uma ampla rede independente de milhares de indivíduos e organizações distribuídos em mais de 30 países e com sede na Holanda, a GRI desenvolveu o documento *Diretrizes para a Elaboração de Relatório de Sustentabilidade*, que tem formado a base para a elaboração dos relatórios de sustentabilidade de organizações em todo o mundo.

Funcionando como um verdadeiro guia, o documento está dividido em duas partes. A primeira chama-se *Princípios e Orientações*, que indicam como o assunto de ser relatado e como o conteúdo do relatório deve ser definido para assegurar a qualidade da informação e para estabelecer o limite ou escopo do documento. Já a segunda parte chama-se *Conteúdo do Relatório*, que estabelece referências para relatar o perfil da organização, sua forma de gestão e finalmente os indicadores de desempenho econômico, ambiental e social. Para a GRI, o processo de elaboração dos relatórios de sustentabilidade é um ciclo permanente de engajamento de todos *stakeholders*, que lhes permite entender, debater, mensurar e melhorar os processos internos e também monitorar e comunicar a performance organizacional. A seguir apresentamos o Quadro VI – Diretrizes para elaboração de relatórios de sustentabilidade em conformidade com os padrões GRI, no qual os princípios e os conteúdos são destacados.

Quadro VI – Diretrizes para Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade da GRI



Fonte: GRI - www.globalreporting.org.

A elaboração de relatórios de sustentabilidade de acordo com a padronização sugerida pela GRI é composta por cinco passos. O primeiro é preparar, ou seja, criar um plano de ação para a elaboração do relatório, que envolve a construção de um cronograma, a definição de uma equipe e a organização das principais fases da elaboração do relatório. O segundo passo é engajar. No engajamento são identificados todos os *stakeholders* envolvidos com a organização, posteriormente, alguns são priorizados e estabelece-se um método de comunicação e diálogo que irá contribuir de forma crucial para a elaboração do relatório. O terceiro passo é definir, ou seja, concentrar esforços, selecionando os temas que estarão no relatório, decidindo seu conteúdo, discutindo metas e eventualmente estabelecendo mudanças. O quarto passo é monitorar. Nesta fase dar-se-á o desenvolvimento do relatório através da verificação dos processos produtivos e da mensuração dos indicadores de desempenho organizacional. O quinto e último passo é comunicar. Aqui há a definição de como o relatório será redigido, se um resumo será apresentado ou não, o tipo de linguagem adotada e em quais meios de comunicação ele será divulgado.

Com relação especificamente à comunicação ou à publicação do relatório, é importante esclarecer que existem três níveis de aplicação do relatório estabelecidos pela GRI (C, B e A). Cada nível estabelece um número de indicadores de desempenho que deve ser respondido e de quantidade de informações que deve conter o relatório, sendo o nível A o mais alto e o nível C, o mais baixo⁸.

Além do nível de aplicação existem também três formas de comunicar o relatório: a auto-declaração, em que a empresa simplesmente divulga o relatório sem revisão do GRI ou auditoria externa; a declaração do relatório pela GRI, em que é feita uma análise da coerência e consistência do relatório e, se aprovado, o relatório pode ser publicado com o suporte da GRI; e auditoria por terceiros, em que a empresa contrata um organismo de verificação e realiza uma auditoria não só do relatório, mas também de suas operações para comprovar a autenticidade do relatório. Quando ele passa pela revisão da própria GRI ou por uma auditoria externa, ganha o símbolo +, juntamente com a letra de nível de aplicação A, B ou C.

Existe uma estreita relação entre a publicação de relatórios e a estratégia de sustentabilidade das organizações. A edição destes documentos pode ser encarada de duas formas que, apesar de distintas, se adequam particularmente ao universo empresarial atual: o

⁸ Os indicadores de desempenho e os níveis propostos pela GRI estão detalhados no Anexo I.

relatório de sustentabilidade como início de um ciclo, em que este representa o ponto de partida para a definição da estratégia de sustentabilidade da empresa, ou o relatório de sustentabilidade como final de um ciclo, em que este surge como resultado da estratégia de sustentabilidade definida pela empresa.

Atualmente a integração destas duas visões é o desafio enfrentado pelas organizações, que tentam manter seu foco na comunicação de como os processos adotados embutem a sustentabilidade em todas as fases do ciclo produtivo – desde a gestão estratégica de riscos, até a inovação, a gestão de marcas e o desenvolvimento de novos mercados. As organizações que tentam superar este desafio esforçam-se para garantir que o conteúdo dos relatórios de sustentabilidade seja relevante e confiável para todos *stakeholders*.

1.4.2 Normas e certificações

Normas e certificações são padrões, isto é, um conjunto amplamente aceito de procedimentos, práticas ou especificações. As certificações diferem das normas basicamente pelas conferências de atestados de conformidade a um conjunto de regras seguidas por determinada organização, após a realização da auditoria por uma terceira parte ou órgão certificador. Como já foi mencionado, ambas vêm atender a uma demanda crescente de transparência e prestação de contas.

Na área da sustentabilidade, as normas e as certificações vêm atender a uma demanda crescente por transparência e prestação de contas – aspectos fundamentais para qualquer processo de gestão que pretende ser considerado sustentável (Oliveira & Grüniger, 2002). A importância de normas e certificações está principalmente associada à definição de padrões de termos e procedimentos, que garantam certa comparabilidade da organização com o restante do mercado. Outras vantagens trazidas pela padronização são a consistência de procedimentos, o desenvolvimento de sistemas de gestão para garantir cumprimento e auditoria, as claras definições para divulgação pública de informações auditadas, os mecanismos de melhoria contínua e o incentivo de posturas mais éticas ao mercado.

A maior parte das normas são elaboradas e publicadas por mecanismos oficiais de normatização. Com frequência, elas abordam questões ligadas ao meio ambiente, à empregabilidade, aos direitos sociais e à qualidade e condições dignas de trabalho. Todavia, isto não impede que órgãos governamentais e institutos de pesquisa também criem suas próprias

normas e regulações. Inglaterra, França, Itália e Alemanha são os únicos países europeus que mantêm normas especificamente ligadas à sustentabilidade aplicada a órgãos governamentais.

Para Barbieri e Cajazeiras (2005), a normatização é o processo de formular e aplicar normas para acesso sistemático a uma atividade específica, visando o benefício e a cooperação de todos os *stakeholders*. Segundo os autores, ela deve ser vista como um elo entre uma atividade e os seus impactos na sociedade, deve estar pautada no conhecimento ético e deve contribuir para a economia e para o livre comércio. Além disso, os mesmos autores seguem afirmando que o objetivo da normatização é a simplificação, intercâmbio, comunicação, adoção racional de símbolos e códigos, economia geral, segurança e defesa do consumidor.

Desenvolvida pelo ISEA – *Institute of Social and Ethical Accountability* e lançada em Novembro de 1999, a AA1000 – *Accountability 1000* é uma norma de responsabilização social, cujo foco é assegurar a qualidade da responsabilidade social e da auditoria. Ela descreve um conjunto de processos que uma organização deve assegurar para medir, gerenciar e comunicar seu desempenho. A norma apenas oferece diretrizes e, portanto, não especifica quais devem ser os resultados a serem alcançados. A AA1000 impõe o atendimento às aspirações e necessidades dos *stakeholder*, assim como o equilíbrio e a gestão ética dos elementos interligados de desempenho social, ambiental e econômico.

Já a norma SA8000 foi desenvolvida pela SAI – *Social Accountability International*, uma organização não-governamental, sem fins lucrativos, fundada em 1997, dedicada a melhorar o ambiente de trabalho e as comunidades em todo o mundo, através de padrões voluntários que implicam na verificação independente das informações prestadas e no seu relato ao público. Trata-se de uma ferramenta para as organizações assegurarem condições de trabalho decentes e justas nas suas instalações e nas de seus fornecedores. A SA8000 abrange todos os direitos dos trabalhadores, contidos na convenção da OIT, na *Declaração Internacional de Direitos Humanos* e na convenção da ONU sobre os Direitos da Criança, incluindo questões sobre o trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança, liberdade de associação, direito à negociação coletiva, discriminação, práticas disciplinares, horário de trabalho e remuneração.

Poderíamos nos prolongar neste assunto, abordando outras normas já publicadas. No entanto, acreditamos que dentre elas, a mais importante seja a ISO 26000, pois representa o culminar de um esforço integrado a nível internacional, assente num processo *multistakeholder* para o desenvolvimento de um referencial internacional no domínio da sustentabilidade.

Lançada em Dezembro de 2010, a ISO 26000 apresenta o consenso internacional relativamente aos princípios associados à sustentabilidade e a sua operacionalização nas organizações – independentemente do tipo e dos países onde estão inseridas – constituindo-se desta forma como um marco no quadro das iniciativas ligadas à normatização. Trata-se de um processo totalmente voluntário, na medida em que a norma não é destinada a fazer parte de contratos, nem é certificável por terceira parte. Brasil, Austrália, França, Alemanha, Japão, Reino Unido, Canadá, Estados Unidos, Portugal e os países escandinavos formaram delegações de técnicos que contribuíram com a elaboração desta norma.

Resumidamente, podemos afirmar que a ISO26000 é constituída por sete princípios: respeito pelos direitos humanos, prática trabalhistas, meio ambiente, práticas operacionais justas, relação ética com os consumidores, participação ativa na comunidade local e governança organizacional.

Assim como as demais normas já produzidas, ela apresenta benefícios e limitações. Os aspectos positivos são a credibilidade internacional, a simplificação e implantação do conceito de sustentabilidade e o aumento da conscientização sobre o assunto. Uma característica que merece destaque é o fato de ter sido decidido que esta será uma norma de diretrizes, não sendo, portanto, uma certificação. Em se tratando de uma norma de diretrizes, a ISO 26000 facilita a adesão das pequenas e médias empresas e das ONGs. Esta característica tende a enriquecer o público das organizações que utilizam a norma, um dos seus objetivos principais.

Outro fator relevante ressaltada por Mello (2006) é a quebra de paradigmas devido à grande mobilização para desenvolver uma norma que trata de um conjunto de recomendações. Ainda segundo a autora, isto reflete um posicionamento de uma corrente que parte da premissa de que as organizações estarão mais interessadas na revisão de seus valores do que na obtenção de certificados adicionais.

Para os países em desenvolvimento ou que contam com poucos recursos, a adoção de um padrão internacional como este ajudaria a quebrar a visão preconcebida da comunidade internacional sobre os seus desafios internos, tais como o trabalho infantil, as péssimas condições sanitárias, o alto índice de pobreza, entre outros, que resultam em embargos e boicotes comerciais. Ao colocar em prática ações de cunho sustentável, estes países poderão ganhar maior presença e visibilidade, além de melhor acesso ao comércio internacional.

Convém destacar ainda o esforço do grupo gestor em garantir a participação equilibrada entre os países, além da representação de todos os grupos de *stakeholders* envolvidos e da

participação de organismos multilaterais que agregam credibilidade à norma como a ONU, a OCDE e a OIT.

Dentre as limitações da ISO26000, podemos citar a não-aceitação da norma por pequenas e médias empresas, a motivação comercial para adesão e as dificuldades de comprovar a adesão à norma. No que tange aos custos de adequação a uma norma, não podemos deixar de apontar também aspectos negativos. Dependendo da análise entre os custos e os benefícios, em especial das PMEs e ONGs, a adesão pode ser responsável por um aumento tão significativo nos custos que, ao final do processo, obrigue essas organizações a transferirem esses aumentos para o consumidor final.

Mesmo contrariando os princípios da ISO 26000, a adesão à norma também pode resultar, para algumas organizações, de razões puramente comerciais. Pressionadas pela crescente cobrança da sociedade civil e temendo perder seus clientes e consumidores, algumas empresas podem adotar a nova norma com o fim único de manter uma boa imagem perante o público. Deixarão de lado, portanto, a oportunidade de criar um melhor ambiente de reflexão sobre seus valores, comportamentos e, por fim, dos seus modelos atuais de gestão.

Outra questão levantada por Mello (2006) e Ursini e Sekiguchi (2005) mostra que, pela tendência histórica do caráter empresarial das certificações ISO e sua força de mercado, uma norma internacional específica a sustentabilidade pode vir a reduzir a influência da aplicação de outros protocolos e iniciativas já existentes, abrindo o campo para as grandes empresas de auditoria atuarem. Segundo esses autores, caso no futuro esta norma se torne certificável, haveria muita dificuldade em se criar um padrão de auditoria, pois se trata de questões não mensuráveis ou intangíveis.

1.4.3 Índices de Sustentabilidade

Índices podem ser entendidos como ferramentas constituídas por uma ou mais variáveis ou indicadores que, associados por meio de diversas formas, revelam significados mais amplos sobre os fenômenos a que se referem (IBGE, 2004). São, portanto, uma medida, uma forma de mensuração, um parâmetro que sintetiza um conjunto de informações em um número. No processo de elaboração dos índices, embora ocorra o predomínio de indicadores quantitativos, há também aqueles qualitativos, que permitem correlacionar fenômenos entre si ou ao longo de determinado tempo (Kayano & Caldas, 2002).

Um dos desafios do desenvolvimento sustentável é a criação de instrumentos de mensuração capazes de prover informações que facilitem a avaliação do grau de sustentabilidade das sociedades, que monitorem as tendências de seu desenvolvimento e que auxiliem na definição de metas de melhoria. Os índices de sustentabilidade também têm sido utilizados como forma de melhorar a base de informações sobre o meio ambiente, auxiliar na elaboração de políticas públicas, simplificar estudos e relatórios e assegurar a comparabilidade entre diferentes regiões (OECD, 2006; IBGE, 2004; Milanez & Teixeira, 2003).

Os índices são, portanto, instrumentos essenciais para guiar a ação e subsidiar o acompanhamento e a avaliação do progresso alcançado rumo à sustentabilidade. Podendo reportar fenômenos de curto, médio e longo prazos, eles viabilizam o acesso à informações relevantes geralmente retidas a pequenos grupos ou instituições, assim como apontam a necessidade de geração de novos dados (IBGE, 2004). Para aqueles indicadores cuja finalidade seja medir o desenvolvimento sustentável é imprescindível a observância de dois aspectos fundamentais: devem apresentar abrangência espacial e temporal, ou seja, devem ser aplicados em um espaço, numa determinada época; ao mesmo tempo, devem contemplar outras localidades e permanecer nas gerações futuras com as mesmas características.

O incentivo à formulação de índices de sustentabilidade ganhou força e respaldo internacional com a divulgação do capítulo 40 da Agenda 21, intitulado Informação para a Tomada de Decisões, que diz:

“Os indicadores comumente utilizados, como o produto nacional bruto e as medições dos fluxos individuais de poluição ou de recursos, não dão indicações adequadas de sustentabilidade. Os métodos de avaliação das interações entre diferentes parâmetros setoriais ambientais, demográficos, sociais e de desenvolvimento não estão suficientemente desenvolvidos. É preciso desenvolver indicadores do desenvolvimento sustentável que sirvam de base sólida para a tomada de decisões em todos os níveis e que contribuam para uma sustentabilidade auto-regulada dos sistemas integrados de meio ambiente e desenvolvimento” (CNUMAD, 1996: 574).

Seguindo essa lógica, algumas ações foram propostas e sintetizadas em seis atividades expressas no texto do mesmo capítulo da Agenda 21 e, posteriormente, ratificadas pelas partes signatárias. São elas: (1) desenvolvimento de indicadores; (2) promoção do uso global destes indicadores do desenvolvimento sustentável; (3) aperfeiçoamento da coleta e utilização de dados; (4) aperfeiçoamento dos métodos de avaliação a análise de dados; (5) estabelecimento

de uma estrutura ampla de informação; (6) fortalecimento da capacidade de difundir informação tradicional.

O processo de desenvolvimento de índices de sustentabilidade contribui para uma melhor compreensão do que seja exatamente sustentabilidade, posto que os processos de desenvolvimento e avaliação devam ser paralelos e complementares. O trabalho com os indicadores pode ajudar a enxergar as ligações dos diferentes aspectos da sustentabilidade dentro dos vários níveis em que eles coexistem e a compreender a interação complexa entre as suas dimensões.

Os índices também apresentam algumas limitações técnicas. Bellen (2005) aponta que a maioria deles está relacionada à sustentabilidade e não possui um sistema conceitual único; medem a aproximação da realidade, e não a realidade precisamente. Além disso, a seleção inadequada de indicadores conduz a um sistema deficiente, muitas vezes ambíguo e passível de manipulação política ou de interpretações produzidas ou instituídas da realidade. “Logo, antes de utilizá-los, a maioria dos pesquisadores recomenda que os aspectos complementares dos indicadores sejam apontados: sua leitura e interpretação devem estar acompanhadas de uma análise minuciosa do fenômeno em questão” (Kayano & Caldas, 2002: 293).

De acordo com a Agenda 21, há uma falta generalizada de capacidade institucional, em particular dos países em desenvolvimento, para a coleta e avaliação de dados, sua transformação em *informação útil* e sua divulgação às populações. Além disso, o mesmo capítulo destaca a importância de melhoria na coordenação entre as atividades de informação e os dados ambientais, demográficos, sociais e de desenvolvimento. Nesse sentido, a utilização de índices de sustentabilidade como instrumentos de democratização da informação é uma oportunidade única para o fortalecimento da participação ativa dos *stakeholders* e do controle social nos processos de tomada de decisão.

É preciso observar que as relações entre sustentabilidade, reputação organizacional e valores de ativos futuros têm despertado, no mercado financeiro, um interesse por novos instrumentos analíticos de análise e previsão de valor (GRI, 2004). Este interesse é hoje amplamente atendido por vários instrumentos financeiros no mercado internacional e a indústria financeira tem crescentemente adotado os índices de sustentabilidade como parte de seu instrumental analítico. É cada vez maior o número de investidores que procuraram diversificar seu portfólio, investindo em organizações que adotam as melhores práticas, no que diz respeito à sustentabilidade (Dow Jones, 2007). Tais aplicações, denominadas por ISR - Investimentos

Socialmente Responsáveis consideram que organizações sustentáveis geram valor para o acionista a longo prazo, pois estão mais preparadas para enfrentar riscos econômicos, sociais e ambientais (ISE, 2007). Os investidores estão cada vez mais convencidos de que a sustentabilidade é um instrumento catalisador de uma boa gestão e, conseqüentemente, um fator de sucesso.

Podemos dizer que há quatro índices de sustentabilidade que são considerados significativos para o mercado internacional. São eles: Pegada Ecológica, *Dashboard of Sustainability*, *Barometer of Sustainability* e *Dow Jones Sustainability Index*. Embora cada um deles possua especificidades e limitações técnicas evidentes, de uma forma geral, todos tentam contribuir para uma maior indução e regulação das atividades que visam a sustentabilidade organizacional. A seguir, contextualizamos e descrevemos as características de cada um deles para que posteriormente seja possível identificar pontos positivos e negativos, bem como relacioná-los com outros elementos ligados à sustentabilidade.

Desenvolvido por Wackernagel e Rees (1996) em uma pesquisa pioneira sobre indicadores de sustentabilidade intitulada *Our Ecological Footprint*, a Pegada Ecológica é um dos índices mais populares. O interesse pela ferramenta aumentou com a publicação de *Sharing Nature's Interests* de Wackernagel, Chambers e Simmons (2000) – considerado o marco inicial de uma fase de produção intensa de índices de sustentabilidade e também do uso de indicadores existentes.

A Pegada Ecológica representa o espaço ecológico necessário para sustentar um sistema ou uma unidade, ou, em outras palavras, a capacidade de carga do sistema. A ferramenta também apresenta uma vertente educativa, ao contribuir para a conscientização da sociedade sobre os problemas ambientais. Brevemente explicado, este método calcula a área necessária para manter uma determinada população ou sistema econômico baseado em energia e recursos naturais e a capacidade de absorção de resíduos ou dejetos do sistema.

O cálculo da área necessária para a sustentabilidade começa com a média anual de consumo em termos de utilização de terras, seguida pelas estimativas de áreas apropriadas *per capita* para a produção dos itens de consumo escolhidos, dividindo-se o consumo anual pela produtividade média anual. Por fim, a área total é obtida multiplicando-se a área média obtida pelo número de habitantes da região.

Para que haja uma padronização dos dados usados, as estimativas geralmente utilizam médias nacionais de consumo e médias mundiais de produtividade da terra. É através do

tamanho da Pegada Ecológica que se pode vislumbrar os padrões de consumo e produtividade, auxiliando na elaboração de modelos de gestão. Além disso, o índice explora a relação entre a sociedade e o meio ambiente, tendo como elo a capacidade de carga do sistema, ou seja, a utilização estratégica do capital natural.

O índice considera que para alcançar a sustentabilidade, um sistema precisa levar em consideração o tempo e a capacidade de regeneração dos ecossistemas. Uma das principais vantagens do sistema é a sua capacidade de adaptação às condições locais. Alguns críticos consideram este índice demasiadamente genérico e pouco científico. Outros acusam o modelo de ser estático, dando apenas uma representação do presente, e incapaz de projetar o futuro do sistema.

Já o *Dashboard of Sustainability* evoluiu do trabalho em conjunto de grupos importantes ligados à sustentabilidade e indicadores, que em 1996, oficializaram-se como *Consultative Group on Sustainable Development Indicators* e cujo objetivo principal é promover a cooperação entre instituições e pesquisadores individuais que trabalham com indicadores de sustentabilidade. Em 1999, este grupo de pesquisa aliou-se ao *Bellagio Fórum for Sustainable Development* e desta colaboração surgiu o *Dashboard of Sustainability*.

O índice é constituído por medidas agregadas em três dimensões da sustentabilidade: a econômica, a social e a ambiental. A representação gráfica do indicador é semelhante a de um painel de controle de um carro, com três mostradores, um para cada dimensão. Calcula-se também a média dos três indicadores para se estabelecer o IDS - Índice de Desenvolvimento Sustentável. De acordo com seus idealizadores, o *Dashboard of Sustainability* "é composto por unidades de informação que resumem as características de um sistema ou realçam algum ponto deste sistema" (Bellen, 2005: 75).

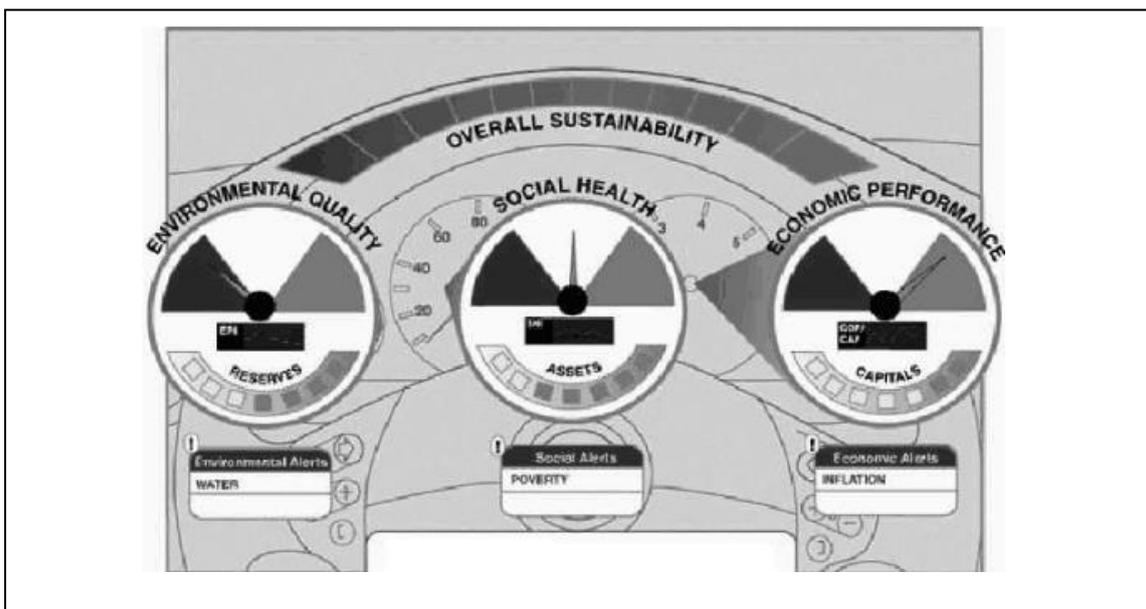
Conceitualmente, o *Dashboard of Sustainability* é um índice agregado de vários indicadores dentro de cada um dos mostradores citados anteriormente; a partir do cálculo destes índices deve-se obter o resultado final de cada mostrador. Uma função adicional calcula a média destes mostradores para que se possa chegar ao IDS.

Para os autores deste índice, uma metodologia de agregação apropriada é necessária para que o sistema tenha credibilidade junto aos principais atores envolvidos no processo, desde a opinião pública até os especialistas da área. Existe um grande número de indicadores para cada um dos três agrupamentos propostos, e uma tarefa preliminar no processo de

desenvolvimento do sistema foi a de decidir quais indicadores poderiam ser utilizados dentro de cada um dos mostradores do *Dashboard of Sustainability*.

Uma representação gráfica (Figura II) do sistema do *Dashboard of Sustainability* é construída através de um painel visual de três *display*, que mensuram a performance econômica, social e ambiental de um país ou qualquer outra unidade de interesse como municípios, empreendimentos, etc. Os mostradores são denominados de performance da economia, da saúde social e da qualidade ambiental, para o caso de um país, ou de performance da economia, da responsabilidade social e do desempenho ambiental, no caso de uma organização. Cada um dos mostradores possui uma seta que aponta para um valor que reflete a performance atual do sistema.

Figura II – Dashboard of Sustainability



Fonte: adaptado de Hardi & Zdan (2000).

O segundo índice aqui abordado chama-se *Barometer of Sustainability*, elaborado por Prescott-Allen em 1999. Segundo o pesquisador, uma característica importante deste índice é a capacidade de combinar indicadores, permitindo aos usuários chegarem a conclusões a partir de muitos dados considerados, por vezes, contraditórios (Prescott-Allen, 1999). Ele considera que a avaliação do estado das pessoas e do meio ambiente em busca do desenvolvimento sustentável requer indicadores de uma grande variedade de questões ou dimensões. Existe a necessidade de integrar dados relativos a vários aspectos de um sistema, como, por exemplo: qualidade da água, emprego, economia, educação, crime, violência etc. Embora cada indicador

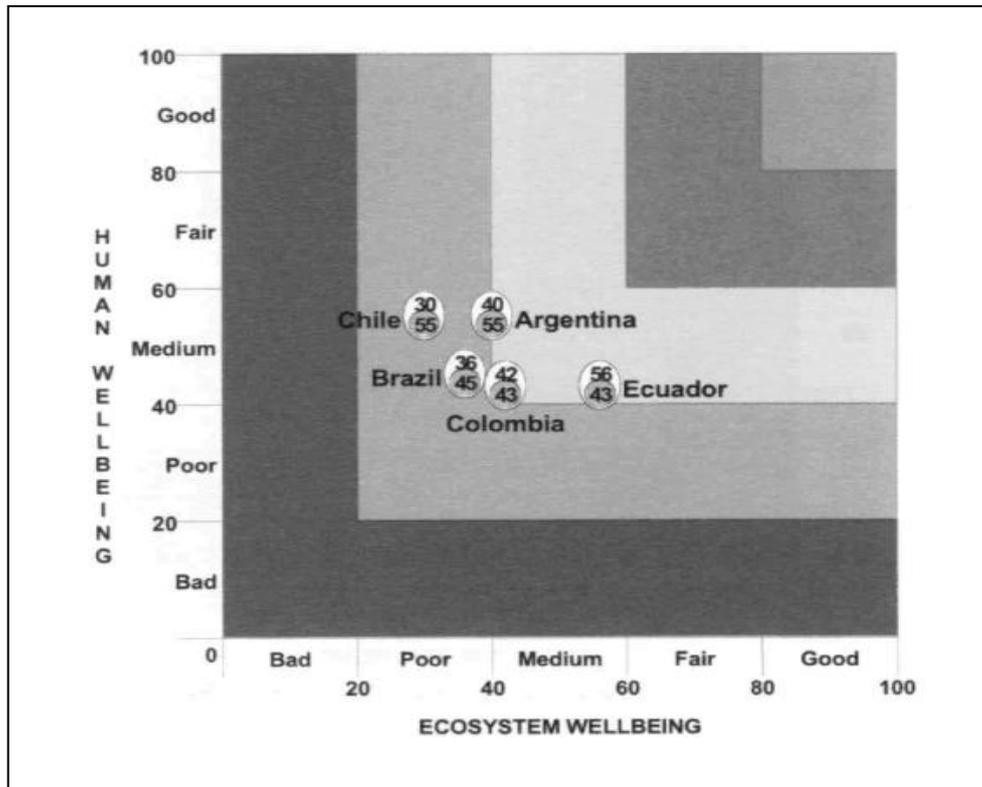
possa representar o que ocorre dentro de uma área específica, a falta de ordenação e combinação coerente dos sinais que estes emitem conduz a dados relativos e altamente confusos (Prescott-Allen, 1999, 2001). O *Barometer of Sustainability* defende que, antes de qualquer mensuração, é preciso analisar e compreender quatro características:

“1 - Globalidade: considera que as pessoas fazem parte do ecossistema; as pessoas e os ecossistemas devem ser tratados conjuntamente e com igual importância. As interações entre pessoas e o ambiente são complexas e pouco entendidas até o momento (...) 2 – Questionamento: deve-se reconhecer a falta de conhecimento existente sobre estas relações e levantar questões relevantes. Não se pode avaliar nada sem que se saiba quais as perguntas que devem ser feitas. Para serem úteis e levar ao progresso, estas questões precisam estar inseridas dentro de um contexto (...) 3 - Instituições reflexivas: o contexto das questões a serem levantadas é institucional. Trata-se, na verdade, de grupos de pessoas que atuam juntas para questionar e aprender coletivamente (...) 4- Foco nos indivíduos: são, ambos, problema e solução. O principal cenário para a ação está na influência e na motivação do comportamento das pessoas” (Prescott-Allen, 1997: 71).

Para calcular ou medir o progresso em direção à sustentabilidade são calculados os valores para os índices de bem-estar social e da ecossfera, bem como os dos subíndices, caso existam. O índice de bem-estar do ecossistema identifica tendências da função ecológica no tempo. É uma função da água, terra, ar, biodiversidade e utilização dos recursos. O índice de bem-estar humano representa o nível geral de bem-estar da sociedade e é uma função do bem-estar individual, saúde, educação, desemprego, pobreza, rendimentos, crime, bem como negócios e atividades humanas. Trata-se de um gráfico bidimensional onde os estados do bem-estar humano e do ecossistema são colocados em escalas relativas, que vão de 0 a 100, indicando uma situação de ruim até boa em relação à sustentabilidade. A localização do ponto definido por estes dois eixos, dentro do gráfico bidimensional (Figura III), fornece uma medida de sustentabilidade ou insustentabilidade do sistema.

Uma das vantagens deste índice é sua abordagem holística, obtida através da integração do bem-estar humano com o meio ambiente, pois estes são combinados de uma maneira adequada em que se tenta preservar as informações do processo. O declínio de um determinado indicador não mascara o crescimento de outro; isto é particularmente importante no índice geral, mas, segundo Bossel (1999), não impede algum tipo de mascaramento no subíndice, se este existir. Trata-se de uma excelente forma de apresentar graficamente o conceito de sustentabilidade, além de permitir meios para uma análise comparativa.

Figura III – Representação do *Barometer of Sustainability*



Fonte: Prescott-Allen (2001: 68).

A questão dos pesos, ou de como dividir a escala de performance, faz com que o método não seja considerado científico para muitos autores. Entretanto o índice incorpora, de forma transparente, os valores dentro do conceito de sustentabilidade. Os cálculos são complexos e podem ser realizados apenas se algumas metas numéricas ou padrões existirem. “O sistema utiliza uma escala percentual para a medida desta performance, utilizando os índices de bem-estar humano e do ecossistema, calculando os subíndices e fornecendo dados comparativos e dispositivos gráficos de apresentação” (Bossel, 1999: 124).

Em relação às críticas direcionadas à escala de performance, considerada por muitos autores como extremamente subjetiva, Prescott-Allen responde que este tipo de escala não é mais ou menos subjetiva do qualquer método atualmente utilizado de monetarização. Para ele, a maior vantagem é “o fato de que esta escala é mais transparente do que estes métodos, uma vez que na escala de performance devem ser definidas explicitamente quais as medidas consideradas boas e quais aquelas consideradas inaceitáveis” (Prescott-Allen, 1997: 69).

Diferentemente dos índices anteriores que são compostos por indicadores econômicos, sociais e ambientais, o DJSI - *Dow Jones Sustainability Index* tem como objetivo registrar a performance financeira de empresas consideradas líderes no campo do desenvolvimento sustentável. O índice foi criado em 1999 e surgiu como uma tentativa de resposta a seguinte questão: que retorno financeiro é obtido quando as organizações implantam a sustentabilidade como um eixo norteador de sua gestão?

A metodologia adotada pelo DJSI para a definição do seu índice de sustentabilidade foi elaborada pela *SAM Research*⁹ e está baseada na tríplice dimensão do desenvolvimento sustentável (econômica, ambiental e social). O processo de inclusão de empresas ao índice ocorre anualmente e as empresas candidatas devem preencher um questionário geral e um específico. O primeiro é aplicado a todos os tipos de empresas e corresponde a 60% da nota obtida, enquanto o questionário específico trata de questões particulares do setor em que a empresa opera e constitui os 40% restantes da nota.

Em média 2.500 empresas de todo o mundo solicitam sua adesão ao índice a cada ano e, embora haja flexibilidade na inclusão e exclusão de seus componentes, normalmente, apenas 2% delas cumprem os requisitos mínimos para entrada. Tomando como base os dados divulgados em 2011, o índice é composto por 341 empresas, de 57 setores produtivos diferentes. Os países que alocam o maior número de empresas no Dow Jones são EUA (29,75%), Reino Unido (17,52%), Suíça (8,53%) Alemanha (7,54%) e a França (6,38%).

Em Portugal, quatro das maiores empresas cotadas nacionais viram as suas práticas de sustentabilidade reconhecidas a nível mundial. Desde Setembro de 2013, EDP, Galp Energia, BES - Banco Espírito Santo e Portugal Telecom passaram a fazer parte do *Dow Jones*. O BES é a única novidade, pois as demais empresas já faziam parte do índice. Destacamos também o fato de que a EDP foi aquela que alcançou melhor pontuação, passou a fugurar como a líder mundial em *utilities* (eletrecidade, água e gás), marcando sua presença pela sexta vez consecutiva no índice.

O interesse das empresas em participar do DJSI vem da suposição que, ao integrarem-no, adquirem uma série de benefícios como o reconhecimento público, o aumento do valor acionário, maior visibilidade dos resultados obtidos e, sobretudo, a reputação de ser empresa

⁹ Fundada em 1995, na Suíça, a organização tem a missão de promover a sustentabilidade organizacional através de pesquisas de mercado e da prestação de serviços ligados a performance econômica de empresas que desejam ser líderes em sustentabilidade.

considerada sustentável em nível internacional. Supõe-se que estas empresas, por cuidarem dos aspectos ambientais e sociais, terão maior ganho econômico e maior perenidade a longo prazo, ou seja, os riscos inerentes a um investimento em suas ações seria consideravelmente menor.

A participação em índices como o DJSI, a aquisição de certificações e a utilização dos relatórios de sustentabilidade como instrumentos de legitimação do discurso organizacional são mecanismos que visam o registro, o acompanhamento, a regulação e a divulgação das práticas de desenvolvimento sustentável das organizações e, em alguns casos, a principal consequência da adoção destes mecanismos é o estabelecimento ou o reforço de uma reputação organizacional positiva.

No caso específico das empresas, temos em conta que estas não se movem por interesses filantrópicos, embora alguns dos seus membros possam os ter. Num contexto concorrencial aberto, a gestão organizacional normalmente não se pauta por improvisos conjunturais, não se abate por crises e, sobretudo, utiliza as transformações de mercado como alavancas para mudanças que gerem lucro financeiro ou algum tipo de vantagem competitiva. Dentre as transformações mais recentes, que se relacionam com a adesão ao desenvolvimento sustentável e sua utilização nem sempre coerente, estão o marketing verde e o movimento pelo consumo consciente - assuntos sobre os quais discorreremos a seguir.

1.5 Efeitos do marketing verde ou consumo realmente consciente?

A progressiva conscientização das questões ambientais por parte dos consumidores apresenta consequências no mundo empresarial que começou a equacionar o desenvolvimento de novos produtos, cuja característica principal é o alinhamento de seus detalhes técnicos com as preocupações ecológicas dos mercados – daí o aparecimento do marketing verde.

O conceito do marketing verde introduz na estratégia de marketing uma preocupação com a performance ecológica, escrutinada pelos consumidores, pois representa o impacto que a atuação das empresas tem sobre os seres humanos e o seu meio natural (Hartmann & Ibanez, 2006). Ele representa o conjunto de ações, posturas e estratégias utilizadas pelas organizações para legitimar um pretenso compromisso com a questão ambiental, ou para difundir discursos institucionais em que as preocupações ambientais são valorizadas sem que na verdade as mesmas sejam solucionadas. A nosso ver, as organizações criam junto da opinião pública uma imagem organizacional ecologicamente responsável embora sua atuação seja contrária aos interesses ambientais. Constitui-se, pois, em um processo de mistificação que se inicia no campo conceitual e que se aprofunda nas relações com os *stakeholders*, tendo em vista a consolidação dos interesses da organização.

Podemos afirmar que a origem do marketing verde está justamente na década de 60, quando se começou a discutir o ajustamento entre os recursos naturais e o crescimento exponencial da população. Assim como o desenvolvimento sustentável, o marketing verde evoluiu ao longo das décadas seguintes, acompanhando sempre as mudanças nos paradigmas de consumo.

A partir dos anos 70, as preocupações ambientais passaram a se dirigir também ao abuso de consumo por parte das empresas, com excessos de produção e desrespeito à preservação do meio ambiente. O hemisfério norte, por concentrar a maioria dos países desenvolvidos e com forte produção industrial, passou a ser o alvo das diversas manifestações radicais de anti-consumo.

Na década de 80, as opções de consumo eram um reflexo de um individualismo que encontrava resposta numa proliferação de produtos que surgiram para satisfazer as necessidades de mercados fragmentados. Seguindo nesta retrospectiva, os anos 90 foram marcados pela fértil produção científica sobre o consumidor verde (Hartmann & Ibanez, 2006), a percepção do impacto ambiental alargou-se e o centro da problemática migrou para a esfera

individual de cada consumidor. Foi na década de 90 que se formou uma consciência social da necessidade de se lidar com os problemas globais.

Nesta nova realidade do século XXI, assiste-se ao aparecimento de grupos de pressão com campanhas de defesa ambiental, ao aumento da cobertura midiática sobre o tema, a entrada da sustentabilidade na agenda política. Definem-se leis e regulamentações para controle do impacto ambiental que são aplicáveis tanto em empresas, quanto em organizações públicas e governamentais.

Vários autores formularam um conceito para marketing verde, ambiental ou ecológico: Henion e Kinneer (1979), Pride e Ferrel (1991); Mintu e Lozada (1993); Coddington (1993), Ottman, (1994), Polonsky (1995), Peattie, (1995), Santesmases (1996), Simintiras *et al.* (1997); Fuller (1999), Churchill e Peter (2003), Chamorro (2003), Rocha e Marques (2004), Rex e& Baumann (2007) e Baisch (2008). O Quadro VII apresenta os conceitos resumidos de tais autores.

Quadro VII – Definições de Marketing Verde

Ano	Autores	Conceito
1975	American Marketing Association	O estudo de aspectos positivos e negativos das atividades de marketing sobre a poluição, exaustão de fontes energéticas e não energéticas.
1979	Henion & Kinneer	Marketing ecológico preocupa-se com todas as atividades de marketing: as que servem para ajudar a causar problemas ambientais e as que podem servir para fornecer um remédio para tais problemas. Assim, o marketing ecológico é o estudo de aspectos positivos e negativos das atividades de marketing sobre a poluição, o esgotamento de energia e de recursos não energéticos.
1991	Pride & Ferrell	O desenvolvimento específico, precificação, promoção e distribuição de produtos que não prejudicam o meio ambiente.
1993	Mintu & Lozada	Marketing verde é a aplicação de ferramentas de marketing para facilitar trocas que satisfaçam objetivos organizacionais e individuais de tal modo que a preservação, proteção e conservação do ambiente físico sejam acolhidas.
1993	Coddington	As atividades de marketing que reconhecem a responsabilidade ambiental como uma responsabilidade de desenvolvimento de negócios e oportunidade de crescimento é marketing ambiental (...) o profissional de marketing ambiental acrescenta o meio ambiente às variáveis de decisão.
1994	Ottman	O marketing verde tem dois objetivos: (1) desenvolver produtos que equilibrem necessidades dos consumidores, tenham preço viável e conveniência com compatibilidade ambiental (exercam um impacto mínimo sobre o ambiente) e (2)

		projetar uma imagem de alta qualidade, incluindo sensibilidade ambiental, quanto aos atributos de um produto e quanto ao registro de trajetórias de seu fabricante, no que se refere a respeito ambiental.
1995	Polonsky	Consiste em todas as atividades planejadas para facilitar trocas voltadas a satisfazer as necessidades e desejos humanos, de modo que a satisfação dessas necessidades ocorra com o mínimo de impacto sobre o meio ambiente.
1995	Peattie	O processo gerencial holístico responsável por identificar, antecipar e satisfazer as necessidades dos consumidores e da sociedade, de um modo lucrativo e sustentável.
1997	Simintiras <i>et al.</i>	Uma filosofia gerencial que começa com um cuidadoso exame de variáveis que estão relacionadas às preocupações ambientais da sociedade e dos consumidores e se estende em um esforço sem fim para melhorar a performance ambiental de uma empresa.
1999	Fuller	O processo de planejar, implementar e controlar o desenvolvimento, a precificação, a promoção e a distribuição de produtos em um modo que satisfaça os três seguintes critérios: (1) as necessidades do consumidor são atendidas, (2) as metas organizacionais são alcançadas, e (3) o processo é compatível com os ecossistemas.
2003	Churchill & Peter	Marketing verde consiste nas atividades de marketing que são elaboradas com o intuito de minimizar os danos causados ao meio ambiente ou, ainda, que visam melhorar sua qualidade.
2007	Rex & Baumann	O objetivo do marketing verde é incluir questões ambientais nos esforços de marketing.
2008	Baisch	O marketing verde engloba uma série de outras atividades que vão além da simples oferta de um produto menos poluente ou de uma campanha de conscientização que utilize o apelo ambiental. Ele inclui atividades tais como: a modificação de produtos, modificações no processo de produção, mudanças nas embalagens e, também, modificações das propagandas.

Fonte: elaboração própria.

Embora estas definições tenham sido elaboradas em décadas e em regiões com contextos econômicos diferentes, é possível identificar um ponto comum: a preocupação com as questões ambientais. Seja devido à poluição ou ao esgotamento de recursos naturais, o cuidado com todas as etapas que envolvem uma estratégia de marketing verde revela a presença do meio ambiente e a importância de um consumo consciente.

A adesão dos consumidores às propostas de um consumo consciente pode ser compreendida e monitorada a partir de dois pontos de vista: atitudes e comportamentos. Atitude significa o grau de adesão do consumidor a valores, conceitos e opiniões sobre o seu próprio papel e o das organizações em relação à sustentabilidade. Já comportamento está relacionado à

prática cotidiana de ações ligadas ao consumo e que geram impacto para o meio ambiente, a economia, o bem-estar pessoal e a sociedade.

Idealmente, um consumidor deveria desenvolver dois aspectos: atitudes e comportamentos que levem ao consumo consciente. Apenas atitudes, sem a correspondente prática de consumo, é inócuo. Por outro lado, apenas a adesão a comportamentos, em função de algum tipo de imposição externa pode ter efeito limitado, cessando totalmente ou em parte se a pressão externa for eliminada. O foco está cada vez mais na preocupação com o comportamento social do consumidor, que agora é convocado a aliar seu papel de cidadão à prática diária de consumo.

Quadro VIII – Definições de Consumidor Verde

Ano	Autor	Definição resumida
1994	Rolston & Benedeto	É a pessoa que através de seu comportamento de consumo, conscientemente procura um efeito neutro ou positivo sobre o meio ambiente e seus habitantes.
1995	Shrum <i>et al.</i>	É alguém influenciado pela preocupação ambiental quando faz uma compra.
1995	Lambin	São um novo tipo de consumidores que expressam seus valores através de seu poder de compra no mercado. Boicotam produtos de empresas com má imagem, mas buscam produtos daquelas que têm mais respeito.
2003	Chamorro	Consumidor que manifesta sua preocupação com o meio ambiente em seu comportamento de compra. O qualificativo ecológico é valorizado.
2010	Young <i>et al.</i>	São consumidores que preferem produtos ou serviços os quais causam menos prejuízos ao meio ambiente, bem como aqueles que apoiam a justiça social. Por outro lado, consumidores cinzas seriam aqueles que, geralmente, não têm valores ou estilos de vida verdes.

Fonte: elaboração própria.

Embora haja poucos números confiáveis quantificando a demanda verde, um estudo do NMI - *Natural Marketing Institute* estima, atualmente, em mais de 200 bilhões de dólares o mercado que chamam de LOHAS - *Lifestyles of Health and Sustainability* nos EUA, isto é, o setor composto por produtos e serviços destinados a pessoas cujo estilo de vida se volta para a sustentabilidade.

Há muita dificuldade em se traçar os perfis dos consumidores verdes, pois dados demográficos como idade, sexo, estado civil e variáveis do mesmo gênero não bastam para definir quem é ou pode ser um consumidor de produtos verdes. Isso ocorre porque aderir a produtos e serviços ecologicamente corretos implica em mudanças no estilo de vida da pessoa. Assim, não é simples encontrar uma linguagem única ou mesmo um meio de comunicação padrão para atingir este público em específico. Contudo, diferentes pesquisas realizadas dão três indicações básicas quanto a características dos consumidores verdes:

- Habitantes de países mais desenvolvidos tendem a ser mais conscientes ecologicamente do que a população de países emergentes, quer seja por razões culturais (esse tema é debatido há muito tempo nos EUA e na Escandinávia, e seus consumidores tem consciência de sua força de pressão frente a empresas privadas e até ao governo, no que se refere a questões ambientais), econômicas (em países com população mais afluenta cresce a probabilidade de adesão a produtos significativamente mais caros) ou governamentais (por exemplo, na China a legislação referente ao meio ambiente é muito menos rígida do que nos países do hemisfério norte);

- Pessoas mais jovens, com maior grau de instrução e maior renda, assim como do sexo feminino, são consumidores mais verdes do que outros perfis;

- Na outra ponta do espectro demográfico, moradores de áreas rurais e pessoas da geração *Baby Boom*, que hoje tem cerca de 60 anos (ou mais) e bom poder aquisitivo, também tendem a incorporar produtos ambientalmente corretos a suas compras com mais facilidade.

Alguns investigadores têm assinalado que ser um consumidor verde não é um estado dicotômico (Weldford & Gouldson, 1993; Graede, 1997; Chamorro, 2003; Motta; 2007), pois ele enfrenta diariamente uma variedade de escolhas de consumo que representam diferentes graus de atitude e comportamento. Uma das pesquisas mais completas sobre o tema foi encomendada a *Roper Starch Worldwide* e a *Green Gauge* em 1996. Feita somente com a participação de cidadãos americanos, um dos principais resultados obtidos desta pesquisa foi a segmentação dos consumidores verdes em cinco grupos distintos.

O primeiro são os *True-Blue Greens*, compostos por ambientalistas mais fervorosos. São na maioria do sexo feminino, de elevada escolaridade, são seis vezes mais suscetíveis de contribuir com dinheiro para grupos ambientalistas e têm quatro vezes mais probabilidades de boicotar produtos que não considerem verdes.

Os *Greenback Greens* são um pequeno grupo de consumidores dispostos a pagar até 22% a mais pelos produtos verdes. Apoiam o movimento ambientalista, mas consideram-se sem tempo para alterar a rotina diária e não são politicamente ativos. Também têm alto nível de escolaridade, mas são na maioria homens casados, com idade superior a 30 anos.

O terceiro grupo é denominado *Sprouts*. São aqueles que têm vontade de aderir às atividades ambientais de tempos em tempos, mas só quando é necessário pouco esforço. Normalmente, a reciclagem é sua atividade principal e lêem os rótulos de produtos com menos frequência do que os dois grupos anteriores e sentem-se dispostos a pagar até 4% a mais por produtos verdes. São considerados a fase inicial ou fonte de novos *Greenbacks* e *True-Blues*.

Os *Grouzers* são o quarto grupo que é formado por indivíduos que não acreditam que possam individualmente desempenhar um papel significativo na proteção ambiental, pois consideram que essa responsabilidade deve ser atribuída ao governo e a grandes empresas. São pouco informados, cumprem apenas a legislação que os afeta diretamente e não estão dispostos a pagar a mais por produtos verdes.

O último grupo são os *Basic Browns*. Os indivíduos que o compõem estão convencidos de que os problemas ambientais não são assim tão graves e simplesmente não se interessam pelo assunto. A indiferença faz com que eles não gastem tempo com reflexões sobre seu comportamento de consumo. Dentre os cinco grupos, este é o maior e com o grau de escolaridade mais baixo.

Convém sublinhar que esta caracterização do consumidor verde foi realizada num contexto sócio-cultural específico e numa década em que a popularização da sustentabilidade não era igual a que notamos hoje. Não é fácil classificar estes consumidores, uma vez que os níveis de conscientização sobre o esgotamento dos recursos naturais e a necessidade de equilíbrio entre as vertentes econômicas e sociais variam conforme a realidade de cada indivíduo. Sabemos apenas que os consumidores verdes ainda não existem em número suficiente para que haja uma transformação real do planeta. Porém, lançamos uma questão: se os consumidores verdes fossem a maioria, seria isto um fator decisivo para uma mudança de paradigma no plano do desenvolvimento sustentável ou aliar a sustentabilidade aos padrões de desenvolvimento desejáveis requer outros fatores? Nas próximas páginas, discutimos alguns pensamentos que ajudam na construção de uma resposta.

1.6 A insustentabilidade do desenvolvimento

Acreditamos que para responder a questão anteriormente proposta é preciso refletir sobre as forças críticas que atuam sobre o modelo de desenvolvimento industrial capitalista e que despertam esta nova consciência, atenta à dimensão ambiental e social da realidade. Dentre estas forças, talvez, a crítica ecológica seja aquela que reforça com mais intensidade a opinião dos analistas políticos e econômicos e dos críticos da cultura, os quais já denunciavam as falácias do progresso, suas irracionalidades e promessas descumpridas. Outra força significativa é a voz da sociedade civil, que com suas reclamações e manifestações, pressionam os governos nacionais, partidos políticos e outras organizações a incorporarem a discussão da questão ambiental em suas agendas.

A principal consequência da ação destas forças críticas é a posição de destaque que o desenvolvimento sustentável assume hoje quando se debate sobre a relação entre o meio ambiente e o desenvolvimento econômico-social. Apesar de o conceito ter uma forte penetração social, sobressai seu caráter polêmico e ambíguo, marcado por múltiplas interpretações e consensos pontuais. A literatura que avalia o significado e os impactos causados pelo desenvolvimento sustentável costuma destacar mais os aspectos positivos inerentes ao conceito e sua utilização de forma estratégica pelas organizações, do que suas contradições, seu caráter inacabado e os obstáculos existentes à sua evolução e consolidação como real alternativa de desenvolvimento.

As pesquisas e análises que enumeram as qualidades do desenvolvimento sustentável destacam quase sempre seu caráter inovador, como nova filosofia de desenvolvimento econômico, que substitui e supera um paradigma limitado, esgotado e ineficaz. O conceito também marca pontos ao incorporar uma perspectiva multidimensional que a um só tempo articula economia, ecologia e política numa visão integrada e supera abordagens unilaterais e explicações reducionistas e simplificadoras. Além disso, a visão de longo prazo (sintonizada com os ciclos biofísicos e com as gerações futuras) e o tratamento político do problema ecológico (substituto da visão meramente técnica até então predominante) são outros aspectos positivos.

O conceito de Sustentabilidade inova também ao valorizar os problemas das relações entre as regiões norte e sul do planeta, e, sobretudo, as especificidades dos países pobres, quando relaciona pobreza, riqueza e degradação, quando atenta para as implicações adversas da dívida externa no contexto sócio-ambiental desses países, inclusive reconhecendo a desigualdade entre aquelas regiões e a maior responsabilidade relativa dos países do norte na

construção de um desenvolvimento sustentável. Registra-se, ainda, a maior ação predadora relativa aos países do norte e os prejuízos que o seu crescimento trouxe para os países do sul. No plano do conhecimento científico, há uma clara preferência por abordagens multidisciplinares, com uma aproximação necessária entre as ciências naturais e sociais.

Os analistas menos radicais elogiam seu posicionamento político realista e diplomático, que rejeita extremismos ou quaisquer outras atitudes que possam prejudicar seu tom conciliatório (Brüseke, 1995; Vieira, 1995; Viola, 1995). Consideram, inclusive, que a construção da proposta de desenvolvimento sustentável teve o mérito de introduzir a temática ambiental nos debates sobre política, economia e relações internacionais, e um reconhecimento que o assunto nunca teve em vinte anos de esforços e mobilizações.

Nesta última década, porém, houve um aumento considerável no número de pesquisas que apontam as contradições do desenvolvimento sustentável e sua inexequibilidade. O embasamento teórico da maior parte delas está ligado às áreas de Economia e Ecologia. Sob este ponto de vista, as vulnerabilidades apontadas recaem em perguntas essenciais como:

- é realmente possível conciliar crescimento econômico e preservação ambiental no contexto de uma economia capitalista de mercado?

- não é o desenvolvimento sustentável apenas uma nova roupagem para uma proposta já superada e, neste caso, se trataria de mudar na aparência para conservar na essência?

- em não havendo consenso sobre o que é desenvolvimento sustentável e sobre como atingi-lo, qual interpretação será privilegiada, a visão estatista, a de mercado ou a da sociedade civil?

- como atingir eficiência econômica, prudência ecológica e justiça social em um mundo cujas realidades são extremamente desiguais, injustas e degradadas?

- como passar da retórica à ação? Estão os países desenvolvidos e as elites das nações emergentes dispostas à mudanças e sacrifícios?

Aparentemente o *Relatório Brundtland*, no qual o conceito de desenvolvimento sustentável foi apresentado como o conhecemos hoje, não é capaz de responder a estas questões. Ao contrário, o documento é condenado por muitos devido a sua natureza polissêmica, que ao deixar o significado não muito claro, permite múltiplas leituras que oscilam desde um significado avançado de desenvolvimento, associado à justiça social, participação política e preservação

ecológica, até uma leitura mais conservadora que o torna semelhante ao conceito de crescimento econômico, ao qual apenas se acrescentou uma variável ecológica.

Herculano (1992), por exemplo, explora a contradição semântica do termo, já que a associação das noções de sustentabilidade e desenvolvimento encerra um antagonismo de difícil solução. A autora lembra que Sustentabilidade é um conceito da Ecologia, que significa tendência à estabilidade, equilíbrio dinâmico e interdependência entre ecossistemas, enquanto desenvolvimento diz respeito ao crescimento dos meios de produção, à acumulação e expansão das forças produtivas. Daly (1996), um dos críticos pioneiros no questionamento da validade da economia convencional, corrobora:

“Crescer significa ‘aumentar naturalmente em tamanho pela adição de material através de assimilação ou acréscimo. Desenvolver-se significa expandir ou realizar os potenciais de; trazer gradualmente a um estado mais completo, maior ou melhor’. Quando algo cresce fica maior. Quando algo se desenvolve torna-se diferente de seu estado anterior” (Daly, 1996: 192).

Para o crítico, o desenvolvimento é um conceito de raiz econômica, ligado historicamente à ideia de progresso e detentor de um carácter antropocêntrico. Já a Sustentabilidade é um conceito de raiz ecológica, ligado historicamente aos movimentos ambientalistas, ou seja, tem carácter ecocêntrico.

Outro ponto vulnerável à crítica é a tendência economicista do conceito, que em sua apresentação supervaloriza a dimensão econômica do desenvolvimento em detrimento de aspectos éticos, culturais, sociais e políticos, embora em sua teoria privilegie uma perspectiva pluridimensional. Os ambientalistas se queixam de que o conceito de desenvolvimento sustentável estaria sendo distorcido e reinterpretado como uma estratégia de expansão do mercado e do lucro, quando, na verdade, “deveria significar mudanças essenciais na estrutura de produção e de consumo, uma nova ética comportamental e o resgate dos interesses sociais coletivos” (Herculano, 1992).

Stahel (1995) é outro autor que questiona a possibilidade de uma sustentabilidade no contexto do capitalismo atualmente praticado. Ele argumenta que o novo conceito tem sido difundido sem que se coloque explicitamente sua significação no quadro do capitalismo, e que ou as possibilidades práticas de realização são indicadas, ou o conceito cai no vazio e passa a servir apenas como ideologia legitimadora da insustentabilidade capitalista. Stahel (1995) desenvolve uma análise sobre o funcionamento do capitalismo, a partir da noção de entropia,

procurando as sintonias entre os ritmos econômico e biofísico. Compara o significado dos tempos biosférico e econômico, observando ser o tempo biosférico circular e orientado pelo princípio da estabilidade, da contínua reciclagem e pelos baixos níveis de entropia, ao passo que, o tempo econômico, introduzido pelo capitalismo, é marcado pela expansão constante, pela concorrência de mercado, pelas constantes inovações e pela instabilidade.

Segundo o autor, “a aceleração do tempo, característica da lógica capitalista, rompe com o tempo circular e com a estabilidade biosférica, acelerando os processos de degradação entrópica” (Stahel, 1995: 67) e que, portanto, maior produtividade e competitividade representam geração de alta entropia, lixo e poluição crescentes. Nesse descompasso temporal, entre a aceleração do tempo econômico e a incapacidade de adaptação do tempo biosférico está a origem da crise ambiental. Em suas pesquisas, o autor conclui que “o modelo de desenvolvimento capitalista, visto da ótica da lei da entropia se mostra insustentável e, o discurso da sustentabilidade no contexto de uma economia de mercado, uma ilusão” (Stahel, 1995: 68).

É verdade que o conceito de desenvolvimento sustentável colaborou para que se iniciasse um debate sobre as diversas formas que as regiões norte e sul do planeta buscam para alcançar a sustentabilidade. Todavia, a partir de uma análise mais rigorosa do *Relatório Brundtland*, nota-se que há discrepâncias no modo como a pobreza e da degradação ambiental são tratados. Enquanto há mais rigor nas questões que envolvem a região sul, no norte, percebe-se um maior nível de tolerância com a degradação dos países industrializados. As críticas a estes e à sociedade industrial como um todo são atenuadas se comparadas com os relatórios anteriores.

De maneira análoga, o relatório indica um nível de consumo mínimo para os países pobres, mas se omite na definição de um limite para o consumo máximo. Neste sentido, os padrões de consumo e os estilos de vida dos desenvolvidos são poupados de questionamentos mais profundos, deixando transparecer a crença em ajustes superficiais que dispensam mudanças maiores. Os países do sul, por sua vez, tendem a resistir às propostas de controle populacional, de restrição ao crescimento econômico e à soberania nacional. A globalização da estrutura produtiva tornará inviável a revisão das formas de desenvolvimento e os padrões de produção e consumo pelos países do sul, se tal revisão não ocorrer ao mesmo tempo no centro do sistema econômico mundial e vice-versa. De fato, acreditamos ser impossível realizar qualquer iniciativa no sentido da Sustentabilidade fora dos critérios da cooperação e

reciprocidade multinacional. O problema que daí emerge está em como estabelecer uma cooperação satisfatória entre blocos de interesse com forças desiguais.

Ao refletir sobre as diferentes abordagens e propostas entre as regiões norte e sul, Schumacher (1998) constata que boa parte dos estudos de países industrializados defende o desenvolvimento sustentável para os países do sul, enquanto, segundo ele, são os países do norte que mais precisam entender e saber como aplicar o conceito. O pesquisador investiga projeções de aumento populacional e de consumo de combustíveis nos dois blocos e conclui que mesmo com o maior crescimento demográfico do sul, o norte continua responsável pela maior parte do dano ambiental (Almino, 1993). Dentre as projeções, destaca-se o fato de que apenas 20% da população mundial consomem 80% dos recursos naturais de todo o mundo.

Consideramos aqui outro ponto essencial no debate sobre a Sustentabilidade no que se refere à decisão sobre as responsabilidades, estratégias e métodos para atingi-la. Neste sentido, o debate se ramifica em três posições básicas:

- uma visão estatista - considera que a qualidade ambiental é um bem público que deve ser normatizado, regulado e promovido pelo Estado, com a complementaridade das demais esferas sociais, em plano secundário tem-se o mercado e a sociedade civil.

- uma visão comunitária - considera que as organizações da sociedade civil devem ter o papel predominante na transição rumo a uma sociedade sustentável. Fundamentam-se na ideia de que não há desenvolvimento sustentável sem democracia e participação social e que a via comunitária é a única que torna isto possível.

- uma visão de mercado - afirma que os mecanismos de mercado e as relações entre produtores e consumidores são os meios mais eficientes para conduzir e regular a sustentabilidade do desenvolvimento (Viola & Leis, 1995).

A atual crise econômica na Europa é considerada por alguns pesquisadores como um marco para o fim da fase neoliberal do capitalismo. A financeirização, desregulação de mercados, privatização, entre outros, não são mais uma opção de negócio, pois novos espaços de acumulação e tipos diferentes de regulação política estão sendo criados pelos governos e organizações para manter o capitalismo de mercado em pé. Fala-se agora em biocrise, isto é, o resultado de uma mistura entre o ecossistema que garante a vida humana e a necessidade constante de expansão do capital. Esta biocrise representa um perigo à sobrevivência coletiva, mas, como todas as crises, também apresenta aos movimentos sociais uma oportunidade

histórica: a de expor o calcanhar de Aquiles do capitalismo e sua incessante e destrutiva necessidade de expansão.

1.6.1 Capitalismo verde 2.0

Uma vez que estas contradições foram identificadas e analisadas, pensamos que é pertinente criar soluções viáveis ou novas abordagens para as questões que permanecem sem resposta. Uma proposta que emergiram das elites globais, a única que aparentemente se relaciona com todas estas crises, é chamada de *green new deal* ou economia verde ou capitalismo verde. Não se trata de mais uma fase do capitalismo, da agricultura orgânica e do faça você mesmo, mas sim uma proposta de que esta fase verde do capitalismo continue a gerar lucros através da modernização de certas áreas de produção. Alguns economistas mais críticos e descrentes sobre esta nova proposta, batizaram-na de Capitalismo Verde 2.0, fazendo uma clara referência ao papel que a internet e a velocidade da informação detêm no processo. Eles atestam que ela não é capaz de resolver a biocrise, uma vez que esta postura não altera a rota de colisão entre as economias de mercado e a biosfera.

“Não estamos mais em 1930. Naquela época, através da pressão de movimentos sociais, o velho *New Deal* redistribuiu o poder e a riqueza. O *Green New Deal*, discutido pelo governo norte-americano, pelos partidos verdes ao redor do mundo e pelas corporações multinacionais está mais relacionado ao bem-estar das corporações do que das pessoas” (Mueller & Passadakis, 2009: 58).

Segundo os autores, o Capitalismo Verde 2.0 não coloca em discussão o poder daqueles que mais emitem gases de mudanças climáticas como, por exemplo, empresas de energia, companhias aéreas, montadoras de automóveis e agricultores industriais. Ao invés disso, estas organizações recebem mais verbas para manter seu lucro mediante pequenas mudanças ecológicas, provavelmente tomadas com algum atraso. Outra característica negativa é a perda do poder de negociação salarial dos trabalhadores, pois no mundo caracterizado pelo Capitalismo Verde 2.0, os salários permanecem fixos ou decaem para compensar os custos da modernização ecológica. Em suas análises, Mueller & Passadakis (2009) também afirmam que os governos inclinam-se mais a uma postura autoritária do que democrática ou participativa. “Justificado pela ameaça de crise ecológica, o Estado tende a gerenciar as agitações sociais que necessariamente irão emergir do aumento do custo de vida e do decréscimo dos salários” (Mueller & Passadakis, 2009: 60). A visão apocalíptica dos autores é reforçada pelo aspecto temporal da situação vivenciada.

“Um estado autoritário, o aumento das desigualdades, o bem-estar das corporações: do ponto de vista da emancipação social e ecológica, o capitalismo verde será um desastre do qual não conseguiremos nos recuperar jamais. Hoje nós ainda temos a chance de superar paradigma suicida do crescimento constante. Amanhã, quando nos acostumarmos ao capitalismo verde, isso não será possível” (Mueller & Passadakis, 2009: 60).

No Capitalismo Verde 2.0 há o risco de os grandes grupos ambientais passarem a desempenhar o mesmo papel que os sindicatos desempenharam na era Fordista: agir como válvulas de escape para assegurar que as demandas de mudança social e que nossas insatisfações fiquem contidas dentro dos limites estabelecidos pelo capital e pelos governos.

Vale observar que os acordos climáticos internacionais também se constituem como um importante elemento do capitalismo verde. Estes pactos, normalmente, promovem soluções incipientes, que visam garantir apenas a segurança energética e não atacar as mudanças climáticas. Longe de resolver crises, o comércio de carbono e as medidas a ele associadas muitas vezes servem apenas como escudo político para que as emissões de gases de efeito estufa continuem a ser feitas. Um reajustamento dos métodos produtivos e da utilização das fontes de energia tornou-se essencial para que a questão comece a ser solucionada. Porém, como confirma Carvalho (2002: 6) cabe aos Estados o papel principal, pois “só eles têm a capacidade de gerar as condições e as infra-estruturas para a mudança e de coordenar todo o processo. Trata-se, portanto, de uma questão política central, no presente e nas próximas décadas”.

Para muitas comunidades do sul do planeta, estas falsas soluções (biocombustíveis, “desertos verdes” e comércio de carbono) muitas vezes configuram uma ameaça maior do que as próprias mudanças climáticas. Soluções reais para a crise climática não viriam de governos ou corporações. Elas viriam de baixo, isto é, da sociedade global e dos movimentos que lutam por justiça climática. Estas soluções incluiriam: não aos acordos de livre comércio, não às privatizações, não à flexibilização dos mecanismos de controle. Sim à soberania alimentar, sim ao decrescimento, sim à democracia radical e sim a deixar os recursos naturais onde eles se encontram. A situação configura-se como um movimento emergente por justiça global, que incentiva a luta contra dois inimigos específicos: as mudanças climáticas e o capitalismo fóssil responsável por elas.

1.6.2 Possibilidade real ou utopia?

A partir da exposição de todas as informações, conceitos e abordagens apresentados até aqui, optamos por registrar algumas observações próprias sobre o tema. Julgamos que a expressão Desenvolvimento Sustentável possui uma nítida contradição em seus próprios termos e tem sido utilizada pelos meios de comunicação e pelas organizações em muito sentido crítico. Vários teóricos defendem que a aparente reconciliação do crescimento econômico com os problemas ambientais é simplesmente uma estratégia de marketing verde para propósitos comerciais, que não consegue resolver os verdadeiros problemas ambientais e sociais (Redclif, 1987; Escobar, 1995). Trata-se de um “ambientalismo raso” (Alexander, 1990) ou de uma “ecologia superficial” (Naess, 1973, 1989, 1998).

Três razões nos levam a questionar até que ponto o conceito de Desenvolvimento Sustentável é exequível. A primeira é a aposta, sem resultados positivos, na virtualização dos serviços e informatização da sociedade, pois além de não terem eliminado o consumo intenso de bens e serviços, aumentaram o consumo por meio de plataformas online que facilitam o comércio em escala global. Desconsiderar a necessidade de mudança nas formas produtivas, de distribuição e de consumo é uma pura aposta na evolução tecnológica. Desde a Revolução Industrial, a tecnologia tem feito progressos absolutamente extraordinários e somos levados a acreditar que ela será capaz de tudo resolver. Isto poderia ser possível em épocas anteriores a este século XXI, mas no caso dos limites dos recursos naturais do planeta, perder tal aposta tem consequências graves que já são sentidas por todos.

A segunda razão é a fraca cooperação internacional para a implantação do Desenvolvimento Sustentável em organizações públicas, privadas e, especialmente, junto dos próprios governos que ratificam a legislação sobre o tema. Para que a cooperação internacional fosse significativa, questões de competitividade comercial, pagamento de impostos e de utilização dos recursos naturais disponíveis em cada nação teriam que ser ultrapassadas.

Finalmente, a terceira razão retoma o dilema conceitual anteriormente exposto: como é possível unir desenvolvimento e sustentabilidade em um termo sem que ele se torne contraditório? Especificamente sobre este terceiro aspecto, acreditamos que o termo Desenvolvimento Sustentável faria sentido para a economia, apenas se for entendido como desenvolvimento sem crescimento. Para um melhor entendimento de nosso ponto de vista, fazemos uso das palavras de Daly (1996: 192): “um desenvolvimento sem crescimento seria

possível se houvesse a melhoria qualitativa de uma base econômica que é mantida num estado sem progressão pelo transumo de matéria-energia que está dentro das capacidades regenerativas e assimilativas do ecossistema”.

A percepção de que a questão ambiental está no cerne da crise do capitalismo e o levantar de vozes em favor de um novo sistema econômico tornam o momento propício para se avançar na busca por soluções que possibilitem a prosperidade das nações sem impactos tão grandes a nível ambiental e social. Os modelos econômicos implantados no mundo, do chamado capitalismo selvagem ao socialismo de Estado mais extremado, não fornecem respostas plausíveis aos questionamentos feitos sobre o impacto de suas atividades. Na verdade, ambos contribuem, em proporção maior ou menor, para a situação de risco ambiental e de diferenças sociais que estamos vivendo. É preciso reanalisar todas as implicações que estes sistemas econômicos trazem consigo. Por exemplo, como podemos aceitar fundos de reparo e investimento para o clima, se eles provêm de um modelo que é o causador dos problemas climáticos? Por isso, defendemos que a discussão do desenvolvimento sustentável precisa ser antecedida pela discussão de modelo econômico.

A base de pesquisas sobre como proceder com a transição da economia sem causar caos social é escassa e precisa ser reforçada urgentemente pelos pesquisadores de todas áreas acadêmicas que, de alguma forma, deparam-se com a temática da sustentabilidade. Autores como Herman Daly, Peter Victor e Tim Jackson mostram em suas pesquisas que, apesar da redução no consumo de energia e materiais, relativamente a cada unidade de valor levada ao mercado, o aumento da produção é de tal magnitude que contrabalança este ganho de eficiência e faz com que a pressão sobre os recursos não cesse de aumentar. O resultado é que, em um mundo finito, o crescimento econômico terá de respeitar as fronteiras dos ecossistemas cuja ultrapassagem ameaça o conjunto da vida social. A menos que seja possível crescer usando quantidade cada vez menor de matéria, não apenas relativamente a cada unidade de valor produzida, mas em termos absolutos.

Publicado em 2012, pela KPMG, o relatório *Expect the Unexpected: Building business value in a changing world*¹⁰, registra o espantoso aumento absoluto no uso de recursos ecossistêmicos e o relaciona com o crescimento econômico global. Em 2011, cada unidade do

¹⁰ O documento analisa as 10 maiores forças que atuam sobre o desempenho organizacional e identifica de que formas elas impactam o planeta. Disponível em sua versão completa em www.kpmg.com/dutchcaribbean/en/Documents, último acesso em 20/10/2013.

PIB mundial foi produzida com 23% a menos de emissões de gases de efeito estufa e 21% a menos de materiais que 20 anos antes. Nesse período, entretanto, a extração total de materiais da superfície terrestre aumentou 41% e as emissões de CO₂, 39%. O contraste entre o declínio relativo e o aumento absoluto no uso de materiais, nas emissões, no uso de energia, mas também no de água e de fertilizantes é tão grande que não parece realista apostar fundamentalmente simplesmente nas inovações tecnológicas ou na transformação radical do capitalismo de mercado na economia verde, a fim de compatibilizar o tamanho do sistema econômico com os limites ecossistêmicos.

O desenvolvimento sustentável não significa estagnação econômica, e, sim, mudança nos métodos produtivos e na própria utilidade daquilo que o sistema econômico oferece no sentido de maior eficiência e bem-estar a sociedade. Mudanças técnicas são fundamentais, mas elas deveriam se associar igualmente às alterações na cultura familiar com relação ao consumo e na Cultura Organizacional no contexto empresarial – assunto que tratamos de forma mais específica a seguir.

PARTE II

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

“A Comunicação está no cerne da formação do sentido e na construção e desconstrução da sociedade e de seus movimentos sociais” (Giddens, 1991: 94).

2.Mudanças a caminho – uma abordagem para além da estratégica?

Até a década de 80, a comunicação de mercado, orientada basicamente para a venda, foi a personagem principal em cena no ambiente organizacional. Nela, todo o esforço desenvolvido visava os resultados quantitativos imediatos e notava-se uma função de marketing bastante forte. Desde então, devido às mudanças ocorridas nas organizações e nos meios de comunicação uma nova forma de tratamento da informação, em que o carácter estratégico costuma ser muito ressaltado e valorizado, tem sido mantida.

Acreditamos que esta valorização do carácter estratégico da comunicação no contexto organizacional, por vezes, é desnecessária e limita ou inibe, até certo ponto, o desenvolvimento de novas perspectivas. Tais abordagens poderiam permitir a análise dos processos de produção e de atribuição de sentido, bem como a determinação do nível real de participação dos interlocutores no processo comunicativo. São inúmeros os autores que abordam a estratégia como uma prática essencial à comunicação nas organizações, e inclusive referem-se a ela como Comunicação Estratégica.

Comunicar no atual cenário caótico em que vivemos requer modos mais flexíveis e dinâmicos de compreensão dos fenômenos comunicacionais, que ocorrem em ambientes cada vez mais velozes e complexos. As tradicionais formas de pensar e utilizar a comunicação organizacional - mais focadas em produzir resultados competitivos a partir da maior uniformidade possível nas ações e na cultura da organização – hoje têm sua validade questionada por teóricos como Restrepo, 1995; Kunsch, 1997; Scroferneker, 2000; Genelot, 2001 e Deetz, 2010. Por isso, aqui preferimos alargar a visão da comunicação organizacional para além de seu uso estratégico, numa tentativa de exposição de novas abordagens cujas bases variam em torno do diálogo, da participação ativa dos *stakeholders* e da exclusão dos fechamentos discursivos.

Para compormos um corpo teórico sólido, recorreremos a autores que trilham este mesmo caminho de questionamento e encontramos Varey (2000), Radford (2007), McClellan (2009), Cornelissen & Christensen (2010) e Deetz (2010) como referências. Este último chega até mesmo a propor um modelo para identificação, em que são feitas caracterização e classificação das práticas comunicacionais com base na produção de sentido e no nível de liberdade participativa dos interlocutores. Chamado de PARC - *Politically Attentive Relational Construction*,

o modelo reforça a necessidade de conceitos e práticas de conversação aberta, deliberação, diálogo e colaboração – conceitos que, posteriormente, trataremos de forma mais apropriada.

No entanto, antes de refletirmos sobre a natureza instrumental, estratégica ou constitutiva da comunicação organizacional, julgamos pertinente rever alguns conceitos que apresentam uma estreita relação com os fenômenos comunicacionais: cultura organizacional, estratégia e diálogo. Uma vez que pretendemos identificar as possíveis características da relação entre a Comunicação Organizacional e a Sustentabilidade, acreditamos que estes conceitos são os importantes para esta tarefa. A articulação bem sucedida entre os conceitos de cultura e de organização, contribuem para o entendimento da complexidade do cotidiano das organizações e para suas reformulações com base em novos pressupostos, além de conferirem atenção a fatores antes negligenciados como, por exemplo, o papel da comunicação na estrutura organizacional.

Além disso, escolhemos o conceito de estratégia porque, se visto como prática social nos moldes propostos por Giddens, permite-nos compreender até que ponto o comportamento dos agentes sociais são reflexos de atos conscientes e de que forma a comunicação está presente nesse processo. Neste sentido, a promoção da sustentabilidade em um mundo globalizado passaria necessariamente pela comunicação, entendida esta como prática social e não unicamente como uma ferramenta. Finalmente, o conceito de diálogo aqui também é analisado a fim de que, posteriormente, possamos identificar de que forma a participação ativa dos membros da organização podem contribuir para a manutenção de uma cultura de sustentabilidade coerente e baseada nas necessidades dos *stakeholders*.

2.1 Cultura Organizacional

As transformações sociais, demográficas, culturais e tecnológicas que vivenciamos têm impacto direto nas organizações e exigem mudanças em suas estruturas. Para lidar com estas mudanças, ajustes frequentes e proatividade a fim de garantir a sobrevivência ou para manter um ritmo de crescimento estável são requisitos obrigatórios para as organizações. Na busca pela produtividade e pela qualidade, emergem novas perspectivas de se lidar com as experiências vividas pelos membros, sendo necessário entender de que modo tais experiências refletem no direcionamento das organizações. Dentre os diversos caminhos para a busca desse entendimento, não escolhemos aquele que lida com o conceito de imagem estratégica e sim as investigações sobre as imagens organizacionais como formas de compreender a complexidade das organizações, isto é, a cultura como imagem organizacional.

Em sua obra *Images of Organizations*, de 1996, Gareth Morgan afirma que o modo de raciocinar a respeito da organização influencia o modo pelo qual é empreendido seu processo de estruturação, sendo possível superar problemas comuns e criar novas estratégias. Nesta publicação, Morgan (1996) aborda os diferentes tipos de organizações, suas complexidades e paradoxos, a fim de propor uma forma específica de análise organizacional baseada em metáforas. O autor indica que o diagnóstico ou análise de uma organização acarreta na aplicação de alguma teoria à situação que envolve o objeto de estudo, sendo ela utilizada para fazer uma leitura e conseqüente interpretação da realidade. O autor explorou e desenvolveu esta metodologia. O resultado foi a elaboração de um conjunto de oito metáforas que representam as experiências vividas pelas organizações e repercutem na forma como elas conduzem suas atividades no dia-a-dia.

Para ele, as organizações podem ser vistas e analisadas metaforicamente ora como *máquinas* (estruturas estáticas e fechadas que subvalorizam os aspectos humanos), ora como *organismos* (entidade viva, em constante mutação e que interage com o ambiente ao seu redor em busca da satisfação de suas necessidades), ora como *cérebros* (sistema de processamento de informações, capaz de aprender a aprender e de ser flexível), ora como *sistemas políticos* (conjunto de pessoas interdependentes com interesses divergentes que se unem com o propósito de satisfazer as suas necessidades básicas), ora como *prisões psíquicas* (sistema em que os membros tornam-se prisioneiros de ideias, de pressupostos falsos, de crenças preestabelecidas e de regras operacionais e não os questionam), ora como *fluxos de transformação* (quando indivíduos e organização têm possibilidade de escolher o tipo de auto

imagem que irá guiar suas ações e delinear seu futuro), ou como *instrumentos de dominação* (quando as organizações são associadas a processos de dominação social, em que a vontade de um grupo específico é imposta aos demais) e finalmente como *culturas*, abordagem que particularmente nos interessa e que a seguir explicamos detalhadamente.

O entendimento das organizações como culturas implica a adoção de uma abordagem interpretativa de análise. Coincidentemente, se tomarmos como pano de fundo a evolução dos estudos em Comunicação Organizacional, percebemos que as décadas de 70 e 80 constituem o período de viragem para as abordagens interpretativas. Podemos até afirmar que a realização da *Conferência sobre Abordagens Interpretativas ao Estudo da Comunicação Organizacional*, em 1981, nos Estados Unidos, foi o marco principal desta mudança de paradigma. Nesta conferência, os especialistas buscavam alternativas ao modelo positivista de investigação científica e pretendiam compor um quadro mais abrangente sobre as metodologias de pesquisa usadas na época.

Muitos deles estavam insatisfeitos com os métodos positivistas prevalentes naquela altura e as limitações que ele apresenta em termos de análise de dados empíricos e da teoria. Além disso, estes especialistas já desejavam que a Comunicação Organizacional se tornasse um caminho autônomo de pesquisa em Ciências Sociais, afastando-se da Gestão e da Psicossociologia. Assim, foi aberto o caminho para que a Comunicação Organizacional evidenciasse sua necessidade de autonomia enquanto área de estudo das Ciências Sociais.

Em termos teóricos, um dos principais resultados desta conferência foi o destaque que a dimensão simbólica na análise das organizações ganhou, tendo a cultura organizacional sido admitida como conceito recorrente e explicativo de diversos fenômenos. Isto significa que cada organização passou a ser vista como um fenômeno subjetivo, no qual a ação social somente é possível quando as pessoas compartilham significados. Ora, as pesquisas interpretativas buscam justamente revelar as realidades socialmente construídas nas organizações, estudar a comunicação como processo por meio do qual essa construção social ocorre e demonstrar que a cultura organizacional é o campo simbólico em que as representações são feitas.

2.1.1 Origem conceitual

Vários trabalhos já examinaram os fatores econômicos e empresariais que suscitaram a apreensão dos ambientes organizacionais como ambientes culturais (Peters & Waterman, 1982; Deal & Kennedy, 1982; Smircich & Calas, 1987; Dutton & Dukerich, 1991; Schein, 1992; Lewis,

1996; Hatch & Schutlz, 1997; Morgan, 1997; Clegg, 1998; Deetz, 2000; Eisenberg & Riley, 2001; Spicer, 2005). Contudo, independentemente deste tipo de fatores, ou complementarmente a eles, é preciso observar que mudanças de perspectiva teórica ocorridas no interior da Psicossociologia das Organizações e, por conseguinte, no interior da Psicologia Social facilitaram a emergência da atenção dispensada aos fenômenos organizacionais e o surgimento do conceito de Cultura Organizacional.

Contributos de outras Ciências Sociais

No que se refere à Psicossociologia, regista-se uma progressiva abertura desta disciplina às perspectivas cognitivas e simbólicas nas últimas décadas. Tal abertura apresenta manifestações muito diversas: crítica do determinismo tecnológico que dominou a análise das organizações por bastante tempo; saliência do conceito de clima organizacional e da tradição *lewiniana*, subjacente à análise do comportamento organizacional (Schneider, 1975); penetração do interaccionismo simbólico e da etnometodologia na análise e no diagnóstico empresarial, etc. Quaisquer mudanças referidas e o seu entrecruzamento com a passagem de um nível de análise estritamente individual para os níveis da análise organizacional e interorganizacional terão muito provavelmente facilitado os esforços presentes para a edificação de teorias sobre as culturas organizacionais, no interior da disciplina Psicossociologia das Organizações.

Já no caso da Psicologia Social, disciplina com perspectivas autônomas sobre as organizações, também é possível registrar mudanças que propiciaram uma aproximação às organizações como culturas. Estas mudanças começaram a partir dos anos 70 com o desenvolvimento do paradigma da cognição social - um conjunto de novas teorias que abordam os processos de representação e de inferência que subjazem à apropriação e construção dos objectos sociais. Hoje, este movimento apresenta-se muito diversificado teoricamente, mas partilha pontos comuns que o diferenciam de um outro, o estudo da estrutura e processos de grupo, que “caracterizou em grande parte a Psicologia Social dos anos 40 e 50” (McGuire, 1986: 71).

Enquanto a análise da dinâmica dos grupos procurava explicar os comportamentos a partir de variáveis situacionais, recorrendo pouco às mediações cognitivas, a cognição social enfatiza a hipótese de, em qualquer situação social, as características físicas ou objetivas do contexto desempenharem um papel menor do que a sua contrapartida subjetiva (Zajonc, 1968). Em resumo, trata-se de pensar que, em qualquer relação sujeito-objeto, aquele desempenha um

papel ativo, que se manifesta na construção do significado do próprio objeto. Por outro lado, se o estudo da dinâmica dos grupos revelava uma preocupação maior com a explicação dos comportamentos, as teorias sobre a cognição social manifestam uma preocupação progressivamente maior com o funcionamento cognitivo. Ora esta preocupação, associada à emergência e articulação dos níveis de análise intergrupar e ideológico, permitiu a passagem da cognição social ao estudo do funcionamento do pensamento social. Trata-se agora de compreender através de que processos os indivíduos e os grupos não só processam informação, mas também constroem doutrinas ou teorias sobre os objectos sociais (Moscovici, 1984), e pensam e argumentam na base dessas teorias (Billig, 1985). Este novo tipo de preocupações, cuja manifestação mais conhecida é o conceito de representação social (Moscovici, 1961), conduziu a Psicologia Social a um diálogo com a Antropologia e a Sociologia.

É importante ressaltarmos que, por via da cognição social ou por via dos estudos sobre a lógica do pensamento social em contexto organizacional, como se exemplifica nos trabalhos de Grize *et al.* (1987), também a Psicologia Social, quando se debruça sobre os fenômenos organizacionais, confere autonomia analítica aos processos através dos quais são construídas as realidades organizacionais, criando-se assim condições para o recurso teórico e empírico ao conceito de Cultura Organizacional.

No âmbito da Antropologia, Kroeber & Kluckhohn identificavam já, em 1952, 164 definições diferentes do conceito de cultura. Contudo, recorreremos à revisão de literatura realizada por Ortner (1984) sobre as orientações da Antropologia nos últimos vinte anos e procurarmos uma ligação entre o conceito de cultura e as perspectivas da Psicologia Social Cognitiva, reduzindo amplamente a polissemia daquele conceito e procurando focar a nossa atenção especificamente sobre as perspectivas simbólicas (Geertz, 1973) e cognitivas (Goodenough, 1971) da Antropologia dos fenômenos culturais.

“A cultura é melhor vista não como um complexo de padrões concretos de comportamento - costumes, usos, tradições e conjunto de hábitos - como tem, em geral, sido o caso até agora; mas como um conjunto de mecanismos de controle - planos, receitas, regras, instruções (o que os engenheiros chamam de programas) - para uma gestão do comportamento” (Geertz, 1973: 44).

Outra referência importante é a definição de Goodneough (1971) que distinguiu a cultura como as maneiras pelas quais as pessoas organizam suas experiências do mundo real, de modo a dar-lhes uma estrutura baseada em suas percepções e conceitos. A princípio, se as

perspectivas de Geertz (1973) e Goodnough (1971) parecem opostas, do ponto de vista da criação de uma teoria da Cultura Organizacional apresentam pontos em comum.

Em primeiro lugar, ambas as perspectivas concebem a cultura como sistemas de ideias e de significados. Além disso, as duas também distinguem analiticamente o conceito de cultura do de estrutura social e concebem que as relações entre estes dois campos analíticos podem ser de consonância e harmonia ou de dissonância e conflito (Geertz, 1973).

Talvez a Sociologia e Antropologia devessem ser consideradas as principais áreas de pesquisa de onde o conceito de cultura foi resgatado e adaptado pelos Estudos Organizacionais, conforme observa Ruão (2008):

“(...) trata-se de uma visão que foi integrada pelos Estudos Organizacionais, que pensavam as organizações como micro-sistemas sociais repletos de uma vida cultural distintiva. Esta perspectiva, que toma as organizações como mini-sociedades, abriu caminho para o aparecimento de uma nova corrente que se propunha a estudar as crenças e sentidos partilhados das organizações, enquanto padrões culturais que emergem à medida que os membros vão lidando com os desafios do seu funcionamento” (Ruão, 2008: 106).

Na visão de Fleury & Sampaio (2002), sobre as contribuições de outras Ciências Sociais para a formação do conceito de Cultura Organizacional, destaca-se a capacidade integradora da dimensão simbólica. Na perspectiva da Antropologia, a dimensão simbólica é concebida como capaz de integrar todos os aspectos da prática social, enquanto na Sociologia, o indivíduo percebe a correspondência entre os significados por ele atribuídos ao objeto e os significados atribuídos pelos demais, isto é, existe o compartilhar de um senso comum sobre a realidade.

Da abordagem interpretativa às críticas pós-modernas

Como já foi dito anteriormente, a extensão do conceito de cultura para o campo organizacional deu-se sobretudo a partir da década de 1970. Nesta altura, além do surgimento da abordagem interpretativa, os teóricos começaram a se interessar pela cultura de seus países (cultura nacional) e pelas ligações entre ela e a vivência diária das organizações. O questionamento inicial girava em torno do desempenho organizacional, pois se pretendia explicar porque as empresas norte-americanas não tinham tanto sucesso quanto aquelas situadas em outras sociedades, notadamente, as japonesas.

Ao observarem as diferenças de cada contexto, alguns pesquisadores concluíram que analisar apenas a dinâmica da cultura nacional americana não era suficiente para explicar tais

diferenças no desempenho organizacional e direcionaram seu olhar investigativo para os fenômenos internos das organizações e seus elementos intangíveis. Assim, nasciam os primeiros estudos sobre a cultura organizacional, nos quais as organizações passavam a ser vistas como mini-sociedades produtoras de significados partilhados entre seus membros a fim de estabelecerem unidade e desempenho grupal.

Na década de 1980 o tema ganhou corpo e massa crítica. Diferentes correntes teóricas debruçaram-se sobre o assunto e lançaram suas diferentes visões sobre o que vinha a ser cultura organizacional, o que deu início à construção de um campo fecundo de pesquisas especialmente nas áreas de Estudos Organizacionais, Gestão e Marketing que, posteriormente, também daria origem a Teoria da Cultura Organizacional. Nesta época, configurou-se um quadro desordenado de valores e conceitos, no qual se agrupavam considerações diversas a cerca do conjunto de elementos e fenômenos organizacionais.

Além disso, foram divulgadas inúmeras publicações acadêmicas e não-acadêmicas nos meios de comunicação e até edições especiais dedicadas ao assunto foram criadas pelas revistas *Administrative Science Quarterly*, *Organizational Dynamics* e pelo *Journal of Management Studies* – todas consideradas referência e de ótima reputação pelo meio acadêmico. Entre as consequências deste *boom* identificamos a internacionalização do conceito por diversas escolas de pensamento e o reforço do movimento interpretativo enquanto forma de análise dos fenômenos organizacionais.

Com o início da década de 90, alguns questionamentos sobre a abordagem interpretativa como proposta de análise para os fenômenos organizacionais surgiram. A utilização das ideias pós-modernas aumentou significativamente tanto o debate epistemológico quanto metodológico na área (Hassard, 1993; Cooper & Burrell, 1988; Calas & Smircich, 1999). No caso específico das análises sobre cultura organizacional, o pós-modernismo manifesta-se como um movimento que questiona e problematiza as teorias e os estudos realizados a respeito do tema (Alvesson & Berg, 1992; Martin & Frost, 2001).

Para os defensores da perspectiva pós-moderna, os estudos culturais (mesmo aqueles que adotam um ângulo antropológico ou crítico de análise) oferecem relatos coerentes para interpretar a vida organizacional, mas há uma nítida busca por interpretações generalizáveis. Nessa tentativa de oferta, infelizmente, acabam por ignorar ou subvalorizar peculiaridades, nuances e especificidades do objeto que analisam (Martin & Frost, 2001). A perspectiva pós-moderna de um modo geral, e aplicada à análise da cultura das organizações em particular,

procura evidenciar justamente os problemas relacionados às interpretações generalizáveis, ao despotismo dos autores em suas escolhas e à imposição de pressupostos assumidos como verdadeiros sobre o fenômeno social.

A sobrevalorização da explicação cultural para o bom desempenho das organizações (Clegg, 1998), a sua utilização como mecanismo de controle social e de manipulação das formas como os membros devem perceber, pensar e reagir frente aos fenômenos organizacionais (Hoogervorst *et al.*, 2004) e a formação de sentidos sistematicamente distorcidas (Mumby, 1994), são alguns das críticas feitas em que as organizações surgem como locais de disputa de poder e de assimetria.

Ainda de acordo com esta abordagem crítica, a cultura organizacional pode ser vista como fragmentação negativa (Hatch, 1997), ou seja, uma teia fraca de indivíduos conectados e esporadicamente ligados por suas posições instáveis em uma variedade de assuntos e circunstâncias. Seus envolvimento, suas identidades subculturais e suas autodefinições individuais são flutuantes e dependentes do assunto em que atuam em um dado momento e do contexto específico em que estão inseridas (Martin, 1992).

Um ponto a se destacar dentro dessa perspectiva é que ela não apresenta o sujeito como possuidor de uma identidade fornecida pela cultura e contra a qual é muito difícil escapar. Ou seja, não é porque um indivíduo trabalha em uma dada organização ou em um departamento específico que ele deverá se comportar como os demais por pertencer a uma mesma dada cultura. Segundo essa perspectiva, a cultura não define um sujeito, nem predetermina suas ações e atitudes.

Mesmo com as críticas, a abordagem interpretativa e a cultura organizacional ganharam seu lugar nas Ciências Sociais, especialmente no estudo da Comunicação Organizacional. É verdade que existem muitas controvérsias no que diz respeito a sua natureza e aplicabilidade enquanto parâmetros de análise dos fenômenos organizacionais e, por isso, a seguir expomos algumas destas questões.

2.1.2 Definições e abordagens empíricas

O início da busca por uma concepção abrangente e adequada para o termo Cultura Organizacional tem em Smircich (1983) um de seus marcos iniciais. Ele foi um dos primeiros autores a estudar as possíveis definições para cultura Organizacional em relação às escolas antropológicas e sociológicas, tendo concluído que ela ou é concebida como uma variável ou

como uma metáfora de raiz para conceituar as próprias organizações. Smircich dividiu seus estudos em duas áreas. Na primeira, as organizações *têm* uma ou mais culturas, ou seja, a cultura é uma característica pertencente a uma organização, que serve como um instrumento de satisfação de determinadas necessidades ou como um mecanismo regulador e de adaptação. Como refere Smircich (1983: 340), “Ela é vista como controlável pela gestão e contribui para o geral equilíbrio e eficácia”. Na segunda área, o autor trata das organizações que *são* consideradas culturas em si próprias. Aqui registramos uma dependência mais forte da tradição de pensamento da Antropologia Cultural - área em que geralmente a cultura refere-se aos padrões socialmente transmitidos para a formação de um comportamento característico do grupo social. Para Smircich, neste grupo estão as definições para o termo cultura que apresentam características históricas e que incluem crenças, valores e normas orientadoras de ação, sendo aprendidas ao longo do tempo ou abstraídas do comportamento dos membros (Kroeber & Kluckhohn, 1952; Keesing & Strathern, 1998). O conceito é visto como “uma abstração criada para a simplificação analítica necessária para descrever a elementos comuns do conhecimento socialmente distribuído” (Keesing & Strathern; 1998: 73).

Outros pesquisadores relevantes são Pettigrew (1979), Schein (1992), Robbins (1996) e Martin (2002). Pettigrew foi o introdutor do conceito de cultura na Psicologia Organizacional e defende a ideia de que “ela consiste em um sistema de significados público e coletivamente aceito por um dado grupo, em um certo período de tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações” (1979: 574). Ainda de acordo com o autor, os símbolos, a linguagem, a ideologia, as crenças, os ritos e os mitos constituem os elementos expressivos da Cultura Organizacional. No entanto, ele enfatiza que os símbolos¹¹ assumem papel de destaque entre as manifestações culturais, por constituírem por si só uma referência, enquanto os demais elementos nada mais seriam do que outras formas de simbolismo.

Robbins (1996: 131) conceitua a Cultura Organizacional como “uma percepção comum compartilhada pelos membros da organização; um sistema de significado compartilhado” e observa que se trata de um elemento diferenciador, uma vez que as organizações poderiam ser distinguidas conforme este sistema de significados partilhado. O autor sugere sete características que, em conjunto, capturam a essência da cultura organizacional: inovação e capacidade de

¹¹Aqui entendidos como “objetos, atos, relacionamentos ou formas linguísticas que apresentam multiplicidade de significados e que evocam emoções e estimulam o indivíduo para ação” (Pettigrew, 1979: 574).

assumir riscos; atenção ao detalhe; orientação para resultados; orientação para pessoas; orientação para equipes; agressividade e estabilidade. Segundo Robbins (2002), o reconhecimento de que a cultura da organização possui propriedades comuns não significa, contudo, que dentro da organização não possa haver subculturas – conceito que nos leva a refletir sobre a legitimidade de considerarmos a Cultura Organizacional como una ou plural.

Aqui, defendemos ser legítimo considerar as duas possibilidades. Se por um lado, pensarmos na organização como detentora de uma cultura individualizada e diferenciada que afirma a sua própria imagem e identidade. Por outro lado, enquanto entidade única também podemos imaginar a organização como possuidora de várias subculturas, já que esta é constituída por vários grupos e em cada deles emergem conjuntos diferenciados de interpretações.

Além disso, a ambiguidade é apontada como característica fundamental das sub-culturas organizacionais. Suas fronteiras são vistas como altamente permeáveis e flutuantes. Ela e suas manifestações são apontadas como multifacetadas, sendo seus significados necessariamente abertos a múltiplas interpretações. Assim, a realidade cultural é formada por complexidade, multiplicidade e fluxos contínuos e mutáveis, não sendo definida claramente a *priori* (Martin, 1992; Alvesson, 1995; Hatch, 1997).

Schein *versus* Martin

Após nossa revisão bibliográfica, constatamos que as mais importantes pesquisas relevantes sobre cultura organizacional são baseadas nos conceitos de Edgar Schein (1986) e Joanne Martin (2002) que, embora contem com mesmo prestígio no meio acadêmico, apresentam abordagens distintas sobre o tema. Com a publicação da segunda edição da obra *Organizational Culture and Leadership*, Schein (1992) estabeleceu-se como um autor referência e define cultura organizacional como:

“(...) um padrão de pressupostos básicos partilhados, que o grupo aprendeu à medida que resolvia problemas de adaptação externa e integração interna, e que resultaram suficientemente bem para serem considerados válidos, e portanto são ensinados aos novos membros como o meio correto de perceber e sentir a relação com esses problemas” (Schein, 1992: 12).

Caso realmente se queira compreender a cultura de uma organização, Schein sugere uma observação aprofundada da estrutura organizacional. Para auxiliar neste processo, ele identificou

e caracterizou três parâmetros de análise: artefatos, valores e pressupostos básicos, que no quadro a seguir são caracterizados resumidamente.

Quadro IX – Níveis de cultura organizacional segundo Schein

Parâmetro	Relação	Nível de percepção
Artefatos (processos e estruturas visíveis)	Padrões de comportamento Tecnologia e Arte	Visíveis, mas frequentemente não-decifráveis.
Valores (estratégias, objetivos e filosofia)	Testado no ambiente físico e pelo consenso	Excelente nível de conhecimento, podem ser discutíveis ou indiscutíveis.
Pressupostos básicos (inconsciente, crenças, reflexos, percepções, sentimentos)	Relacionamento com o ambiente Natureza da realidade Tempo e espaço Natureza da natureza humana Natureza das relações humanas Natureza da relação da organização com o seu ambiente	Invisíveis, mas considerados como verdadeiros.

Fonte: adaptado de Schein (1992: 17).

Por serem visíveis, Schein exemplifica os artefatos como a arquitetura do espaço físico, a tecnologia e os produtos, o estilo com o qual as pessoas se vestem, os documentos públicos, as cerimônias observáveis e os processos visíveis dos membros da organização que dão origem a comportamentos rotineiros.

Já os valores incluem as normas e as regras pelas quais os membros da organização dirigem seus comportamentos. Todo aprendizado de grupo reflete essencialmente o valor original de alguém (Schein, 1992). São verdadeiros sistemas que, quando interpretados, traduzem um código de práticas, comportamentos e orientações que, por vezes, mesmo sem o conhecimento consciente das pessoas, acabam por indicar o caminho a ser tomado pela organização. Sobre os valores, Schein ainda os subdivide em discutíveis e indiscutíveis. Os primeiros estão sujeitos ao debate, enquanto os outros são considerados uma verdade em função de sua partilha por todos e de sua validação por repetição.

Schein acredita que apenas a análise de artefatos e valores gerará como resultado o entendimento de manifestações da cultura organizacional, mas não o de sua essência. Para compreendê-la é preciso lidar com os pressupostos básicos, ou seja, como os membros percebem, pensam e sentem as experiências diárias nas organizações. Para o autor, devido a necessidade humana de estabilidade, os pressupostos tornam-se padronizados ao longo do tempo, tornando-se paradigmas culturais dentro da organização. Os questionamentos que servem como base para a formação destes paradigmas apresentam-se listados no quadro a seguir:

Quadro X – Pressupostos básicos dos paradigmas culturais segundo Schein

Pressuposto básico	Questionamentos
Natureza da realidade e da verdade	Aqui se tem as regras linguísticas e comportamentais que definem o que é real, o que é um fato no domínio físico e social, como a verdade deverá se determinada e se a verdade é renovada ou descoberta.
Natureza do tempo	Definição compartilhada de tempo para o grupo: como o tempo é definido e medido, quantos tipos de tempo há, qual a importância do tempo na cultura. O tempo como ordem social: como as coisas tratadas no tempo causam <i>status</i> e intenção, ritmo e duração de eventos, ritmos de vida.
Natureza do espaço	Como o espaço é alocado e possuído, o significado simbólico de espaço ao redor da pessoa, o papel do espaço na definição de aspectos de relação tal como um grau de intimidade ou definições da privacidade.
Natureza da natureza humana	Como trabalhadores e gerentes são vistos, qual o significado de ser 'humano', a natureza humana é boa, má ou neutra? Os seres humanos são possíveis de aperfeiçoamento ou não? Como trabalhadores e gerentes são vistos?
Natureza da atividade humana	Qual a coisa 'certa' que os seres humanos devem fazer com base nas premissas acima a respeito da realidade, do ambiente e da natureza humana: serem ativos, passivos, se auto-desenvolveram, serem fatalistas ou o que? Quais as relações da organização com o ambiente? O que é trabalho e o que é diversão?

Relação da organização com ambiente	Refletindo ainda mais o relacionamento da humanidade com a natureza pode-se avaliar se membros-chave da organização percebem essa relação com o domínio, submissão, harmonização, localização de um espaço adequado e assim por diante.
Natureza dos relacionamentos humanos	Qual a melhor maneira para as pessoas se relacionarem umas com as outras e para distribuírem e poder e amor? A vida é cooperativa ou competitiva? É individualista, de colaboração com o grupo ou comunitária? Baseia-se na autoridade linear tradicional, na lei ou no carisma? Como o conflito pode ser resolvido e como decisões podem ser tomadas?

Fonte: adaptado de Schein (1992: 95).

Schein acredita e defende, acima de tudo, o consenso dentro da organização. Na verdade, ele é bem enfático quanto ao consenso em nível interno, pois acredita que a existência de conflito possa prejudicar a performance do grupo em relação ao ambiente. Ao mesmo tempo, ele acredita que as mudanças são uma fonte potencial para adaptação e novos aprendizados. Parece então, que pela análise de Schein, o consenso interno propicia segurança organizacional para que as relações possam ser estendidas até o público externo. Isto nos leva a considerar a cultura organizacional de uma forma mais ampla, em que sua formação, sedimentação e modificação constituem momentos vivenciados pela organização e que, necessariamente, envolvem a comunicação.

A sua maneira, Schein aborda a complexidade da vida organizacional a partir de seu conceito de cultura. No entanto, é criticado por sobrevalorizar a necessidade de consenso para que a visão de grupo realmente funcione. Esta concepção é bastante enfatizada nos textos americanos que tratam da cultura corporativa caracterizada pela homogeneidade, simplicidade e pressupostos claros, deixando a margem os benefícios que a diversidade cultural pode ter para as organizações.

Como mencionado anteriormente, Joanne Martin (1992, 2002) é a segunda autora mais referida em nossa revisão teórica. Para ela, as manifestações da cultura são explicadas e identificadas apenas pelos membros da própria organização que, ao interpretarem os significados apresentam diferentes percepções, crenças e valores sob a luz de um mesmo fenômeno. Segundo Martin, a cultura seria constituída pelos padrões e configurações dessas interpretações. “As manifestações de culturas nas organizações incluem práticas formais e informais, formas culturais (...) e temas de conteúdo. As interpretações destas manifestações

culturais variam. O padrão ou configuração das interpretações constituem a cultura organizacional”, afirma Martin (1992: 38).

A partir de suas pesquisas, Martin dividiu as abordagens culturais existentes nas organizações em três categorias: integradora, diferenciadora e fragmentadora. Cada uma delas apresenta características próprias e a observação dos níveis de consenso, ambiguidade e metáforas pode indicar a orientação que a cultura organizacional toma em cada caso.

A harmonia e a homogeneidade são as marcas fundamentais da perspectiva *integradora*. Ela expressa a ideia de há um consenso geral no público interno, o que gera comportamentos compartilhados em relação aquilo que é tido como comum para a organização. A comunicação é aberta e encorajada em todos os níveis da organização. Em um ambiente integrado, os membros buscam consenso, clareza e consistência, o que normalmente faz crescer o comprometimento e a lealdade, pois a ênfase está no processo interpessoal.

A segunda perspectiva, comumente chamada de *diferenciadora*, vê o conflito de interesses entre os membros como um elemento fundamental da cultura organizacional. Nesta perspectiva, o consenso é considerado um mito e a diferença de opiniões é uma marca comum.

“A abordagem diferenciadora descreve manifestações culturais, por vezes inconsistentes como, por exemplo, quando um gerente diz uma coisa e acaba por fazer outra. O consenso ocorre somente no limite das subculturas, que também frequentemente entram em conflito umas com as outras” (Martin, 1992: 12).

As subculturas organizacionais são postas em foco e a autora identifica que estas podem estar integradas, conflitantes ou até mesmo indiferentes umas as outras. Sem negar a existência de similaridades e unidades - aspectos inerentes a perspectiva integradora – a diferenciação vai além, ao explorar as subcultras e ao compará-las a ilhas isoladas sem consenso. Mesmo com os conflitos, as situações tornam-se claras e os membros das organizações conhecem as causas que os levam a não concordarem com determinadas interpretações.

Ainda no que se refere a esta perspectiva, surge, por vezes, a referência ao aparecimento de contra-culturas no seio das organizações: “quadro em que se desenvolvem duras batalhas pelo controlo ideológico” (Ruão, 2008: 114). Assim, da mesma forma que podemos conceber a existência de subculturas organizacionais pertencentes a diferentes grupos dentro de uma organização com base em critérios como posição hierárquica e grupo profissional (Lopes & Reto, 1990), será igualmente possível conceituar a existência de contra culturas que desafiam ou se

opõem à cultura da organização que, apesar de ser dominante não é única (Martin & Siehl, 1983, *in* Gomes, 1996).

A terceira perspectiva proposta por Martin reconhece a ambiguidade nas organizações e ganhou o nome de *fragmentadora*. Nela não há uma visão destas como entidades coerentes, entendendo a cultura organizacional como “uma rede diferencial, um tecido de tramas que se refere infinitamente a algo que não ela mesma, a outras tramas diferentes” (Martin, 1992: 155).

Multiplicidade e fluxo são as palavras de ordem, o consenso e o dissenso dizem respeito a questões específicas e frequentemente se alteram. Na cultura organizacional fragmentada, os membros parecem não entender o porquê de determinados acontecimentos e não há um nível de comprometimento significativo.

Retomamos aqui Morgan (1996) que também menciona a proposta de Martin:

“(...) As organizações são mini-sociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura. Assim, uma organização pode ver-se como um grupo bem integrado ou uma família que acredita no trabalho em conjunto, outra pode estar impregnada pela ideia de que “nós somos os melhores da indústria e pretendemos continuar assim”. Outra ainda, pode ser grandemente fragmentada, dividida em que grupos que pensam sobre a realidade de formas diferentes, tendo diferentes aspirações a respeito daquilo que as organizações deveriam ser” (Morgan; 1996: 125).

As três perspectivas apontadas por Martin têm sido colocadas em uma estrutura rígida de categorias, como se estivessem a sugerir uma diferenciação exata dos contextos culturais nas organizações. Acreditamos que seria mais desafiador vê-las sob a ótica de um cruzamento teórico, pois alguns fenômenos organizacionais podem inicialmente expressar um senso de comprometimento para, posteriormente, demonstrarem-se conflitantes. A própria autora alerta para que os demais pesquisadores não cometam este erro ao afirmar que “as três perspectivas não devem ser vistas sequencialmente e sim simultaneamente” (Martin, 2002: 120).

Na verdade, acreditamos que a análise da cultura organizacional significa estudar uma série de contrastes e identificar a multiplicidade de propostas e abordagens que giram ao redor do assunto. Talvez um dos problemas para o entendimento do conceito de cultura nos Estudos Organizacionais e sua possível relação com a comunicação esteja no pragmatismo inerente as visões sobre o assunto. Defendemos a ideia de uma perspectiva múltipla que considere a ambiguidade, as incertezas, as contradições que compõem a dinâmica da vida organizacional. Para efeitos de reflexão, registramos no Quadro XI – Definições de Cultura Organizacional as principais definições de cultura organizacional apresentados até aqui:

Quadro XI - Definições de Cultura Organizacional

Autor – Ano	Definição
Geertz -1973	“uma fábrica de sentidos, a partir da qual os seres humanos interpretam a sua experiência e guiam a sua ação”.
Pettigrew – 1979	“um sistema de significados pública e coletivamente aceitos por um dado grupo, em um certo período de tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações”.
Smircich & Calas – 1987	“a cultura não é o que a organização tem, mas representa o que uma organização é”.
Sadler – 1988	“um conjunto de crenças, largamente partilhadas, sobre como as pessoas se devem comportar no trabalho; e um conjunto de valores acerca das tarefas e objetivos mais importantes”.
Schein – 1992	“um padrão de pressupostos básicos partilhados, que o grupo aprendeu à medida que resolvia problemas de adaptação externa e integração interna, e que resultaram suficientemente bem para serem considerados válidos, e portanto são ensinados aos novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir a relação com esses problemas”.
Martin – 1992	“padrões e configurações das interpretações individuais dos membros da organização que apresentam percepções, crenças e experiências diferentes, mesmo sob a luz de um fenómeno organizacional idêntico”.
Brown & Starkey – 1994	“conjunto de valores e crenças articulados pelos participantes num grupo, sob a forma de sentidos partilhados de fenómenos organizacionais significativos”.
Lewis – 1996	“pressupostos básicos que têm e partilham as pessoas acerca da própria organização; imbuídos de sentimentos, crenças e valores, incorporados em símbolos, processos, formas e alguns padrões de comportamento grupal”.
Robbins – 1996	“uma percepção comum compartilhada pelos membros da organização; um sistema de significado compartilhado”.
Morgan – 1997	“processo de construção da realidade, que permite às pessoas ver e entender eventos, acções, objetos, pronunciamentos e situações particulares, de formas distintas”.
Deetz – 2000	“(…) tudo que integra um sistema de valores comuns , crenças e normas, até a coleção de saber social partilhado”.
Spicer – 2005	“conjunto de entendimentos, pressupostos e crenças, partilhado por parte dos membros de uma organização e que funcionam como guia para o seu comportamento e entendimento no ambiente organizacional”.

Fonte: adaptado de Ruão (2008: 113).

2.1.3 Relação entre a Cultura e a Comunicação nas organizações

As relações entre os significados das palavras cultura e comunicação configuram-se em torno de discursos que tratam dos mesmos objetos reais: os meios de comunicação, as práticas culturais, as artes, as políticas de comunicação, entre outros. Existem pelo menos duas grandes perspectivas, duas formações discursivas, no sentido atribuído por Foucault, nas quais os discursos sobre a Cultura e a Comunicação se cruzam e se interligam.

Por uma questão de delimitação de espaço e de nosso objeto de estudo, aqui indicamos resumidamente algumas perspectivas sobre este imbricamento. Uma delas tem sua base no pensamento antropológico e filosófico contemporâneo que se interroga sobre a experiência vivida, oriunda da relação que o sujeito falante estabelece com o mundo social. Os discursos que fazem parte dessa perspectiva vão buscar nos saberes específicos da Antropologia, da Sociologia, da Psicologia, da Linguística e da Psicanálise uma grande parte de seus conceitos. Eles buscam identificar o que no campo da cultura, em seu sentido mais amplo, diz respeito às trocas simbólicas. Assim, as interações, as influências e as mediações culturais são consideradas como modalidades de transmissão entre o passado e o presente, entre os espaços público e privado.

Esse pensamento, para utilizar uma expressão do linguista Émile Benveniste, distingue dois modos de *significância*, que correspondem à distinção entre língua e discurso. A primeira, a significância semiótica, está ligada à lógica do signo. A segunda, a significância semântica, ligada ao sentido, resulta do mundo da enunciação e do universo do discurso (Benveniste, 1969). Esses dois modos conferem à cultura sua dimensão de mediação que se manifesta, ao mesmo tempo, como produção do sentido e como construção da forma. Eles permitem aos processos culturais funcionarem como espaços nos quais são transmitidas as diversas formas da experiência humana.

O pensamento de Jesús Martín-Barbero (1997), dentro da literatura produzida na América Latina, diz respeito a essa perspectiva. De fato, para além de um pensamento da mistura ou do hibridismo que configura nas palavras do autor a trama atual da modernidade e da discontinuidade culturais, conjuga a Sociologia da Cultura (meios de comunicação de massa), a Estética (do folclore às formas populares) e a Filosofia da Linguagem (práticas de recepção), numa única perspectiva teórica ao aproximar as noções de cultura e de Comunicação.

Ele acredita que tal aproximação não é da ordem das circunstâncias históricas ou técnicas, ainda que a industrialização da cultura e o desenvolvimento das comunicações de massa tenham contribuído para deslocar as fronteiras, modificar os atores e confundir as funções. Na verdade, a cultura e a comunicação formam uma parceria interessante e estranha. Uma não se constitui nem se explica sem a outra. Os fenômenos não são nem perfeitamente ajustados (um contendo o outro) – a cultura apresentando-se como um conteúdo veiculado pela comunicação – nem situados em planos paralelos, em correspondência analógica.

As distinções necessárias entre cultura e comunicação se definem em um campo de conhecimento trabalhado pelas Ciências e Sociais e delimitado pelas condições materiais, técnicas e políticas de uma sociedade. Dito de outra maneira, essas distinções devem remeter a uma inscrição dentro de uma história dos modos de produção e de difusão das informações, das técnicas de comunicação, dos dispositivos de circulação e de recepção da arte.

As questões que aqui se apresentam são de duas naturezas. A primeira diz respeito à identificação dos traços comuns aos processos culturais e aos processos de comunicação (Caune, 2006). A partir dessa proximidade conceitual podemos notar que a reflexão sobre os fatos da cultura e sobre os modos de comunicação nos coloca diante da questão das relações entre indivíduo e sociedade. Se a cultura é um fato de sociedade, só pode existir uma cultura manifesta, transmitida e vivida pelo indivíduo. Se os suportes de comunicação são específicos de uma determinada sociedade, as relações de comunicação envolvem os indivíduos através das relações intersubjetivas e através dos fenômenos de recepção ligados aos meios de comunicação.

O segundo ponto relaciona-se aos respectivos papéis desempenhados por esses fenômenos na construção da realidade social e do mundo vivido. A convergência das tecnologias da informação e da comunicação produz vários efeitos sobre os processos de produção e de difusão do saber, sobre as maneiras de pensar, sobre o lazer e, de modo mais geral, sobre os comportamentos e as identidades culturais. Uma das importantes contribuições de Martín-Barbero, no que concerne ao plano do poder que a cultura possui de construir identidades coletivas, é a de recusar a oposição entre cultura popular e cultura de massa, ao examinar as “matrizes históricas das mediações de massa”, sendo que a primeira imagem da massa é dada por uma imagem unificada do popular, por exemplo, através do melodrama, esse “grande espetáculo popular” (Martín-Barbero, 2000: 56). A possibilidade de pensar as relações que existem entre a cultura de massa e o popular se realiza por meio da articulação entre as técnicas

de comunicação, tal como elas se mobilizam na narração e na recepção – nas relações entre a escritura e a leitura. É assim que para Martín-Barbero se estabelece a mediação entre real e imaginário efetuada pela cultura de massa.

Nenhuma figura da dualidade, da complementaridade, da oposição ou da diferença satisfaz a relação de inclusão recíproca que faz com que um fenômeno cultural funcione também como processo de comunicação, ou que um modo de comunicação seja também uma forma de manifestação da cultura. Essa implicação recíproca é particularmente sensível em certas correntes da Antropologia (Hall, 1971, 1984; Bateson & Ruesch, 1988).

Para se comprovar a afirmação de que a comunicação deve ser tratada como cultura no contexto organizacional é preciso considerar o ambiente interno das organizações, as relações sociais, as ações e os elementos que as ordenam e as definem. Autores que fundamentam esse pensamento afirmam que a orientação da cultura organizacional não é administrativa e que, na verdade, sua base é comunicação (Maryan Schall, 1983; Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo, 1990; Bantz, 1993; Eisenberg & Riley, 2001; Marchiori, 2006).

Eles acreditam que o aspecto mais intrigante da comunicação organizacional é como ela cria e reconstrói a realidade na qual os membros devem acreditar. Segundo Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo (1990), a atividade social é primeiramente o êxito da comunicação impresso nas ações inter-relacionadas. Parece apropriada a visão da construção das organizações como locais onde as pessoas se realizam ao desenvolver atividades em conjunto e das quais surgem a comunicação. Quando elas falam ou registram por escrito algo estão a comunicar e a construir a Cultura Organizacional.

De acordo com Schall (1983), a organização deve ser estudada como cultura, para que se possa descobrir e sintetizar suas regras de interação social, revelada no comportamento dos indivíduos. Trata-se de uma atividade comunicativa, o que sugere que a cultura organizacional “pode ser descrita como a articulação de regras comunicativas” (Schall, 1983: 559). Como fenômeno de comunicação, a organização pode ser justificada à medida que seus membros precisam desenvolver trocas e interpretações entre seus membros, o que naturalmente implica em uma atividade comunicativa, como confirmamos nas palavras do mesmo autor:

“(...) as culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas através da interação social. (...) As organizações, pois, são vistas como fenômeno de comunicação inerente às organizações cria uma cultura, revelando suas atividades comunicativas, (...) de forma que a cultura organizacional deva ser tratada como comunicação” (Schall, 1983: 560).

Estudos sobre a Comunicação Organizacional, empreendidos por Linda Putnam (1996) e James R. Taylor (1996), ajudam a compreender como as organizações emergem das interações promovidas entre seus membros. Taylor (1996) utiliza a metáfora do texto para exemplificar de que maneira a comunicação pode ser entendida como base das organizações. Para o autor, a ação organizativa da comunicação se revela no constante processo de tradução do texto em conversação e da conversação em texto. Nesse processo, o texto é, como Geertz define, a realidade constituída pelos indivíduos, ou a cultura de uma organização, e a conversação é o discurso, é a realidade apreendida por cada um dos indivíduos envolvidos no processo de interação. As conversações (interpretações da realidade) são convertidas em texto e esse texto, cada vez que surge uma nova conversação, se transforma, e se reestrutura.

“A organização é assim vista como o ambiente da comunicação (suplantando o campo interpretativo, tornando possível a tradução do texto em ação), mas é, também, vista como um produto da comunicação. O processo é cíclico” (Taylor *et al.*, 1996: 7).

Ao partir do reconhecimento de que a organização é basicamente comunicação e de que sua cultura é constituída por meio da construção de significados firmados nas interações presentes no ambiente organizacional, Putnam (1996) propõe uma mudança na forma como os processos comunicacionais da organização são estudados. Segundo ela, a maneira mais comum de observar a comunicação nas organizações é outorgando-lhes o papel de fundo nos processos organizativos, colocando a comunicação como figura e a organização como fundo. Assim, sua abordagem assume o processo de conversação como um fator ligado à fundação e manutenção das organizações.

Ambos os autores entendem que a organização é uma construção social que depende da capacidade de negociação de papéis, valores e padrões de seus membros. Portanto, é a Comunicação que proporciona o surgimento da Cultura Organizacional, e é a segunda que, uma vez definida, orienta os processos da primeira dentro da organização.

Pela discussão feita até então, verifica-se que a Comunicação e a Cultura, no contexto organizacional, podem ser melhor compreendidas por meio da perspectiva interpretativa. Isto é, por uma abordagem valorativa dos processos comunicacionais que promovem e modificam as organizações e sua cultura, bem como valorizam as diversas interpretações de uma dada realidade, apontando a cultura como um emaranhado de sentidos que se lhe atribuem, porém que se explicam, se influenciam e se modificam para promover diferentes modos de pensar uma

organização. Deste emaranhado, acreditamos que o clima e a mudança organizacional são dois componentes particularmente importantes para nossa pesquisa, pois nos dão pistas sobre de que forma uma cultura organizacional baseada na Sustentabilidade pode ser instaurada e mantida através da comunicação, neste trabalho vista como um mecanismo estrutural para a adoção de um comportamento sério e continuado nessa matéria. Desta forma, seguimos em frente desbravando as informações mais relevantes sobre estes dois conceitos.

2.2 Clima e Mudança Organizacionais

As mudanças consequentes do processo de globalização, especialmente os processos de internacionalização das organizações, que trazem consigo drásticas alterações nas relações internas, têm atraído a atenção de pesquisadores para o fenômeno do clima organizacional, incentivando seu estudo e fazendo com que o tema ganhasse relevância nos Estudos Organizacionais.

Vázquez (1996) apresenta significativos dados históricos a respeito do estudo do clima organizacional. De acordo com este autor, as primeiras pesquisas consideradas científicas sobre o assunto foram realizadas na década de 1930. A obra de Kurt Lewin (1935, 1939, 1951) serviu de estímulo crescente para o interesse do tema por meio de sua vertente social. De modo específico, o trabalho experimental sobre os estilos de liderança, realizado em conjunto com Lippitt & White (1939), introduziu o clima como um vínculo entre a pessoa e o ambiente.

Convém, contudo, realçar a importância e influência que a Segunda Guerra Mundial teve nas abordagens iniciais sobre o tema. Devido à preocupação dos governos com o espírito que reinava no exército e na população, surgiram os primeiros estudos que tentavam captar o estado de espírito ou estado mental, entendido geralmente como conceito de grupo. Desde então, a palavra clima passou a ser utilizada metaforicamente, derivada da meteorologia, no contexto organizacional.

Payne & Pugh, em 1976, levaram de maneira coerente a analogia de clima atmosférico ao clima nas organizações, sugerindo que o clima de uma empresa/instituição seria a combinação dos níveis individual e organizacional de análise, entre os quais se estabelece uma inter-relação. E para eles, as atitudes e os comportamentos dos indivíduos, as variáveis estruturais e processuais e o meio ambiente estão na base do conceito de clima organizacional.

Todavia, a falta de padrões e métodos científicos para definição e análise do conceito levou os estudiosos, da década de 70 e do início dos 80, a fazerem uma série de críticas e a

duvidar da utilidade da noção de clima. Na verdade, o desenvolvimento deste último conceito e sua relação com o clima organizacional foi outra questão discutida pelos teóricos. Estes questionaram se o clima e a cultura são conceitos que se complementam ou são diferentes, e em que medida a cultura prevalece ou influi sobre o clima, ou ainda, se cultura é outro termo para designar clima.

Estes assuntos foram levantados por exemplo por Erickson, em 1987. Em sua visão, durante muito tempo, os termos clima e cultura foram utilizados de forma permutável erroneamente por Katz & Kahn (1983).

Entretanto, os estudos anteriores à década de 1980 não permitiam definir o clima organizacional de modo uniforme. Somente após a divulgação das pesquisas de Schneider, em 1985, começaram a surgir definições mais elaboradas que integravam os conceitos de clima e de cultura organizacional. O pesquisador notou que o tratamento metodológico, a que eram submetidas as variáveis, diferia em ambos os conceitos. Metodologicamente, podemos dizer que no estudo do clima tendiam a ser usados métodos quantitativos; enquanto que no estudo da cultura, os métodos qualitativos eram mais valorizados.

O conjunto e o contexto das considerações apresentadas até aqui nos conduzem à necessidade de estabelecer os pontos comuns e as diferenças entre o conceito de cultura e o de clima organizacional. Ainda que a proximidade dos dois conceitos seja grande, a diferenciação sugere outra questão: se a cultura determina o clima e vice-versa.

O clima organizacional é definido por Abbey & Dickson (1983) como a qualidade de um ambiente interno de uma organização, que resulta do comportamento e da conduta de seus membros, serve como uma base para interpretar a situação e age, também, como uma fonte de pressão direcionando as atividades. Na mesma linha seguem Isaksen *et al* (2000), associando-o à repetição de um modelo padrão de comportamento, atitude e sentimento que caracteriza a convivência na organização.

O clima organizacional é tido como um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente, e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas (Litwin, 1968 *in* Santos, 1999). O clima nada mais é do que a socialização dos valores organizacionais (Owens, 1987 *in* Marcoulides & Heck, 1993) e possui uma conotação de avaliação – o clima pode ser avaliado como positivo ou negativo, bom ou mau (Hofstede, 1998).

Já a cultura, simplesmente existe, não pode ser classificada como certa ou errada, melhor ou pior.

Schneider *et al.* (1990) propõem uma comparação entre cultura e clima interessante. Eles definem cultura de duas formas. A primeira diz respeito ao que a organização é - através de abordagem exploratória e descritiva, capitulando espessa descrição da estrutura profunda da organização. A segunda relaciona-se com o que a organização tem - baseado na definição de Schein como sistemas compartilhados de significados, concepções e valores fundamentados.

É justamente nesta segunda forma que os autores registam várias similaridades entre os conceitos de cultura e clima organizacional. O clima é definido como as percepções compartilhadas do processo, isto é, de como as coisas são feitas na organização; mais precisamente são percepções de políticas, práticas e procedimentos organizacionais, formais e informais. O clima indica, como conceito molar, os objetivos da organização e os meios apropriados para o alcance destes (Schneider *et al.*, 1990).

O que pode solucionar o conflito ou o engano com relação ao estudo e utilização de ambos conceitos é a afirmação de Schein (1985) de que normas, rituais e o clima são manifestações de cultura organizacional. A cultura é, provavelmente, um conjunto de significados mais profundo e menos conscientes do que o clima. A cultura foca na interação social de acordo com o contexto e o clima está mais voltado para a percepção e os impactos desse contexto.

Nessa medida, o clima organizacional é, de certa forma, o reflexo da cultura da organização, ou melhor dizendo, o reflexo dos efeitos dessa cultura na organização como um todo. Em concordância, Luz (1995) afirma que o clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos. Portanto, o clima organizacional influencia e é influenciado pelo comportamento dos indivíduos na organização, pelo seu desempenho, pela sua motivação e pela satisfação no trabalho. Como afirma Soares (2002: 33), “o clima mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes. Aprende suas reações imediatas, suas satisfações e suas insatisfações pessoais”. Por sua vez as mudanças na cultura organizacional são mais profundas, levam mais tempo para acontecer. Já o clima é mais fácil de ser percebido e apresentando uma natureza mais transitória, podendo ser administrado tanto a curto quanto a médio prazo.

Como referimos, anteriormente à análise das organizações como culturas, alguns autores haviam já manifestado sensibilidade a uma leitura dos fenômenos organizacionais em termos

cognitivos e simbólicos, construindo para tal, na esteira de Kurt Lewin (1939), o conceito de Clima Organizacional. E, como refere Schneider (1975: 474), tal conceito: “recai claramente no domínio da teoria cognitiva em que o homem é considerado como uma criatura que organiza significativamente seu mundo”. Contudo, como viria a reconhecer o próprio Schneider (1985), e posteriormente Rousseau (1988), a Cultura Organizacional é mais ampla e mais profunda do que o conceito de Clima.

Subjacente a esta distinção encontra-se a ideia de que os estudos sobre o clima são pautados por uma epistemologia positivista, enquanto o quadro de abordagem das culturas se insere numa lógica construtivista. Está por demonstrar a pertinência de tais pontos de vista e das suas consequências, a saber, que a orientação teórico-epistemológica positivista está necessariamente associada à quantificação e que a orientação de tipo construtivista tem como correlato, como pretende por exemplo Bilig (1984), as aproximações metodológicas e técnicas de tipo qualitativo. Mais sábia e simples parece a posição de Schneider: “a escolha não é entre a etnografia (qualitativa) e psicométrica (quantitativo); pesquisadores deveriam se preocupar com as formas de lucrar com a aplicação de todas possibilidades de pesquisa, e não apenas partes dela. (1985: 596).

2.3 Estratégia no contexto organizacional

O tema da estratégia é recorrente nos estudos organizacionais e sua origem está nos trabalhos de Chandler, Sloan e Ansoff na década de 60. Para eles, a estratégia é a determinação de metas a serem alcançadas através de processos racionais com o objetivo de maximizar os lucros a longo prazo. O pensamento inspirador desta teoria está na palavra grega *strategos*, que significa general. Ansoff (1965), por exemplo, liga suas noções sobre estratégia à prática militar e à economia acadêmica. Posteriormente, as mesmas ideias foram reforçadas por Hollis & Nell (1975), James (1985), Hollander (1988) e Grant (1991). No entanto, essa abordagem é considerada limitada em termos de profundidade analítica pelos pesquisadores, interessados em descrever os processos da estratégia.

Como resposta a esta deficiência, criou-se uma teoria na qual a estratégia era apresentada a partir de um ponto de vista evolucionista, como explica Whittington:

“Dando ênfase aos processos competitivos da seleção natural, os teóricos dessa abordagem não aceitam necessariamente métodos de planejamento racional; ao contrário, eles argumentam que, seja qual for o método adotado pelos gerentes, somente os melhores jogadores sobreviverão” (Whittington, 2002: 19).

Einhorn e Hogart (1988), Hannan e Freeman (1988), Henderson (1989) e Pelikan (1989) são alguns dos teóricos envolvidos nesta abordagem e defendem que o desenvolvimento de estratégias a longo prazo é uma distração inútil, uma vez que o ambiente – e não os gerentes – faz a seleção das organizações e o mercado por si só garante a maximização dos lucros.

Este ceticismo com relação ao desenvolvimento estratégico racional também foi compartilhado pela teoria processual da estratégia, segundo a qual os gerentes não devem buscar um ideal inacessível de ação racional fluida, mas aceitar o mercado como ele é. Sua fundamentação teórica está nas pesquisas de Cyert *et al.* (1963), cujo resultado principal é a descoberta de dois aspectos: os limites cognitivos da ação racional e a micropolítica das organizações.

Sobre o primeiro, os autores defendem que o “homem econômico racional é uma ficção: na prática, as pessoas são apenas limitadamente racionais” (Cyert & March, 1963). Isto significa dizer que o homem é um ser parcial e que por mais que se esforce em lidar com mais de um fato ao mesmo tempo, sempre acabará por fazer uma seleção de prioridades.

Em relação à micropolítica, os pesquisadores sustentam a ideia de que todos os interesses individuais são representados em qualquer organização e para chegarem a um acordo comum, os indivíduos negociam entre si - o que os autores chamam de *pagamentos políticos paralelos*. Eles atestam, ainda, que a união da racionalidade limitada com esta barganha política conduz à manutenção de certo conservadorismo estratégico. Finalmente, devemos ressaltar a teoria sistêmica da estratégia, na qual os objetivos e práticas dependem do sistema social específico em que o processo de desenvolvimento de estratégia está inserido, isto é, as razões por detrás das estratégias estão ligadas aos contextos sociológicos.

“O princípio central da teoria sistêmica é que aqueles que tomam decisões não são simplesmente indivíduos imparciais, calculistas, interagindo em transações puramente econômicas, mas pessoas profundamente enraizadas em sistemas sociais densamente entrelaçados” (Whittington, 2002: 32).

Resumidamente, podemos afirmar que esta abordagem entende a estratégia como uma força a ser implementada de acordo com o sistema social em que o processo de

desenvolvimento está inserido e que deve ser determinada pelo ponto de vista sociológico, com ênfase no ambiente externo, onde o processo é racional e com objetivos pluralísticos.

Quadro XII- Principais perspectivas sobre estratégia

	Clássica	Processual	Evolucionária	Sistêmica
Estratégia	Formal	Elaborada	Eficiente	Inserida
Justificativa	Maximização dos lucros	Vaga	Sobrevivência	Local
Foco	Interno (planos)	Interno (política/cognição)	Externa (mercados)	Externa (sociedade)
Processos	Analítico	Negociação/Aprendizagem	Darwiniana	Social
Influências	Militarismo e Economia	Psicologia	Economia/Biologia	Sociologia
Autores	Chandler, Ansoff, Sloan	Cyert & March, Mintzberg, Pettigrew	Hannan, Freeman, Williamson	Granovetter, Whitley
Surgimento	Anos 60	Anos 70	Anos 80	Anos 90

Fonte: adaptado de Whittington (2002: 36).

Embora estas teorias sejam as mais aceitas, (especialmente pelos pesquisadores de Estudos Organizacionais), desde 1996, uma nova abordagem vem sendo desenvolvida. Trata-se da estratégia como prática social, na qual o escopo está no modo como os diversos atores sociais fazem a estratégia, sendo fundamental saber mais a respeito do *strategizing*, ou seja, o processo constante de fazer estratégia. Para Bulgacov & Marchiori (2010: 161), “as pessoas são incluídas como participantes no processo estrategizar a partir da identificação e da alocação de seus papéis, pois são elas que as constroem e as modificam por meio da ação e da reflexão à medida que as atividades evoluem”.

Fortemente baseada nas ideias de Giddens (1984), a prática social é reafirmada pela preocupação em destacar que a vida social, diferentemente das coisas da natureza, ocorre a partir de *skilled performances* dos agentes humanos. Daí a prática social ter a ver com procedimentos e técnicas, manejados de forma apropriada por esses mesmos agentes sociais,

tomando como base a consciência que eles detêm sobre os procedimentos de uma ação, isto é, aquilo que Giddens chama de *mutual knowledge*. As contribuições de Giddens (1984), Bourdieu (1990) e Certeau (1994) remetem à discussão das práticas sociais e das suas possibilidades em promover mudanças estruturais (Wilson, 2003 *in* Jarzabkowski, 2004); ou seja, eles oferecem caminhos para a análise em questão. Em linhas gerais, observamos nestes autores a preocupação em tratar de espaços, onde as práticas servem à manutenção e à mudança de um conjunto de outras práticas inter-relacionadas e relativamente estabilizadas.

Se relacionarmos a prática social à estratégia, um dos resultados é a visão das atividades e processos realizados pelos estrategistas como a base para a interação e construção de significados na organização. Neste sentido, é importante observar que, enquanto prática social, ela precisa ser entendida dentro de um contexto sociocultural específico, cujos conceitos são tomados por meio das organizações e dos processos de socialização. Embora, esta renovação pela qual o conceito vem passando ainda não esteja totalmente concluída, optamos por adotar esta abordagem como base para os questionamentos que se seguem, pois acreditamos que a mesma permite um melhor entendimento de nossas reflexões. Porém, para seguirmos em frente na tentativa de esclarecer nossas dúvidas e compor proposições mais sólidas sobre o tema central desta tese, faz-se necessário discutir os diversos quadros investigativos da Comunicação Organizacional e relacioná-los com as proposições aqui já apresentadas. É justamente isso que fazemos de seguida.

2.4 Quadros investigativos da Comunicação Organizacional

Mudanças relativamente recentes têm ocorrido em vários campos do conhecimento científico. Elas desafiam o meio acadêmico a compreender as alterações de abordagens que, até então, eram consideradas imutáveis. As novas tecnologias, por exemplo, inauguraram uma nova lógica - a lógica da rede, da realidade virtual, do ciberespaço e da substituição do marketing de massa pela procura individualizada do cliente. A realidade virtual é capaz de aproximar pessoas de todas as partes do mundo através do acesso a informação e, ao mesmo tempo, isolar os indivíduos do convívio profissional, modificar as relações de trabalho e as formas de consumo.

Nas abordagens que tradicionalmente dominavam o campo científico da comunicação, comumente, o objetivo primordial era buscar a melhor mensagem e o melhor meio para estabelecer contatos com os receptores, com a intenção de mudar modos de pensar, influenciar decisões, anunciar eventos, vender produtos ou serviços e eliminar conflitos. De forma bem generalista, pode-se até afirmar que a maior parte dos estudiosos dividem as abordagens em dois grupos: teorias que abordam o processo de comunicação midiática ou modelo de transmissão da informação, também denominadas por alguns como paradigma emissor-mensagem-receptor, em que a importância do emissor é supervalorizada; e teorias que, a partir da revisão deste paradigma, valorizam o papel ativo das audiências e reconhecem o caráter polissêmico das mensagens.

Entretanto, essa dualidade teórica não é mais sustentada de maneira eficiente na atualidade devido ao seu reducionismo, diante da complexidade do mundo das organizações (Putnam *et al.*, 2004; Tompkins & Wanca-Thibault, 2001). O meio acadêmico percebeu que integrar os dois grupos supracitados era necessário. Desde então, divergências, acordos e novos olhares perante o quadro comunicacional têm sido desenvolvidos. Neste novo contexto de produção científica, alguns campos específicos da comunicação ganharam mais atenção, entre eles está a Comunicação Organizacional.

Em 1987, a ICA - *International Communication Association* já dava prova de sua preocupação sobre a ausência de reflexões teóricas sobre esta vertente da comunicação. Foi quando a associação publicou *The ferment of a field*, número temático do *Journal of Communication*, no qual se questionava por que a Administração, o Marketing e os Estudos Organizacionais assumiam para si as responsabilidades de pesquisa que prioritariamente deveriam ser do campo da comunicação. Dez anos depois, a mesma revista publicava *The future of the field*, cujo ponto de maior debate e de frustração para muitos era a afirmação que

ainda levaria muito tempo para que a Comunicação Organizacional pudesse constituir-se como disciplina acadêmica independente.

Seguindo o mesmo padrão cronológico, ou seja, em 2007, registrou-se um aumento no número de pesquisas científicas, que já indicava um sutil reforço ao processo de legitimação da Comunicação Organizacional como uma disciplina independente. Apesar da descrença de alguns pesquisadores (sobretudo aqueles ligados ao Marketing e Estudos Organizacionais), a evolução deste processo é notada amplamente até atualidade. Cabe ressaltar que o aumento de tal busca por reconhecimento já é em si uma demonstração de que o meio acadêmico tenciona evoluir ainda mais e que os investimentos em novos cursos de formação, na realização de mais congressos e nas tentativas de elaboração de revistas científicas, por enquanto, são as medidas de ordem prática que estão sendo tomadas.

“Nós acreditamos que os estudiosos da Comunicação Organizacional atualmente têm um forte senso de comunidade e identidade. Nossa comunidade é relativamente pequena, apesar disso, nós temos desenvolvido os alicerces de uma escola de pensamento invisível, temos construído uma rede de ideias e citações, temos criado genealogias para o nosso campo de estudo” (Mumby & Sthol, 1996: 52).

Embora não constituam a maioria, há autores que detêm uma visão ainda mais otimista do enquadramento teórico atual.

“Comunicação Organizacional (ou seu gerenciamento) agora é uma subdisciplina bem estabelecida dentro do largo campo de estudos comunicacionais, apresentando todas as características que uma subdisciplina precisa para clamar por seus próprio *status*: um domínio relativo do seu campo de abrangência, alguns conceitos-chave e uma coletânea de trabalhos já considerados clássicos” (Cheney, 2000: 133).

Principais trajetórias conceituais da Comunicação Organizacional

Normalmente, os estudos da Comunicação Organizacional são marcados pela ordem cronológica. Uma forma interessante adotada por Cheney e outros pesquisadores é a divisão do estudo em cinco períodos distintos: perspectiva clássica (1900-1930); relações de recursos humanos (1930-1965); teoria dos sistemas (1960-1980); teoria cultural (1980-1990), teoria crítica (1985-1995) e o movimento interpretativista (1990- aos dias atuais).

No entanto, devemos observar que tal sistematização de abordagens não é a única, pois muitos outros autores a fazem de maneira diferente. Redding & Tompkins (1988), por bom exemplo, segmentaram o percurso das correntes teóricas em três períodos, cujos nomes procuram evidenciar o desenvolvimento do processo de independência da Comunicação

Organizacional. O primeiro seria a fase de Preparação para Emancipação (1900-1940), a fase de Identificação e Consolidação (1940-1970) e a fase de Maturidade e Inovação (1970-200).

Independente da sistematização adotada, todos os autores têm o mesmo objetivo: organizar o conhecimento acerca do tema para sua validação perante a comunidade científica e para facilitar seu entendimento e disseminação. Embora o indicativo temporal seja de grande relevância, pois consideram os contextos históricos em que a evolução se dá, aqui, nossa proposta é abordar as correntes da Comunicação Organizacional a partir de seu fundamento teórico e localização geográfica. Isto quer dizer que tentamos fazer uso das relações entre a produção de conhecimento teórico e o contexto social e geográfico para entendermos os pressupostos identificados. Wolf (1995) apresenta uma combinação de três critérios que também procuramos considerar:

“A apresentação e a análise das diversas teorias não segue apenas um critério cronológico; estão também ordenadas segundo outras três determinações: a) o contexto social, histórico e econômico em que cada modelo teórico sobre as comunicações de massa apareceu e se difundiu; b) o tipo de teoria social pressuposta, ou explicitamente evocada; c) o modelo comunicativo que cada teoria dos meios de comunicação apresenta” (Wolf, 1995: 21).

Correntes Teóricas

Os primeiros estudos sobre Comunicação Organizacional foram desenvolvidos nos Estados Unidos, no seio da chamada *Mass Communication Research* norte-americana. Pelos modelos sociais e históricos da região, eles foram marcados por características essencialmente funcionalistas desde seu início. A partir de 1960, com a convergência das disciplinas de Discurso Empresarial (*Business Speech*, 1930-1940) e Comunicação Industrial (*Industrial Communication*, 1930-1940), a Comunicação Organizacional consolidou-se. Além disso, a disciplina sofreu uma forte influência do Modelo de Katz e Kahn, que a descrevem como o “fluxo de informação dentro do marco da organização”. Os primeiros cursos de Relações Públicas e de Marketing surgem dentro do campo da Administração, em 1930.

Os principais temas abordados nestes estudos eram as relações interpessoais (relações chefe-subordinado, conflitos, *stress*, raça e gênero); as habilidades comunicacionais e estratégias (persuasão, influência, auto-apresentação); a cultura organizacional (ritos, normas, regras, textos organizacionais, imagens); os fluxos de informação e canais e, finalmente, o poder e a influência dentro das organizações (táticas de poder e de negociação). Isto leva a crer que, de uma forma

geral, as pesquisas feitas nos Estados Unidos são mais voltadas para os fenômenos comunicacionais internos.

Apesar de sua origem no modelo funcionalista, a escola americana de Comunicação Organizacional lentamente reconheceu a importância do ambiente organizacional externo e desenvolveu trabalhos a partir dos modelos críticos e interpretativos, tendo este último exercido grande influência nas pesquisas realizadas em outros países. Isso não significou, porém, a perda do funcionalismo, até mesmo porque em 1960 outras disciplinas já se valiam de algumas produções científicas e metodologias de pesquisa desta vertente. Entre os principais autores, destacam-se Putnam (1985,1996), Kreps (1990), Deetz (1997, 2001, 2010), Eisenberg & Goodall (1997), Daniels *et al.* (1997).

Neste enquadramento, Kreps (1990) divide a Comunicação Organizacional em mensagem externas e internas. As primeiras são aquelas as quais reagimos ao nosso entorno, incluindo outras pessoas, sendo os significados entendidos como imagens mentais que criamos para interpretar os fenômenos e assim compreendê-los. Já as mensagens internas são vistas como fonte de informação, na qual os *stakeholders* obtêm as informações que lhes interessam. Esta visão reforça uma das especificidades da escola norte-americana, que é a preocupação com o fluxo informacional interno. O mesmo pesquisador exemplifica que a Comunicação Organizacional serviria, então, para informar os *stakeholders* acerca dos propósitos, tarefas e diretrizes da organização, desenvolver e manter um bom clima organizacional, buscar algum *feedback* para resolver os problemas internos e manter níveis elevados de desempenho, e conduzir mudanças organizacionais quando necessário.

Stanley Deetz (1997, 2001, 2010) é outro pesquisador que contribuiu significativamente para a produção científica e legitimação da disciplina. Com base em novas tendências, ele questiona o que, afinal, é Comunicação Organizacional. O que vemos ou o quanto estamos preparados para fazer, se considerarmos o tema apenas como forma em contraposição a outras? Ao partir desta problemática, o autor propõe três maneiras diferentes de conceituar a disciplina. A primeira delas seria como uma especialidade em departamentos e associações de comunicação, caracterizando-se como qualquer produção ou publicação de seus membros em jornais privados. Em segundo lugar, Deetz alega ser possível analisá-la como um fenômeno organizacional, independente dos departamentos envolvidos com o fluxo da informação. E, por fim, a terceira maneira seria como uma maneira de explicar as organizações, ou seja, como um modo distinto de realizar a organização: “Assim como a Sociologia, Psicologia ou Economia são

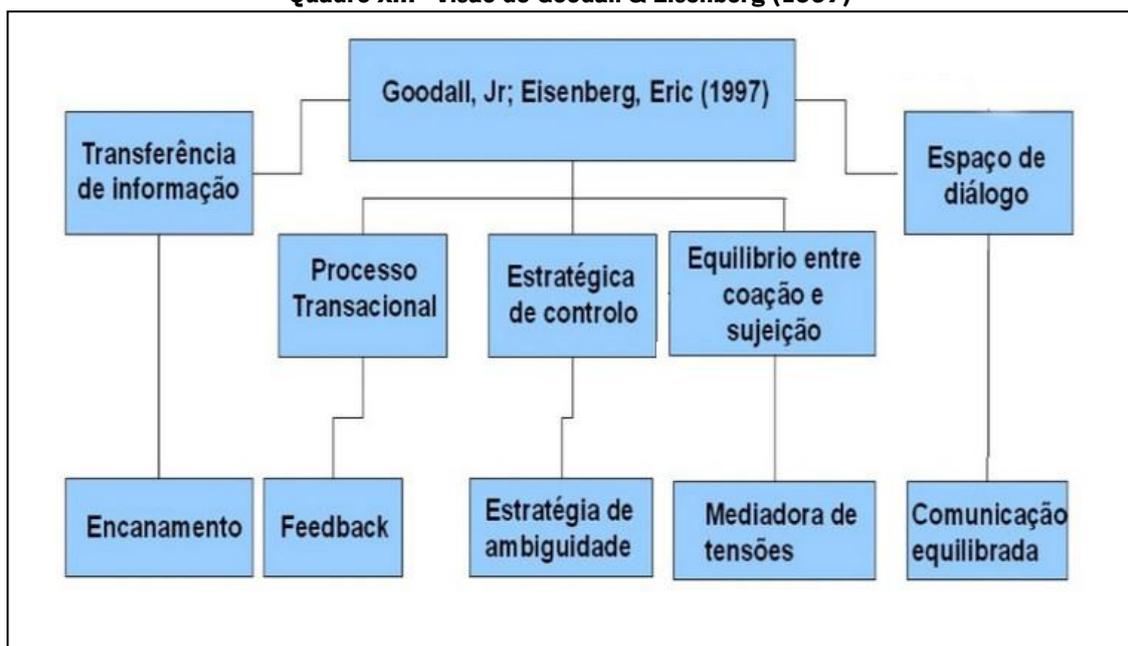
capazes de explicar os processos organizacionais, a Comunicação também poderia ser pensada como um modo distinto de estudo sobre as organizações” (Deetz, 2001: 42).

Há também um grupo de pesquisadores que chegou a desenvolver modelos mais complexos para a Comunicação Organizacional com o intuito de organizar os processos informacionais. Entre eles estão Eisenberg & Goodall (1997) que identificaram cinco abordagens possíveis: transmissão de informação, processo transacional, estratégia de controle, equilíbrio entre criatividade e constrangimento/ coação/ sujeição e espaço de diálogo.

De forma resumida, podemos dizer que o modelo *transferência de informação* é representado pela metáfora do encanamento, na qual a informação escoia do emissor para o receptor. Como exemplo, tem-se a transmissão de metas e valores da organização através de uma comunicação assimétrica, em que os significados das mensagens são estabelecidos pelo emissor. Trata-se, portanto, de uma comunicação de modelo linear e simplificador, em que o receptor tem função passiva. Ao contrário deste primeiro modelo, o *processo transacional* leva em conta o *feedback* no processo comunicativo, isto é, considera-se como o receptor constrói o significado da mensagem recebida e como ele o manifesta, seja de forma verbal ou não.

Controlar o ambiente organizacional é a função principal do terceiro modelo – *estratégia de controle*. Nele, os comunicadores são independentes e os significados das mensagens existem apenas na mente dos membros da organização. Aproximando-se das teorias sociológicas, o modelo do *equilíbrio entre criatividade e sujeição* diz respeito à Comunicação Organizacional como mediadora das tensões permanentes que existem em todas as organizações. Isto quer dizer que ela seria “a manifestação material da sujeição institucional, do potencial criativo e do contexto de interpretação (...) a comunicação atua como o fiel da balança entre criatividade – o que poderá ser feito – e a sujeição – o que deve ser feito” (Scroferneker, 2006: 51). Finalmente, o *espaço de diálogo* relaciona-se com a comunicação equilibrada, onde todos os membros da organização têm a oportunidade de falar e serem ouvidos.

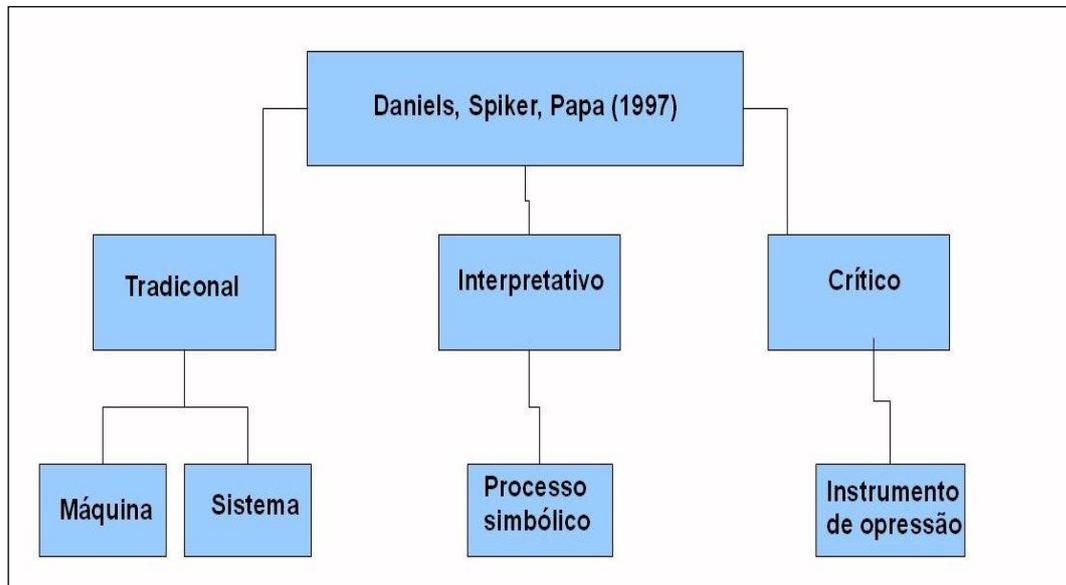
Quadro XIII - Visão de Goodall & Eisenberg (1997)



Fonte: elaboração própria.

Outro grupo de pesquisadores que desenvolveu uma sistematização complexa sobre o tema é formado por Daniel *et al.* (1997). Segundo eles, a Comunicação Organizacional é a responsável pela caracterização das próprias organizações e propuseram três modelos para o seu entendimento: tradicional, interpretativo e crítico. O primeiro é o mais antigo dos três e é subdividido em máquina e sistema. Isto significa que a comunicação pode ser vista como um processo mecanicista ou como um processo orgânico e dinâmico. O modelo interpretativo retoma a perspectiva que apresentamos sobre a relação entre comunicação e cultura organizacional. Ou seja, ela entende as organizações como culturas ou fenômenos subjetivos, nos quais a ação social é viabilizada a partir do compartilhamento de significados entre os membros da organização. Neste caso, a Cultura Organizacional seria uma rede complexa de significados, concentrada “no processo simbólico através do qual a realidade organizacional é socialmente construída (...) a realidade é criada e mantida através da interação entre os indivíduos” (Scroferneker, 2006: 50). O modelo crítico, por sua vez, trata da comunicação como um instrumento de opressão, de controle e de dominação. Nele, a comunicação é distorcida sistematicamente a fim de que os interesses de uma cúpula dominante mantenham determinadas classes organizacionais sob seu controle através do fluxo informacional interno.

Quadro XIV - Visão de Daniels *et al.* (1997)



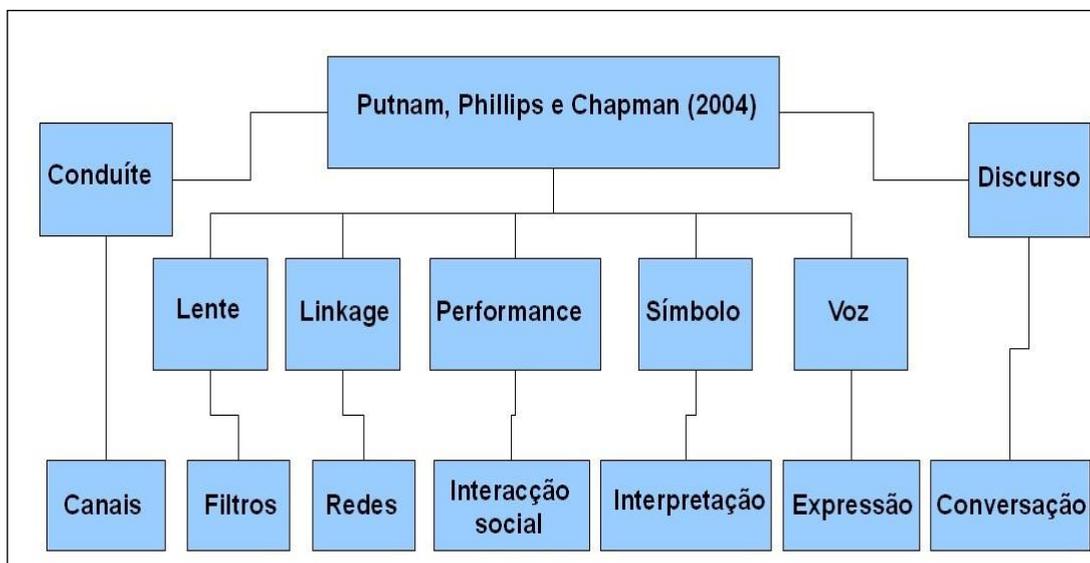
Fonte: elaboração própria.

Um terceiro grupo de pesquisadores norte-americanos que deve ser destacado é o de Linda Putnam, Nelson Phillips & Pamela Chapman (2004). Eles são os responsáveis pelos estudos mais recentes e abrangentes acerca da Comunicação Organizacional e valeram-se de uma série de metáforas para organizar as diversas abordagens que o assunto pode ter. Como refere Putnam “as metáforas revelam modos alternativos de pensar sobre a origem e a natureza do ato de organizar, seus processos e conceitos que forma suas raízes ontológicas” (Putnam, 2004: 78).

Conduta, lente, ligação, desempenho, símbolo, voz e discurso constituem as sete metáforas escolhidas. Assim, a *conduta* refere-se a comunicação como simples transmissão de informações e a organização é vista como um canal ou *container*. Na *lente*, a organização filtra comunicação, que serve para monitorar o ambiente e criar redes de conexões entre a comunicação e a organização em si. A metáfora da *ligação* vê a comunicação como um instrumento de ligação entre os indivíduos, criando redes de contato organizacionais. O *desempenho* “projeta a comunicação como interação social (...) e as organizações emergem como ações coordenadas” (Putnam, 2004: 83). A quinta representação metafórica, *símbolo*, diz respeito à comunicação como interpretação de formas literárias como, por exemplo, narrações, ritos, rituais, etc. Já a metáfora da *voz* afirma que a comunicação é a expressão e a organização seria como um coral de vozes. Finalmente, tem-se a sétima metáfora – *discurso* - na qual a

comunicação é conversação e as organizações surgem como textos que consistem em gêneros e diálogos.

Quadro XV - Visão de Putnam *et al.* (2004)



Fonte: elaboração própria.

Escola Europeia

Antecipadamente, é importante ressaltar que talvez Escola Europeia não seja o termo mais apropriado, uma vez que este continente abriga diversos centros de pesquisas com abordagens e correntes de pensamento bastante diferentes. Escolheu-se esta nomenclatura apenas para efeitos de organização e síntese, já que seria preciso um estudo mais aprofundado do assunto.

De uma forma geral, a visão europeia é tida como complexa, apresenta um caráter mais analítico e uma hierarquização mais flexível das informações. Há muitos estudos sobre a comunicação praticada no interior das organizações e esta é enfocada, inicialmente, por meio da retórica belga e pela teoria dos atos de fala, que foi trabalhada na última década por Derrida. Segundo ele, não há bipartição entre fala e ação, ou seja, ao dizer algo a ação já se realiza. Como autor da teoria da desconstrução, Derrida (1994) diz que, ao desconstruirmos, estamos construindo um novo sentido, em outro contexto, acrescentando que: “ocultar o que se pretende dizer por meio de metáforas, figurativizações, iconografias, ações do corpo é uma estratégia que permite falar muito mais do que se observa na superfície dos sinais gráficos ou acústicos” (Derrida, 1994: 154). Assim, o ato de fala não produziria efeito apenas pela relação entre

falante/intenção, mas produziria uma polissemia irreduzível. Na comunicação com o ambiente externo destaca-se a Teoria Crítica, desenvolvida pela Escola de Frankfurt, que interpreta a comunicação das organizações de forma negativa, como fruto do sistema capitalista.

Após a Segunda Guerra Mundial, várias organizações europeias deixaram-se influenciar pelo modelo americano de gestão empresarial (planejamento racional da produção) e de relações públicas. No final da década de 1970, surgiram os primeiros estudos de Comunicação e Imagem em Barcelona. Atualmente, a pesquisa em Comunicação Organizacional na Europa conta com uma visão mais holística.

Mesmo que tentássemos agrupar algumas correntes de pensamento por país, o resultado talvez não seria cientificamente válido. A França, por exemplo, seria um caso difícilimo.

“Por mais que se fale de uma ‘Escola Francesa’, quase sempre com intenção pejorativa, a expressão é um paradoxo (...). Sem nenhuma dúvida, pode-se afirmar desde o princípio que nunca houve uma escola francesa de reflexão sobre a comunicação (...) Para não se perder tempo com um falso dilema, basta tomar a atualidade e perguntar: com agregar numa escola francesa Pierre Bourdieu, Edgar Morin, Paul Virilio, Michel Maffesoli, Jean Braudillard, Lucien Sfez, Derrida, Dominique Wolton, Pierre Lévy e Régis Debray?” (Silva, 2001: 172).

Os teóricos franceses fundaram na pluralidade, na diversidade, no livre pensar e no ceticismo crítico as bases do que, eventualmente, poderíamos chamar de uma Escola Francesa de Comunicação. Esta seria certamente a escola mais heterogênea e antidogmática entre todas, já que nenhum de seus membros teria ou tem o propósito de formar uma escola de pensamento própria e nem ao menos aceitariam rótulos para o seu pensamento. Entretanto, do ponto de vista do objeto é importante que se esboçem os traços do que poderia naturalmente vir a ser uma corrente teórica, mesmo que diversa, pluralista, multi-epistemológica, transmetodológica e não determinista.

A Espanha também tem aumentado sua produção científica na área de Comunicação Organizacional. A partir de nossas pesquisas, constamos um salto qualitativo nos últimos anos, sobretudo em 1997, com obras advindas de autores das principais universidades espanholas. Destacam-se autores como Juan Costa, Antonio Lucas Marín, José Raigada, Jaime de Castiljo Hermosa e Marisa del Pozo. Também identificamos uma forte tendência em se explorar a temática da imagem corporativa, comunicação corporativa, comunicação interna e os meios de comunicação empresariais.

Juan Costa (1995), por exemplo, apresenta uma visão abrangente da comunicação como estratégia nas organizações, dando importância às questões de imagem e da identidade corporativa. Para ele a Comunicação Organizacional surge a partir de uma nova estratégia das organizações e considera o total da comunicação de marketing, das várias formas de comunicação seja ela institucional e/ou administrativa. Trata-se de uma abordagem que visa sobretudo dinamizar as atividades de comunicação.

“A comunicação se transformou em corporativa. Não por um capricho da linguagem ou por querer introduzir mais complexidade no mundo das empresas, mas pela força das coisas. Daí que as organizações estejam despreparadas diante de uma nova realidade emergente, que é, ela mesma, produto da complexidade generalizada e da atuação tecnológica que caracterizam nossa sociedade” (Costa, 1995: 95).

Outros exemplos de investigações científicas relevantes são aquelas desenvolvidas pelo professor holandês Cees Van Riel e pela francesa Annie Bartoli. O primeiro acredita que as principais formas de comunicação nas organizações são a de marketing, a organizativa e a de direção. A primeira seria aquela que inclui as promoções de venda, publicidade, patrocínio, marketing direto e os outros meios de promoção e venda de produtos ou serviços. A segunda se ocuparia das relações, como pode ser observado nas seguintes palavras do autor: “na Comunicação Organizacional todas as suas manifestações estão dirigidas aos públicos-alvo da organização. A maior parte de suas ações dá-se no campo das relações públicas” (Riel, 1995: 41). A forma de comunicação caracterizada pela direção inclui as funções de planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Tem o objetivo básico de assegurar a transmissão de autoridade e cooperação entre os integrantes da organização. Já Annie Bartoli (1990, 1997) faz um paralelo entre organização e comunicação, ao dizer que ambas são simultaneamente estado, ação e resultado. Para ela, a comunicação tem um papel essencial na diminuição de divergências, de diferenças e na desordem, bem como para conseguir um clima de harmonia e coesão. O funcionamento de uma organização é o resultado de várias interações entre as estruturas, a estratégia, os fenômenos sócio-culturais e os comportamentos de seus membros. Para melhorar o seu funcionamento, então seria necessário agir sobre estes elementos e interligações, o que só se consegue através de uma política global de comunicação.

Em Portugal, os estudos sobre a Comunicação Organizacional especificamente ainda são poucos, concentrando-se nas pesquisas de Marín (1997), Faveiro (2004), Tojal (2006), Ruão (2006, 2008), Rego (2007), Bessa (2009), Gonçalves (2010), Lobão & Freitas (2010, 2011).

Tais pesquisas centram-se nas questões da identidade e imagem, comunicação de crise e Relações Públicas, não havendo aplicações empíricas relacionadas à Sustentabilidade.

Escola de Montreal

No Canadá, o departamento de comunicação da Universidade de Montreal detém maior destaque no plano acadêmico e o movimento interpretativo é aquele que exerce grande influência nas pesquisas desenvolvidas por seus teóricos. Na descrição de Casali & Taylor (2005: 31): “inspirados por princípios etnográficos, hermenêuticos, fenomenológicos e semióticos, seus pesquisadores passam a utilizar métodos relativistas para compreender os significados das ações sociais sob a ótica dos atores sociais”.

Influenciados pelas obras de Garfinkel, Goffman, Berger & Luckmann, dentre outros, a abordagem da Escola de Montreal tem como cerne a proposição de uma teoria comunicacional das organizações. Segundo seus pesquisadores, cujo maior expoente é James Taylor, as organizações surgem através da comunicação, gerando investigações que se voltam para “a emergência das organizações pela comunicação, sem desconsiderar aspectos subjetivos e objetivos desse processo, isto é, atribuindo igual valor às manifestações linguísticas e materiais” (Casali e Taylor, 2005: 29). Embora pesquisadores como Carole Groleau, Daniel Robichaud, François Cooren, Lorna Heaton, Mulamba Kaambwe e Nicole Giroux já tenham publicado trabalhos importantes no âmbito da Comunicação Organizacional, James Taylor tem sido reconhecido como um nome central devido aos seus argumentos e sua proposta para responder como a organização emerge da comunicação.

Para Taylor, o estudo da Comunicação Organizacional vivenciou diversas encruzilhadas, o que exigiu a reorganização conceitual do campo, fato que tem sido evidenciado desde os anos de 1960, passando pelos estudos críticos dos anos 80, para chegar a 1990, com a visão de que organização e comunicação seriam equivalentes. A partir de então, o pesquisador constrói seus primeiros argumentos sobre o campo, afirmando que a organização seria auto-produtiva e que a comunicação ocorreria na organização, cuja descrição dependeria da visão de mundo do seu observador. Para o autor, atualmente, outra encruzilhada se descortina:

“O que precisamos fazer é romper com outra tradição, que remonta aos pensadores do século XVII, como Leibniz e Descartes. É uma tradição que considera, automaticamente, o indivíduo como ponto inicial da construção e análise da teoria. Esse preconceito é venerado em todo o pensamento ocidental. Construímos

uma casa de carpinteiro, cheia de métodos que nos impelem a sempre começar com o indivíduo como unidade de análise: experimentos, focados nos indivíduos e suas reações; *surveys*, respondentes individuais escolhidos de uma população. Pensamento micro-macro. A teoria da comunicação, como foi concebida há tanto tempo, considerava mensagens enviadas de uma pessoa, um emissor, para outra pessoa, um receptor. Os acúmulos de mensagens produziam *networks*. De novo micro-macro" (Taylor; 2008, s.p).

Em sua principal obra, *Rethinking of a Theory of Organizational Communication – how to read an organization*, Taylor rejeita a visão micro-macro e propõe a Teoria da Co-orientação. Esta diz respeito à compreensão prévia do que vem a ser a mais simples unidade concebível de uma organização e que envolve mais de um ator social. Cada um destes está empenhado em uma atividade que tem um objetivo específico, porém, relacionam-se entre si tornando a unidade realmente organizacional.

Neste sentido, os fins de uns seriam os meios de outros e a base do processo de formação de identidades seria a comunicação como pode ser bem observado neste comentário de Taylor (1993: 227): "a co-orientação envolve a intersecção de diferentes visões do mundo: quando tal intersecção é realizada, ela toma a forma de uma relação do tipo agente/beneficiário". Isto é, admite-se que cada membro da organização é influenciado por todos os outros, partindo sempre de um plano simbólico realizado na linguagem e nas narrativas.

Esta visão, portanto, deixa de conceber a comunicação como instrumental ou como depósito para viabilizar os fluxos informativos. Ao invés disso, ela é vista numa dimensão mais humana e de interação entre os indivíduos dentro das organizações. Uma co-orientação bem sucedida tenderia ao equilíbrio e estabeleceria um contexto social de sucesso. Todo o processo, por si só, seria estruturante e criar-se-ia uma versão comum. Outro ponto importante a ser considerado é a ideia de que "a comunicação é alcançada somente através da colaboração ativa de ambos os parceiros para a troca: tal colaboração implica grande complementaridade em dar e receber. A comunicação é tão controlada pelo receptor como pelo emissor" (Taylor, 1993: 226).

De forma resumida, pode-se afirmar que a Escola de Montreal concentra-se na investigação das conversações, observando como estas funcionam, sem deixar de lado o modo pelo qual a linguagem permite que os indivíduos formulem explicações que dêem sentido as experiências que vivenciam e a realidade da qual fazem parte diariamente.

Escola Latino-Americana

A Comunicação Organizacional na América Latina possui uma tendência muito mais pragmática que teórica. Brasil, Argentina, México e Colômbia destacam-se pelas pesquisas científicas que já foram desenvolvidas e pela literatura disponível no mercado editorial. Com relação aos pesquisadores da região, considera-se os professores Garrido (Chile) e Kunsch (Brasil) como os expoentes. Sobre o panorama atual da área, esta última alerta: “na verdade, o número de investigações coletivas e de estudos comparativos dessa área nos demais países latino-americanos é bastante deficiente. Se esta situação fosse invertida, haveria uma melhor configuração do quadro teórico no continente” (Kunsch, 2008: 230).

Na tentativa de traçar um panorama do quadro acadêmico na América Latina, foi realizada uma pesquisa bibliométrica de 136 textos apresentados no GT de *Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas*, nos congressos bianuais da ALAIC - *Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación*, no período entre 1998 e 2008. O estudo identificou dados interessantes como, por exemplo, o Brasil ser responsável por 58,09% das publicações em congressos, seguido pela Argentina com 8,82% pelo México, com 6,62%.

Se for considerado que os temas das publicações em congressos refletem as preocupações e reflexões dos pesquisadores em determinado momento e contexto socioeconômico, percebe-se que na América Latina, a Comunicação Organizacional é prioridade. A partir dos resultados obtidos nesta pesquisa, elaborou-se a seguinte tabela:

Quadro XVI - Evolução das publicações na ALAIC

Temas	2000	2002	2004	2006	2008	Total de publicações
Comunicação Organizacional	8	19	7	10	11	55
Relações Públicas	4	14	5	5	2	30
Estratégia da Comunicação	0	2	7	5	2	16
Comunicação interna	1	2	2	3	6	14
Cultura Organizacional	1	1	4	4	3	13

Fonte: site ALAIC, último acesso em 19/06/2013.

Entretanto, se um estudo mais detalhado for feito no futuro, constatar-se-á que o Brasil realmente possui algum diferencial, tanto em termos acadêmicos quanto em termos de aplicação dos conceitos teóricos no mercado de trabalho. Torquato (2002) liga o surgimento da Comunicação Organizacional alinhada em suas técnicas, valores, crenças e comunidades ao desenvolvimento econômico, social e político do Brasil, principalmente, a partir dos anos 1960. Para ele:

“A história da comunicação organizacional no Brasil é a própria história do desenvolvimento econômico, social e político nas últimas décadas. Eis um pouco dessa história. Em 1967, era fundada, em São Paulo, a Aberje. [...] No princípio, havia o verbo, mas faltava a verba. Depois os verbos se multiplicaram e as verbas se dividiram. Foi mais ou menos assim que se desenrolou a história da comunicação organizacional no Brasil nos últimos 30 anos. No final da década de 1960, na esteira da industrialização do Sudeste, o conceito começava a correr solto e as empresas iniciaram um processo de interlocução com públicos mais diversos. Algumas poucas empresas, já naquela época, deram-se conta da existência de uma relação forte entre elas e a sociedade. As organizações preocupavam-se em dizer aos empregados que deveriam orgulhar-se do lugar onde trabalhavam. E em demonstrar claramente aos consumidores que fabricavam produtos bons e prestavam serviços de qualidade. Por isso, se consideravam honestas e merecedoras de confiança. [...] Um olhar para trás revela os passos iniciais de um longo processo de aprendizagem” (Torquato, 2002: 2).

A Comunicação Organizacional atingiu seu auge na década de 1980 com a reabertura política no Brasil. Com o passar dos anos, e a criação de linhas de pesquisas nos cursos de pós-graduação e de eventos com publicações que abordam o tema, houve um crescimento da produção científica. No entanto, as denominações ainda diferiam, provocando significações e compreensões distintas a respeito dos termos Comunicação Estratégica, Comunicação Empresarial ou Comunicação Organizacional.

Atualmente, em termos comparativos, os estudos brasileiros de Comunicação Organizacional são mais abrangentes que os conduzidos originalmente nos Estados Unidos, pois estão voltados para fenômenos ligados à comunicação interna e externa, ligando-os frequentemente à função de relações públicas. A tradição brasileira ampliou esse conceito também para as múltiplas comunicações que se estabelecem entre organizações e públicos, e substituiu o termo Comunicação Empresarial, típico da primeira fase, pelo de Comunicação

Organizacional, para que todo tipo de organização social, fosse pública, privada ou sem fins lucrativos fosse abrangida.

Em relação às características e às práticas vigentes da área de comunicação nas organizações brasileiras, é possível distinguir quatro realidades. A primeira é atribuída àquelas que vêem a comunicação como um elevado valor estratégico de resultados, fazendo nela grandes investimentos e valendo-se de profissionais realmente competentes. Na segunda, a comunicação é vista apenas na esfera técnica/tática. Isto quer dizer que ela assume as responsabilidades de divulgação, mas sem uma perspectiva mais clara quanto a diretrizes e estratégias.

A terceira realidade é a daquelas organizações onde a comunicação é reativa, improvisada, feita sem um profissional especialista. Já a quarta pode ser caracterizada pelas organizações que percebem o caráter estratégico da comunicação organizacional, mas não o planeja. Ela existe espontaneamente dentro da organização, mas não recebe nenhum gerenciamento especial. Ocorre apenas para viabilizar os fluxos de entrada, transformações e saídas numa perspectiva sistêmica, assumindo uma função mais administrativa e funcional.

Nos demais países da América Latina, as perspectivas variam bastante e, normalmente estão condicionadas a fatores sociais que influenciam as organizações. Na Colômbia, por exemplo, Restrepo (1999) concebe a Comunicação Organizacional como um composto que dá forma à organização e divide-a em quatro categorias. A primeira seria como *informação* (o que dá a forma), ou seja, que sustenta a prática da organização e suas formas de controle como, por exemplo, a missão, os valores e princípios. A segunda categoria é como *divulgação*, isto é, dar a conhecer a organização em si e sua missão na sociedade. A terceira categoria seria a comunicação como *geradora de relações*. Neste caso, ela volta-se para a socialização e reforços dos processos culturais através de atividades recreativas junto aos funcionários e celebrações. A última categoria seria como *participação* ou como a ação de comunicação do outro. Seriam os trabalhos em equipes, o e-mail do tipo fale conosco, entre outros.

No México, a Comunicação Organizacional é definida como “o conjunto total de mensagens que trocam entre os integrantes de uma organização, e entre esta e o meio onde está inserida” (Collado, 1996: 70). Segundo Collado, esta área da comunicação visa facilitar e agilizar o fluxo de mensagens, influenciar a opinião pública, as atitudes e condutas dos públicos internos e externos a fim de que a organização possa cumprir seus objetivos com eficiência. Diferentemente de outros pesquisadores, Collado vê a comunicação interna e externa, a

publicidade institucional e de mercado, e as relações públicas como ferramentas (e não como partes integrantes), que possibilitam a aplicação dos pressupostos da Comunicação Organizacional.

No Chile, Garrido (2005) vê as organizações como sistemas abertos que indiscutivelmente estão ligados ao fenômeno comunicacional. Para ele, as informações que os diversos públicos recebem são como um reflexo de energia carregado de conteúdo simbólico, que é veiculado pela comunicação e enraizado a partir do momento em que há produção de significados por parte dos receptores, a quem se refere sempre como sujeitos. O pesquisador chileno prefere adotar o termo comunicação estratégica e afirma:

“(...) quando a comunicação não tem o poder de gerar ações, aparece unicamente como um peça decorativa da organização (...) a competitividade de uma organização em uma sociedade globalizada e centrada na economia de livre mercado depende de sua capacidade de adaptação às sensibilidade e demandas dos sujeitos envolvidos, além da flexibilidade e integração do seu capital humano, o que nos leva à necessidade de contar com uma excelente gestão estratégica da comunicação” (Garrido, 2005: 11).

A seguir, no Quadro XVII, fazemos um resumo das modalidades, áreas ou instrumentos de cada autor da América Latina mencionado anteriormente:

Quadro XVII - Visão da Comunicação Organizacional na América Latina

Autor/País	Modalidade	Área/Instrumento
Kunsch / Brasil	Administrativa, Interna, Institucional, Mercadológica	Relações Públicas, Assessoria de Imprensa, Propaganda, Imagem Corporativa, Vendas, Editoração, Marketing
Torquato/Brasil	Gerencial, Administrativa, Social (interna/externa)	Relações Públicas, Jornalismo, Propaganda, Marketing, Editoração, Identidade Visual
Restrepo /Colômbia	Gerencial, Administrativa	Recursos Humanos e Relações-públicas, Marketing, Vendas, Propaganda
Garrido/Chile	Interna, Mercadológica, Institucional	Recursos Humanos, Relações Públicas, Publicidade, Marketing
Collado/ México	Interna, Externa e Mercadológica	Publicidade institucional e de mercado, Relações Públicas

Fonte: adaptado de Kunsch (2008: 235).

Semelhanças e diferenças

Em grego, a palavra *theoría* significava a ação de contemplar, olhar, examinar e especular. Segundo o dicionário online Priberam da Língua Portuguesa, a palavra teoria significa “parte especulativa de uma ciência, ou ainda, conjunto de conhecimentos que explicam certa ordem de fatos”. Em ambos os casos há o sentido de especulação, ou seja, a operação de resultados incertos, mas de grande vantagem se for bem sucedida.

É justamente nas diferenças especulativas das perspectivas teóricas da Comunicação Organizacional que se identifica a ausência de consenso sobre a delimitação da área, especialmente quando se comparam as correntes norte-americana e europeia. Enquanto na Europa nota-se a presença de um carácter mais analítico e crítico, uma hierarquização mais flexível das informações e a valorização de conceitos como honestidade e lealdade; nos Estados Unidos, a objetividade é o destaque, a informação é hierarquizada de forma rígida e o modelo da pirâmide invertida é quase sempre utilizado. Além disso, os estudos norte-americanos são muito direcionados para os fenômenos comunicacionais internos das organizações, enquanto as pesquisas europeias se dedicam mais à relação dos fenômenos comunicacionais com as organizações e a sociedade.

Em termos comparativos vale ainda observar que a corrente canadense se distingue das demais por seu carácter inovador. Ela mistura a visão pragmática americana com o pensamento filosófico francês, fazendo surgir outra abordagem que, forjada na perspectiva interpretativa, busca um tom mais crítico e reflexivo.

Divididos entre a Europa e os Estados Unidos, seus pesquisadores buscam estabelecer uma teoria da base comunicacional da organização. Também é possível afirmar que a pesquisa sobre Comunicação Organizacional na América Latina foi bastante influenciada pela corrente de pensamento desenvolvida nos Estados Unidos. No entanto, atualmente, parece também caminhar para um meio-termo entre o pragmatismo e a abordagem teórica perante aos fenômenos sociais. Há pesquisadores como Garrido (1995), por exemplo, que se identificam mais com a visão europeia, nomeadamente, a espanhola. Há outros como Collado (1996), que enfatizam a necessidade da pesquisa aplicada ao mercado, como defendem os norte-americanos. É por isso que Junior (2007), em sua tese sobre a epistemologia da Comunicação Organizacional, afirma que quando comparada às realidades europeia e norte-americana, a Comunicação Organizacional na América Latina manifesta característica de ambas as regiões.

Já em Portugal, o estado de desenvolvimento da Comunicação Organizacional é por nós considerado como embrionário. Em termos históricos, ele acumula pouco mais de uma década de contribuições acadêmicas e deve-se, sobretudo, à institucionalização de cursos de graduação e pós-graduação ainda que ligados à Relações-Públicas e à Comunicação Social. Em um estudo que traça a evolução da pesquisa em Comunicação Organizacional, Ribeiro & Ruão (2011: 3342) acrescentam que:

“O surgimento do estudo académico da Comunicação Organizacional, na perspectiva das Ciências da Comunicação, nasce em Portugal, em 2008, por Teresa Ruão, professora da Universidade do Minho, com a sua tese de doutoramento intitulada a Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa formação da Universidade do Minho, 1974-2006. Pela primeira vez este campo e conceito são isolados do conjunto de campos contíguos, da gestão das empresas, da psicologia e sociologia das organizações, vistos até então, e passam a tomar corpo independente e o olhar sob o objecto de investigação é visto na perspectiva das ciências da comunicação”.

Por ainda estar em seu início, não julgamos que seja pertinente identificar semelhanças ou diferenças entre as demais correntes teóricas deste campo e a portuguesa. Há evidências que de a produção científica portuguesa, especialmente aquela produzida pelos alunos de Mestrado e Doutorado, venha a contribuir para a firmação de uma disciplina independente, com delimitações e características próprias.

Tal panorama é significativamente revertido quando nosso olhar se dirige para a América Latina, em especial, para o Brasil. Particularmente acreditamos que o pensamento brasileiro se aproxima mais da corrente norte-americana devido às bases teóricas que deram origem ambas as escolas. Enquanto que nos Estados Unidos, os estudos surgiram a partir do *Business and Speech Communication* e dos estudos de Comunicação de Massa, que se dedicavam ao estudo da comunicação enquanto ato de fala ou produção de discurso, no Brasil, os estudos têm origem na compreensão da comunicação de massa.

Ao contrário dos Estados Unidos, Canadá e Europa que já contam com associações que praticamente já reconhecem a Comunicação Organizacional como uma disciplina da Comunicação e, desta forma, colaboram para sua legitimação; na América Latina, este aspecto restringe-se apenas à AICE – *Asociación Internacional de Comunicación* e à ALAIC. Outro diferenciador é quantidade de investigações científicas que na América Latina ainda é cerca de um terço daquela produzida nos demais continentes. Kunsch (2008) propõe uma medida para aumentar este número indicativo: “devemos chamar a atenção para a necessidade de haver

mais cursos de pós-graduação nessas áreas do continente, para que haja mais pesquisas científicas e, conseqüentemente, mais avanços no conjunto das ciências da comunicação” (Kunsch, 2008: 231).

Considerando as concepções previamente explicadas e sua utilização nos vários quadros investigativos da Comunicação Organizacional, chegamos a um ponto importante de nossa pesquisa e linha de pensamento: seria possível abordar a comunicação no contexto organizacional a partir de uma perspectiva menos estratégica e mais aberta à participação e ao diálogo? É justamente esse aspecto que desenvolvemos a seguir.

2.5 A falência do modelo estratégico?

Refletir sobre o papel da comunicação no ambiente organizacional é um desafio. Em situações organizacionais complexas, nas quais a velocidade da informação e seu consumo são cada vez maiores, novos enfoques conceituais são desenvolvidos. Diversos quadros de investigação já foram traçados e, em grande maioria, ressaltam o caráter estratégico que a Comunicação Organizacional deve ter e sua transformação num instrumento de criação e promoção da imagem institucional.

Frequentemente, no âmbito dos estudos organizacionais, a comunicação não é considerada mais do que um instrumento de suporte para ações de implementação de estratégias. Ela é reduzida à ideia de comunicação interna e externa (sempre planejada), relações públicas, marketing, propaganda, assessoria de imprensa ou comunicação administrativa. Admitimos que estas sejam práticas da Comunicação Organizacional, todavia, limitar este conceito aos fluxos de sentidos possíveis de planejar ou agir é eliminar a fertilidade criativa entre planejado e ocasional, entre formal e não-formal, entre aquilo que é gerado propositadamente e a renovação espontânea.

No entanto, há uma corrente de pensamento relativamente nova que aposta numa abordagem da Comunicação Organizacional para além da estratégia. Os autores que a propõem consideram um erro que a comunicação e seu fluxo de informação sejam vistos como meros elementos da estratégia organizacional e que restringi-los aos fenômenos internos é impedir o desenvolvimento de uma nova dimensão para o conceito.

Durante nossa pesquisa, ao tomarmos conhecimento desta abordagem ganhamos um novo parâmetro de comparação e passamos a questionar qual seria a viabilidade e a eficiência de um modelo da Comunicação Organizacional baseado exclusivamente em sua

instrumentalização e na estratégia. Concordamos com a afirmação de que a Comunicação Organizacional se deixou influenciar bastante pelos modelos estratégicos e de performance sugeridos pela Marketing e pela Gestão em alguns períodos históricos e que, nesta última década em particular, a sua aplicabilidade tem sido significativa. No entanto, também defendemos a ideia que a estratégia não constitui o modelo tradicional da Comunicação Organizacional, pois como muito bem observou Weick “a comunicação constitui a organização”. Considerando tais aspectos, perguntamo-nos então se os processos comunicativos adotados pelas organizações não deveriam ser mais colaborativos e mais vocacionados para a construção co-criativa de decisões, ao invés de centrarem-se no controle completo e nas interações polarizadas.

A partir da revisão bibliográfica realizada, identificamos que as obras de Dominique Genelot (2001) e Stanley Deetz (2010) podem ser consideradas referências e reforçam a proposta de uma nova abordagem para a Comunicação Organizacional. As reflexões e os questionamentos propostos por estes autores contribuem para a formação de um corpo conceitual mais sólido nesta área científica e estimulam interpretações mais críticas à predominância do caráter estratégico no ambiente organizacional.

O aprofundamento na leitura das obras destes autores nos deu pistas de que as necessidades do mercado também impõem às organizações uma nova forma de pensar a comunicação a partir de uma visão mais democrática. Trata-se de um processo em evolução que estudos posteriores permitirão avaliar seus aspectos negativos e positivos, bem como as dificuldades encontradas para as mudanças necessárias à cultura organizacional.

Acreditamos que a relação entre estratégia e comunicação pode ser enquadrada em dois pontos de vista. O primeiro seria aquele em que a comunicação é um elemento intrínseco, porém, subordinado aos processos estratégicos e o segundo, aquele em que as estratégias são, em sua natureza, um processo comunicativo. Para dar continuidade a nossa investigação, analisamos estas duas opções a seguir.

2.5.1 Sobre a natureza técnica-instrumental

Sob uma perspectiva modernista, a relação entre a comunicação e a estratégia é vista como uma relação de subordinação daquela a esta: a comunicação é entendida como algo que vem a cena, após a tomada de decisões estratégicas e a sistematização destas decisões num plano de ação. Sua natureza seria técnica e sua função é essencialmente instrumental.

Ela apenas expressa os significados já produzidos no âmbito das decisões estratégicas. Segundo Taylor & Van Every (2000), neste contexto, a comunicação é um meio para fazer referência a uma dada realidade já existente, um mero instrumento para transmissão do pensamento dos indivíduos e de imposição dos valores e comportamentos escolhidos estrategicamente por quem detém o poder decisão.

Diversos autores reforçam esta abordagem, entre eles, destacamos Horsle (2005) que vê a Comunicação Organizacional como um método para atingir os objetivos estratégicos, ao afirmar que “a informação e a comunicação podem ser usadas para dois propósitos: criar um bom relacionamento entre o governo e público e influenciar o público” (Horsle, 2005: 91), e Argenti (2007) que adota o termo comunicação corporativa para referir-se àquela que é alinhada às estratégias globais de uma empresa para aumentar seu posicionamento estratégico:

“(...) a escassez de acadêmicos e profissionais ativos no mercado com *know-how* sobre o caráter estratégico da comunicação, somada às recentes respostas legais e regulamentadoras para os escândalos corporativos, criou um imperativo estratégico de comunicação – uma necessidade urgente e cada vez maior de garantir que as práticas comunicacionais contribuam para a implementação da estratégia corporativa” (Argenti *et al.*, 2005: 83)

Sob esta perspectiva, a Comunicação Organizacional retoma sua origem inicial, pela qual era baseada na persuasão, nas necessidades do público-alvo e de uma coordenação planejada entre os planos empresariais e sua execução. Marchiori (2008: 52) observa que “a comunicação adquiriu notoriedade no campo da gestão organizacional graças ao seu caráter estratégico”, bem como Balmer & Greyser (2002) que reforçam tratar-se de escolhas que determinam a natureza e direção da organização para futuro, sendo o sistema de comunicação das organizações orientado por estas estratégias gerais. Nas palavras de Varey (2000), esta caracterização fica bem evidenciada:

“a comunicação gerencial e as relações-públicas julgaram essa visão útil e passaram a maior parte do tempo estrategizando esse processo, visando, com isso, a obtenção de influência e efeito máximo com a ação de agenciamento comunicacional estratégico” (Varey, 2000: 6).

Devemos observar que esta natureza técnica-instrumental está diretamente ligada ao modelo mecanicista, predominante entre as décadas de 1960 e 1980. A esta luz, a comunicação é considerada sob a ótica da eficácia organizacional, em que o comportamento comunicativo pode ser mensurado e há uma preocupação significativa com as práticas em

função dos resultados. Assim, a comunicação seria um “mero instrumento, não é nem mais moral nem mais imoral que a ‘manivela da bomba d’água’” (Mattelart & Mattelart, 1999: 37). Ou seja, geralmente a concepção de organização é reduzida a um local e a concepção de comunicação, normalmente, torna-se limitada à interação social, reduzida a atos empíricos de transferência de informação.

Nas pesquisas que tratam da comunicação nas organizações, algumas vezes há uma visão objetiva das mesmas, o que as enquadram num paradigma funcionalista. Isto significa que as organizações são compreendidas como uma estrutura de base com prioridade sobre a ação social e a comunicação é uma de suas características. Putnam *et al.* (1996), observam que “deste ponto de vista, a comunicação é um elemento do *container* organizacional, estudado de fora. O relacionamento *container* trata a comunicação como localizada dentro de uma estrutura organizacional reificada e ou materialista” (Putnam *et al.*, 1996:185). De acordo com os mesmos autores, o paradigma funcionalista é dominante tanto em teoria das organizações como em estudos de Comunicação Organizacional e, portanto, a comunicação nesta perspectiva é primariamente mecanicista, enfatizando a transmissão, os efeitos, a seleção de canais e o processamento de informação.

Reforçando a metáfora dos autores, concluímos que, neste sentido, a comunicação apenas reproduz sistematicamente as estruturas organizacionais, é ditada pelas necessidades organizacionais de ordem prática e é congruente com um caráter funcionalista regulador, ou seja, sustenta o equilíbrio e a ordem dentro da organização.

2.5.2 Sobre a natureza constitutiva

Com as grandes transformações que têm ocorrido nas últimas décadas (globalização, aumento da competitividade, revolução tecnológica, a velocidade de transmissão e compartilhamento da informação), as organizações viram-se obrigadas a reavaliar a importância que a comunicação deveria assumir neste contexto. Genelot (1998: 164) acrescenta que “no mundo atual, sendo caracterizado pela complexidade, não é surpresa que as apostas de poder sejam deslocada para o controle do sistema nervoso das organizações complexas: a informação e a comunicação”.

Se por um lado, notamos esta reavaliação de práticas sociais nas organizações, por outro, também é possível identificar o desenvolvimento de novas perspectivas pelo meio acadêmico.

Não é difícil constatar que o conceito de estratégia ganhou um novo significado, pois deixou de ser compreendido como um caminho seguro, planejado e controlado e ganhou uma perspectiva de longo prazo que, segundo Jarzabowski *et al.* (2007), é efetivamente construído por meio da contribuição de vários agentes e não mais somente pelos responsáveis do planejamento estratégico.

Já se vislumbra a estratégia como um processo de produção de sentido, de caráter ético e moral, que faz refletir sobre qual o futuro que se constrói com as escolhas feitas. Mintzberg (1972, 1973, 1982, 1985) contribuiu para o desenvolvimento da compreensão contemporânea da estratégia, indicando que ela pode ser proposta em antecipação às ações, mas também pode ser resultado de leituras interpretativas do que já ocorreu de maneira consistente no passado, marcando a organização.

Uma vez que decidimos adotar a definição de estratégia como prática social, concluímos que, em seu relacionamento com a Comunicação Organizacional, ela passa a contar com a participação e a contribuição, em termos de *inputs*, de todos os agentes. Sendo assim, a estratégia não poderia ser mais vista como algo excepcional, proposto de tempos em tempos pela gestão, mas sim como um processo contínuo e com diferentes níveis de inclusão/participação dos membros da organização.

É justamente neste contexto que Genelot (2001) e Deetz (2010) apresentam suas teorias sobre o assunto, embora cada autor tenha adotado um ponto de partida teórico diferente para o desenvolvimento de seus pensamentos. O primeiro lança mão da teoria da complexidade¹² para explicar fenômenos organizacionais e sua relação com a informação e a comunicação; enquanto o segundo adota o construtivismo relacional (com destaque para democracia participativa) como base para a elaboração de um modelo de classificação da comunicação no ambiente organizacional.

2.5.3 A complexidade e os fenômenos organizacionais

No livro *Manager dans La Complexité*, Genelot (2001) apresenta suas reflexões acerca das situações complexas enfrentadas atualmente pelas organizações que ainda insistem em se guiar pelo determinismo e em seguir o modelo de um planejamento estratégico com o objetivo único de assegurar seu sucesso no mercado (entendido na maioria das vezes como a obtenção de

¹² Ainda que possa ser aplicada a diversas áreas das Ciências Humanas e Exatas, aqui referimo-nos a teoria como “um instrumento útil para entender as mudanças sociais no mundo, pois desafia as suposições convencionais de estabilidade natural, equilíbrio, processos lineares e previsibilidade” (Genelot, 2001: 89, tradução nossa).

lucro financeiro). Na mesma publicação, o autor alerta para o fato de que os processos e as ações de comunicação não devem ser entendidos como complementos da estratégia organizacional.

Para justificar este pensamento, Genelot (2001) expõe a transformação do conceito de estratégia de uma visão planificadora para uma visão de reatividade, constituindo assim uma ruptura conceitual, uma vez que esta prática leva em conta a dimensão da complexidade no ambiente das organizações e passa a considerar a comunicação um elemento essencial.

Já sabemos que as organizações lidam com públicos diferentes, cujas demandas não são apenas de produtos e serviços, mas também de diálogo. Ainda no mesmo livro, Genelot evidencia que a tradicional ferramenta do planejamento empresarial, principalmente a de longo prazo, perde eficiência, pois se a mudança é constante, as organizações têm de possuir flexibilidade para poder acompanhá-la.

Dando continuidade ao desenvolvimento teórico do autor, verificamos ainda que as organizações devem se tornar um lugar de construção de sentido, de objetivos compartilhados, onde cada um pode, a sua vez, desenvolver sua autonomia e contribuir para o projeto coletivo.

“Para tanto, os colaboradores devem poder enriquecer seus contextos de interpretação, combinar os diferentes níveis de compreensão dos fenômenos, dispor de espaços de questionamento para inovar e deixar sua marca sobre seu trabalho. A ‘cultura da empresa’ deve se abrir à “cultura do cidadão”, à invenção do presente e pensar seu futuro” (Genelot, 2001: 207).

Não acreditamos que a organização seja um estado final em si mesma, mas sim um processo de transformação permanente, ou seja, a organização é contingente à evolução dos ambientes externos e internos, assim como das intenções de seus dirigentes. A organização é autoreorganizada, isto é, é aberta e adaptável à evolução do eco sistema; é auto-organizada para cumprir sua missão; é reorganizada para se transformar permanentemente.

Para o autor, a riqueza do sentido produzido pela coletividade da organização é proporcional à riqueza de contextos de interpretação de cada um dos membros e grupos que a compõem. Genelot (2001) advoga que a identidade coletiva e os objetivos organizacionais são construídos e reconstruídos permanentemente em conjunto, o que oferece aos atores a oportunidade de participar da construção de uma parte de suas vidas. Dessa forma, a comunicação organizacional, como atividade, acontece quando se apresentam possibilidades de negociação, interação e diálogo, quando as diretrizes instrumentais da comunicação operacional

perdem espaço e quando se percebe que o receptor, no processo comunicativo, é tão importante quanto o emissor.

Genelot (1998) explica o chamado princípio do receptor ativo afirmando que quando os signos chegam – por meio de uma mensagem transmitida pelo emissor - ao receptor, ocorre um processo de cognição, o qual os dá significado. Entretanto, a significação de uma comunicação é consequência dos atos e decisões do receptor, visto que é ele quem constrói os sentidos, a partir de seu universo cognitivo, ou seja, a Comunicação Organizacional contemporânea assume que o processo de comunicação se desenrola no universo simbólico e social do receptor, universo este que se constrói ao longo do tempo, por meio do meio-ambiente social em que vivem e das estruturas organizacionais com as quais interagem.

Para Genelot (1998), é somente por meio dos atos comunicativos que indivíduos e/ou grupos confrontam seus pontos de vista e engajam-se efetivamente nos propósitos da organização. Sendo a comunicação aberta, receptiva e interativa, multiplicam-se as chances de integração e participação. Sugere, ainda, que a Comunicação Organizacional produz mediações relevantes entre a organização e seus públicos, na medida em que desempenha um papel primordial na manutenção da boa convivência.

2.5.4 Construtivismo relacional e participação

Ainda na procura de uma melhor compreensão do quadro de pesquisa em Comunicação Organizacional, destacamos a proposta de Deetz sobre o caráter democrático da partilha de ideias, comportamentos, atitudes e, acima de tudo, a cultura organizacional, Stanley Deetz também elaborou um quadro compreensivo de vários aspectos cruciais para o entendimento do assunto. Para o autor, quando a comunicação é entendida como constitutiva dos fenômenos, suas práticas devem ser concebidas como sistemas de interação entre sujeitos que, em contato, envolvem-se ativamente nos processos de construção e negociação de significados e de criação e recriação de uma ordem social única.

O autor defende a ideia de que a presença e a intervenção do outro e o papel da linguagem particularizam a abordagem sob a perspectiva constitutiva. A comunicação passa a ser tratada como lugar da ação, da intervenção e da experiência mediadas pela linguagem, de constituidora e organizadora dos sujeitos, da objetividade do mundo e da subjetividade/intersubjetividade dos sujeitos, uma vez que é a intervenção dos sujeitos que faz emergir seus mundos partilhados ou distintos. A comunicação deixa de ser encarada como

posterior aos fatos e às intenções – não existe o mundo, de um lado, e a comunicação, do outro - e passa a ser vista como lugar de constituição da estrutura social.

Foi seguindo o pensamento de que o significado é produção continua fruto das relações de interação que, desde 2008, Deetz trabalha na constituição de uma nova abordagem para a Teoria da Comunicação Organizacional. Em suas reflexões, o autor questiona como se dá a produção de significado, qual o papel da linguagem e de que forma as relações de poder interferem no processo comunicacional dentro das organizações. O resultado de suas reflexões é a formulação de um novo modelo de identificação e classificação chamado *PARC - Politically Attentive Relational Construction*, que por nós também pode ser considerado um modelo de orientação das práticas comunicacionais.

Para constuí-lo, Deetz (2008) começou por pesquisar maneiras alternativas de se observar e “teorizar” sobre a Comunicação Organizacional e concluiu que tais formas podem decorrer de duas dimensões: as concepções de sentido e os diferentes níveis de inclusão dos atores no processo de interação social. A primeira tem foco nas teorias de produção de sentido e experiência, enquanto a segunda diz respeito à influência mútua e à abertura dada aos interlocutores para participar no processo de construção de significado. Aqui, optamos por analisar atentamente estas duas dimensões a fim de compreendermos até que ponto a PARC pode ser útil como base para a análise em nosso estudo de caso.

Sobre sentidos e experiências

As concepções de sentido e de experiência podem se enquadrar em dois grupos: centradas na pessoa ou construtivista-relacional. No primeiro grupo, sustenta-se a ideia de que os significados são produzidos individualmente, são relativamente estáveis e associados a modelos lineares de interação. A comunicação é vista como um instrumento usado para transmitir significado, informação e conhecimento a outras pessoas. Do ponto de vista da perspectiva das teorias centradas na pessoa, o que existe é pessoal, só adquirindo a dimensão social após a interação. Muito do estudo e das práticas profissionais de comunicação baseadas nesta forma de ver a produção de significados, tem como foco o desenvolvimento psicológico de pensamentos, sentimentos e comportamentos, tratando a comunicação como o processo pelo qual estes são transmitidos ou usados para influenciar as pessoas.

No grupo cujo foco é centrado nas teorias construtivas-relacionais, a maior preocupação é o *processo* de produção de sentido. A comunicação é vista como um processo social pelo qual os significados surgem na relação com os outros e com o mundo.

Seu foco é na experiência, no sentido produzido e nas identidades pessoais entendidas como resultantes de processos de comunicação (Hoskin *et al.*, 1995; Hosking & Mc Namee, 2006). Fazendo uso das palavras de França (2001), o entendimento da comunicação pelo viés relacional implica ainda concebê-la como:

“um processo de construção conjunta entre interlocutores (sujeitos sociais), a partir de discursos (formas simbólicas que trazem as marcas de sua produção, dos sujeitos envolvidos e do contexto), em situações singulares (dentro de um determinado contexto)” (França, 2001: 114).

Sobre os níveis de participação

Os diferentes níveis de abertura concedidos aos interlocutores nas práticas comunicacionais podem contribuir para o aumento do controle ou para o entendimento mútuo e a partilha de poderes no processo decisório. Sob a influência da Teoria da Ação Comunicativa de Habermans, Deetz (2008) faz a separação entre a interação recíproca e não recíproca, e busca equacionar as possibilidades de comunicação para uma ação política equilibrada entre os indivíduos. Antes de darmos continuidade ao desenvolvimento teórico de Deetz, julgamos ser pertinente fazermos aqui uma breve revisão sobre os pensamentos de Habermas relacionados às formas de aprendizagem e racionalidade e sua relação com o processo comunicativo.

Habermas (1994) coloca duas formas de aprendizagem e racionalidade como maneira de entender as possibilidades de crítica: a tecnológico-científico-estratégico, que possui relações com o mundo do sistema; e a comunicativa-político-ética, que está associada ao mundo vivido. Habermas defende o mundo vivido com a ideia de expansão da racionalidade que possibilita a criação e recriação de padrões de significado (Deetz, 1999; Alvesson, 2000).

O autor vê a ação comunicativa como um importante aspecto da interação social na vida diária e em instituições sociais, devendo ela ser capaz de proporcionar oportunidades equivalentes de fala entre as pessoas, sem que haja algum tipo de constrangimento entre os interlocutores. Esta visão é criticada por valorizar em demasia a linguagem e a interação como forma de racionalidade, o que implica em uma visão benigna e benevolente da espécie humana (Alvesson, 1999).

A abordagem de Habermas remete a um entendimento de emancipação relacionado a possibilidade igualitária de participação nas interações, ou seja, uma ideia de consenso, descaracterizando, de alguma forma, a existência de poder assimétrico e a influência nas ações comunicativas nos momentos de interação.

Sobre os níveis de diálogo

Para melhor compreender a proposta de Deetz (2008) é preciso recuperar o paralelo traçado entre duas concepções que o autor atribui serem suas bases: o “diálogo”, para a abordagem “estratégica”, e a “colaboração”, para a segunda. Para ele o diálogo opera como um modo da democracia participativa, cujo enfoque repousa na promoção do entendimento das diferenças entre pessoas e suas formas de atuar socialmente. Neste sentido, o princípio do diálogo se encontra numa “reciprocidade fundamental” um esquema no qual os mundos dos inter-atuantes são respeitados mutuamente.

Do outro lado temos a colaboração que parte do mesmo princípio de compartilhamento das expectativas de reciprocidade entre os inter-atuantes presentes no diálogo, porém com a distinção de que prioriza a construção co-criativa de decisões compartilhadas, ao invés do puro entendimento e aceitação da diversidade de seus mundos. Segundo Deetz (2008),

“Different collaborative processes have been very successful especially in situations with conflict over limited resources. Environmental and land use collaborations have been most instructive. Many things called ‘collaborations’ in our society have not practiced collaborative communication, however. The manner of talking not just the agreement to be involved matters greatly. Collaborative talk differs in fundamental ways from strategic talk. (...) Collaboration requires requisite diversity, focusing on outcomes, distinguishing wants from interests, and the invention of win/win solutions” (Deetz, 2008: 72)

Esse novo patamar de comunicação e relacionamento entre as organizações e os *stakeholders* trouxe diferenças significativas em relação às práticas do passado e têm mostrado que é possível avançar ainda mais as empresas dispostas a construir uma rede colaborativa, mais verdadeira e dinâmica, sem os “nós” do passado, reduzindo sua vulnerabilidade social uma vez que se dispõem a entender e construir uma nova realidade a partir das demandas colocadas pelos *stakeholders*.

O objetivo com o estabelecimento desse diálogo é que as organizações possam incorporar as melhores práticas de governança e liderança aos negócios e alinhar-se mais efetivamente ao

desenvolvimento sustentável, alcançando melhores resultados e reduzindo riscos no relacionamento com seus *stakeholders*. Liderança no contexto da sustentabilidade refere-se à capacidade da organização ouvir, interpretar demandas, contextualizar e apontar o melhor caminho no trato as questões sociais e ambientais colocadas pelos seus públicos e gerenciar de forma transparente entre as diferentes soluções de problemas, transformando questões de responsabilidade social em oportunidades de melhoria e diferenciação.

Sobre os níveis de comprometimento

É crescente a importância do envolvimento do empregado no seu trabalho. Com o aumento da centralização do capital social e intelectual, a maioria das organizações está cientes de que seu mais importante ativo vai para casa à noite. E é fundamental que volte para o trabalho no dia seguinte. Mas o valor do compromisso é ainda mais amplo. Conservar clientes, por exemplo, é em geral muito menos dispendioso do que conquistá-los; a continuidade de uma indústria é menos dispendiosa do que a criação de outra; e assim por diante. O comprometimento só pode crescer quando há participação nas decisões o que, no âmbito das relações de trabalho, gere repercussões positivas na produtividade, no recrutamento e na retenção dos empregados.

Foi nesse contexto de valorização do elemento humano nas organizações, visto como fator chave para o alcance do sucesso organizacional, que nasceram novos construtos científicos que buscaram descrever os fenômenos empresariais, de forma a alcançar novos e melhores resultados para os problemas vivenciados nas empresas. Um desses construtos é o comprometimento organizacional, pesquisado desde meados do século XX, mas que se consagrou como variável de interesse na administração a partir dos trabalhos de Mowday *et al.* (1979). Já no Brasil, os primeiros trabalhos sobre o tema, segundo Cançado *et al.* (2007), foram realizados por Borges *et al.* (1989) e Bastos (1994).

O comprometimento organizacional é um construto que se refere à atitude ou vínculo que os indivíduos estabelecem com a organização. Costa e Bastos (2000) e Medeiros (2003) ressaltam a importância do tema “comprometimento” para a compreensão do comportamento organizacional, uma vez que esse conceito se relaciona a variáveis centrais nas organizações, atuando, inclusive, na eficiência e eficácia dos indivíduos e empresas.

Segundo Bastos (1994), o comprometimento se situa no campo científico responsável pela compreensão dos fatores pessoais que afetam o comportamento no trabalho, integrando uma subárea denominada “atitudes frente ao trabalho”. Bastos (1993) aponta que o estudo do comprometimento tem superado o da satisfação, por ser um melhor preditor de vários produtos humanos no contexto de trabalho, a exemplo da rotatividade, do absenteísmo e da qualidade do desempenho, além de ser uma medida mais estável ou menos sujeita a flutuação.

Agora, mais do que nunca, compreender o comprometimento organizacional e seus reflexos dentro e fora das organizações, em um panorama sócio-histórico-cultural, torna-se um grande desafio para as organizações, gestores e colaboradores. É importante ressaltar que o comprometimento dos indivíduos pode ter diferentes alvos, a saber: carreira, profissão, grupo, sindicato, organização, etc. O presente estudo focou o comprometimento com a organização, não abordando o comprometimento com a carreira, apesar de analisar o desempenho de empregados ao longo de sua vida profissional.

Reichers (1985) afirma que existem duas grandes vertentes de pesquisa do comprometimento, o comprometimento atitudinal e o comportamental. Mowday (1982) diferencia as duas vertentes da seguinte forma: comprometimento atitudinal se refere ao que as pessoas pensam de sua relação com a organização, desenvolvendo-se a partir da percepção das experiências vividas no trabalho; comprometimento comportamental se refere ao processo por meio do qual as pessoas se ligam às organizações e como lidam com isso, isto é, os indivíduos se comprometem por terem estabelecido um padrão comportamental de difícil reversibilidade, tendendo a repeti-los. Bastos (1995) entende que o enfoque comportamental do comprometimento está ligado às teorias de atribuição, que descrevem o processo pelo qual as pessoas explicam para si próprias as ações e eventos que ocorrem, buscando manter a consistência entre seus comportamentos e atitudes.

Influenciado pela teoria de Habermas, Deetz (2009) criou uma matriz de concepções de sentido e inclusividade de interação (diálogo e comprometimento) que revelam quatro abordagens comuns à Comunicação Organizacional. Esta matriz foi mais desenvolvida em McClellan & Deetz (2009), Deetz & Radford (2010) e Deetz (2011), cujo esboço apresentamos a seguir no Quadro XVIII – PARC.

Quadro XVIII – PARC

Concepção do sentido	Controle estratégico	Reciprocidade
Centrado na pessoa	<p><i>Comunicação Estratégica</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Participantes são adversários • Interações são polarizadas por diferentes posições e reduzem as opções disponíveis • Definição do problema é estabelecida antes do encontro • Responsabilidade final de decisão é individual • Presença de comunicação distorcida e fechamentos discursivos 	<p><i>Democracia liberal</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Participantes são vistos como <i>stakeholders</i> a serem gerenciados • Interação baseada na argumentação e confrontação de opiniões conhecidas • Definição do problema é coletiva, porém manipulável • Responsabilidade final de decisão é da organização, mas com base no individual
Construtivismo-relacional	<p><i>Gerenciamento da Cultura</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Participantes são manipuláveis • Interações criam significados coletivos • Definição do problema esconde o controle • Responsabilidade final da decisão é individual, porém visa a mudança nos significados dominantes 	<p><i>Democracia participativa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolução coletiva de problemas • Interações buscam identificar interesses complexos • Definição do problema é uma realização coletiva • Responsabilidade final da decisão é compartilhada • Pouca comunicação distorcida e fechamentos discursivos

Fonte: Deetz, (2009: 87).

A abordagem da Comunicação Organizacional como *estratégica*, como já foi referenciada anteriormente é bastante aceita e tornou-se quase uma norma quando se deseja tipificá-la. Esta visão entende que a produção de sentido está centrada no indivíduo, deve sempre haver um controle estratégico sobre as ações e que ela servirá aos propósitos da persuasão e dos ganhos de complacência. Com uma orientação de controle estratégico, a atenção dos interlocutores está em fazer escolhas que levem a obtenção de vantagens. Sobre os contextos diários em que esta atenção em particular ocorre, Deetz (2010) afirma:

“As pessoas, com frequência, vivenciam estes momentos espontaneamente e expressam isso como um desejo de informar, persuadir ou agradar aos outros, ou, alternativamente, como um desejo de obter essas coisas para elas mesmas. Na maioria das vezes, o processo de raciocínio é instrumental” (Deetz, 2010: 87).

O autor continua seu raciocínio alegando que a preocupação com a estratégia leva ao desenvolvimento de concepções que ajudam as pessoas a saber o que é preciso para transmitir significado ou informações aos outros, para influenciar a percepção de acontecimentos e atitudes ou dirigir ações, limitando a inclusão/participação dos interlocutores.

Sobre a *Democracia Liberal*, podemos dizer que se trata da comunicação centrada no indivíduo, porém com características de reciprocidade. Isto significa que há uma necessidade de gerenciar o envolvimento e as informações dos diversos públicos de interesse, criando-se até programas específicos. Bons exemplos desta abordagem seriam as reuniões de prefeitura e os processos judiciais, nos quais os líderes promovem a expressão do significado individual para criar práticas democráticas. Sobre ela, o autor comenta:

“As concepções de comunicação utilizadas por esses programas preservam a maioria das características das teorias de produção de sentido expressionistas – centradas na pessoa, mas diferem termos do uso do controle estratégico por terem ênfase em foros públicos, como reuniões com comunidades e interação de duas mãos” (Deetz, 2010: 32).

Enquanto as classificações anteriores tinham sua concepção de sentido baseada na individualidade, a terceira e a quarta estão centradas no construtivismo-relacional. No *Gerenciamento da Cultura*, a comunicação é tida como a principal atividade por meio da qual os significados coletivos são criados e mantidos. A análise de metáforas, símbolos, mitos, rituais, narrativas e discursos são características do papel que é dado a comunicação na produção e reprodução de culturas organizacionais.

Finalmente, a *Democracia Participativa* é uma resposta à crescente velocidade de mudança e à “presença cada vez maior do pluralismo e da interdependência das teorias de Comunicação Organizacional, quando da tomada de decisões em contextos de diversidade” (Deetz, 2010: 91). A ideia é que a interação lance desafios às posições existentes, estimulando uma revisão do que é considerado uma verdade imutável dentro da organização. Trata-se de “uma visão mais colaborativa de comunicação, baseada mais no conflito do que em modelos de comunicação centrados na pessoa ou orientados ao consenso” (Deetz & Radford, 2007: 32).

Esta última classificação requer a clara demonstração dos processos políticos e o desenvolvimento de processos que intensifiquem a tomada de decisões de forma aberta e acrescenta: “são necessários conceitos e práticas de conversação aberta, deliberação, diálogo e colaboração. De ambos os lados há a exigência de conceitos de comunicação mais sofisticados que os usuais” (Deetz, 2010: 92).

Acreditamos que a implantação da democracia participativa é prejudicada por formas veladas de controle estratégico, especialmente, a comunicação distorcida e o fechamento discursivo. Devemos lembrar que a primeira é uma forma de interação estratégica, diferente

da persuasão e da manipulação, em que a intenção estratégica é oculta. Segundo Forester (1989: 104), “ela se torna possível através da não análise, pelos interlocutores, dos limites estruturais e sistêmicos da reciprocidade da interação”. Já o fechamento discursivo diz respeito às técnicas usadas na conversação, que buscam exclusivamente eliminar os possíveis conflitos de significado, escondendo contradições e resultando no impedimento da expressão livre de ideias desafiadoras aos significados existentes.

Dentre os diversos aspectos que compõem a PARC e, em especial, a democracia participativa, o conceito de colaboração merece alguma atenção especial. Ele parte do mesmo princípio de compartilhamento das expectativas da reciprocidade entre os interlocutores presentes no diálogo, porém, com a distinção de que prioriza a construção cocriativa de decisões compartilhadas, ao invés do puro entendimento e aceitação da diversidade. De acordo com Lewis (2008), “muito do trabalho em Comunicação Organizacional tem aí seu foco, pois ela compartilha as expectativas de reciprocidade com o diálogo, mas tem como finalidade as decisões criativas mútuas”. Na colaboração, há a intenção de se transformar as opiniões relevantes e expressões de desejo em realizações e em tomadas de decisão de interesse mútuo. Mesmo antes de Deetz, alguns pesquisadores já apontavam a concepção da colaboração como direcionamento de um modelo comunicacional inovador (Gray, 1989; Cheney, 2002; Varey, 2002; Lange, 2003). Voltaremos a abordar este aspecto específico mais a frente, em nosso estudo de caso. Por hora, tentamos responder a questão: de que forma esta nova abordagem está relacionada com o conceito de Sustentabilidade? Destacamos algumas pistas a seguir.

PARTE III

AS RELAÇÕES ENTRE A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E A SUSTENTABILIDADE

“Chama-se mecânico ao todo se alguns de seus elementos estão unificados apenas no espaço e no tempo por uma relação externa e não os penetra a unidade interna do sentido. As partes desse todo, ainda que estejam lado a lado e se toquem, em si mesmas são estranhas umas as outras” (Mikhail Bakhtin, 2003:119).

3. As três dimensões da relação entre Comunicação e Sustentabilidade

Como construir e fortalecer marcas valorizadas por seu carácter sustentável, em face da crescente interdependência entre indivíduos, mercados, organizações e setores? Como comunicar a Sustentabilidade na era Web 2.0, quando as organizações e seus profissionais de comunicação têm cada vez menos controle sobre os efeitos dos discursos proferidos e sobre a transformação cada vez mais rápida de simples consumidores em formadores de opinião, por exemplo?

Na atual era da informação globalizada e compartilhada em tempo real, a Sustentabilidade frequentemente representa um paliativo para campanhas e ações de *greenwashing*¹³ da imagem institucional, diante das críticas crescentes e públicas. Eventualmente, ela assume um carácter de direcionamento para as organizações, um caminho para a atuação ética, coerente, rentável e justa, que, por si, potencialize relacionamentos, gere percepções e ganhos para a reputação organizacional. Quando isto acontece, verifica-se que quase sempre a comunicação desempenha um papel importante no movimento da sustentabilidade. As práticas comunicacionais refletem a escolha por esta forma de tratar o assunto, ou seja, a cultura organizacional reflete o posicionamento de cada organização frente as situações mais frequentes de seu dia-a-dia relacionadas a sustentabilidade.

Na linha comum dos discursos proferidos, há a defesa por uma comunicação mais ativa no sentido de promover a sustentabilidade para que se mobilize a sociedade em prol da defesa do planeta. No entanto, se estes mesmos discursos comunicam ou divulgam erroneamente um conceito que ainda está em evolução, evidentemente, as consequências tendem a ser negativas. O crivo da sustentabilidade estabeleceu-se no interior da sociedade menos pela orientação efetiva de salvaguardar o mundo para futuras gerações do que por articulações estratégicas inseridas no discurso das organizações ao se estabelecerem institucional e mercadologicamente.

Parece haver um equívoco entre os comunicadores visto que o vai definir a imagem da organização como sustentável não é exatamente o que a própria organização faz ou planeja (na esfera da produção para construir significados nas diversas audiências), mas os resultados possíveis, os sentidos produzidos nas instâncias do consumo e de assimilação das mensagens. Utilizando esta mesma linha de raciocínio lasbeck (2009) chama a atenção:

13 Aqui entendido como "a apropriação indevida do valor ambiental por empresas, indústrias, governos, políticos ou mesmo organizações não-governamentais com a finalidade de criar uma imagem positiva, vender um produto ou uma política, ou para tentar recuperar a posição diante do público e de legisladores, após terem sido envolvidos em uma polêmica" (Burton, 2000: 45).

“(...) no marketing empresarial e no âmbito das organizações fala-se muito em ‘trabalhar a imagem’, como se fosse possível determinar a priori, pelo discurso (e com segurança), um atributo que se forma fora dele na mente do destinatário. Desconsidera-se, nesses casos, que os textos gerados por qualquer discurso sofrem um intenso processo de relativização crítica, consciente ou inconsciente, quando são confrontados com a experiência, o repertório, os valores e as crenças do indivíduo ou grupo de indivíduos que os recebem” (Lasbeck, 2009: 24).

A fim de organizarmos as informações pesquisadas e nossas próprias reflexões sobre as relações entre Comunicação Organizacional e Sustentabilidade, aqui propomos a divisão e análise do conteúdo pesquisado a partir de três dimensões: *comunicação da sustentabilidade*, *comunicação para sustentabilidade* e *sustentabilidade da comunicação*.

A primeira dimensão está relacionada com o que a empresa faz (conteúdo), como ela faz (processo/mensagem) e porque faz (motivação). A comunicação da sustentabilidade busca criar empatia junto dos diversos *stakeholders* e destaca o papel do comunicador, afirmando que este deve ser aglutinador, estratégico e, se forem empresas de capital aberto, fundamental, porque, além de venderem seus produtos ou serviços, vendem-se a si mesmas nos mercados, tornando-se mais vulneráveis ainda à opinião pública e à imagem projetada diante dos investidores.

A comunicação para sustentabilidade tem o objetivo de dialogar, mobilizar e educar os *stakeholders*. Tenta responder a perguntas como: o que motiva as mudanças de comportamento nos membros da organização e nos próprios modelos de gestão? Como se dão as quebras de paradigmas e as trocas de modelos mentais arraigados? Até que ponto a educação para sustentabilidade é necessária para a constituição de uma cultura organizacional sustentável?

Finalmente, a sustentabilidade da comunicação diz respeito à incorporação do conceito às práticas de comunicação corporativas. Nesta dimensão, discute-se a coerência entre a comunicação da sustentabilidade e o processo insustentável de fazê-la. Intrinsecamente relacionadas durante todo o processo de comunicação, as três dimensões nos ajudam a entender que o mais importante é a coerência entre a realidade de uma organização e o que ela comunica.

3.1 Comunicação da Sustentabilidade

Do ponto de vista de proposições e modelos conceituais acerca da comunicação da sustentabilidade no contexto das organizações, não faz mais sentido um modelo estático, no qual uma organização monopolize as informações e detenha o poder sobre a produção de sentidos. Luhmann (2006: 81) alerta: “perceber dessa forma o objeto em questão é manter em vigor pontos cegos de observação, é desconsiderar as improbabilidade da comunicação”.

Um bom exemplo que nos dá pistas sobre uma possível compreensão das expectativas relacionadas às empresas e os pontos positivos e negativos que permeiam o processo de comunicação da sustentabilidade é a pesquisa realizada pela Câmara Temática de Comunicação e Educação do CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável. Em 2009, a entidade promoveu um ciclo de encontros¹⁴ nos quais a sustentabilidade foi discutida em seus diversos níveis: dilemas globais, a sociedade e seus desafios socioambientais, as questões econômicas e mercadológicas e suas implicações sobre a dinâmica empresarial. Uma das atividades mais interessantes foi a aplicação de três questionários junto dos participantes¹⁵ a fim de captar as percepções que eles tinham sobre o assunto.

No primeiro inquérito, perguntava-se o que os comunicadores esperam de uma empresa que “está em busca da sustentabilidade”. Foram dadas 30 variáveis e os respondentes deveriam indicar qual o *stakeholder* seria impactado em cada uma destas variáveis. No segundo questionário, a pergunta central era o que as empresas devem fazer “para alcançar a sustentabilidade” e foram dadas 40 variáveis, mantendo-se o padrão de relacioná-las com os *stakeholders* impactados. Finalmente, no terceiro questionava-se o contrário (o que elas não devem fazer) e 29 variáveis foram dadas como opções de escolha.

De um modo geral, as respostas indicam que transformar sem ser transformado não traz legitimidade à ação, estando a sustentabilidade fortemente relacionada à integralidade. Um dos principais resultados indicados diz respeito à quebra do paradoxo do comunicador insustentável: a coerência entre o ser humano e o profissional tem que ser exemplar dentro da empresa. Indicou-se que, além da conscientização sobre o *fazer* sustentavelmente, o comunicador deve buscar a internalização do *ser* sustentável, pois para os respondentes é

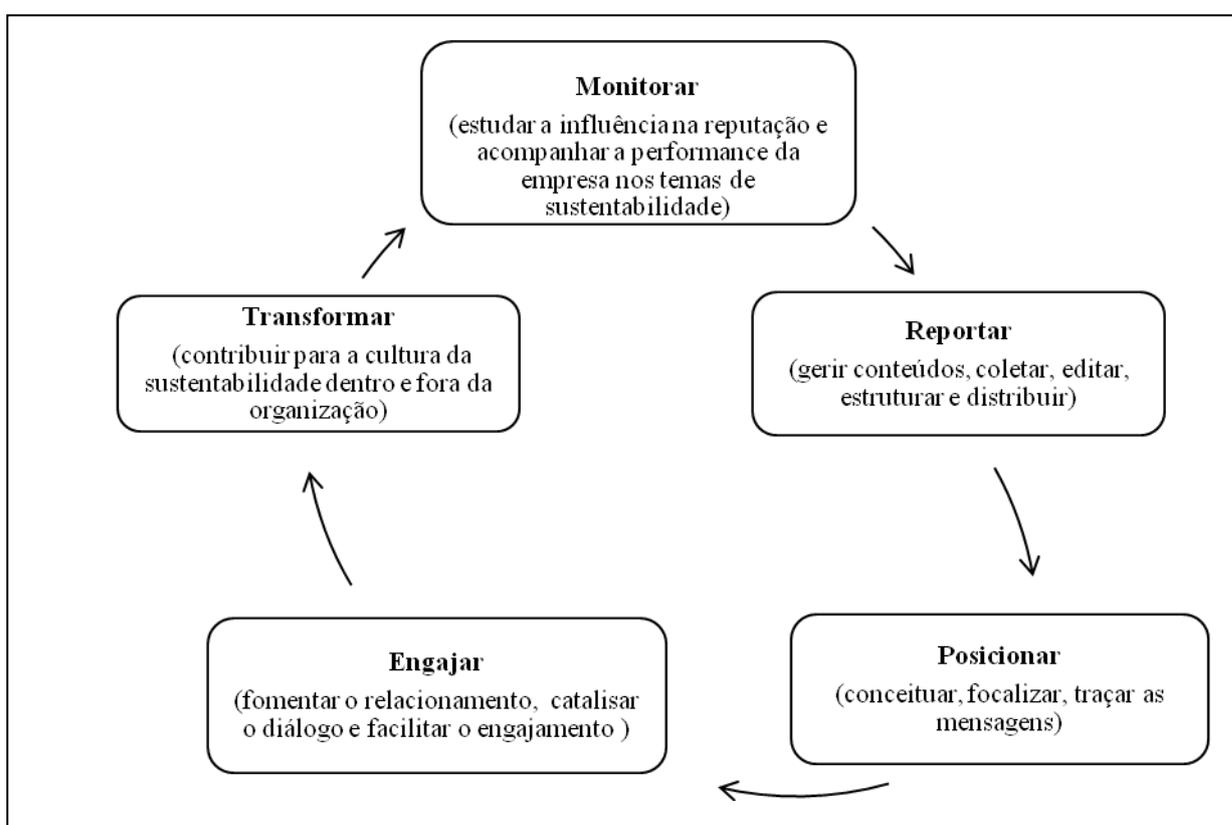
14 A pesquisa “Comunicação e Sustentabilidade: O que sua organização pensa e faz nesta área?”, foi realizada pelo CEBDS com cerca de 25 empresas brasileiras associadas a entidade, em Outubro de 2008, e faz parte da estratégia global da WBCSD para a constituição de um conhecimento global sobre as práticas comunicacionais relacionadas à Sustentabilidade.

15 Disponível em <http://www.cebds.org.br/cebds/noticias.asp?ID=412>, última consulta em 21/10/2013.

inegável o poder da comunicação para o movimento da sustentabilidade quer seja em informar, em gerar conhecimento ou em potencializar mudanças de comportamento.

As respostas obtidas pela pesquisa da CEBDS permitiram que seus técnicos agrupassem as práticas da comunicação da sustentabilidade em cinco fases: monitoração, reportagem, posicionamento, engajamento e transformação. No Quadro XIX – Etapas de tratamento da informação sobre sustentabilidade, apresentamos cada uma delas e suas abrangências.

Quadro XIX – Etapas de tratamento da informação sobre Sustentabilidade



Fonte: CTCOM – CEBS, 2009.

De acordo com a pesquisa, embora cada empresa apresente um nível próprio de compreensão e prática da comunicação sobre sustentabilidade, todas elas passam por estas etapas de alguma forma. Elas são interdependentes e cíclicas, não tendo um ponto de início e de fim. Na monitoração, o principal resultado foi a necessidade de acompanhamento dos resultados financeiros comparados com as campanhas e ações comunicacionais. Quase a

totalidade dos respondentes apontou que existe uma expectativa em relação ao quanto a comunicação organizacional pode contribuir para a fortificação da reputação e aumento do lucro.

Na fase em que se dá a gestão dos conteúdos, os resultados mais importantes estão relacionados ao papel do profissional responsável pela produção e edição de conteúdos. Para 50% dos respondentes, ele deve pertencer a um departamento de comunicação interna, e para 80%, o conteúdo a ser divulgado deve versar sobre iniciativas e programas recém-lançados pela empresa ou em andamento, sendo concentrado especialmente em questões ambientais.

Com relação à etapa do posicionamento, 90% dos respondentes indicaram que a sustentabilidade deve estar incorporada na estratégia do negócio, 85% afirmaram que o direcionamento da comunicação e a definição do conteúdo devem ser dados pela diretoria e 100% escolheram o modelo *Triple Bottom Line* como o mais apropriado como base para as ações.

A etapa seguinte, engajamento, trata do diálogo com os públicos de interesse e das ações comunicacionais que buscam envolvê-los e criar um comprometimento com a criação e manutenção de uma Cultura Organizacional sustentável. Para 90% dos respondentes, é importante entender a heterogeneidade dos diferentes públicos da empresa e os fatores envolvidos nos hábitos e nos comportamentos de consumo desses públicos. Além disso, todos indicaram que é essencial usar canais de comunicação adequados para o estímulo e a renovação de informação sobre a sustentabilidade.

Finalmente, a fase da transformação seria na prática um resultado final do trabalho comunicacional das etapas anteriores. Nela, espera-se que a comunicação seja capaz de identificar as transformações positivas na Cultura Organizacional, bem como destacar os pontos a serem mudados na comunicação a fim de que os objetivos organizacionais sejam alcançados. De acordo com 80% dos respondentes, é preciso manter avaliações sistemáticas dos efeitos produzidos pela comunicação da sustentabilidade seja com o público interno ou externo. Esta iniciativa do CEBDS tem seu mérito, pois procura entender a dinâmica de um processo complexo, ainda pouco trabalhado de forma consistente pelos comunicadores, que é a comunicação da sustentabilidade.

A maioria dos resultados obtidos pela pesquisa do CEBDS no Brasil¹⁶ vai de encontro com aquelas obtidas em outros países em que a WBCSD mantém filiais, especialmente, nos Estados

¹⁶Resultados estão disponíveis em <http://www.cebds.org.br/publicacoes-cebds>, última consulta em 25/11/2013.

Unidos e Canadá. Em Portugal, a BCSD – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável ainda não realizou nenhuma pesquisa específica sobre o tema até o momento e disponibiliza apenas publicações relacionadas a grupos de trabalho sobre a divulgação de relatórios de sustentabilidade e boas práticas de comunicação interna.

É preciso ressaltar que comparar resultados de pesquisas sobre a comunicação da sustentabilidade em países diferentes é um verdadeiro desafio empírico, já que não há uma abordagem padronizada globalmente utilizada como acontece na informação financeira e seus balanços anuais, por exemplo. A diversidade dos grupos de interesse representa por si só um obstáculo na medida em que todos têm necessidades específicas de informação. As organizações tentam encontrar o equilíbrio entre o que seus *stakeholders* pretendem saber e a informação prática, viável e relevante a ser comunicada, mas acreditamos que ainda se encontram apenas numa fase de tentativas.

3.1.1 O que e como comunicar?

Também é importante refletirmos sobre os conteúdos, as formas e as intenções das mensagens que versam sobre sustentabilidade. A coerência entre a atuação da organização e sua política de comunicação deve ser bem equilibrada. Caso contrário, podem surgir as críticas de *greenwashing*.

O aspecto de regulação que incide sobre a comunicação da sustentabilidade é cada vez maior. Na implementação de suas campanhas, as organizações enfrentam grande pressão, oriunda das mais diversas fontes como as ONGs, leis restritivas, mercado financeiro, órgãos de regulação pública e o próprio cidadão. A política de Comunicação Organizacional sem o devido equilíbrio entre a necessidade de vender (no caso empresarial) ou a prestação de serviços públicos de qualidade (no caso de organizações públicas) e a mudança de comportamento em prol do desenvolvimento sustentável está fadada à contestação severa pelos públicos interessados. Em especial, temos a internet como uma das maiores ferramentas para promoção de boicotes e de reprovação das organizações. Um bom exemplo disso são os blogs e observatórios críticos da mídia como, por exemplo, *Communication Responsable* (França); *Corpwatch Greenwash Awards* (Estados Unidos); *Propaganda Sustentável* (Brasil) e *Sins of Greenwashing* (Reino Unido). Perante esta situação, muitas organizações vêm optando por desenvolver voluntariamente legislações próprias e suplementares as já existentes, baseadas em pesquisas junto às partes interessadas.

Outra iniciativa que se popularizou é a criação de manuais de comunicação da sustentabilidade que procuram listar critérios para identificação e classificação de boas práticas comunicacionais, sistemas de avaliações de resultados e diagnósticos para correção de problemas culturais dentro do contexto organizacional. Ainda assim, algumas dúvidas surgem quanto as boas intenções destes manuais, uma vez que o controle sobre a produção de sentido, a determinação do público e sua liberdade para interagir e colaborar com as tomadas de decisão e com as mudanças culturais dentro da organização, não é recomendável. Tomemos o exemplo da WBCSD, que em seu manual afirma:

“A comunicação da sustentabilidade ocorre quando a empresa usa diferentes canais e linguagens, – adequando-os aos seus diferentes públicos, – para informá-los a respeito de suas posturas e práticas em sustentabilidade. A utilização dessa dimensão da comunicação em sustentabilidade visa disseminar o que a empresa tem feito, por que, para quem, onde e como, com os objectivos de agregar valor a sua imagem e marcas, gerar empatia e fortalecer sua reputação” (WBCSD, 2008).

Não é necessária uma análise do discurso aprofundada para percebermos que as ações indicadas são sugestionadas a fim de que as organizações possam lucrar com a agregação de valor a sua imagem e com o fortalecimento de sua reputação organizacional. Infelizmente, não se fala em mudança nos significados dominantes, nem na garantia de que todas as opiniões relevantes sejam ouvidas. A consternação torna-se ainda maior se pensarmos que o autor do manual, a princípio, é uma organização que pretende ser a “*leading business advocate*” em sustentabilidade.

3.1.2 Por que comunicar?

Embora a descrença relativa à importância da sustentabilidade tenha diminuído nos últimos cinco anos, ainda é significativo tanto por parte de organizações quanto pelos próprios consumidores. A relutância em acreditar que a economia de mercado tem uma nova variável, reflete as deficiências na gestão organizacional. O equilíbrio de mercado que resulta da intersecção da curva da procura e da oferta depende, obviamente, do preço e da quantidade, que estão relacionados com as preferências dos vários *stakeholders*. Estas preferências são diferenciadas e conhecidas, porém, interagem entre si e influenciam-se mutuamente. Na prática, isto quer dizer que a implementação de práticas de Sustentabilidade nas empresas é vista como um custo e não como um investimento.

Academicamente, este assunto é amplamente debatido. O principal motivo que leva as empresas a investirem na comunicação das ações de sustentabilidade é a possibilidade de aumento dos lucros. Pesquisa realizada por professores da Universidade de Granada sobre o aumento de rentabilidade empresarial a partir da realização destas actividades e da inclusão no *Dow Jones Index*, concluiu que as organizações sustentáveis aumentam seu lucro somente a longo prazo (Lopez e *et al.*, 2007).

“The introduction of the philosophy of sustainability involves a cost or reallocation of resources that negatively affects the firm’s performance. Firms that engage in socially responsible activities provide more informative and extensive disclosures than those, which are less focused on advancing social goals” (Lopez *et al.*; 2007: 292).

Os autores destacam que as práticas comunicacionais podem significar despesas adicionais em pesquisa, formação e gestão de crises. Tais práticas requerem tempo, esforço conjunto e investimentos, o que provoca uma pequena queda nos lucros nos primeiros anos de implantação.

“We concluded that the differences in performance are due to change in costs. Over a longer period of time other, more structural factors could influence value creation, as might other factors that require more time to develop, such as the creation of a characteristic firm culture or the development of a new organizational processes” (Lopez e *et al.*, 2007: 292).

Neste sentido, o investimento na comunicação da sustentabilidade é visto como um custo que, posteriormente, será transformado em lucro. Reconhecendo que uma empresa com imagem e marca reforçadas, através da atuação socialmente responsável, aproxima-se positivamente da comunidade, pode concluir-se que ao se tornar mais popular, a empresa tenderá a aumentar as suas vendas. Consequentemente, ao conseguir potenciar as vendas, consegue, no caso de empresas de capital aberto cotadas em bolsa, aumentar a valorização das suas ações. Especificamente sobre este ponto, Grajew confirma que as “estatísticas mostram que empresas socialmente responsáveis são mais lucrativas, crescem mais e são mais duradouras. Na internet, o site do *Dow Jones* traz um levantamento que compara a rentabilidade dessas empresas com a média do *Dow Jones Index*. A rentabilidade das socialmente responsáveis é o dobro da média das empresas da bolsa de Nova Iorque” (Grajew, 2000: 34).

No entanto, o aumento da rentabilidade não é imediato. Inicialmente, os ganhos gerados a partir da implantação de uma política organizacional sustentável e sua comunicação para os diversos públicos de interesse resultam no chamado retorno social institucional.

“O retorno social institucional ocorre quando a maioria dos consumidores privilegia a atitude da empresa de investir em ações sociais, e o desempenho da empresa obtém o reconhecimento público. Como consequência, a empresa vira notícia, potencializa sua marca, reforça sua imagem, assegura a lealdade de seus empregados, fideliza clientes, reforça laços com parceiros, conquista novos clientes, aumenta sua participação no mercado, conquista novos nichos e incrementa as vendas” (Melo Neto e Fróes, 2000: 6).

Um segundo motivo que leva algumas empresas a investirem em ações de comunicação da sustentabilidade organizacional é o questionar constante dos analistas financeiros sobre quais práticas são seguidas e por que. Ou seja, as empresas já começaram a perceber que o planejamento e a divulgação do assunto influenciavam diretamente os investimentos realizados.

Outra razão é o aumento, ainda que diminuto, da cobrança por uma postura sustentável com relação aos impactos ambientais e sociais dos produtos comercializados ou serviços prestados. Sabe-se que os fatores preço e atendimento ainda se mantêm como decisivos no momento da compra. No entanto, gradual e lentamente, esta avaliação de fatores tem-se vindo a alterar. No caso de produtos manufaturados, a forma como estes são produzidos, a origem da matéria-prima, a relação com a comunidade local, os processos ambientais envolvidos e a distribuição, são aspectos que têm vindo a ganhar crescente importância. O mesmo ocorre no caso da prestação de serviços. Atualmente, os consumidores preocupam-se em conhecer o nível de formação e preparação dos funcionários, se a prestação do serviço gera alguma consequência negativa, etc.

Simultaneamente, existe a exigência de ações concretas. Os clientes, especialmente os de maior dimensão, transformaram-se em auditores dos fornecedores de produtos e serviços, exigindo a aplicação do conceito de sustentabilidade no quotidiano das empresas. Contudo, como detêm maior poder negocial, têm também uma maior rigidez nas exigências feitas. Outro motivo é a concorrência. Empresas nacionais e internacionais que já desenvolvem este tema e investem em novos produtos e serviços, cujos impactos ambiental e social sejam menores, tendem a atingir maior nível de sucesso. E assim, volta-se ao princípio de que a sustentabilidade é uma vantagem competitiva extremamente importante para a formação de uma reputação organizacional positiva.

Finalmente, deve-se considerar a ambição em pertencer ao *Dow Jones Sustainability Index* ou a qualquer outro índice que classifique a empresa como sustentável, aumentando assim a visibilidade e melhorando a reputação da empresa. Embora, em Portugal, os índices ainda não sejam tão populares quanto em outros países, a tendência é de reversão da situação.

Segundo os dados apresentados no RSE-EAP, as principais razões pelas quais as empresas portuguesas afirmam ser socialmente ativas são a ética (44%), e a melhoria das relações com a comunidade e com os poderes públicos (39%). No que respeita à responsabilidade ambiental, o cumprimento da lei, a redução de custos, a melhoria da imagem e a pressão exercida pelos clientes são as principais motivações.

De uma forma geral, estas razões são do âmbito da economia de mercado. Empresas de grande dimensão, especialmente, as multinacionais costumam manter um departamento de sustentabilidade bem organizado e pertencente à sua estratégia de negócio. Fica evidenciado que para elas a comunicação da sustentabilidade não constitui um custo, ao contrário, é considerada um investimento essencial ao funcionamento da empresa. O quadro a seguir resume algumas razões aqui já mencionadas, bem como os resultados que são esperados.

Quadro XX - Razões e resultados do investimento em Sustentabilidade

Razão	Resultado
Fortalecimento da imagem e reputação	Maior visibilidade e diferenciação da empresa ou da marca
Geração de media espontânea	Promoção sem custos (passa-palavra)
Formação de <i>goodwill</i>	Conquista de uma opinião pública positiva
Garantia de share no mercado e formação de mercado futuro	Participação efetiva no mercado de atuação com possibilidade do aumento de <i>share</i>
Segurança patrimonial	Estabilidade
Proteção contra ações negativas de consumidores	Prevenção de crises
Atrair e reter clientes	Aumento das vendas
Atrair e reter talentos	Público interno motivado

Atrair investidores	Maior potencial de novos investimentos
Dedução fiscal	Redução de encargos tributários
Marketing social	Geração de benefícios para os alvos das acções

Fonte: elaboração própria.

3.1.3 Um quadro teórico para Comunicação da Sustentabilidade?

Apesar das recentes descobertas científicas sobre o meio ambiente e dos relatórios alarmantes que as acompanham, a Sustentabilidade não parece ter se tornado ainda um assunto prioritário para a sociedade. É possível identificar certa mobilização para a reversão desta situação, a fim de que o assunto ganhe notoriedade e seja tratado com a importância que lhe é devida. Neste processo de mudança, a comunicação da sustentabilidade é fundamental. Seu objetivo é permitir que indivíduos e organizações desenvolvam competências para interpretar adequadamente as informações sobre ciência, tecnologia, economia e política que frequentemente são contraditórias e depois formulem suas próprias opiniões e eventualmente colaborar para solucionar os problemas que os afetam nestas áreas.

Duas provas de que tal mobilização está levando a um aumento na relevância da comunicação da sustentabilidade são a divulgação dos relatórios sobre as mudanças climáticas e a repercussão de conferências e congressos internacionais, como o recente Rio+20, pelos meios de comunicação de todo o mundo, especialmente nas redes sociais. Diante destas circunstâncias, julgamos necessário encontrar e solidificar uma base teórica para a comunicação da sustentabilidade, que permita uma melhor compreensão e análise das relações entre a comunicação, a sustentabilidade e o discurso social. Até o momento, a comunicação da sustentabilidade é considerada pelos pesquisadores da área das Ciências Sociais como um conceito novo, cujas raízes podem ser encontradas em diferentes discursos, como aqueles ligados à comunicação de risco, da ciência e do meio ambiente (Heinrichs, 1998; Adombent, 2010; Michelsen, 2010; Godemann, 2011; Siebert, 2011). Se por um lado estes discursos têm diversos pontos em comum, como um foco temático similar ou as formas como são constituídas e lançadas pela mídia; por outro, identificamos diferenças significativas em suas fundamentações teóricas, alcance político e atores sociais envolvidos. Os autores alemães, Godemann e Adombent, detalham:

“Acreditamos que a comunicação da sustentabilidade e seu discurso surgem de uma série de discursos diferentes, cuja principal semelhança é um olhar para trás, uma revisão de histórias e problemas relativamente recentes. Esta comunicação tem sido capaz de estimular a discussão intensa sobre a sustentabilidade e certamente vai continuar a fazê-lo por mais um bom tempo. Dentre os discursos que a compõem os mais importantes são o ambiental, a de risco e a científica, embora suas abordagens sejam caracterizadas por diferentes focos, tanto a nível teórico quanto de métodos e conteúdo” (Godemann & Adombent, 2011: 28).

É viável identificar alguns pontos em comum entre a comunicação de risco, a científica e a ambiental. Dentre eles, destacamos o fato de que se trata de campos científicos “metadisciplinares” ao cruzarem-se entre si e buscarem explicações para as questões principais relacionadas aos seus respectivos campos teóricos. Sobre este “cruzamento de conhecimento”, os autores alemães dizem:

“Todos estes discursos são unidos pelo foco em um tópico, que especialmente na comunicação ambiental e de risco tratam da ecologia e da saúde. Eles são fortemente caracterizados por um elevado grau de complexidade, dado que a fiabilidade do conhecimento científico está sempre ligada a um certo grau de incerteza” (Godemann & Adombent, 2011: 28).

As questões relacionadas à Sustentabilidade compreendem um número de sub-problemas que são normalmente tratados por diferentes disciplinas. Por exemplo, enquanto a erradicação da pobreza liga-se a estudos e análises políticas e econômicas, as mudanças climáticas detêm um forte carácter de Ciências Naturais. Uma função importante da comunicação da sustentabilidade seria, então, gerar o conhecimento necessário sobre as diversas áreas científicas que possam vir a se envolver com a questão central, detalhando-a e explicando-a a um ponto tal que qualquer cidadão possa compreendê-la e tomar uma posição frente ao assunto.

Portanto, uma abordagem integradora da comunicação da sustentabilidade defende a ideia de que ela se move através de uma rede especial de relações entre as esferas pública e privada. Além disso, ela trata e preocupa-se com questões e problemas que podem ser caracterizados como os chamados *entre-fenômenos*, cuja análise exige a cooperação intensiva entre cientistas de diferentes disciplinas juntamente com representantes da *práxis* social.

Retomando a proposta de constituição de um quadro teórico adequado, salientamos que diferentes disciplinas e conhecimentos científicos são necessários e identificamos a seguir algumas abordagens possíveis, cujos detalhamentos permitirão que, mais a frente em nossa

pesquisa, possamos traçar um panorama mais amplo e coerente da comunicação da sustentabilidade em nosso estudo de caso.

Inicialmente, se considerarmos que a comunicação da sustentabilidade é um processo de troca de informações entre o emissor e o receptor, um ponto de início óbvio para a análise do assunto são as **Teorias da Comunicação**. Há um papel importante a ser desempenhado pela codificação comum das mensagens, pelo uso adequado da linguagem, pelas tentativas de diminuição de ruído e tudo aquilo que possa contribuir para um entendimento mútuo através da comunicação e, conseqüentemente, o estabelecimento de uma ordem social estável.

A comunicação da sustentabilidade também é fortemente influenciada pelos **Mass Media**, pois são eles que criam a ressonância tão necessária às informações e que apresentam características específicas como (1) a reflexividade de uma situação problemática e como lidar com ela; (2) o estabelecimento da sustentabilidade como um valor social intrínseco, cujas interpretações podem variar e por vezes até serem contraditórias, mas sempre marcadas por um carácter de aceitação desta diversidade; (3) a tendência à padronização que, por sua vez, gera um déficit de atenção por parte da audiência, na medida em que o assunto se torna cada vez mais exposto e (4) a mediatização, que pode ser vista como uma tentativa de conter a tendência de padronização no discurso da sustentabilidade ao acoplá-lo à mídia.

Estas características têm um impacto na comunicação da sustentabilidade e devem ser levadas em consideração quando processos comunicativos são planejados e, em seguida, avaliados. Neste contexto, o conhecimento produzido a partir das teorias que tentam explicar os fenômenos ligados à mídia é importante, especialmente no que se refere a sua função disseminadora e produtora de conscientização sobre a sustentabilidade e as possíveis influências que estes meios de comunicação exercem no discurso social sobre o tema. Em termos de exemplificação, é preciso destacar que as redes sociais unem indivíduos ou grupos de indivíduos a partir de pontos de interesse comuns. É particularmente importante o caso das formas de comunicação mediadas, como a Web 2.0. e os processos de interação social que constituem estas redes sociais, em que as práticas online são específicas e se baseiam em regras individuais, relações de *network* e as possibilidades técnicas oferecidas.

Outra abordagem teórica possível pode ser encontrada na **Perspectiva Construtivista**. O construtivismo, enquanto teoria de percepção e produção de conhecimento, pode explicar as dificuldades existentes quando se deseja comunicar novas ideias ou disseminar informações. A partir de uma perspectiva construtivista o aprendizado é intencional e controlado pelo próprio

indivíduo. As pesquisas deste campo indicam que aquilo que é aprendido não é o mesmo que é ensinado, pois os indivíduos constroem sua própria realidade com base nas experiências que já vivenciaram e na forma própria como interpretam os fatos ao seu redor. Novos conhecimentos e experiências devem “se encaixar” para que se tornem compatíveis com aquilo que os indivíduos já vivenciaram. Essa abordagem chama atenção para a importância das experiências de vida específicas e individuais, bem como as diferenças biográficas e culturais.

Lidar com a complexidade e a indeterminação também é um requisito quando se tenta comunicar a sustentabilidade e explicar seu conceito. Não há respostas plausíveis sobre o quanto um assunto complexo pode ser esmiuçado e exposto a ponto de atrair a atenção e percepção de cada indivíduo. De acordo com a perspectiva construtivista, cada pessoa reduz a complexidade de certo assunto, passo a passo, até que ela possa integrar o novo conhecimento ao seu “estoque atual” de informações.

De forma prática, isso significa que para confrontar criticamente a realidade e propor mudanças, primeiro é preciso reconhecer e refletir sobre nossa própria percepção, para em seguida, considerar a dos outros. Ou seja, no que se refere a comunicação da sustentabilidade não há uma ação padrão ou correta. Ao contrário, a indeterminação e a complexidade irão sempre acompanhar o ato comunicativo.

Um contexto teórico diferente para a comunicação da sustentabilidade reside na **Perspectiva Sociológica**, no que diz respeito à estabilidade e mudança de práticas organizacionais. As relações entre a comunicação social e a organizacional é um ponto particularmente importante a ser analisado. A Teoria da Estruturação de Giddens (1984), o Interacionismo Simbólico de Berger e Luckmann (1966) e a análise do discurso de Habermas (1981) são contribuições importantíssimas neste sentido, pois permitem entender os mecanismos e as ferramentas da comunicação da sustentabilidade nos dois contextos (social e organizacional), além de contribuírem para a identificação e explicação das consequências que ela gera para a sociedade.

Finalmente, devemos mencionar que a **Psicologia** também constitui um possível enquadramento teórico, quando cruzada com as áreas científicas mencionadas anteriormente. Se entendermos que a comunicação da sustentabilidade diz respeito à comunicação de conhecimento e às formas em que essa transmissão se dá, então pode-se concluir que o simples repasse de informações não é suficiente para gerar mudanças de comportamentos e atitudes. Uma perspectiva psicológica para a comunicação da sustentabilidade sugere que o

contexto e o meio em que a aquisição do conhecimento acontece co-determina a relevância do conhecimento para o indivíduo e sua necessidade de ação. Ela defende a ideia de que é preciso haver a construção sistemática do conhecimento sobre a sustentabilidade, incluindo aqui seus processos, funções e interações, uma vez que a capacidade para agir só é desenvolvida quando o indivíduo sabe fazer o uso adequado do conhecimento assimilado.

A seguir descreveremos mais detalhadamente cada uma destas possíveis abordagens, para que possamos identificar de forma mais específica as contribuições que cada uma delas pode dar para a constituição de um quadro teórico.

3.1.3.1 Teoria da Comunicação e Discurso da Sustentabilidade

Muitas vezes as pesquisas sobre sustentabilidade e sua comunicação atribuem a esta um *status* secundário, como se fosse possível discutir primeiro a sustentabilidade, para depois planejar e implementar e finalmente, comunicá-la. O oposto também é o caso. Assim que um problema surge e os indivíduos fazem uma série de contribuições específicas para essa questão, a comunicação já está ocorrendo e portanto nem as estruturas sociais, nem a tecnologia, nem a ecologia são independentes da comunicação. É somente pela e através da comunicação que um evento ou uma questão recebe relevância social e tem significados atribuídos. Acredita-se que os eventos hoje amplamente conhecidos já passaram por uma seleção e pela produção de sentidos dos meios de comunicação de massa. Por isso, o discurso da sustentabilidade deve ser considerado, acima de tudo, um processo comunicativo social. Se a consciência dos problemas ligados à sustentabilidade não é comunicada, então é irrelevante socialmente ou mesmo inexistente.

O discurso da sustentabilidade não está relacionado diretamente com as relações interpessoais, mas sim às condições de vida globais, valores e estruturas sociais. Com base na literatura produzida, algumas pressuposições a respeito dos fatores que influenciam a interpretação individual da sustentabilidade podem ser discutidas.

Defendemos a ideia de que as noções de discurso, significação, rede, cultura e capacidade de reflexão estão fortemente articuladas. Organizada em rede, a sociedade tem os processos comunicacionais como fontes geradoras de significado. Os indivíduos que se articulam no ato de comunicar constroem e disputam sentidos para, no processo, absorver a significação ao tempo em que reconstruem o emaranhado de significação que é a cultura.

Conforme discutido anteriormente, acreditamos que não basta dizer que um indivíduo deva mudar seu comportamento ou fazer algo específico, é fundamental que este algo ou comportamento tenha um sentido particular para ele. Esse sentido pode realizar-se/ser constituído a partir da predisposição do indivíduo (desejos, necessidades, curiosidades, etc), a partir de alguma pressão ou força/poder externo ou ainda da compreensão da causa e sua capacidade de reflexão. Estas três forças podem agir isoladamente ou em conjunto.

Na perspectiva da comunicação que se proponha construir uma cultura da Sustentabilidade através de um discurso legítimo, devemos nos questionar qual o sentido que o conceito de Sustentabilidade deve ter para os indivíduos e, sobretudo, como ela deve ser valorizada neste emaranhado de significação para os membros de uma organização.

A partir de nossa revisão bibliográfica, especialmente, no que se refere aos pensamentos e reflexões de Baldissera (2009), Capra (2002), Leff (2001), Luhmann (2006), Cheney *et al.* (2002), Forester (2009), e a leitura de diversos balanços sociais de empresas em Portugal e no Brasil, concluímos que os valores atribuídos neste contexto podem ser agrupados em quatro categorias que detalhamos a seguir:

Sustentabilidade como valor central – Para as organizações que estão inclusas nessa categoria a Sustentabilidade tende a ser vista como uma premissa básica para que a vida humana continue, sendo o respeito à diversidade um dos caminhos possível e mais adequado para sua prática.

Sustentabilidade como valor estratégico – A noção de sustentabilidade é vista como algo importante. Porém, os membros da organização ou não compreendem sua dimensão e implicações; ou compreendem mas não sabem como materializar ações de Sustentabilidade; ou ainda acreditam que a sustentabilidade é valor que deve ser exercido por suas alteridades mas não por eles. Há ainda aqueles pensam que somente as grandes ações podem ser de sustentabilidade e que as pequenas atitudes do dia-a-dia não tem valor. Neste caso, ela é vista como uma ideia-valor em construção.

Sustentabilidade como não-valor ou modismo – Os membros consideram que a Sustentabilidade não faz sentido (gera problemas, custos, excesso de esforço, desgaste, etc). É um enunciado da moda, portanto, é passageiro e deve ser ignorado. Nesta categoria também podemos incluir aqueles que vêem a Sustentabilidade como um valor do grupo, representando sua alteridade identitária e orientação (seria como “algo de quem se acha melhor e quer dar lição de moral”).

Sustentabilidade como valor “de fora do sistema” – Ela não tem sentido algum para os membros, pois eles não têm contato com ela ou quando o tem não conseguem decodificá-la. A ideia de sustentabilidade não existe por falta de sentido atribuído.

Esta categorização tem a única intenção de nos ajudar a organizar as possíveis interpretações que os indivíduos fazem a partir de um discurso sobre a sustentabilidade. Aqui, tentamos refletir sobre como este conceito é disseminado através de um discurso, bem como revelar estratégias, contradições e mistificações que caracterizam como os diversos indivíduos a empregam em seu dia-a-dia. Todavia, sabemos que esta categorização não contempla todas as redes, situações e forças atuantes neste processo de atribuição de significado, devido à complexidade da relação entre a sustentabilidade e o discurso que a dissemina.

O discurso organizacional que vise a promoção da sustentabilidade deveria, se possível, incluir ações como observar antes de agir; colocar-se no lugar do ouvinte; incluir públicos diversos como audiência das suas comunicações; usar diferentes linguagens para as mensagens que deseja transmitir; apoiar-se em diferentes meios de comunicação como a internet, rádios, mídias sociais, lideranças comunitárias, eventos diferentes, dinâmicas sociais, etc; criar peças de comunicação atraentes; diferenciar quais são as mensagens-chave que multiplicam e as que servem apenas para a sua empresa. E poderíamos continuar aqui a listar muitas outras ações, pois há muito mais o que fazer. Porém, em resumo, o que se defende é que sejam adotados estilos da comunicação positivos e desenvolvidos de acordo com os diferentes contextos culturais e circunstâncias dos mercados e comunidades onde as organizações operam. Uma boa conclusão sobre esta abordagem pode ser encontrada nas palavras de Baldissera (2009):

“Compreender a comunicação como lugar e possibilidade para a sustentabilidade implica atentar para que se empregue linguagem informativa que considere o lugar de fala do interlocutor – seus valores, seus códigos, suas estruturas – de modo que a interação, ‘pertube’ o sistema vivo para desencadear mudanças estruturais no sistema. Não se trata de agredir /determinar por meio de violência simbólica, mas de perturbar (sentido da complexidade) para estimular a consciência reflexiva. Nesses processos comunicacionais é necessário que os sentidos em circulação, em algum nível, gerem identificações entre o que se propõe (a sustentabilidade) e aquilo que os públicos já construíram em sua rede de significação (valores culturais). Assim, a ideia de sustentabilidade tenderá a fazer mais sentido para os diferentes sujeitos, ultrapassando assim a perspectiva mais usual da sociedade de consumo que ó viés meramente econômico” (Baldissera, 2009: 53).

Quais as possíveis contribuições que os meios de comunicação podem oferecer à difusão de uma consciência sobre a sustentabilidade e até que limites eles podem influenciar e promover o discurso social? Pensamos que os meios de comunicação, especialmente a web 2.0, demonstram ter um potencial significativo para transportar a informação através de uma comunicação global, baseada em processos participativos que visam envolver a sociedade no debate sobre a Sustentabilidade.

Em suas pesquisas Mc Luhan (1969, 1971, 2005) demonstrou de forma bastante persuasiva que é a própria mídia e, não o conteúdo por ela veiculado, que deve constituir o foco da pesquisa científica. A mídia não retrata a realidade. Na verdade ela a cria. Enquanto Pross (1972) diferencia e agrupa as mídias em primárias, secundárias e terciárias, conforme seu canal de comunicação, Luhmann (2005) as vê como instrumentos generalizados simbolicamente, incluindo aqui *itens* como dinheiro, amor, verdade, poder e valor. A partir desta perspectiva, a mídia seria qualquer órgão de comunicação social que exerça um papel de mediação entre o homem e uma informação a ser-lhe repassada, não precisando estar relacionada a uma tecnologia ou mesmo à comunicação em si mesma. Como meios de comunicação, no entanto, ela também é um instrumento que serve para propagar mensagens. Suas funções podem variar entre formar opiniões sobre temas específicos, ajudar na constituição de críticas ou até mesmo exercer o controle sobre indivíduos ou grupos de indivíduos. E é exatamente por isso que as mídias são tão interessantes numa perspectiva de análise da comunicação da sustentabilidade.

Há uma discussão internacional, entre os pesquisadores, para demonstrar teoricamente o grande potencial que os novos meios de comunicação apresentam para incentivar os indivíduos a se tornarem atores sociais responsáveis. Isto acontece não só através dos conteúdos transmitidos pela mídia, como também pelas comunidades democráticas organizadas. Ao mesmo tempo, as redes globais de comunicação estão movendo o discurso sobre a sustentabilidade de um nível de nacional e isolado para um nível global e interconectado (Luhmann, 1997; Leverette, 2003; Ekecrantz, 2007; Castells, 2008; Bekkhus & Zacchetti, 2010).

3.1.3.2 Sobre as relações entre os *Mass Media* e o Construtivismo

O Construtivismo é uma abordagem diferente, em que a comunicação da sustentabilidade é vista como um elemento importante e de caráter auto-referencial, ao considerar nas palavras de Maletzke (1998) que:

"o material absorvido pelos sentidos humanos permite-lhes construir ativamente um mundo repleto de seleções, projeções, significações e interpretações. Esta construção é única e individual, embora reconheçamos que também é moldada pelas condições sociais e culturais" (Maletzke, 1998: 126).

A abordagem construtivista, quando aplicada ao estudo da mídia, a considera não só como organizações relacionadas à tecnologia que enviam mensagens e à comunicação, mas também como sistemas que oferecem modelos para interpretação e construção da realidade, que por sua vez são construídos por sistemas autopoieticos (Schmidt, 1994). Neste sentido, tanto o mundo da mídia como o mundo real seriam apenas construções sociais dos indivíduos. O construtivismo postula que os meios de comunicação produzem eventos e estruturam a realidade, sem que os indivíduos saibam quais são os elementos estruturantes e de que forma eles são dispostos.

O novo paradigma do construtivismo oferece também uma forma de análise dos efeitos produzidos pelos novos meios de comunicação. Eles teriam uma função de "disparo". As informações veiculadas pela mídia são processadas pela audiência de acordo com o seu conhecimento prévio sobre o tema e seu sistema cognitivo, mas precisam de um impulso inicial, daí o sentido de disparo.

"O conteúdo oferecido pela mídia não pode ser considerado uma representação da realidade por inúmeras razões. Ela produz o conteúdo que faz disparar os sistemas cognitivos para que a construção individual da realidade, dentro de certas condições sistêmicas, seja iniciada. Caso este conteúdo não seja usado, então, na verdade a mídia não veicula nada" (Schmidt, 1994: 38).

Pode-se concluir que para Schmidt, o interesse construtivista está focado na seguinte questão: qual o papel que a mídia desempenha no processo de construção da realidade e da cultura de uma sociedade?

Na tentativa de responder a esta questão e incluir alguns aspectos importantes sobre os processos de comunicação com forte caráter de participação, Schmidt (2006), Scott (2006), Zerfab & Boelter (2005), Kruse (2010) pesquisaram sobre o tema. Seus resultados indicam que os novos meios de comunicação têm a habilidade de aumentar o entendimento sobre as

melhores práticas de sustentabilidade e de ajudar indivíduos e organizações a adotar uma cultura de sustentabilidade no seu dia-a-dia. Para eles, a internet e suas possibilidades comunicativas criaram uma nova “geração de usuários”, a chamada Geração Z¹⁷.

Blogs, podcasts, redes sociais e mobile marketing estão revolucionando a comunicação e são essenciais especialmente para as organizações que desejam transformar a sustentabilidade em uma vantagem competitiva no ambiente online. Entre as novidades estão os chamados ecogogos online, que tratam o conceito de sustentabilidade de forma lúdica. *WeAther*,¹⁸ por exemplo, é um jogo colaborativo utilizado nos programas de capacitação dos institutos, organizações públicas e não-governamentais, entre outros. Nele, o objetivo é salvar a Terra dos desastres ambientais a partir de ações propostas pelos moradores de certa região. Para isso, eles fazem assembleias e estruturam um processo relativamente complexo, mas sempre participativo e criativo, para a solução de tais problemas. Se ao final, os jogadores não conseguirem resolver os problemas apresentados, todos perdem o jogo.

As redes sociais oferecem recursos para a difusão de ideias, posicionamentos, notícias e rumores de modo quase instantâneo. Fatos e boatos (negativos ou positivos) ganham as vias expressas da Web 2.0 em uma velocidade espantosa e alcançam dimensão nacional e global, trazendo impactos algumas vezes irreversíveis. É cada vez mais difícil ocultar dados ou comportamentos que sejam incoerentes com os discursos das organizações - fator importantíssimo na comunicação da sustentabilidade.

Essa realidade apenas reforça a necessidade de que as organizações - sejam elas empresariais, governamentais ou da sociedade civil - não somente assumam atitudes sustentáveis de forma mais ampla, como também se ocupem em desenvolver estratégias de relacionamento por meio das redes sociais em uma perspectiva contínua, visando prestar contas à sociedade e, principalmente, engajar seus *stakeholders* nos temas e iniciativas que lhes sejam particularmente importantes.

As iniciativas relacionadas à sustentabilidade presentes na web se estruturam de formas bastante diversificadas. A perspectiva colaborativa se manifesta por meio de diferentes ferramentas, desde blogs e fóruns a *ratings*, microblogs e outros. Ao analisar as tendências e os casos mais relevantes relacionados à sustentabilidade, com enfoque nas redes sociais e

¹⁷ Definição sociológica para designar as pessoas nascidas desde 1900, consideradas nativos digitais.

¹⁸ Inspirado em War mas com novo paradigma de jogo. Ao invés de brincar de guerra e dominação mundial por horas a fio, um jogo colaborativo em que todos se ajudam na tentativa de salvar o planeta em alguns minutos. O inimigo comum são as mudanças climáticas e desastres naturais que assolam o planeta. Disponível em www.thefwa.com/site/greenpeace-weather

ferramentas 2.0, descobrimos ser possível dividi-los em dois grandes grupos: as redes sociais como instrumento de mobilização e de conscientização e as mesmas como viabilizadoras de ações concretas de sustentabilidade.

A utilização da mídia, especialmente aquelas que fazem uso ou são consequência das inovações tecnológicas, alarga as possibilidades de disseminação do conceito de sustentabilidade e seu entendimento pela sociedade. A partir da leitura e pesquisa efetuadas, julgamos que os pontos mais importantes são:

- O conhecimento sobre os efeitos e o uso dos novos meios de comunicação aumenta a participação nos processos que visam mudanças comportamentais e de valores pessoais;

- A comunicação da sustentabilidade através da mídia deve levar em consideração problemas culturais locais, regionais e nacionais e as consequências que a globalização e a internet criaram para estes mesmos níveis;

- Com a facilidade de comunicação a nível global, torna-se viável criar parâmetros de comparação globais para os problemas que a Sustentabilidade deve ultrapassar. Através das redes sociais é possível criar comunidades virtuais em que os problemas são comparados e a partilha de experiências e informações viabiliza a criação conjunta de soluções.

Sem dúvida, uma parte da estratégia da comunicação da sustentabilidade é oferecer à audiência oportunidades individuais de percepção e experiência sobre o tema, alargando a visão de que o estabelecimento de uma cultura organizacional sustentável passa obrigatoriamente pela utilização da mídia como veículo de comunicação. Isso envolve reconhecer o significado e a importância destas oportunidades. Se por um lado, a comunicação através de novos meios pode significar a expansão da própria vida e da visão que os indivíduos têm do mundo, por outro, as chances de uma vida digna para as gerações futuras exigem o uso responsável das mídias. De acordo com uma perspectiva baseada na Teoria da Mídia, a comunicação da sustentabilidade requer não só uma consciência sobre as condições de aprendizagem, percepção e interpretação sobre o assunto, como também a visão de que as gerações futuras já nascem sob a influência direta e massificadora dos meios de comunicação e que portanto apresentam particularidades enquanto audiência deste tipo de comunicação.

3.1.3.3 Perspectiva Sociológica

A partir de uma perspectiva sociológica, as mídias têm um papel importante na estabilização de práticas organizacionais e em suas eventuais mudanças, especialmente aquelas ligadas à sustentabilidade. Como a comunicação tem o poder de promover o desenvolvimento e a disseminação de uma cultura organizacional, orientada para a compreensão do que é sustentabilidade, torna-se fundamental refletir sobre a relação entre a comunicação e a adoção de certos comportamentos, atitudes e valores. Logo surge a seguinte pergunta: que contribuições uma perspectiva sociológica pode dar para a análise de tal relação?

Para Luhmann, a comunicação é a operação básica que produz e reproduz a sociedade, como pode ser observado na seguinte afirmação: “a sociedade é impensável sem a comunicação, mas a comunicação também é impensável sem a sociedade” (Luhmann, 1997: 31). Problemas relacionados à sustentabilidade (nomeadamente os ecológicos) só existem porque são considerados problemas sociais e são comunicados para a sociedade. Apesar de este aspecto constitutivo ser dado à comunicação para o desenvolvimento e a formação da identidade de cada sociedade, não significa que automaticamente as premissas da teoria de Luhmann sejam as únicas. Moller, (2005) Heinrichs, (2006) e mais recentemente Brand, (2010); propõem um carácter de autoreferência para a comunicação da sustentabilidade:

“As sociedades e os subsistemas sociais precisam ser entendidos como ‘auto-referenciados e fechados sistemas de comunicação, mesmo que nós compartilhemos o pensamento de que os atores sociais percebem e analisam os problemas ligados a sustentabilidade de acordo com sua própria racionalidade interna” (Brand, 2010: 35).

A Sociologia conta com uma variedade de abordagens teóricas que permitem uma melhor compreensão dos processos sociais, incluindo-se aqui a Teoria dos Sistemas, Teoria da Ação, o Interacionismo Simbólico, Neo-Marxismo e a Teoria do Discurso. Todas elas podem ser usadas para analisar a comunicação da sustentabilidade a partir de ângulos diferentes e, embora apresentem inúmeras divergências entre si, hoje, a maioria destas abordagens não é mais vista como escolas de pensamentos exclusivas e isoladas.

Uma das mais conhecidas é a **Teoria da Estruturação** de Giddens (1984), que tenta preencher a lacuna entre a ação e a estrutura com respostas que enfatizam a reprodução recíproca destes conceitos. Aquilo que Giddens chama “dualidade da estrutura” refere-se ao fato das estruturas organizacionais serem, simultaneamente, condição e resultado da ação, fator de

constrangimento e de agenciamento. Se a função das organizações é amplamente entendida como reguladora da vida social, proporcionando interpretações da realidade que dão significado e criam identidades; oferecendo estratégias adequadas a soluções de problemas; regendo a divisão e distribuição do poder e dos recursos; padronizando comportamentos; logo, as organizações tanto criam as pré-condições para a ordenação da vida social como também limitam as possibilidades da ação social. As organizações são capazes de estruturar a vida social somente na medida em que os atores sociais reproduzem-se em práticas cotidianas, confirmando assim e reafirmando a sua validade.

Assim sendo, na Teoria da Estruturação a comunicação é considerada um elemento de interação relacionado à dimensão de significação. Giddens (2003) assinala que a comunicação, como elemento geral da interação, é um conceito mais abrangente do que intenção comunicativa (isto é, o que um ator 'quer' dizer ou fazer). Significação seria então uma construção mental peculiar no trabalho de Giddens. Para o autor, a comunicação refere-se aos padrões sistêmicos de produção de sentido, os quais constituem a dimensão estrutural de significação através da modalidade de esquemas interpretativos.

É importante observar que se este processo recíproco de constituir ação e estrutura é combinado com o fato de que a comunicação é o meio básico para a construção da realidade, então a abordagem proposta por Giddens pode ganhar também um aspecto de **Interacionismo Simbólico**. Esta perspectiva assume que o homem está apto a agir porque atribui significados a situações, às instituições, à natureza, entre outros e onde quer que seja estes significados são continuamente adaptados a campos particulares de ação (Blumer, 1969; Jonas, 1987). Os significados são negociados não só interpessoalmente ou situacionalmente, eles atingem um poder dentro do processo de institucionalização.

O Interacionismo Simbólico e a Teoria da Estruturação de Giddens convergem em pontos importantes. As interpretações dominantes da realidade e as práticas sociais institucionalizadas são baseadas na reprodução contínua dos atos comunicativos no dia-a-dia, para que as funções normativas e de orientação do homem possam ser exercidas.

Também é bastante interessante examinar a comunicação da sustentabilidade pelo viés da **Teoria do Discurso**. Pode-se dizer que há duas versões para esta análise (Jorgensen & Phillips, 2002; Keller *et al.*, 2001; Keller, 2004; Phillips & Hardy, 2002), a pós-estruturalista e a interacionismo-simbólico/fenomenológica, nas quais as inter-relações entre o discurso e as práticas sociais são o destaque. Para que possamos relacioná-los à comunicação da

sustentabilidade, faz-se necessário retroceder um pouco e revermos as características de cada um destes movimentos.

São representantes de primeira geração do pós-estruturalismo Foucault e Derrida. Na segunda geração dos pós-estruturalistas encontramos Deleuze, Guatarri, Kristeva e Lacan. Muitas vezes confundido com o pós-modernismo, o pós-estruturalismo não representa uma época histórica, mas sim um sistema teórico ou uma sistematização teórica, limitando-se a um exame e análise das regras de linguagem e os processos de significação. Ele representa uma continuação no tempo, e também uma transformação e transição do paradigma do estruturalismo, pois é uma resposta filosófica ao estado que se diz científico. Com efeito, tem razão Peters (2000) ao dizer:

“Devemos interpretar o pós-estruturalismo, pois, como uma resposta especificamente filosófica ao *status* pretensamente científico do estruturalismo e à sua pretensão a se transformar em uma espécie de megaparadigma para as Ciências Sociais. O pós-estruturalismo deve ser visto como um movimento que, sob a inspiração de Friedrich Nietzsche, Martin Heidegger e outros, buscou descentrar as ‘estruturas’, a sistematicidade e a pretensão científica do estruturalismo, criticando a metafísica que lhe estava subjacente e estendendo-o em uma série de diferentes direções, preservando, ao mesmo tempo, os elementos centrais da crítica que o estruturalismo fazia ao sujeito humanista” (Peters, 2000: 10).

No pós-estruturalismo, o processo de significação é contínuo e central, mas a fixidez suposta do estruturalismo adquire aqui uma grande flexibilidade, fluidez e incerteza. O conceito de diferença se radicaliza e se estende ao alcance deste conceito, a ponto de parecer não existir diferença. No pós-estruturalismo se radicaliza a crítica do sujeito do humanismo e da filosofia da consciência. Neste paradigma, o sujeito é uma ficção, ou seja, o sujeito é tido como uma invenção social e histórica, mas radicaliza o caráter inventado deste sujeito.

Além disso, para este movimento, um significado é o que é, não porque corresponde a um “objeto” que existe fora do campo da significação, mas porque foi socialmente produzido. A ênfase no processo de significação é ampliada para focalizar as noções correntes de “verdade”, pois a perspectiva pós-estruturalista desconfia das definições filosóficas desta “verdade”. Para Peters (2000), entretanto

“... o pós-estruturalismo não pode ser simplesmente reduzido a um conjunto de pressupostos compartilhados, a um método, a uma teoria ou até mesmo a uma escola. É melhor referir-se a ele como um movimento de pensamento – uma complexa rede de pensamento – que corporifica diferentes formas de prática crítica. O pós-estruturalismo é, decididamente, interdisciplinar” (Peters, 2000: 154).

O Interacionismo Simbólico é a mais ampla perspectiva sobre o papel da comunicação na sociedade, fornecendo um excelente ponto de partida para muitas outras teorias que tratam das interações sociais. De fato, os proponentes do interacionismo simbólico sustentam que muitas das teorias da comunicação, linguagem e socialização estão realmente incluídas nesse quadro de referência mais amplo. Na realidade, o interacionismo simbólico não deveria ser considerado uma teoria, mas antes uma problemática teórica que pode englobar numerosas teorias específicas. As teorias relacionam-se entre si, sobrepõem-se e inserem-se em padrões teóricos e, por isso, torna-se difícil saber qual é o ponto de partida e de fim de cada teoria. No entanto, todas elas aceitam um dos princípios fundamentais do interacionismo simbólico: a comunicação é primordialmente um processo de interação simbólica.

Sua base está num núcleo de premissas comuns sobre comunicação e sociedade. Manis & Meltzer (1968, 1972, 1994) isolaram seis proposições teóricas básicas do interacionismo simbólico. A primeira premissa diz que a mente, o eu e a sociedade não são estruturas distintas, mas processos de interação pessoal e interpessoal. A segunda proposição diz que a interação simbólica enfatiza a linguagem como o mecanismo primário que culmina na mente e no eu do indivíduo. Na terceira, a mente é concebida como a interiorização de processos sociais no indivíduo. A quarta proposição defende que os comportamentos são construídos pela pessoa no decurso da sua ação, ou seja, o comportamento não é puramente reativo, de um modo mecanicista. Em quinto lugar, o veículo primário para o comportamento humano é a definição da situação dada pelo ator social. Finalmente, a sexta proposição é aquela em que o eu é constituído por definições tanto sociais como pessoais (de natureza única). Nesse sentido, a pessoa contém a sociedade em si mesma, sem, no entanto, ser apenas um espelho dos outros.

A partir desta brevíssima revisão conceitual, retomamos nossa pergunta inicial sobre as possíveis contribuições da Sociologia para a formulação de um quadro teórico da comunicação da sustentabilidade e apontamos aqui três possíveis respostas que, posteriormente e em outro contexto de pesquisa, merecem ser desenvolvidos de forma mais aprofundada.

A ideia básica de que a comunicação é de fundamental importância para o estabelecimento de novas práticas organizacionais orientadas para a ideia-chave da sustentabilidade. As interpretações que se tornam dominantes no discurso público não só permitem que certas formas de regulação institucional pareçam adequadas, mas também que os interesses e as estruturas de poder conectados com as organizações pareçam legítimos.

As mudanças institucionais para a adoção do conceito de Sustentabilidade requerem que o enquadramento de sua problemática seja ressonante e capaz de mobilizar os *stakeholders* mais relevantes, colocando em xeque as práticas e a cultura organizacional dominante. Na verdade, esta é uma das fraquezas mais facilmente perceptíveis da comunicação da sustentabilidade: o discurso do crescimento econômico continua dominante. A variedade de interpretações que são feitas e atribuídas ao conceito não permitem o seu aprofundamento necessário.

A terceira resposta diz respeito ao fato de que a comunicação da sustentabilidade pode ser melhor compreendida como um campo discursivo em que os atores sociais são concorrentes e competem pelo poder de disseminar os problemas econômicos, sociais, ambientais e culturais da maneira que lhes é mais conveniente. Este campo de discurso seria integrado por uma equidade global difusa e pela visão de que tais problemas só podem ser resolvidos por uma forte ligação entre cada um dos aspectos que os compõem (Ecologia, Economia, Sociologia, etc).

A perspectiva sociológica, portanto, enfatiza o fato de que o debate sobre a sustentabilidade não deve estar limitado à busca pelas melhores soluções, mas também uma revisão dos processos normativos e de regulação já estabelecidos e uma reestruturação das interpretações da realidade e das práticas organizacionais.

3.1.3.4 Perspectiva Psicológica

A princípio, uma visão da comunicação da sustentabilidade a partir da Psicologia permite três abordagens. A primeira lida com a construção social de conceitos complexos como meio ambiente, natureza, desenvolvimento sustentável e a interferência dos meios de comunicação neste processo. A segunda analisa de forma global os problemas entre o homem e o meio em que vive e de que forma os meios de comunicação podem colaborar ou prejudicar tais problemas. Finalmente, a terceira é a abordagem pela qual se discute a visão da comunicação como uma ferramenta para o estímulo de mudanças comportamentais em favor da sustentabilidade.

Sobre a construção social de conceitos, com base nos conhecimentos produzidos pela Psicologia, é possível registrar algumas análises da comunicação sobre o meio ambiente e de que forma esta comunicação se torna “aparente”. Dentre elas, destacam-se as pesquisas que tratam da interpretação de conceitos-chave que compõem a sustentabilidade através de diversos

tipos de interação social, ou seja, tenta-se compreender de que forma termos como meio ambiente, natureza e desenvolvimento sustentável são percebidos e, eventualmente, reinterpretados nas interações entre os próprios indivíduos, em congressos científicos e discussões políticas ou ainda a partir da leitura de peças de comunicação.

O discurso sobre o meio ambiente costuma atrair a atenção do público com sua enorme variedade de vocabulário (termos técnicos ou populares), imagens impactantes e um constante tom de alarme, de risco eminente de fenômenos naturais imprevisíveis que compõem uma representação social normalmente compartilhada coletivamente ou por grupos específicos de indivíduos (Farr & Moscovici, 1984; Graumann & Kruse, 1990). Para a Psicologia, o conceito de Desenvolvimento Sustentável ainda não atingiu o *status* de uma representação social. Na melhor das hipóteses, ele seria o resultado de interpretações de grupos específicos. Prova disso foi uma pesquisa de opinião, realizada bianualmente na Alemanha, em que se averiguava o nível de conscientização dos alemães sobre o desenvolvimento sustentável. Em 2004, um terço dos entrevistados indicou já ter ouvido falar do assunto e muitos representantes políticos e ativistas do meio ambiente consideraram tal resultado um sucesso (Kuckartz e Rheingans-Heintz, 2004). Todavia, os técnicos que analisaram a pesquisa e compuseram seu relatório final indicaram uma falha crucial: a lacuna entre um primeiro, e por vezes único, contato com o conceito e sua passagem para o plano da consciência. Isto fez com que em 2006 a mesma pesquisa fosse reformulada e que termos mais específicos, como mudança climática, pobreza, desigualdade fossem adotados ao invés do termo desenvolvimento sustentável.

É preciso considerar que o discurso sobre a sustentabilidade e principalmente as construções sociais sobre o meio ambiente sofrem significativas variações culturais (Douglas & Wildavsky, 1982). Não só entre países distantes como aqueles considerados desenvolvidos no Norte e as nações emergentes no Sul, mas também entre países vizinhos. Um bom e politicamente controverso exemplo desta situação foi o uso do termo alemão *Waldsterben* que traduzido significaria algo como a “morte das florestas”. Enquanto na Alemanha procurava-se gerar grande impacto através do uso de um termo forte e ligado a valores que causam consternação (morte), na França o termo adotado foi *déboisement*, algo bem mais suave e que pode ser traduzido como “desflorestação”, mostrando que as preocupações políticas divergiam e que embora o problema fosse o mesmo as leituras interpretativas esperadas eram diferentes.

As representações sociais dos conceitos de meio ambiente, natureza ou da própria sustentabilidade - fundamentados no discurso social - desempenham um papel crucial para

chamar a atenção das estruturas e dos atores sociais que precisam sofrer quaisquer tipos de transformações para se tornarem sustentáveis. Um importante catalisador para a concepção e disseminação do princípio da sustentabilidade tem sido o crescente reconhecimento de que as mudanças ambientais devem apresentar uma natureza antropogênica, isto é, são os “não-sustentáveis” ou “desajustados” comportamentos dos seres humanos que devem ser mudados para que os recursos naturais sejam preservados para as gerações futuras. Neste sentido, o desenvolvimento de uma leitura correta para o conceito de Sustentabilidade requer que os seres humanos sejam vistos de três formas distintas em função do seu papel perante a sociedade: como responsáveis pelas causas dos problemas, como vítimas dos mesmos e, talvez o mais importante, como os agentes de mudança.

De um modo geral, os pesquisadores desta área científica indicam três aspectos importantes a serem considerados. O primeiro seria o fato de que as pessoas ainda não têm seus cinco sentidos preparados para detectar as atuais condições ambientais e as mudanças necessárias. Por exemplo, o buraco de ozônio não pode ser visto, ouvido ou cheirado. Além disso, outras mudanças são tão mínimas ou graduais que ficam abaixo do limiar individual de percepção das diferenças. Considerando o mesmo exemplo, seria preparar as pessoas para notar que quanto mais uso de CFC for feito, mais o buraco de ozônio irá aumentar. O segundo aspecto está ligado às consequências que algumas atividades humanas apresentam. Enquanto algumas geram efeitos imediatos e diretos sobre o meio ambiente, outras têm efeitos mais lentos, não sendo imediatamente consideradas como causas diretas dos problemas ambientais. Para além deste *gap* de tempo entre interferência e efeito, há o fator espacial. Retomemos o exemplo anterior. As emissões de CFC dos países do Norte também são sentidas pelos países em desenvolvimento no hemisfério Sul. Os *gaps* temporal e espacial são muitas vezes acompanhados por uma distância social entre aqueles que causam e aqueles que sofrem as consequências de comportamentos e atitudes não-sustentáveis.

Outras cognições entram em jogo quando os indivíduos percebem que suas atitudes geram efeitos pequenos, quase imperceptíveis diante da grandiosidade de alguns problemas como, por exemplo, diminuir o número de carros na rua ou o uso de *sprays* são muito pequenas. Pequenos danos ou melhorias ao meio ambiente são vistos como uma “gota no oceano” e os efeitos acumulados ao longo do tempo acabam por ser negligenciado.

De uma forma geral, a complexidade, a não transparência e as dinâmicas das interações entre o homem e o meio ambiente, junto com a noção de benefícios a longo prazo mais a

necessidade de se relacionar os sistemas, apresentam-se como dificuldades para o uso adequado das habilidades cognitivas dos indivíduos.

A invisibilidade e o isolamento de algumas experiências relacionadas aos muitos problemas ambientais, bem como a incapacidade para perceber as correlações entre causa e efeito, tem duas consequências psicológicas facilmente percebidas.

A primeira é que, por vezes, o sentido de “experiência direta” fica em falta e é substituído por uma sensação de “experiência indireta”. De um lado, os indivíduos procuram obter um melhor entendimento sobre o assunto através da comunicação interpessoal, que oferece certo tipo de apoio social especialmente nas situações em que a realidade não pode ser testada. De outro lado, os meios de comunicação de massa assumem grande relevância, na medida em que transformam fatos abstratos e não noticiáveis em imagens, textos claros, infográficos etc tornando-os compreensíveis para a maior parte dos indivíduos. Ou seja, a mídia desempenha um papel específico na construção de um discurso sobre sustentabilidade. É preciso destacar também os debates entre cientistas e experts na área da sustentabilidade, uma vez que produzem uma “não experiência de segunda mão” (*second-hand non-experience*).

A segunda é que a fim de tornar os fenômenos visíveis e compreensíveis, as pessoas tentam encontrar uma causa, ainda que uma explicação monocausal não faça justiça às circunstâncias complexas, tais como o processo de mudança climática. Outras estratégias cognitivas que levam a erros no processamento de informações são as chamadas heurísticas de julgamento (processos de julgamentos ou previsões parciais baseados em similaridade e enquadramento, muitas vezes feitos de forma inconsciente). Tais heurísticas de julgamento focam, por exemplo, a representatividade das informações disponibilizada pelos meios de comunicação ao sobrestimarem alguns significados de acordo com o número de páginas publicadas, o tempo de discussão de certo tema na televisão ou número de vezes que um problema é mencionado jornalisticamente, por exemplo.

Em última análise, trata-se de processos complexos de desaprendizado de padrões não-sustentáveis de comportamento e da adoção de estilos de vida mais sustentáveis. Isto requer a aquisição de competências ligadas à educação não-formal como a melhor organização do próprio tempo e o processo de aprendizado, o civismo, a tolerância, o diálogo intercultural e sobretudo o bom senso para tomada de decisões – sempre levando em conta no mínimo as três dimensões básicas da sustentabilidade. Uma condição importante para o desenvolvimento destas novas competências seria o estabelecimento da educação para sustentabilidade e a

difusão de conhecimentos sobre os fundamentos conceituais, metodologias e instrumentos de estratégias de mudança comportamental.

Especialmente nas discussões políticas tenta-se estabelecer a crença de que um aumento da disseminação do conceito de Sustentabilidade e o reforço de algumas atitudes positivas (quase sempre já feitas automaticamente por alguns grupos de indivíduos) levarão a uma mudança comportamental em direção a sustentabilidade. Como elemento central neste processo, a comunicação então é vista como um instrumento de distribuição de informação unidirecional (produção de folhetos informativos, veiculação de campanhas televisivas, emissões em rádios sem que haja possibilidades concretas de *feedback* por parte da audiência).

Uma perspectiva psicológica da comunicação da sustentabilidade propõe que o simples aumento de informação sobre o tema não implica em mudança comportamental e que por isso existe uma lacuna a ser preenchida entre os três elementos: informação, conhecimento e mudança comportamental. Desde 1970, diversas pesquisas sobre consciência política, sócio-ambiental e ação vêm sendo desenvolvidas¹⁹ para compreender melhor os problemas que interferem na educação para sustentabilidade. (Gardner & Stern, 2002; Schumuck & Schultz, 2002; Gifford, 2007). Alguns modelos explicativos já foram desenvolvidos e testados, mas nenhum deles é amplamente reconhecido como aquele capaz de determinar e avaliar as estratégias e instrumentos de intervenção e mudança comportamental.

Há outros fatores que devem ser levados em consideração quando o assunto é a promoção de um comportamento a favor da sustentabilidade. De acordo com as pesquisas desenvolvidas no campo da Psicologia, tais fatores poderiam ser classificados em três grupos: individual, interpessoal/social e externo/estrutural (Luhmann, 1989; Kruse, 1995, 2002, 2004; Gardner & Stern, 2002; Gifford, 2007; APA, 2010).

Além dos problemas de conhecimento, os fatores individuais incluem problemas de perceptibilidade como, por exemplo, a noção do real nível de degradação do meio ambiente, a pobreza na África ou as catástrofes naturais na Ásia. Soma-se a esses fatores as dificuldades em compreender sistemas complexos e em acompanhar a atualização das informações sobre um tema em específicos. Outros fatores incluem ainda os valores e as atitudes individuais ensinados pela família ou pelas instituições de ensino frequentadas, características de personalidade, emoções temporárias ligadas ao medo do fracasso ou a esperança de que certa atitude dê certo.

¹⁹"Para a Psicologia o termo consciência ambiental é um conceito científico, em que são analisadas as características dos comportamentos sustentáveis, suas causas e interferências" (Kruse, 2010: 28).

Normas sociais, valores de pertença e filiação a grupos de referência são exemplos de fatores interpessoais. Os valores da sociedade como um todo são importantes, assim como as normas sociais, econômicas, políticas e culturais que são veiculadas e filtradas através dos meios de comunicação de massa. Neste grupo, a interação social e a comunicação desempenham um papel importante, pois podem facilitar ou impedir algumas atividades e a observação de comportamentos considerados “bons exemplos”, pois estes podem ter uma forte influência sobre seu próprio comportamento. Além disso, as redes sociais sejam elas virtuais ou não (vizinhos, associações de bairros, times esportivos, grupos de trabalho, etc) devem ser levadas em consideração ao facilitarem o processo de participação e aprendizado. Outro aspecto importante de uma situação social é o conflito entre grupos de interesse, em que supostos vencedores e perdedores de uma ação específica contribuem para que perspectivas divergentes e opiniões controversas sejam consideradas no processo de legitimação de discursos e elaboração de opiniões.

Estruturas e contextos externos podem facilitar ou dificultar ações sustentáveis. Frequentemente, há uma falta de oportunidades para ações práticas. Dentre eles destacamos a falta de disponibilidade de transporte público ou de poupança de energia para dispositivos eletrônicos. Outros aspectos externos são os incentivos monetários atribuídos àqueles que desejam adotar comportamentos sustentáveis (eco-ingressos, subsídios para painéis solares, ente outros), e as recompensas não-financeiras, como o reconhecimento social ou elogio público.

Uma vez que já expomos um possível quadro teórico para a Comunicação da Sustentabilidade, chega então o momento de investigarmos de que forma a comunicação pode interferir nos processos de diálogo e participação, gerando ou não algum comprometimento por parte dos *stakeholders*.

3.2 Comunicação para Sustentabilidade

Defendemos a ideia de que as noções de comunicação, significação, rede, cultura e capacidade de reflexão estão fortemente articuladas. Organizada em rede, a sociedade tem os processos comunicacionais como fontes geradoras de significado. Os indivíduos que se articulam no ato de comunicar constroem e disputam sentidos para, no processo, absorver a significação ao tempo em que reconstruem o emaranhado de significação que é a cultura.

Acreditamos que não basta dizer que um sujeito deve mudar seu comportamento ou fazer algo específico, é fundamental que este algo ou comportamento tenha um sentido particular para ele. Esse sentido pode realizar-se/ser constituído a partir da predisposição do sujeito (desejos, necessidades, curiosidades, etc); ou a partir de alguma pressão ou força/poder externo ou ainda da compreensão da causa e sua capacidade de reflexão. Estas três forças podem agir isoladamente ou em conjunto.

Nesta segunda dimensão, analisamos as mobilizações para o diálogo entre as diversas audiências e de que forma a Cultura Organizacional pode ser mudada. Partimos do princípio de que numa perspectiva da comunicação que se proponha construir uma cultura da sustentabilidade, devemos nos questionar qual o sentido que o conceito de Sustentabilidade deve ter para a sociedade e como ela é valorizada neste emaranhado de significação para os membros de uma organização.

Temos certeza é que existe um movimento de pesquisa em torno da semiotização da ideia de sustentabilidade e que vem sendo realizado de diversas formas como, por exemplo, a circulação de informação em diversas mídias e formatos; campanhas publicitárias; projetos de sustentabilidade organizados pelos tipos mais diversos de organizações; ou eventos e prêmios em que o tema é o foco central.

Se por um lado é importante que haja pesquisa científica e que se construa conhecimento sobre a sustentabilidade; por outro, se o objetivo é torná-la valor central, não bastam as ações que se caracterizam por total dedicação/entrega realizadas, entre outros, por ecologistas; investimentos na simples ou excessiva circulação de informações e campanhas publicitárias (particularmente aquelas realizadas por organizações que têm o claro objetivo de autopromoção), violências simbólicas contra os indivíduos que não agem de maneira adequada aos padrões da sustentabilidade; e tentar frear processos indiscriminadamente, produzindo sentido de pura resistência, entre outros.

A comunicação para promover a sustentabilidade deveria, se possível, incluir ações como observar antes de agir; colocar-se no lugar do ouvinte; incluir públicos diversos como audiência das suas comunicações; usar diferentes linguagens para as mensagens que deseja transmitir; apoiar-se em diferentes meios de comunicação como a internet, rádios, mídias sociais, lideranças comunitárias, eventos diferentes, dinâmicas sociais, etc; criar peças de comunicação atraentes; diferenciar quais são as mensagens-chave que multiplicam e as que servem apenas para a sua empresa. E poderíamos continuar aqui a listar muitas outras ações, pois há muito mais o que fazer. Porém, em resumo, o que se defende é que sejam adotados estilos da comunicação positivos e desenvolvidos de acordo com os diferentes contextos culturais e circunstanciais dos mercados e das comunidades onde as organizações operam.

3.2.1 Mobilização e diálogo

Estas são duas ações-chave na comunicação para sustentabilidade. Sobre as relações entre os níveis de mobilização, percepção e diálogo, a pesquisa *Comunicação e Educação para a Sustentabilidade*²⁰ identificou, entre outros achados, que três em cada quatro adultos têm dificuldade em associar o que viram e ouviram nas ações de comunicação com os temas centrais da agenda de sustentabilidade. O estudo dá pistas de que em vez de ampliar a visão da sustentabilidade, a comunicação estaria escorada em ideias clichês, já bastante exploradas, como reciclagem, economia de recursos e filantropia. Mas então o que motivaria as mudanças de comportamento pessoais? E as mudanças de modelos de gestão nas empresas? O que as instigaria a mudar e a quebrar paradigmas?

Alguma inspiração para possíveis respostas pode vir da publicação *Environmental Education & Communication for a Sustainable World – Handbook for International Practitioners*²¹. Um trecho interessante desta publicação diz que, “por anos, comunicadores vêm tentando identificar fatores que influenciam o comportamento de indivíduos e empresas, sem sucesso” (*Environmental Education & Communication for a Sustainable World*, 2002: 85). Uma grande variedade de teorias foi proposta, mas todos os autores que participaram da elaboração deste guia concordam que ainda não surgiu um modelo que explique todos os comportamentos

20 Realizada pela Marketing Analysis e a CEBDS – Brasil em 2010, a pesquisa pode ser encontrada em www.ideiasustentavel.com.br/2011/01/comunicacao-e-educacao-para-sustentabilidade-2.

21 Editado pela GreenCOM2, agência americana especializada no desenvolvimento internacional de projetos ambientais, sociais e econômicos, o manual está disponível para download em <http://www.greenbiz.com/research/tool/2002/06/09/environmental-education-communication-sustainable-world-handbook-international>.

humanos individuais e em grupos e o porquê de serem tão diferentes. Por que uma empresa racionaliza o uso da água, e outra não? Talvez porque tenha entendido o custo (em tempo, espaço e dinheiro) dessas atitudes? Dentro das empresas, porém, de acordo com estudo de Prochaska e DiClemente (2002), publicado naquele guia, o comportamento se desenvolve em cinco diferentes estágios descritos a seguir no Quadro XX – Estágios de comportamento individuais em relação à Sustentabilidade:

Quadro XXI – Estágios de comportamento individuais em relação à Sustentabilidade

Pré-contemplação	Não considera ou não tem um comportamento sócio-ambiental amigável, ou está realmente envolvido em um ambiente hostil, ou permite que se instale um clima desfavorável a sustentabilidade dentro da empresa.
Contemplação	Começa a considerar a hipótese de mudar para um comportamento sustentável e enfrentar dificuldades iniciais.
Ação	Tenta adotar um comportamento sustentável. Pessoas ao seu redor começam a perceber que age diferente.
Manutenção	O comportamento sustentável torna-se uma prática constante.
<i>Advocacy</i>	Multiplica o comportamento sustentável, na tentativa de estimular os públicos de relacionamento a fazer o mesmo.

Fonte: Adaptado de Prochaska & DiClemente (1983: 210).

Em linhas gerais, esta linha de pensamento delineia o caminho percorrido por uma pessoa em qualquer processo de mudança comportamental, quer seja impulsionado e gerenciado por ela mesma, quer seja em função (ou com o apoio) de agentes/elementos externos. Por “mudança” entenda-se “qualquer atividade que você inicia para ajudar a modificar a sua maneira de pensar, sentir ou comportar-se” (Prochaska *et al.*, 1994: 25).

Inicialmente, os proponentes do modelo investigaram diferentes processos de mudança, envolvidos tanto em iniciativas pessoais como em contextos organizacionais (Prochaska *et al.*, 1991). Identificaram que esses processos podem envolver vários tipos de iniciativas e práticas, tais como: tomada de consciência, reavaliação de si mesmo, engajar-se em relações de ajuda, gerenciar recompensas e reforços, reavaliação do ambiente, entre outras. Aos poucos observaram que as mudanças ocorriam conforme um certo padrão, percorrendo um conjunto geral de etapas.

Conforme o modelo, a evolução das mudanças depende da consciência que a pessoa tem do que necessita mudar, do problema que necessita enfrentar como, por exemplo, um determinado hábito. Elas também demandam mobilização e empenho pessoais e ocorrem ao longo do tempo, gradativamente, em um percurso que envolve estágios subsequentes e pode ser aplicado na análise da cultura organizacional no que se refere à sustentabilidade: dar-se conta do problema, mobilizar-se para a mudança, iniciar ações relacionadas ao problema e assim por diante. Segundo o modelo transteórico, as etapas da mudança podem ser caracterizadas como a seguir. Todavia, acreditamos que a mudança organizacional depende em boa parte do conhecimento que seus líderes têm sobre a sustentabilidade e a forma com que trabalham tal saber, o que nos leva a um exame mais detalhado sobre a educação para sustentabilidade.

3.2.2 Educação para sustentabilidade

A reflexão sobre as práticas sociais, em um contexto marcado pela degradação permanente do meio ambiente e do seu ecossistema, envolve uma necessária articulação com a produção de sentidos sobre a educação para sustentabilidade. A dimensão ambiental configura-se crescentemente como uma questão que envolve um conjunto de atores do universo educativo, potencializando o engajamento dos diversos sistemas de conhecimento, a capacitação de profissionais e a comunidade universitária numa perspectiva interdisciplinar.

Tomando-se como referência o fato de a maior parte da população mundial viver no meio urbano, observa-se uma crescente degradação das condições de vida, refletindo uma crise ambiental. Isto nos remete a uma necessária reflexão sobre os desafios para mudar as formas de pensar e agir em torno da questão ambiental numa perspectiva contemporânea. Leff (2001) fala sobre a impossibilidade de resolver os crescentes e complexos problemas ambientais e reverter suas causas sem que ocorra uma mudança radical nos sistemas de conhecimento, dos valores e dos comportamentos gerados pela dinâmica de racionalidade existente, fundada no aspecto econômico do desenvolvimento.

A maioria dos autores que analisa a proposta de uma educação para a sustentabilidade concorda que ela surgiu como uma tentativa de superar alguns problemas apresentados pela educação ambiental praticada nas escolas de diversos países da União Europeia, entre os quais a Itália, a Espanha, a Inglaterra, a Irlanda, a Alemanha, o País de Gales, a Holanda e a Polônia, entre outros (Tilbury, 1996; Sauv e, 1997; Sterling, 2001). Reconhecem, em geral, que a

educação ambiental não apresentou os resultados esperados nas últimas décadas, nem se mostrou capaz de atender à crescente complexidade da crise contemporânea.

Nesse sentido, acreditam que essas limitações se devem, em grande parte, à inadequação entre o paradigma cartesiano-mecanicista, prevalecente na sociedade e ciência ocidentais, e os problemas que hoje atingem a vida social, o ambiente, a economia e a cultura. Segundo essa compreensão, as mudanças necessárias e desejadas exigem um novo paradigma integrador – ou holístico - que a educação ambiental não conseguiu pôr em prática, embora tenha reconhecido essa necessidade retoricamente.

Argumentam, em resumo, que a educação ambiental assumiu nesses contextos, expressões reducionistas: ao tratar a crise ambiental como uma crise meramente ecológica; ao confundir o meio ambiente com a natureza; ao desprezar suas dimensões políticas, éticas e culturais; ao apresentar uma abordagem fragmentada e acrítica da questão socioambiental; ao aplicar metodologias disciplinares, não participativas e de baixa criatividade e ao propor respostas comportamentais e tecnológicas para problemas de maior complexidade (Tilbury, 1996; Sauv , 1997; Sterling, 2001).

Reconhecem a importância da educação ambiental no processo de sensibilização para a questão ambiental e na reivindicação de iniciativas sociais voltadas a preservação socioambiental, mas acreditam que ela não teve suficiente fôlego para atender as expectativas de mudanças criadas em seu desenvolvimento.

Portanto, a partir de uma crítica e diagnóstico da educação ambiental experimentada em muitas escolas europeias, ao longo das últimas décadas, chegou-se à nova proposta de “educação para a sustentabilidade” ou “para o desenvolvimento sustentável”.

A partir da Conferência Intergovernamental sobre Educação Ambiental realizada em Tsibilibi (EUA), em 1977, iniciou-se um amplo processo em nível global orientado para criar as condições que formem uma nova consciência sobre o valor da natureza e para reorientar a produção de conhecimento baseada nos métodos da interdisciplinaridade e nos princípios da complexidade. Esse campo educativo tem sido fertilizado transversalmente, e isso tem possibilitado, por exemplo, a realização de experiências concretas de educação ambiental de forma criativa e inovadora por diversos atores sociais em diferentes níveis de formação. O documento da Conferência Internacional sobre Meio Ambiente e Sociedade, Educação e Consciência Pública para a Sustentabilidade, realizada em Tessalônica (Grécia), chama a atenção para a necessidade de se articularem ações de educação ambiental baseadas nos

conceitos de ética e sustentabilidade, identidade cultural e diversidade, mobilização e participação e práticas interdisciplinares.

A necessidade de ligar a sustentabilidade à educação gera uma reflexão sobre a complexidade ambiental, econômica e social. Além disso, cria-se uma oportunidade para o desenvolvimento de um processo educativo articulado e comprometido com a sustentabilidade e a participação, apoiado numa lógica que privilegia o diálogo e a interdependência de diferentes áreas de saber, sem deixar de lado o questionamento de valores e de premissas que norteiam as práticas sociais prevalentes, implicando mudança na forma de pensar e transformação das práticas educativas.

Só é possível pensar numa comunidade sustentável se a educação para sustentabilidade constituir-se um imperativo. A UNESCO, a ONU e todos os organismos mundiais estão atentos e apelam nesse sentido. O capítulo 36 da Agenda 21 (UNESCO, 2002), por exemplo, sugere que a educação seja considerada como um processo através do qual todos os seres humanos e sociedades podem alcançar o seu potencial mais elevado.

A UNESCO (1997) adverte que a nossa cultura inclui um conjunto de sistemas de crenças, valores, atitudes, costumes e instituições que enformam as nossas relações sociais e o modo como percebemos o mundo e a nós mesmos e como interagimos com as outras pessoas e o resto da natureza. Assim, a crise global que vive a humanidade é resultado do nosso modo de vida e dos nossos valores coletivos e, por isso, pode-se considerar uma crise cultural. Todavia, a cultura desempenha um papel central na noção complexa de Sustentabilidade e qualquer que seja a forma que toma no futuro depende das nossas decisões e das nossas ações a nível local. Na realidade, um maior reconhecimento de que as decisões e ações humanas a nível local afetam globalmente o ambiente e o nosso modo de vida leva-nos a pensar na necessidade de explicar finalidades de ensino em consonância com a sustentabilidade do planeta e, por isso, uma nova ética global.

3.3 Sustentabilidade da Comunicação

Se as organizações, a mídia e os consumidores têm dedicado maior atenção à causa da sustentabilidade, como é possível questionar a funcionalidade e eficácia do atual formato de comunicação? Defendemos a ideia de que aqui o ponto-chave é aceitar que a premissa de todo programa de políticas e de divulgação da RSE bem-sucedido passa não pela emissão das mensagens, mas sim pela maneira como essas mensagens chegam aos receptores. Essa ênfase interpretativa em torno da comunicação sobre sustentabilidade organizacional necessariamente leva a pôr o foco no grau de eficácia e no nível de funcionalidade das ferramentas escolhidas para divulgação, bem como dos conteúdos veiculados.

A maneira como a comunicação interna dissemina o conhecimento, a inovação e os processos ligados ao seu comprometimento social amplificam e garantem a sustentabilidade da própria organização. O termo “comunicação interna” aqui é adotado como um recorte geográfico que compreende a ação comunicativa como algo que transcorre no interior da organização.

Considerando que o conhecimento compartilhado é uma das funções da comunicação, seria possível entendê-lo como a realização de trocas formais e informais por meio de interações que estão ocorrendo e mobilizam o conhecimento disperso em toda a organização (Makaela *et al.*, 2004). Segundo as autoras, dois temas relevantes para o conhecimento partilhado surgem desse contexto: um voltado a eficiência e outro relacionado à motivação e segurança. O conhecimento compartilhado parece aumentar a eficiência dos empregados, aumentando a motivação e o sentimento de segurança, resultando frequentemente em práticas de trabalho mais efetivas. Entretanto, dada a importância que o conhecimento partilhado tem em todos os níveis de uma organização, pode-se afirmar que sua verdadeira efetividade será obtida pela incorporação de todos os membros organizacionais, enfatizando o conhecimento compartilhado como um resultado das práticas de comunicação interna (Kalla, 2005).

Nesse sentido, pensamos que o uso ineficiente dos canais de comunicação interna torna difícil alcançar a estabilidade organizacional em termos de eficiência e motivação. Assim como o uso ineficiente da comunicação externa torna difícil que se identifiquem as direções para inovar e para influir no entorno relevante (Kreps, 1995). Diante da complexidade do contexto atual das organizações, é possível perceber que o capital não é mais o recurso econômico central, mas o conhecimento e suas aplicações na produtividade, nas inovações e na conquista da sustentabilidade (Drucker, 1986).

Especialmente em relação à comunicação e ao uso da tecnologia da informação, entendemos que a comunicação eficaz é essencial para conseguir que os gestores aceitem as inovações. Empresas inovadoras tendem a permitir procedimentos e rotinas para expandir além dos limites da estrutura organizacional. Para facilitar o estabelecimento de uma política ou estratégia de sustentabilidade, as formas tradicionais de criar, compartilhar e controlar a informação devem também ser mudadas.

A premissa de que a sustentabilidade organizacional é um resultado do processo que viabiliza o conhecimento e a inovação a partir da comunicação interna coloca as práticas comunicacionais em destaque. Na verdade, a sustentabilidade da comunicação é um tema novo nas organizações e vem sendo definido como arranjo constante entre as partes interessadas, em conformidade com o processo de gestão de forma que o preceito central seja mantido e estendido às práticas comunicacionais. Outra questão que se soma à complexidade do assunto é a utilização das ferramentas que as empresas dispõem para comunicar suas práticas sustentáveis. Várias são incorporadas e sugerem a criação de um ambiente mais integrado, contudo a realidade é que continuam sendo peças de marketing sem as premissas da ação comunicativa. A veracidade constantemente é colocada em dúvida e as informações fornecidas, principalmente nos relatórios sociais e campanhas promocionais, em muitos casos, não passam de uma ação promocional.

Realizar todas as atividades com o melhor custo-benefício possível é um desafio e premissa básica para a sustentabilidade da comunicação. Dentre as diversas ações que podem contribuir para que este objetivo seja alcançado, em empresas de grande porte, instituiu-se como praxe a elaboração de um código de conduta de comunicação. Normalmente, tal código contempla critérios de sustentabilidade que norteiam a organização em sua gestão e em suas práticas de divulgação interna e externa, e estabelece a conduta quanto ao uso consciente da comunicação, mantendo vivo o desafio de melhoria contínua de seus processos de comunicação.

Porém, apenas criar um código de conduta e não promovê-lo junto do público interno seria perda de tempo, um trabalho inútil. Promover sua aderência aos critérios do código de conduta de comunicação, previamente à sua divulgação externa, por meio da disseminação multidisciplinar desses conceitos e práticas seria o segundo passo.

De seguida, é preciso assegurar que todas as comunicações internas e externas estejam de acordo com as políticas de sustentabilidade da organização e o código de conduta, bem

como estimular, nas mensagens de comunicação, a adoção de condutas responsáveis e sustentáveis pelos diversos públicos aos quais ela é dirigida. Em função da grande relevância do papel social das empresas na educação e orientação dos consumidores, sua comunicação – seja corporativa, seja de suas marcas, ou com seus fornecedores e clientes – deve motivá-los a desenvolver uma visão socioambiental mais consciente e responsável.

Finalmente, também é importante destacar a necessidade de incentivar a adoção de critérios de sustentabilidade na seleção das soluções de comunicação. É no momento da elaboração do plano de comunicação, que melhor se pode alinhá-lo com o código de conduta estabelecido. Desta forma, o plano levará em conta os impactos negativos socioambientais de suas ações, optando por soluções que evitem e reduzam estes impactos sempre que possível. A organização poderá estimular o uso de ferramentas para identificação e monitoramento dos impactos ambientais e sociais nos planos de comunicação, além de desenvolver estratégias eficazes para cada etapa do ciclo de vida de seus produtos, desde a sua origem, procurando orientar e estimular boas práticas em seus consumidores e clientes, na hora da compra, do uso/consumo e do seu descarte. De uma maneira geral, o que se espera é que a organização realize o processo de desmaterialização nas ações de comunicação, para compensar e/ou neutralizar suas ações por meio de mecanismos legítimos que se relacionem diretamente aos impactos causados.

É justamente este processo de desmaterialização que descrevemos e analisamos, a seguir, em nosso estudo de caso sobre a comunicação da sustentabilidade pela Nestlé Portugal. Na tentativa de estabelecer uma política de comunicação transparente em que os *stakeholders* devem assumir uma postura de participação, diálogo e comprometimento, a empresa criou mecanismos próprios. Tal *modus operandi* constitui nosso foco de análise a partir do qual projetamos nossas interpretações sobre as características da Comunicação Organizacional e da Sustentabilidade.

PARTE IV

ESTUDO DE CASO

“Era uma vez um homem que procurava um seixo que virava qualquer metal em ouro. Saiu por aí – foi na Índia – saiu ainda jovem pela Índia, todo seixo que via no chão apanhava, batia na fivela de metal do cinto e atirava fora. Andou por todas as estradas da Índia catando seixos, colheu pedrinha no fundo dos rios, e nada. Um dia, depois de anos e anos de procura, já velho e alquebrado, setnou-se à sombra de uma árvore para descansar e distraidamente olhou para a fivela do cinto – a fivela do cinto que era de um metal qualquer tinha virado ouro. Onde? Quando? Quer dizer que o seixo procurado estivera em suas mãos! Resignado, o velho recomeçou a procura” (Fernando Sabino, 1956: 251).

4.1 Metodologia

Começamos por explicar nossa metodologia de pesquisa a partir do pensamento de Bourdieu (1999) que indica que a escolha do método não deve ser rígida, mas sim rigorosa, ou seja, o pesquisador não necessita seguir um método só com rigidez, mas qualquer método ou conjunto de métodos que forem utilizados devem ser aplicados com rigor. Assim, nossa metodologia subordinou-se ao objeto de estudo, à sua natureza, amplitude, bem como aos objetivos inicialmente propostos. Na execução deste trabalho, optamos por uma metodologia que, além de viabilizar a discussão das variáveis escolhidas, respondesse simultaneamente às necessidades e limitações emergentes dos recursos existentes e do tempo disponível para a realização do estudo.

As nossas linhas de orientação baseiam-se em pressupostos básicos de metodologia de investigação em Ciências Sociais, visto que são aqueles que nos habilitam a:

“ (...) compreender melhor os significados de um acontecimento ou de uma conduta, a fazer (...) o ponto de situação, a captar com maior perspicácia as lógicas de funcionamento de uma organização, a refletir acertadamente sobre as implicações de uma decisão política, ou ainda a compreender com mais nitidez como determinadas pessoas apreendem um problema e a tornar visíveis alguns dos fundamentos das suas representações” (Quivy; Campenhoudt; 2003: 17).

A adoção de uma perspectiva interdisciplinar revelou-se como outro importante aspecto a ter em conta, sendo mesmo inevitável no nosso caso, considerando a natureza desta investigação. Sua análise nos obrigou a recorrer aos contributos de várias disciplinas como a História, a Economia, a Gestão, a Psicosociologia e a Sociologia, permitindo-nos absorver uma visão mais rica e completa em torno da problemática nas suas mais diversas vertentes.

Para que não perdêssemos o foco da pesquisa e seus fundamentos tomamos algumas precauções. A primeira delas foi determinar que a Sustentabilidade aqui não fosse analisada a partir do senso comum, em que sua principal relação com a Comunicação Organizacional reside na instrumentalização desta última. Pelo contrário, optamos por discutir as diferentes linhas conceituais e os embates que pudessem colocar em questão o sentido da Sustentabilidade em função da Comunicação Organizacional.

Como consequência, nossa segunda precaução metodológica, consistiu em não tratar a Sustentabilidade em sua face externa, mas nos fundamentos que a definiram. Para isso, resgatamos o processo histórico de sua construção e os fatores que impedem sua unanimidade em termos conceituais, além de apresentar as possibilidades de sua aplicação como um todo e

não versões fragmentadas percebidas nos diversos agentes econômicos (principalmente por parte das organizações com fins lucrativos que a utilizam como parte de suas políticas de gestão da imagem organizacional.

A terceira precaução metodológica diz respeito ao cuidado na inversão de valores, tendo em conta que o discurso da lucratividade a partir da Sustentabilidade indica que o mundo ideal sob os aspectos fundamentais do desenvolvimento ainda estão sendo sobrepostos ou subjugados pela lógica do capital. Tentamos descortinar semelhantes defesas, porque se assim o for, ou seja, se pensarmos a Sustentabilidade como fonte de lucro, vários dos preceitos que a fundamentam não teriam o menor sentido e permitiriam a permanência dos extremos: para que alguém lucre, outro deve se sujeitar às regras da dominação capitalista.

Como forma de equilibrar esta discussão, nossa quarta precaução metodológica consistiu em não tratar a Sustentabilidade como preceito socialista ou marxista, mas utilizar os fundamentos críticos dos pensadores desta linha como alerta e indicação de uma realidade camuflada e frequentemente negligenciada. Nesse sentido, se antes se evitava o foco em assuntos que eram vistos como alheios ao ambiente organizacional, agora, eles batem à porta, exigindo tratamentos mais desafiadores e, obrigatoriamente, mais eficazes na perspectiva global.

Em função do exposto e de todo o embasamento teórico previamente apresentado, julgamos que o caminho mais adequado para responder nossas inquietações é o da pesquisa qualitativa. Hoje, este tipo de pesquisa recobre um campo transdisciplinar que envolve as Ciências Humanas e Sociais, que assume as tradições e os paradigmas de análise derivadas do positivismo, da fenomenologia, da teoria crítica e do construtivismo. Além disso, a pesquisa qualitativa é também o método de recolha de dados mais usados pelas pesquisas interpretativas da Comunicação Organizacional. Acreditamos que ao permitir a adoção de multimétodos de investigação para o estudo de um fenômeno situado no local em que ocorre, a pesquisa qualitativa ajuda-nos a encontrar o sentido desse fenômeno e a interpretar os significados que as pessoas dão.

Produções acadêmicas sobre pesquisa qualitativa mostram a amplitude e a diversidade de tendências que se abrigam sob o termo qualitativo (Denzin & Lincoln, 2000). Diferentes orientações filosóficas e tendências epistemológicas se inscrevem como direções de pesquisa sob o abrigo qualitativo, advogando os mais variados métodos como a entrevista, a observação participante, história de vida, análise do discurso, estudo de caso, entre outros. De acordo com Malhotra (2000: 155) a pesquisa qualitativa é uma técnica de "(...) pesquisa não-estruturada,

exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema que está sendo estudado”. Embora simples, esta definição serve-nos como justificativa para nossa escolha, uma vez que procuramos compreender as características de uma relação abstrata entre dois conceitos ainda em fase de afirmação teórica, obtidas a partir de indícios fornecidos em cada fase de nosso ciclo de pesquisa.

Tal ciclo de pesquisa iniciou-se com a revisão de literatura, cujo objetivo foi nos ajudar a encontrar uma hipótese geral para a investigação empírica. Teve sua continuidade com a elaboração de um estudo de caso clássico, por nos permitir reunir o maior número de informações detalhadas com o objetivo de apreender uma realidade específica e devido à disponibilidade apresentada pela Nestlé Portugal para colaborar com nossa investigação.

Ainda neste percurso, definimos nossas unidades de análise sobre as quais incidiram nossos questionamentos e argumentações, a fim de que, posteriormente, pudéssemos discuti-las sob o prisma teórico previamente escolhido como referencial. Nesta altura, concluímos que os melhores métodos para coleta de dados seriam a aplicação de um questionário via e-mail e a realização de entrevistas semi-estruturadas na própria sede da empresa. Finalmente, terminamos nosso ciclo de pesquisa com a aplicação da PARC como modelo para análise dos dados coletados. A seguir, no Quadro XXII – Procedimentos Metodológicos, esquematizamos cada uma destas etapas:

Quadro XXII – Procedimentos Metodológicos

Fase	Etapa	Resultado
Revisão de literatura	Descrição das teorias	Definição da teoria que serve como base para fundamentação teórica e formulação de hipóteses.
	Avaliação	
	Comparação das teorias	
Estudo de Caso	Definição do caso	Estruturação de uma unidade social que serve como base para a interpretação do todo.
	Verificação da exequibilidade	
Coleta de dados	Questionário	Apuração de todas as informações relevantes que servem como base para o estudo de caso.
	Entrevista semi-estruturada	

Análise dos dados	Aplicação da PARC	Comprovação ou não das hipóteses.
-------------------	-------------------	-----------------------------------

Fonte: elaboração própria.

Entedemos que uma investigação empírica é uma viagem de ida e volta, que começa e termina na literatura (planejamento, ação e inferência), por isso, optamos por detalhar as formas por nós escolhidas para fazer esta viagem.

Revisão de Literatura

Nossa revisão teve por objetivo encontrar uma ou mais hipóteses gerais para a investigação empírica e nos dar a base teórica necessária para análise dos dados empíricos posteriormente. Ela foi composta por quatro etapas: a descrição das teorias relevantes ao tema; a avaliação destas teorias; a comparação entre elas e a dedução das hipóteses a partir da avaliação e da comparação.

Na primeira etapa, focamos nossa atenção na natureza dos fatos, isto é, os dados já conhecidos que a teoria tenta explicar. Para a etapa da avaliação, adotamos a pacimônia (poucas afirmações e muitas explicações), a precisão (conceitos e previsões precisas) e a capacidade de ser testada (evidências que suportam a teoria) como critérios avaliativos. Já na terceira etapa, começamos por agrupar os trabalhos empíricos relacionados às teorias avaliadas. Divimos tais documentos em dois grupos: um no qual as hipóteses testadas são idênticas ou bastante semelhantes e outro no qual cada autor testou uma hipótese diferente. Somente após este agrupamento, pudemos avaliar quais trabalhos empíricos, baseados nas teorias por nós previamente selecionados, poderiam nos ser úteis.

Neste processo de revisão da literatura fomos conduzidas ao pensamento que serve como base de nossa hipótese geral. Uma vez que as práticas de comunicação sejam concebidas como sistemas de interação entre os sujeitos que, por sua vez, negociam e constroem juntos os significados e uma ordem social, a Comunicação Organizacional deve ser então encarada como um elemento importante para os fenômenos sociais, incluindo-se aqui o da Sustentabilidade. Porém, questionamo-nos se isto implicaria a existência de uma relação de dependência entre a Sustentabilidade e a Comunicação Organizacional, em que o primeiro conceito só é viabilizado se o segundo for entendido como lugar de ação e de construção da

cultura organizacional. Caso a relação seja marcada por um caráter de dependência, quais outros atributos estariam então presentes?

A partir destas reflexões, formulamos três respostas provisórias a nossa pergunta de partida: (1) a relação entre os dois conceitos é marcada por um caráter de constituição, em que o diálogo e a participação são elementos imprescindíveis à Sustentabilidade, (2) a relação é marcada por um sistema de causa-efeito, em que o diálogo e a participação são a consequência de uma cultura organizacional baseada na sustentabilidade e (3) há uma relação de dependência entre a Comunicação Organizacional e a Sustentabilidade, em que diálogo e participação são os elementos principais.

Terminada nossa primeira fase de pesquisa e definidas nossas hipóteses, demos início ao planejamento do trabalho empírico conforme o resumo apresentado no último quadro.

Estudo de Caso

Nossa fase seguinte foi a definição do caso a ser estudado. Concordamos com a ideia de que um estudo de caso clássico é um dos métodos de pesquisa qualitativa mais comuns para a análise das organizações. Segundo Yin (2001: 32), o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

Entendemos que todo o processo de pesquisa implica em análise subjetiva, em que a preocupação principal é a interpretação de fatores implícitos, carregados de valores, crenças que podem ou não oferecer um modelo de comportamento específico do objeto de estudo e sem se preocupar com a comprovação estatística ou numérica. Neste sentido, reforçamos que autores como Lüdke e André (1986) consideram que os estudos de caso são:

“(...) comumente vistos como de natureza qualitativa ou ‘naturalística’; aquele que ‘se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, tem plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada”.

O estudo de caso considera qualquer unidade social como um todo. Assim, também concordamos com Duarte (2005:216) ao dizer que “(...) cada estudo de entidades que se qualificam como objetos (pessoas, organizações ou países) seria um estudo de caso, independentemente da metodologia utilizada”.

Para nós, o método de estudo de caso deve partir do princípio de que um fenômeno ou objeto segue leis próprias, utilizando modelos especiais de comportamento dentro da lógica humana. Muitos pesquisadores entendem equivocadamente que o estudo de caso é uma técnica de fácil manejo e, portanto, pode levar a resultados simplificados e pouco fidedignos. No entanto, a análise de comportamentos e fenômenos efetivamente mensuráveis implica na identificação de uma característica única, cuja uniformidade é dada em experiências históricas concretas, conforme Ragin e Becker muito bem observam nas palavras seguintes:

“Esta unidade deve ser observada, mas não tem significado em si mesma. Ela só é significativa se um observador puder referenciá-la em uma categoria analítica ou teórica. Não é suficiente observar um fenômeno social, um evento histórico ou destacar certos comportamentos com o objetivo de declará-los ‘casos’. Se desejarmos falar sobre um ‘caso’, precisamos dos meios de interpretá-los ou contextualizá-lo em uma realidade (Ragin & Becker, 2000 *in* Duarte; 2005: 218).

O caso estudado neste trabalho é a comunicação da Sustentabilidade pela Nestlé Portugal. É a partir dele que procuramos identificar as características únicas que marcam a relação entre a Sustentabilidade e a Comunicação Organizacional, destacando os níveis de participação dos *stakeholders*, o diálogo e o comprometimento com a cultura organizacional pretendida pela empresa. Isto é feito através da PARC, enquanto proposta de classificação e de análise. Mais a frente, explicaremos de que forma o modelo de Deetz foi aplicado. Por hora, continuamos com algumas observações sobre nosso estudo de caso.

Entendemos que, para que se entenda ou denomine um “caso”, é preciso definir as unidades de análise. Cientes de que não teríamos recursos suficientes para recolher e analisar todos os dados de cada um dos casos do nosso Universo (a comunicação da sustentabilidade por empresas com fins lucrativos), o passo seguinte foi a definição cuidadosa da nossa amostra com base no seguinte alerta de Duarte (2005):

“(...) o importante é que as questões primárias da pesquisa sejam corretamente formuladas para que haja uma seleção adequada da unidade de análise. (...) O modo como uma *área* em geral lida com um fenômeno pode ser muito diferente do modo como um pequeno grupo trata desse mesmo fenômeno, confusão frequente entre pesquisadores” (Duarte; 2005: 224).

A seleção das unidades de análise em estudos qualitativos, segundo o mesmo autor tende a ser não probabilística, ou seja, sua definição depende do julgamento do pesquisador e não de sorteio a partir do universo. Assim, a seleção das unidades de análise pode ser classificada em

vários tipos, sendo os mais comumente aceitos: a seleção por conveniência (em que os selecionados são fontes de fácil acesso em termos de proximidade ou disponibilidade) e a seleção intencional ou por julgamento (a unidade é considerada ideal por fatores subjetivos do pesquisador como o conhecimento do tema ou representatividade adequada ao estudo).

Para nossa pesquisa, escolhemos o procedimento não probabilístico intencional, visto que ele representa o universo dos elementos mais significativos e permitiria um uso mais apropriado dos conhecimentos já acumulados. Por isso, nossa amostra restringiu-se a Nestlé Portugal, constituindo-se assim “nosso caso”. Dentre as unidades de análise escolhemos as práticas comunicacionais adotadas que visam à formação de uma cultura organizacional baseada na Sustentabilidade e que implicam em diálogo e diferentes níveis de participação dos *stakeholders*. De forma mais prática, analisamos os relatórios de sustentabilidade, as certificações obtidas, a presença ou não em índices de sustentabilidade e as práticas de comunicação interna cuja serventia seja a comunicação da sustentabilidade para os *stakeholders*.

Coleta de dados

Como os entrevistados mostraram-se indisponíveis para a realização de conversas pessoalmente num primeiro momento e optaram por dar informações via e-mail, foi elaborado um questionário estruturado. Diante da disponibilidade apresentada pelos mesmos e considerando as experiências bem-sucedidas na aplicação de questionários em investigações anteriores, escolhemos justamente este método como o primeiro passo para a coleta de dados.

Para elaborar o questionário aplicado, começamos por listar todas as variáveis da investigação, incluindo as características do caso. De seguida, especificamos o número de perguntas para medir cada uma das variáveis e escrevemos uma versão inicial para cada pergunta. Paralelamente, pensamos cuidadosamente na natureza da nossa pergunta de partida e hipóteses, bem como nas variáveis e perguntas associadas a elas. O passo seguinte foi decidir o tipo de resposta desejável para cada pergunta de forma que a técnica estatística ou de análise escolhida nos permitisse uma interpretação adequada. Optamos então por obter respostas qualitativas pelos respondentes. Finalmente, a elaboração do questionário terminou com a redação das instruções associadas com as perguntas para que as entrevistadas soubessem como respondê-lo, a divisão das seções do questionário e o *layout*. O resultado foi um questionário dividido em três seções: informações institucionais, valores, opiniões.

Em relação ao tipo de perguntas, nosso questionário foi composto por questões abertas e fechadas. Esta decisão se baseia no fato de que enquanto as primeiras têm como vantagens o fornecimento de mais informação detalhada e até mesmo inesperada, as fechadas permitem-nos uma aplicação fácil de análises estatísticas. Em resumo, podemos dizer que a adoção de ambos os tipos nos foi útil no processo de obtenção de informação qualitativa para complementar e contextualizar a informação quantitativa obtida por outros métodos (especialmente a partir dos relatórios da sustentabilidade). Refira-se que para evitar problemas nesta fase de coleta de dados, evitamos incluir perguntas múltiplas, perguntas com mistura de conjunções e disjunções, perguntas não-neutras (formas que convidem a uma só resposta) e perguntas indefinidas (vagas em que o respondente assume a responsabilidade para definir o significado da pergunta). Assim, os questionários foram respondidos via e-mail por Silvia Escudé, Diretora de Comunicação e Serviços de Marketing, num prazo de cinco dias a partir do envio, período em que algumas dúvidas superficiais das entrevistadas foram esclarecidas.

Já em nossa primeira leitura das respostas, percebemos a necessidade de aprofundar algumas das informações prestadas a fim de que a fase de análise e interpretação não ficasse comprometida ou nos impedissem de responder as nossas inquietações iniciais. Neste momento do ciclo de pesquisa, demo-nos conta de que precisávamos esclarecer dúvidas, conseguir informações mais detalhadas e ouvir as opiniões pessoais das entrevistadas, isto é, coletar dados que não foram possíveis somente através da pesquisa documental e da aplicação do questionário.

Desta forma, a entrevista em profundidade mostrou-se como uma forma complementar aos métodos adotados até esta fase e foi particularmente apropriada, pois nos permitiu explorar temas sensíveis, sobre os quais as entrevistadas talvez não quisessem falar via e-mail ou em um ambiente de grupo. A entrevista, definida por Haguette (1997:86) como um “processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”, permitiu-nos um contato pessoal com as entrevistadas após algum período de negociações de datas e agendamentos sem sucesso.

Sobre a selecção das entrevistadas, Guerra (2010: 48) salienta que na investigação qualitativa “(...) não se procura nem a representatividade estatística nem as regularidades, mas antes uma representatividade social e a diversidade dos fenómenos. Nesse sentido, garantindo os critérios científicos já referidos, será útil ter um bom interlocutor (...)”, para o que sugere a

criação de perfis para a selecção e identificação das entrevistadas, determinados pelos objectivos traçados para as entrevistas e pelas hipóteses sugeridas. Desta forma, escolhemos como entrevistadas as profissionais da Nestlé Portugal diretamente ligados ao planeamento, execução e avaliação das ações de comunicação e de sustentabilidade que tivessem disponibilidade de tempo e autorização da Direção-Geral da Nestlé Portugal para participar. Foram elas:

- Silvia Escudé, Diretora de Comunicação e Serviços de Marketing;
- Deolinda Nunes, Diretora do Departamento de Relações Corporativas;
- Marta Alexandra Amaro, assistente no Departamento de Relações Corporativas
- Marta Filipa Alvas, responsável pelo Atendimento ao Consumidor.

É importante explicar que, na Nestlé Portugal, não existe um departamento exclusivo para a Comunicação nem para a Sustentabilidade. Todas as ações relacionadas aos dois conceitos são organizadas e promovidas pelo Departamento de Relações Corporativas, Departamento de Comunicação e Serviços de Marketing e pelo Departamento de Recursos Humanos e Serviços. Como se pode observar, apenas a diretora deste último setor da empresa não foi entrevistada. Isto se deve ao fato de que a direção de Comunicação de Serviços de Marketing assumiu a responsabilidade pelo fornecimento de todas as informações, documentos e visitas e não nos autorizou um contato pessoal com a Diretora dos Recursos Humanos, tendo ela respondido apenas o questionário de forma muito superficial e com respostas em um estilo *copy and paste* dos documentos institucionais.

As nossas entrevistas tiveram uma dupla função. Foram *exploratórias* na medida em que procuram obter informação adicional e complementar à aplicação do questionário, sobretudo no que concernem dados contextuais; e foram *analíticas* relativamente à exploração da relação entre um ajustamento da Comunicação Organizacional e as práticas de sustentabilidade da Nestlé Portugal.

Através delas confirmamos algumas informações e esclarecemos dúvidas, ou seja, coletamos dados objetivos e subjetivos. Estes últimos mostraram-se bastante úteis posteriormente, pois se relacionam com os valores, às atitudes e às opiniões das entrevistadas face a comunicação da sustentabilidade.

A preparação da entrevista foi uma etapa crucial que requisitou algum tempo e cuidados, nomeadamente: o planeamento da entrevista (sempre levando em conta o objetivo a ser

alcançado); a escolha das entrevistadas em função do seu conhecimento e experiências sobre os temas desta pesquisa; a disponibilidade em fornecer a entrevista sendo a mesma marcada com antecedência suficiente para evitar cancelamentos; as condições favoráveis que garantissem às entrevistadas a confidencialidade das informações prestadas e, por fim, a preparação específica do roteiro a ser seguido.

Finalmente, as entrevistas decorreram sem adiamentos ou sobressaltos, levaram em média uma hora e meia, foram realizadas em dois dias (11/12/2012 e 23/03/2013) e permitiram a conclusão da fase de coleta de dados – o que nos levou à análise de dados.

Análise de dados

Se considerarmos a visão de Minayo (1994) sobre o ciclo de pesquisa, ultrapassamos a fase exploratória de pesquisa, o trabalho de campo e chegamos então a última fase: o tratamento do material. Nesta fase, fomos levados à teorização sobre os dados, produzindo o confronto entre a abordagem teórica anterior e o que a investigação de campo aportou de singular como contribuição.

Demos início à análise e interpretação dos dados paralelamente a sua coleta. Estes dois processos, apesar de conceitualmente distintos pela maioria dos pesquisadores, por nós são considerados estreitamente relacionados. Gil (1999) reforça este pensamento ao afirmar que:

“A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (Gil, 1999: 168)”.

A teoria e o material de pesquisa foram articulados mediante “um referencial de codificação [...], que constitui uma seleção teórica que incorpora o objetivo da pesquisa” (Bauer, 2008: 1999). A intenção consistiu em responder as hipóteses/linhas orientadoras previamente sugeridas para nossa investigação.

Sabemos que as pesquisas de natureza tipicamente qualitativa geram um enorme volume de dados que precisam ser organizados e compreendidos, requerendo assim um processo continuado em que se procura identificar dimensões, categorias, tendências, padrões, relações, desvendando-lhes o significado. Para nós, este processo foi complexo, não-linear e implicou um

trabalho de redução, organização e interpretação dos dados que se iniciou já na fase exploratória e acompanhou todo o ciclo da investigação.

Notamos que a maioria das técnicas de análise pesquisadas seguem os padrões da análise qualitativa têm o propósito de identificar as relações entre os fenômenos, a partir da interpretação dos dados recorrendo a modelos conceituais definidos *a priori*. O conjunto destas técnicas é por nós chamado de análise de conteúdo e foi o método adotado em relação aos documentos institucionais, aos relatórios de sustentabilidade, aos questionários respondidos via e-mail e às entrevistas. Ainda de acordo com Minayo (1994: 46), trata-se da “expressão mais comumente usada para representar o tratamento dos dados de uma pesquisa qualitativa”. A análise de conteúdo, segundo Bardin (1979), foi definida como:

“(...) um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens” (Bardin; 1979: 42).

Além disso, concordamos com a afirmação de que a análise do conteúdo em estudos sobre a cultura organizacional implica criar um quadro de referência que leva à compreensão dos significados (Lasswell, 1952). Mais do que as evidências sobre as práticas, comportamentos e discursos dos atores organizacionais, perscrutar o porque de uma determinada realidade, é o dilema central deste tipo de investigação. Nesta fase consideramos ser “mais útil para o especialista das Ciências Humanas, quanto mais ele tenha sempre uma impressão de familiaridade face ao objecto de análise” (Bardin, 2009: 30).

Foi neste momento da investigação que ocorreu o cruzamento das informações e das fontes, através da triangulação de dados, o que permitiu extrapolar os significados e as representações observadas do universo inquirido. As evidências representaram uma construção a partir da procura incessante entre o expresso e o subentendido e entre as vozes e as práticas dos inquiridos. Ficou demonstrado que “descrever o comportamento enquanto resposta a um estímulo” (Bardin, 2009: 17), remete a investigação qualitativa, para a desocultação dos fatos, da natureza e das grandezas desses estímulos, enquanto fonte de comportamentos dos atores organizacionais.

Para manter a coerência entre nossa proposta teórica – uso da PARC como um modelo de análise e classificação da comunicação da sustentabilidade – e nosso trabalho empírico,

tomamos a decisão de identificar as principais práticas comunicacionais e conteúdos divulgados sobre a sustentabilidade e de verificar os níveis de participação e de diálogo atribuídos aos *stakeholders* internos da Nestlé Portugal.

O resultado foi um grelha de análise²² para tratamento dos dados recolhidos na entrevista baseado em três temáticas: (1) comunicação organizacional, (2) sustentabilidade, (3) comunicação da sustentabilidade. As informações pretendidas eram as significações associadas a estes três pilares de nossa investigação, incluindo aqui as impressões pessoais das entrevistadas sobre as renovações em termos de cultura organizacional pelas quais a empresa passou, o papel que a comunicação desempenhou neste processo e os graus de diálogo e participação que a empresa permite aos *stakeholders* internos.

No entanto, antes de aprofundarmos nossas análises e propormos um esquema de referência sobre a comunicação da sustentabilidade pela Nestlé, julgamos ser essencial expor os dados coletados, a começar por nossa pesquisa documental sobre a empresa.

4.2 Um ninho de passarinhos

Começamos por explicar o porquê da escolha da Nestlé como nosso estudo de caso para esta investigação. O primeiro argumento que explica tal escolha é o fato da Nestlé ser uma multinacional atuante em todo o mundo, incluindo vastas comunidades de países considerados em vias de desenvolvimento. Esse contato empresarial com uma diversidade de realidades de risco poderá, potencialmente, tornar a empresa mais sensível para querer resolver ou minimizar as dificuldades das comunidades com que interage no desenvolvimento da sua atividade empresarial.

Uma segunda razão é o fato da Nestlé atuar em mercados de consumidores mais exigentes e sensíveis, como é o dos produtos alimentares, sobretudo os infantis, confere-lhe uma maior tendência para ampliar o escopo da sustentabilidade. Tomando direções que ultrapassam já as responsabilidades econômicas e legais, a empresa, multinacional e de topo no universo empresarial ocidental, poderá sentir compelida a desenvolver ações sociais com impacto para a comunidade onde tem suas bases produtivas.

Em terceiro lugar, porque a empresa se encontra envolvida em atividades que apresentam maiores riscos, sejam eles de foro ambiental ou social, espera-se que ela tenda a desenvolver

²² Anexo V.

mais ações de Sustentabilidade, no sentido de minimizar os estragos que a atividade da empresa potencia nas comunidades.

4.2.1 Nestlé no Mundo

Fazemos aqui um breve resumo da história da empresa a fim de contextualizar sua posição no mercado e alimentar suas estratégias. A história do Grupo Nestlé remonta a 1867, quando Henri Nestlé, um farmacêutico alemão preocupado com os elevados índices de mortalidade infantil, iniciou a produção da Farinha Láctea. O produto, elaborado com leite de vaca, farinha e açúcar, destinava-se a ser utilizado na alimentação dos bebês cujas mães estivessem impossibilitadas de amamentar ou nos casos em que o bebê fosse intolerante ao leite materno. Nesta primeira fase de sua empresa, Henri Nestlé optou por consolidar seu sobrenome como a marca da empresa que surgia, uma marca que fosse referência de bons produtos alimentícios. O sobrenome até hoje se mantém e seu símbolo é representado por um ninho de pássaros.²³

A Farinha Láctea mostrou-se bastante eficaz na alimentação das crianças nos primeiros meses de vida e tornou-se a base da primeira empresa alimentar do mundo: a *Sociedade Henri Nestlé*. Em 1875, três empresários suíços - Jules Monnerat, P. S. Roussy e G. Marquis - compraram a empresa e criaram a sociedade anônima *Farine Lactée Henri Nestlé, S. A.* No início do século XX, eles abriram fábricas nos Estados Unidos, no Reino Unido, na Alemanha e na Espanha, iniciando o processo de internacionalização da empresa.

Em 1904, a gama de produtos da Nestlé foi ampliada, depois de estabelecido um acordo com a *Swiss General Chocolate Company*, permitindo com que a empresa passasse a também produzir chocolate e, um ano mais tarde, realizou-se a fusão da sociedade anônima *Farine Lactée Henri Nestlé* com a *Anglo-Swiss Condensed Milk Company* (a primeira empresa de leite condensado europeia), dando origem à *Nestlé & Anglo-Swiss Milk Company*. Atenta aos movimentos do mercado, a empresa continuou a sua expansão, com o início da produção na Austrália e a construção de armazéns em Singapura, Hong Kong e Bombaim, de modo a responder ao rápido crescimento do mercado asiático e aproveitar-se da farta e barata mão-de-obra disponível nestes locais.

23 Inspirado na tradição de seu próprio nome (a palavra *nest* significa ninho em inglês e alemão), Henri Nestlé idealizou uma marca destinada a ganhar fama internacional: o ninho de pássaros que simboliza uma fonte de alimentos, tendo-a registrado em 1875. Já em 1869, Henri Nestlé dizia que o ninho não era apenas uma marca comercial, mas também o brasão de sua família.

A Primeira Guerra Mundial ocasionou algumas dificuldades a Nestlé, nomeadamente no que se refere à aquisição de materiais e à distribuição dos produtos finais. Contudo, o conflito também gerou benefícios, uma vez que a escassez de bens de consumo diário conduziu ao aumento da procura dos produtos da Nestlé. A falta de leite fresco, por exemplo, foi suprida pelo consumo de leite em pó e de leite condensado. Terminada a Primeira Guerra Mundial, a empresa deparou-se com um cenário de crise e, como resposta, contratou o especialista Louis Dapples para reorganizar a logística, processos, pesquisa e investimentos, a qual rapidamente voltou a registar resultados satisfatórios.

Em 1929, a *Nestlé & Anglo-Swiss Milk Company S. A.* adquiriu a empresa europeia *Peter, Cailler, Kohler Chocolat Suisses S. A.*, criando uma das maiores empresas de chocolate do mundo. Nos anos 30, a companhia continuou com sua política de diversificação de produtos e em 1938, lançou no mercado o primeiro café instantâneo do mundo, o *Nescafé*, que até os dias de hoje é um dos produtos mais consumidos pelos seus clientes em todo o mundo.

O início da Segunda Guerra Mundial provocou uma diminuição acentuada dos lucros da empresa. No entanto, à semelhança do conflito de 1914, também trouxe proveitos. Desta feita, ajudou a introduzir o café instantâneo *Nescafé* no mercado, pois era a principal bebida tomada pelos soldados do contingente americano que se encontravam de serviço na Europa e na Ásia. Ao final da II Guerra Mundial, em 1945, a Nestlé já possuía 40 fábricas espalhadas pelo mundo e duplicara a produção desde 1914. No período seguinte, seu crescimento continuou a ser baseado em sua política de diversificação. A começar pelo próprio setor de alimentos, associou-se à suíça *Maggi* para produzir sopas prontas em 1947. Entre 1950 e 1984, expandiu sua linha para os enlatados, congelados e sucos. Voltada essencialmente para a nutrição humana, a Nestlé diversificou suas atividades a partir da década de 1970, passando também a atuar nos segmentos farmacêutico (*Alcon*) e de cosméticos (a exemplo da *L'Oréal*).

Sua situação econômica piorou na década de 70, devido à subida do preço do petróleo, do café e do cacau, acompanhada do abrandamento do crescimento nos países industrializados. Estas dificuldades apenas foram compensadas pelo crescimento acelerado da empresa nos países em vias de desenvolvimento, ainda que a atuação nestes países comportasse alguns riscos relacionados com a instabilidade política e as condições econômicas débeis.

A década de 90 representou um período bastante favorável para a Nestlé devido à liberalização dos mercados e o levantamento das barreiras comerciais, o que era particularmente relevante para uma empresa com interesse em expandir-se para novos

mercados. Foi neste contexto que a empresa reforçou sua atuação no segmento de águas, com a compra da *Perrier*, uma das marcas mais famosas do mundo. Em 2001, foi a vez da aquisição da *Ralston Purina*, empresa do setor de alimentos para animais de estimação, dando origem, em 2002, à *Nestlé Purina PetCare*. No mesmo ano, foi criada a DPA - *Dairy Partners Americas*, aliança estratégica no setor de lácteos entre a Nestlé e a *New Zealand's Fonterra Co-operative Group Ltd.*

Em 2010, houve a aquisição do negócio de pizzas da empresa *Kraft Foods Company*, a criação do *Nestlé Health Science S.A.* e do *Nestlé Institute of Health Sciences*, duas organizações independentes que têm como objetivo liderar as oportunidades derivadas da nutrição para a saúde. Já no ano seguinte, a Nestlé comprou uma participação de 60% nas empresas chinesas *Hsu Fu Chi* e *Yinlu Foods Group (Yinlu)*.

Terminamos estes registros históricos, destacando que em 2012 a Nestlé inaugurou um nova fábrica da Nespresso na Suíça, tornou-se membro da *Fair Labor Association* e liderou a lista de empresas globais de redução das emissões de carbono. Ainda em 2012, a empresa ficou novamente, e pelo sétimo ano consecutivo, classificada em primeiro lugar na categoria de indústrias de produtos alimentares, no estudo anual das Empresas Mais Admiradas do Mundo, desenvolvido pela revista *Fortune*, tendo recebido a pontuação máxima em cada um dos atributos avaliados: inovação, gestão de pessoas, utilização de ativos corporativos, responsabilidade social, qualidade da gestão, solidez financeira, investimentos de longo prazo, qualidade dos produtos e serviços e competitividade global.

Hoje, a Nestlé é a maior empresa mundial de alimentos e bebidas, também considerada pelos especialistas em nutrição como uma referência em inovação e pesquisa sobre as relações entre saúde, bem-estar e alimentação funcional. Desde sua fundação em 1867, a história da empresa é caracterizada por números que indicam crescimento contínuo. Com 468 fábricas e 29 centros de pesquisas espalhadas em 83 países nos cinco continentes, em 2012, a Nestlé manteve suas operações em 194 países mantendo para isso cerca de 340 mil funcionários. Suas vendas totalizaram 467,17 milhões de euros, dos quais 31% referem-se a novos produtos.

4.2.2 Noventa anos de vida em Portugal

Quando foi fundada a Sociedade de Produtos Lácteos Ltda., mais tarde Nestlé Portugal, o país vivia o período da Primeira República. Nesse ano de 1923, o cenário era de instabilidade política e a população portuguesa rondava os seis milhões de habitantes. As condições de

alimentação eram deficientes, com graves carências no plano da nutrição dos lactentes, o que resultava em taxas de mortalidade infantil históricas.

Sensível a estas dificuldades, o Professor Egas Moniz, mais tarde Prêmio Nobel da Medicina (1949) e uma das principais figuras da ciência do século XX, impulsionou a criação da primeira fábrica portuguesa de leite em pó, que seria o embrião da atual Nestlé Portugal. Em conjunto com o engenheiro Rodolfo Leipold e com o juiz Artur Valente, fundou a Sociedade de Produtos Lácteos, Ltda, a 10 de março de 1923 em Avanca. Além de ser a terra natal de Egas Moniz, o local apresentava condições propícias à produção leiteira, que viria a ser escoada pela fábrica. Nessa altura, os métodos de laboração eram artesanais e a energia elétrica só chegaria ali em 1935.

Muito bem acolhida por pediatras e nutricionistas, a fábrica depressa se lançou na preparação de novos produtos. O grande impulso verificou-se em 1933, quando o Professor Egas Moniz obteve para a Sociedade de Produtos Lácteos a licença exclusiva de fabricação e venda dos produtos com a marca Nestlé – dos quais, a Farinha Láctea Nestlé, mais tarde conhecida como Cerelac, era o destaque. Não só Egas Moniz era um seguidor da obra de Henri Nestlé, como na gênese de ambas as empresas estava a mesma missão: combater a mortalidade infantil. Desta forma, as sinergias entre a Sociedade de Produtos Lácteos e a Nestlé eram evidentes. Em sequência, a fábrica de Avanca foi ampliada e modernizada, o que permitiu o desenvolvimento progressivo de um leque abrangente de produtos.

Além de leite em pó, leite desnatado, leite condensado, queijo, manteiga e farinhas, foram surgindo produtos como a *Maggi*, o *Nestum*, os sucedâneos de café e, mais tarde, os cereais. A Nestlé Portugal foi crescendo, recorrendo a aquisições locais e/ou internacionais. Ao longo de 90 anos, expandiu-se para a produção e comercialização de novos produtos e criou marcas que acompanham as famílias há gerações. Soube implementar-se na comunidade, adequando os seus produtos ao gosto dos portugueses e impulsionando a agricultura e a economia. Ainda hoje esse impulso contribui para que a Nestlé fabrique em Portugal produtos únicos como, por exemplo, a Cerelac com leite dos Açores, os cereais de pequeno-almoço com trigo do Alentejo e as bebidas solúveis com chicória nacional.

Com sede em Linda-a-Velha, Lisboa, a empresa possui fábricas no Porto, Coruche, Lagoa e Avanca, sendo esta última a maior delas. Além disso, possui 20 centros de distribuição em todo o país, incluindo-se as ilhas da Madeira e dos Açores. Em termos numéricos, em 2012, a

empresa registrou 15,425 milhões de euros em investimentos, manteve 1.820 colaboradores e lançou 31 novos produtos.

Desde a sua fundação até aos dias de hoje, podemos dizer que a Nestlé Portugal conheceu um grande desenvolvimento. Nos últimos anos tem centrado a sua atuação nos campos da nutrição, saúde e bem-estar, de modo a alcançar o máximo de qualidade e a responder às necessidades cada vez mais exigentes dos consumidores. Esta preocupação está refletida no posicionamento da empresa e em seu *slogan Good Food, Good Life*.

Destacamos o fato da empresa realizar um trabalho significativo no campo da investigação em alimentação e nutrição, em busca dos melhores alimentos para os seus consumidores liderando atualmente as pesquisas científicas nesse âmbito. Este compromisso é assumido nos próprios Princípios de Gestão e de Liderança da empresa: a segurança e a qualidade dos produtos, a capacidade de inovação alicerçada em Investigação e Desenvolvimento. É justamente este conjunto de princípios de gestão que tratamos a seguir a fim de compreendermos uma parte da formação de sua cultura organizacional.

4.2.3 Princípios e valores da Nestlé

O atual contexto macroeconômico tem-se revelado como um desafio para as empresas, motivando reposicionamentos e uma visão mais atenta do mercado. A partir de nossa pesquisa documental e entrevistas concluímos que a filosofia de trabalho da Nestlé, em qualquer país onde atue, é a mesma pois segue as diretrizes impostas pela matriz na Suíça. O objetivo da empresa é ser reconhecida como líder mundial na área de nutrição, saúde e bem-estar, contando para isso com a confiança de seus *stakeholders*, e ser uma referência em termos de performance financeira no setor da indústria em que mantém seus negócios.

Para atingir este objetivo, todas as filiais da Nestlé adotaram um sistema de princípios e valores que são divulgados em sua intranet e site oficial, em seu relatório anual de atividades e todos os outros materiais impressos que a empresa disponibiliza com informações institucionais. Seguindo a representação gráfica de uma pirâmide dividida em três categorias, as diretrizes servem como um guia para a formulação da política de negócios e da própria cultura organizacional da Nestlé. A primeira categoria intitula-se *Compromisso*, está subdividida em Códigos de Conduta, Leis e Princípios Nestlé de Gestão Empresarial e é base gerenciadora de todo o trabalho desenvolvido pela empresa. A segunda categoria é a *Sustentabilidade*, sobre a qual incide o foco de proteção do futuro. No topo da pirâmide, temos o conceito de *Criação de*

Valor Compartilhado assentado em três aspectos centrais *Nutrição, Água e Desenvolvimento Rural*.

Se considerarmos que o termo Compromisso refere-se a uma obrigação mútua contraída por diferentes partes, temos na base desta representação, as componentes diretamente relacionadas com o funcionamento básico da empresa e sua relação com fatores externos. O Código de Conduta foi definido em 2007 e é composto por 14 seções em que cada uma delas detalha a forma como um colaborador interno ou um parceiro externo deve agir. “O Código de Conduta Empresarial especifica os Princípios Corporativos Empresariais da Nestlé e contribui para a sua implementação contínua estabelecendo certas normas mínimas de comportamento imperativas e não negociáveis em áreas chave” (Código de Conduta da Nestlé, 2007: 1).

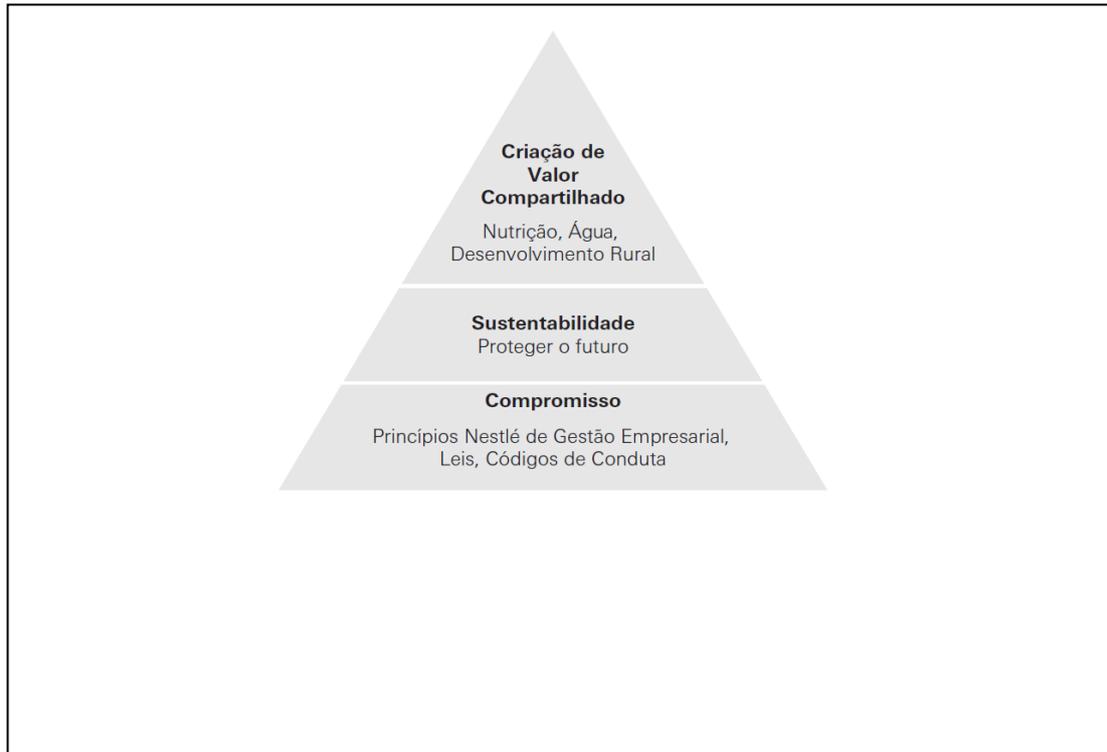
As leis por sua vez reforçam o carácter de obrigação e trazem a tona o aspecto de flexibilidade e adaptabilidade, uma vez que a empresa está presente em 83 países diferentes. Já os Princípios Nestlé de Gestão constituem uma parte bastante interessante desta representação, uma vez que suas 10 diretrizes indicam os caminhos a serem tomados em áreas diversas e que, na verdade, influenciarão diretamente os resultados a serem obtidos para que uma cultura de sustentabilidade e a criação de valor sejam verdadeiramente estabelecidas.

Na camada intermediária da pirâmide, aparece a Sustentabilidade. Embora graficamente não seja esta uma primeira interpretação, segundo as informações que nos foram repassadas em entrevista, ela é considerada uma “filosofia de negócios transversal a todo o negócio da empresa, e está presente na nossa atividade diária, tocando todos os nossos *stakeholders*” (Deolinda Nunes; entrevista, 11/12/2012).

No topo da pirâmide, surge então o conceito de Criação de Valor Compartilhado. Trata-se de uma nova forma de fazer negócios, que coloca as questões sociais no centro da estratégia e das operações das empresas e que está “na moda” no mundo dos gigantes organizacionais. O conceito desenvolvido por Michael Porter e Mark Kramer²⁴ foi adotado pela Nestlé Portugal desde 2007 e, de uma forma bem resumida, é criado quando as empresas geram valor económico para si mesmas de uma forma que, simultaneamente, produz valor para a sociedade, abordando os desafios sociais e ambientais. Logo abaixo, reproduzimos na Figura IV estas três categorias e de seguida, analisamos cada uma delas detalhadamente para que posteriormente seja possível identificar de que forma a Comunicação Organizacional se faz presente para sua concretização.

24 Professores na Universidade Harvard e sócios numa empresa de consultoria e planeamento estratégico.

Figura IV – Hierarquização de princípios e valores da Nestlé



Fonte: Princípios Corporativos e de Negócio – Nestlé (2012: 5).

4.2.4 Compromisso

A partir da figura anterior diversas análises sobre a gestão, os valores, as intenções e a cultura organizacional proposta pela Nestlé podem ser feitas. Começamos por comentar a base da pirâmide.

O *Código Nestlé de Conduta Empresarial* foi desenvolvido pela matriz da empresa na Suíça e respeita as diretrizes corporativas locais. A Nestlé acredita que, como regra geral, a legislação de um país constitui a melhor garantia de um comportamento responsável. Não obstante, em certas áreas, uma orientação complementar para os colaboradores sob a forma de princípios voluntários de gestão é considerada benéfica para garantir que os mais elevados padrões serão assegurados em toda a organização. “O Código é um documento que nos orienta a evitar qualquer conduta que possa causar prejuízo ou colocar em risco a reputação da Nestlé, a agir legal e honestamente e a colocar os interesses da Empresa acima dos nossos próprios interesses ou de outras pessoas”, afirmou um dos entrevistados (Marta Filipa Alvas; entrevista, 11/12/2012). No Quadro XXII - Código de Conduta da Nestlé, resumimos as 14 recomendações

a serem seguidas por trabalhadores, colaboradores, associados, gerentes e diretores da Nestlé S.A. e de suas subsidiárias.

Quadro XXII – Código de Conduta da Nestlé

Seção 1	Cumprimento da Lei, Normas e Regulamentos	Respeitamos a lei em todos os momentos.
Seção 2	Conflitos de Interesses	Agimos sempre no melhor interesse da Nestlé.
Seção 3	Cargos fora do Grupo Nestlé e outras atividades externas	Orgulhamo-nos da reputação da Nestlé e temos em consideração o melhor interesse da Nestlé também nos nossos compromissos e atividades fora da Companhia.
Seção 4	Família e parentes	As nossas decisões relativas à contratação e ao desenvolvimento de pessoas serão justas e objetivas.
Seção 5	Oportunidades de Negócio	Estamos comprometidos em ajudar o negócio da Nestlé a progredir.
Seção 6	Manipulação de Informação Privilegiada (<i>Insider Trading</i>)	Respeitamos e seguimos a Política Nestlé sobre Informação Privilegiada (<i>Nestlé Policy on Inside Information</i>) ao comprar e vender valores mobiliários da Nestlé.
Seção 7	Antitrust e Lealdade Comercial	Acreditamos na importância da livre concorrência.
Seção 8	Informações Confidenciais	Valorizamos e protegemos as nossas informações confidenciais e respeitamos as informações confidenciais alheias.
Seção 9	Fraude, Proteção dos Ativos da Companhia, Contabilidade	Insistimos na honestidade e respeitamos os ativos e os bens da Companhia.
Seção 10	Suborno e Corrupção	Condenamos toda e qualquer forma de suborno ou corrupção.
Seção 11	Presentes, Refeições, Entretenimento	Competimos e fazemos negócio apenas com base na qualidade e na competência.
Seção 12	Discriminação e Assédio	Fomentamos a diversidade e respeitamos a dignidade pessoal dos nossos colegas de trabalho.
Seção 13	Falta de Cumprimento	Consultaremos o Código, cumprimos as suas disposições e procuraremos orientação, quando necessário.

Seção 14	Comunicação de condutas ilegais ou violadoras	Assumimos a responsabilidade de assegurar que todos atuamos com integridade, em qualquer situação.
----------	---	--

Fonte: elaboração própria.

Parece ter sido no início da década de 90, que as preocupações gerenciais com a conduta e com a ética ganharam um contorno definitivo. Em novembro de 1991, o Congresso norte-americano aprovou as Diretrizes Federais Americanas de Normas de Cumprimento Obrigatório, com o intuito de produzir um referencial programático para a autorregulamentação das empresas (Meira, 2002; Boeira, 2005). Essas diretrizes abriram novas frentes, ao transformar em lei incentivos para que as empresas tomassem medidas com vistas a prevenir condutas condenáveis, via a elaboração de programas internos eficazes de cumprimento de normas éticas.

O marco legal, representado pelas diretrizes oficiais, resultou numa caracterização da ética como ferramenta propriamente gerencial. O problema a ser enfrentado é o do controle disciplinar na organização, pois as empresas passaram a ser consideradas responsáveis pela má conduta de seus empregados (Meira, 2002). Assim, os códigos de conduta passaram a ser encarados como uma ferramenta de controle importante para que os valores da empresa fossem adequadamente divulgados aos funcionários e demais interessados.

Desde então, os códigos de conduta vêm ganhando importância e sendo utilizados com uma frequência cada vez mais alta como um meio de comunicação (Carasco; Singh, 2003; Clegg *et al.*, 2006) em que a mensagem principal diz respeito ao comportamento e o tipo de cultura organizacional esperado pela direção das empresas.

No caso do Código da Conduta da Nestlé, chamou-nos especial atenção a seção 14 que aborda o papel da comunicação de forma específica, seus possíveis canais e públicos, como pode ser visto no trecho que reproduzimos a seguir:

“Os Colaboradores comunicarão práticas ou ações que possam ser consideradas inapropriadas de acordo com este Código ou mesmo ilegais, aos seus superiores diretos, aos responsáveis de Recursos Humanos, da área Jurídica ou da área de *Compliance*. Se for o caso, dada a natureza do fato relatado, a comunicação sobre a violação pode ser feita diretamente a níveis hierárquicos mais elevados, incluindo o CEO (*Chief Executive Officer*) do Grupo e/ou o Responsável de *Compliance* (*Chief Compliance Officer*) do Grupo. Quando apropriado, os relatos podem ser feitos de forma confidencial ou através do número de telefone do

Serviço de Atendimento aos Colaboradores da Nestlé. Todos os relatos e denúncias serão devidamente investigados. A Nestlé proíbe retaliações contra qualquer Colaborador em virtude de comunicações feitas de boa-fé e protege os direitos da pessoa incriminada” (Código de Conduta Nestlé; 2007: 8).

Acreditamos que a colaboração dos *stakeholders* para a manutenção de uma cultura organizacional baseada num código de conduta como o descrito acima depende basicamente do nível de entendimento e compromisso que eles têm em relação àquilo que a Nestlé lhes pede. São oferecidas as seguintes formas para os relatos: a comunicação interpessoal e direta a cinco representantes (CEO, responsável pela área de *Compliance*, de Recursos Humanos, Jurídica ou a qualquer superior direto), a comunicação anônima via telefone e, embora não apareça registrada no trecho supracitado, há também a opção da comunicação online via e-mail.

Ao propormos uma discussão ampla sobre a utilização de um código, pensamos que há dois enfoques possíveis. Num ângulo positivo, tais códigos são formas de impulsionar e fazer progredir a legislação social internacional como um todo. Embora obriguem menos que as Convenções Internacionais do Trabalho, menos que as leis internas do país em que estão sediadas e menos do que as normas coletivas produzidas em nível sindical, os códigos de conduta das empresas transnacionais como a Nestlé possuem um caráter de menor animosidade e maior consenso sobre direitos fundamentais dos *stakeholders* e podem, em tese, ser contributos favoráveis para o fortalecimento do diálogo social e crescimento da democracia nas relações de trabalho e na cultura organizacional de uma maneira geral.

Contudo, há sempre a preocupação de que estes códigos de conduta representem mera retórica das empresas transnacionais. Estariam impregnados de interesses comerciais sob a roupagem de direitos fundamentais, não avançando concretamente para a promoção da inclusão e da abertura de diálogo aos *stakeholders*. Embora a OIT, nas considerações sobre a Declaração de 98, sublinhe que os princípios e direitos fundamentais no trabalho não devam ser utilizados para fins comerciais, corre-se sempre o risco de se ver nos direitos humanos dos trabalhadores, por exemplo, ferramentas a serem usadas sobretudo para finalidades econômicas.

Dando sequência a nossa análise da base Compromisso, temos as leis próprias dos países onde a empresa mantém suas operações. Sobre a legislação nacional e as recomendações internacionais, a Nestlé reitera que todos seus colaboradores devem cumprir a legislação aplicável nos países nos quais exerce a sua atividade, sem deixar de observar as diretrizes internacionais. Dentre elas, a Nestlé apoia de forma especial o *Pacto Global das*

Nações Unidas e os seus dez princípios. Como já foi explicado na Parte I de nossa pesquisa, o Pacto Global solicita às empresas que adotem, suportem e apliquem, dentro da sua esfera de influência, um conjunto de valores essenciais nas áreas dos direitos humanos, legislação laboral e ambiente.

A Nestlé reconhece que o crescente processo de globalização conduz à elaboração de um número cada vez maior de recomendações internacionais, porém não deixa dúvidas de que em seu direcionamento estratégico, durante 2013 e 2014, o Pacto Global servirá como um guia orientador de práticas de gestão. Embora, regra geral, estas recomendações internacionais sejam dirigidas aos governos, é inegável que elas têm um impacto inevitável nas práticas empresariais. No caso da Nestlé, a empresa optou por também incorporar na sua política, as convenções da OIT e o *Código Internacional de Comercialização dos Substitutos do Leite Materno* da Organização Mundial de Saúde pois apresentam uma relação direta com duas áreas-chave do negócio da organização: a manutenção de recursos humanos qualificados e a produção de leite em pó, um de seus produtos com melhor performance de vendas.

Além disso, a empresa apoia os compromissos e as recomendações em matéria de autorregulação emanadas das organizações setoriais competentes, sempre que as mesmas tenham sido formuladas de acordo com todos os interessados como, por exemplo, a *Carta das Empresas Para o Desenvolvimento Sustentável*, elaborada pela Câmara de Comércio Internacional e as *Diretrizes para Empresas Multinacionais* da Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico, aprovadas em Junho de 2000.

A empresa tenta assegurar que toda a organização aplica os mais elevados padrões de conduta responsável ao adotar um código próprio, ao observar as leis nacionais e recomendações internacionais e “ao cumprir de forma responsável os Princípios Corporativos Empresariais da Nestlé, que servem como a orientação principal para nossas atividades e relações de negócio e comunicação em todo o mundo e em todos os setores da sua atividade comercial” (Deolinda Nunes; entrevista, 11/12/2012). E são justamente este conjunto de preceitos morais que abordamos de forma mais específica agora.

A partir das informações obtidas em nossa pesquisa concluímos que os *Princípios Nestlé de Gestão Empresarial* constituem a base da cultura organizacional da empresa e vêm sendo desenvolvidos ao longo dos últimos 140 anos de sua existência. A reunião de todos os Princípios Nestlé de Gestão Empresarial foi elaborada e registrada de forma impressa pela primeira vez em 1998, porém, muito antes disso, alguns destes princípios já haviam sido publicados

separadamente enquanto outros eram repassados oralmente. Embora hoje eles estejam aparentemente estabelecidos, a empresa pretende revê-los a cada ano e assim dar continuidade à evolução deste conjunto de orientações, a fim de que se adequem às mudanças inerentes a cada época. Um exemplo que demonstra esta “evolução” foi a incorporação de todos os princípios do Pacto Global das Nações Unidas um ano após sua divulgação e o mesmo deverá acontecer em 2014 com relação às recomendações produzidas durante a conferência Rio+20.

Notamos que a versão em vigor dos Princípios Nestlé de Gestão Empresarial difere das duas anteriores por relacionar os dez princípios operacionais dos negócios aos documentos que detalham cada um deles (princípios, políticas, procedimentos e diretrizes) e que se encontram publicados no site da Nestlé S.A.. Com isso, o texto de cada princípio ficou mais sucinto, proporcionando, ao mesmo tempo, maior detalhamento dos passos para o seu cumprimento. Também, pela primeira vez, em 2012, a organização inseriu um mapa indicativo dos princípios e dos procedimentos correlatos adotados logo no início de seu relatório de sustentabilidade 2012, facilitando assim sua leitura e interpretação. Sobre a cultura da empresa, a Sustentabilidade e estes princípios de orientação, reproduzimos aqui a nota de abertura do relatório de 2010, assinado por Peter Brabeck-Letmathe e Paul Bulcke, respectivamente Presidente do Conselho Administrativo e Presidente da Nestlé S.A.:

“Acreditamos no peso de uma cultura forte de compromisso com diretrizes estabelecidas, como é o caso da nossa organização. Os Princípios de Gestão Empresarial e os documentos que os reforçam refletem esse compromisso, protegendo a confiança que o consumidor e outros parceiros depositam na marca Nestlé. Nossas diretrizes internas não apenas requerem o cumprimento da lei, mas também guiam todas as nossas atividades, mesmo quando a lei é mais liberal, ou quando inexistam leis para um tópico determinado. Para a Nestlé, a atitude de cumprir a lei vai além de simplesmente obedecer aos *checklists* existentes. Isso requer princípios firmes, aplicados a toda a organização, e que estabeleçam diretrizes claras a todos os colaboradores” (Princípios Corporativos e de Negócios Nestlé; 2012: 3).

A empresa optou por direcionar seus princípios em torno de cinco focos: consumidores, direitos humanos e trabalhistas, colaboradores, fornecedores e ambiente. No Quadro XXIII – Princípios Nestlé de Gestão Empresarial, cuja representação fazemos a seguir, é possível identificar de que forma os aspectos de gestão, de sustentabilidade e de comunicação se fazem presentes segundo a visão da própria empresa.

Quadro XXIII – Princípios Nestlé de Gestão Empresarial

Consumidores	Direitos Humanos e Práticas trabalhistas	Nossos colaboradores
<p>1 - Nutrição, Saúde e Bem-Estar</p> <p><i>Melhorar a qualidade de vida do consumidor a cada dia, em todos os lugares, pela oferta de opções de alimentos e bebidas mais saborosas e saudáveis, bem como encorajar um estilo de vida mais saudável.</i></p>	<p>4 - Direitos Humanos nas Atividades Profissionais</p> <p><i>Apoiamos plenamente os princípios norteadores do Pacto Global das Nações Unidas no que tange a direitos humanos e trabalhistas, e temos por objetivo proporcionar um exemplo de boas práticas de direitos humanos e conduta laboral em todas nossas atividades corporativas.</i></p>	<p>5 - Liderança e Responsabilidade Individual</p> <p><i>O nosso sucesso está vinculado aos nossos trabalhadores. Prevalece em nosso ambiente de trabalho um tratamento mútuo de respeito e dignidade. Esperamos que todos promovam a responsabilidade pessoal nessa atuação. Selecionamos pessoas competentes e motivadas que respeitem nossos valores e ofereçamos oportunidades iguais para o desenvolvimento de todos os colaboradores, protegendo sua privacidade. Não toleramos qualquer forma de assédio ou discriminação.</i></p>
<p>2 - Garantia de Qualidade e Segurança do Produto</p> <p><i>Em qualquer parte do mundo o nome Nestlé representa uma promessa ao consumidor de que o produto é seguro e produzido segundo os mais altos padrões.</i></p>		<p>6 - Segurança e Saúde no trabalho</p> <p><i>Assumimos o compromisso de prevenir acidentes, injúrias e doenças decorrentes das condições de trabalho, bem como proteger os colaboradores, parceiros de negócios e outros envolvidos na cadeia de valor.</i></p>
<p>3 - Comunicação com o consumidor</p> <p><i>Nos comprometemos a realizar uma comunicação responsável e confiável, que confere ao consumidor o direito de escolher com base em informação recebida, e que promove dietas mais saudáveis. Respeitamos a privacidade do consumidor.</i></p>		

Fornecedores e clientes	Ambiente
<p>7 – Relacionamento com Fornecedores e Clientes</p> <p><i>É nossa prática solicitar de todos os fornecedores, representante, terceiros e seus funcionários, a</i></p>	<p>9 - Sustentabilidade Ambiental</p> <p><i>Estamos comprometidos a buscar práticas corporativas sustentáveis do ponto de vista ambiental. Em todos os</i></p>

<p><i>demonstração de honestidade, integridade e lealdade, bem como a adesão aos nossos princípios não negociáveis de conduta. Da mesma forma assumimos estes compromissos perante nossos clientes.</i></p>	<p><i>estágios do ciclo de vida do produto, procuramos utilizar eficientemente os recursos naturais, favorecer o uso de recursos renováveis por sistemas de gestão sustentáveis, tendo por meta o desperdício zero.</i></p>
<p>8 - Agricultura e desenvolvimento rural</p> <p><i>Contribuímos para melhorias na produção agrícola, na condição social e econômica dos produtores e das comunidades rurais, bem como dos sistemas de produção, adequando-os para torna-los mais sustentáveis no que tange ao aspecto ambiental.</i></p>	<p>10 – Água</p> <p><i>Comprometemo-nos a utilizar os recursos hídricos de modo sustentável e sob um gerenciamento continuamente aperfeiçoado. Reconhecemos que o mundo enfrenta um desafio crescente em relação à água e que a gestão responsável dos recursos hídricos mundiais por todos aqueles que os utilizam é uma necessidade absoluta.</i></p>

Fonte: Princípios Corporativos e de Negócios Nestlé; (2012: 7).

Chamamos atenção aqui para dois pontos interessantes do quadro. O primeiro é o fato de que mais da metade dos princípios são direcionados para a forma como a empresa deve lidar com consumidores, colaboradores e fornecedores/clientes, quer seja em termos de comunicação, de oferta de produtos ou negociações. Perguntamo-nos porque a Nestlé dedica esta atenção especial a estes *stakeholders*. A resposta obtida em uma de nossas entrevistas é de que “eles formam a tríade que permite a própria existência da empresa. Dos fornecedores obtemos as matérias-primas que de seguida são tratadas por nossos colaboradores até que estejam prontas para uso de nossos clientes. Ou seja, estes três *stakeholders* formam o ciclo básico do nosso propósito enquanto organização” (Marta Alexandra Amaro; entrevista, 23/03/2013). O segundo ponto de interesse é a distinção feita sobre a comunicação com o consumidor, o princípio n.º 3.

Tido como foco inicial, os consumidores são os *stakeholders* número um para a Nestlé. Mantendo a velha frase de que o consumidor tem sempre razão, a preocupação da empresa em conquistá-los e mantê-los fiéis é demonstrada no estabelecimento de uma relação entre eles, a saúde, a qualidade e a comunicação. Ainda sobre o gerenciamento dos *stakeholders*, no que se refere especificamente aos colaboradores, destacamos a questão da responsabilidade individual (“esperamos que todos promovam a responsabilidade pessoal nessa atuação”, Marta Filipa Alvas; entrevista, 23/03/2013), o que na verdade vem reforçar o Código de Conduta ao incentivar e atribuir ao colaborador a responsabilidade de denunciar qualquer situação irregular ou imprópria sobre a qual tome conhecimento. Já sobre os fornecedores a empresa dá indicações que espera honestidade, avisa que seu código de conduta será mantido sob qualquer circunstância e conclui o princípio com a comparação de que o relacionamento com

fornecedores e clientes deve ser tão íntegro quanto aquele que a Nestlé pretende manter com seu consumidor, pois sabe que estes estão atentos não só a qualidade de um produto final ou serviço mas também a todo o processo de produção.

Sobre o princípio Comunicação com o Consumidor, devemos ressaltar a utilização do termo “comunicação responsável” e o propósito real e o projetado da comunicação direcionada ao consumidor. Na visão da Nestlé:

“a comunicação responsável é uma comunicação que avalia as consequências, os riscos e as oportunidades ambientais e sociais dos meios que utiliza e das mensagens que veicula. Além disso, ela privilegia os meios ecoconcebidos, utilizando argumentos ecológicos apenas quando se justifica e é verdade. Recusamos a promoção de comportamentos que impactem negativamente na qualidade do ambiente e das relações sociais e, de uma forma geral, tentamos promover a evolução positiva dos modos de pensar e de vida da sociedade e a mudança de comportamentos e atitudes, especialmente em relação ao consumo consciente” (Sílvia Escudé; entrevista, 11/12/2012).

Ao propor a adoção de práticas de comunicação organizacional coerentes com os compromissos para com a Sustentabilidade, a Nestlé reconhece o papel fundamental que esta desempenha na satisfação dos seus consumidores e sua influência nas atitudes e modos de vida. No trecho acima, identificamos a preocupação da empresa com dois pilares do *Triple Bottom Line* (o social e o ambiental), com a questão da comunicação sustentável (meios ecoconcebidos) e com o consumo consciente.

A empresa se propõe a consolidar uma relação estável com o mercado consumidor para cumprir os propósitos acima mencionados, mas também por algo que podemos considerar um interesse estratégico: obter *feedback* em termos de informação sistematizada sobre suas expectativas e necessidades, de modo que a pesquisa para inovação de produtos não seja feita de forma aleatória e que sua estratégia de vendas seja eficiente. Tal aspecto é evidenciado pelos investimentos significativos que a empresa faz em ações de proximidade com o consumidor, nos quais sempre estão presentes um ou mais técnicos de inovação/pesquisa científica e de vendas.

Os elementos destacados no depoimento sobre a Comunicação Responsável são praticamente os mesmos que aqueles descritos pela APAN - Associação Portuguesa de Anunciantes em seu website e que aqui reproduzimos:

“Toda a comunicação que tem em conta, não só os aspetos ambientais, sociais e empresariais das mensagens que difunde, mas também os meios de comunicação que utiliza. Assim, a comunicação

responsável engloba dois aspetos. Por um lado, trata-se de comunicar de forma responsável, considerando o impacto dos meios utilizados e os recetores da comunicação; por outro, trata-se de comunicar mensagens sobre temas ligados ao desenvolvimento sustentável. A comunicação responsável visa ser racional, razoável e relevante. A publicidade tem nos nossos dias uma influência na sociedade; a comunicação responsável procura utilizar essa força para fins positivos, numa lógica de eficácia da empresa. Mas a comunicação responsável não se limita à publicidade. Diz respeito a todas as formas de comunicação: produtos/serviços ou corporativa/institucional, interna ou externa, nos media e fora deles, quaisquer que sejam os suportes utilizados, incluindo o conjunto de suportes digitais (sítios na internet, redes sociais, blogues, publicidade comportamental ou contextual, etc.)” (APAN, 2012)²⁵.

Em nossas pesquisas e entrevistas foi interessante identificar que a empresa elaborou em 2011 a publicação *Nestlé Consumer Communication Principles*²⁶, na qual são descritos detalhadamente os tópicos relacionados à comunicação com o consumidor.

“A comunicação com o consumidor é uma via de mão dupla. A crescente importância da internet e das mídias digitais, como as redes sociais e as comunicações móveis, mudam a maneira como devemos interagir com os consumidores e como eles se envolvem conosco. Além disso, as expectativas dos consumidores em relação ao nosso compromisso com as questões sociais, como o combate a obesidade infantil e redução do impacto ambiental, são maiores do que nunca. É nesse contexto, que fazemos tudo que é possível para mostrar que a Nestlé tem uma gestão responsável e bastante cuidadosa com a comunicação com o consumidor” (*Nestlé Consumer Communication Principles* 2012).

No total são 16 princípios de comunicação direcionados aos consumidores em geral e 11 ao público infantil (menores de 12 anos). Dentre aqueles incluídos no primeiro grupo, escolhemos comentar alguns deles com o intuito de relacioná-los com os conceitos apresentados anteriormente em nossa pesquisa. Mantemos a transcrição original, em inglês, para que alguns termos não percam seu significado ao serem traduzidos.

1 - “Food advertising should depict moderation in food consumption, including moderate portion sizes (i.e. not excessive, but sensible), with portion sizes appropriate to the target audience and social context” – Ao relacionar os níveis de consumo de alimentos, a empresa toca na questão do consumo consciente e incentiva que medidas balanceadas sejam adotadas por públicos específicos em contextos sociais diversos. Embora o lucro seja o fim para o qual a empresa existe, a publicidade é de certa forma condicionada aos limites apropriados a cada tipo de consumidor

²⁵ Disponível em <http://www.apan.pt/comunicacao-responsavel/contexto/>, último acesso em 03/12/2013.

²⁶ ANEXO II.

2 - *“Environmental impact and social benefit claims must have a substantiated scientific basis, comply with applicable legislation and regulations, and be easily understood by Consumers”* – Mais uma vez, a empresa reforça que a comunicação deve ser uma aliada ao cumprimento das leis e regulações. Além disso, neste item há o destaque para o fato de que as informações devem ser claras e de fácil entendimento pelo consumidor, apesar de serem muitas vezes baseadas em observações científicas cuja linguagem nem sempre é de fácil compreensão devido ao uso de termos técnicos.

3 - *The content of consumer communications must reflect good taste and social responsibility in accordance with each country’s laws and regulations and voluntary codes and standards. Although standards will vary from country to country, it must not display vulgarity, bad manners and offensive behavior and there must never be an intention to shock or offend”* – Aqui é feita uma referência direta à responsabilidade social corporativa e sua adequação à legislação de cada país onde a empresa opera seus negócios. Notamos também que a empresa evidencia uma preocupação com as características das mensagens divulgadas, no sentido de afastá-las de qualquer característica negativa como a vulgaridade ou o comportamento ofensivo.

4 - *“When collecting consumer data Nestlé complies with applicable privacy legislation and regulations, and applies Nestlé standards where specific regulation is not yet in place. The “Nestlé Data Collection Guidelines” also include specific guidance on data collection from children”* – A empresa demonstra como a privacidade do consumidor deve ser mantida, incluindo-se aqui as crianças até 12 anos de idade, e garante que mesmo nos países onde não há uma legislação específica sobre o tema, este direito seja mantido.

Ao final de nossos estudos, concluímos que esta primeira camada da pirâmide (Código de Conduta, Leis e Princípios Nestlé de Gestão Empresarial) é, na verdade, um conjunto de diretrizes que formam a base de funcionamento da empresa e tentam viabilizar a implantação de uma cultura organizacional baseada na sustentabilidade. A seguir abordamos justamente este conceito a partir da visão da empresa a fim de que possamos identificar e caracterizar o papel que a Comunicação Organizacional desempenha neste contexto.

4.2.5 Sustentabilidade – Proteger o futuro

Na camada intermediária da pirâmide, temos o conceito de Sustentabilidade acompanhado do *slogan* “proteger o futuro”. No entanto, para chegarmos no futuro precisamos resgatar alguns aspectos do passado e compreender as características que marcam a atual política de sustentabilidade da Nestlé.

4.2.5.1 Um início conturbado

A década de 70 foi marcada por seqüências de escândalos que interferiram, relativamente, nos negócios da Nestlé, na época considerada a segunda maior empresa produtora de alimentos do mundo. Tudo começou com a realização de um encontro sobre nutrição infantil, cujo foco principal eram justamente as estratégias industriais das principais empresas do setor. A conferência, organizada pela UNPAG - *United Nations Protein Calorie Advisory Group*, questionava se a lógica do lucro e da diversificação de produtos para o público infantil era viável e benéfica. Isto porque as taxas de aleitamento materno tiveram um decréscimo significativo a partir do lançamento dos leites em pó. Segundo cientistas e médicos da época, esta diminuição trouxe como consequência um aumento no número de doenças infantis e até em sua mortalidade na América Latina e na África.

Em 1973, a revista *New Internationalist* chegou às bancas com a manchete “A tragédia dos alimentos infantis” e pedia que a sociedade civil fizesse uma campanha para que as estratégias de comercialização do leite em pó para bebês fossem revistas. Ainda neste mesmo ano, a UNPAG declarou que a publicidade do leite em pó junto às mães, ainda nos hospitais logo após o parto, era inapropriada e obteve grande apoio de ONGs ligadas aos direitos humanos.

O auge da crise deu-se em 1974, quando a ONG *War on Want* publicou “O assassino de crianças”, um relatório sobre as relações entre as campanhas publicitárias maciças das multinacionais de alimentos, e por outro, a queda acentuada do aleitamento materno, a alimentação por mamadeira²⁷ e a elevada mortalidade infantil em países africanos, asiáticos e latino-americanos. O documento foi traduzido e publicado na Suíça com o título “Nestlé mata bebês” e já no ano seguinte, 1975, foi também lançado o documentário-denúncia *Bottle Babies* em que o mesmo tema era exposto e a Nestlé, mais uma vez, era o alvo principal, ao ser

27 O efeito da mamadeira no contexto estudado era mortal: inúmeros bebês morreram por uma combinação de marasmo, gastroenterite e estomatite chamada de síndrome Lactogen. Soma-se a isto o fato de que em África, a água usada para a preparação do leite em pó não era potável.

acusada de comprar o direito de fazer propaganda dentro de hospitais na Nigéria, fazer doações de leite em pó para médicos e promover banquetes para divulgação da marca. Tudo isto fez com que a empresa imediatamente levasse o caso a justiça, alegando quebra de sua honra e difamação.

O fato é que o capítulo seguinte desta novela foi a condenação de todas as ONGs envolvidas nas denúncias em 1976. A Nestlé ganhou o processo na justiça, sendo o relatório e o documentário considerados difamatórios pelo tribunal de justiça. Acredita-se que isto aconteceu porque as ONGs não foram capazes de apresentar evidências materiais (cartazes, gravações, propagandas, fotos, etc) das atividades da multinacional. Após a finalização do processo, a Nestlé e outras sete empresas no setor alimentar reuniram-se para formar o ICIF - Conselho Internacional das Indústrias de Alimentos Infantis e produziram voluntariamente seu primeiro código de conduta.

Não satisfeita com a elaboração do código de conduta, a UNPAG com o apoio das ONGs envolvidas no processo judicial dos anos anteriores deu início a maior campanha de boicote da indústria alimentícia. Durando cerca de 15 anos e incluindo países europeus, asiáticos e latino-americanos, o boicote só chegou ao fim quando em 1990 a Nestlé assumiu o compromisso de seguir as recomendações internacionais da OMS – Organização Mundial da Saúde e pela UNICEF - *United Nations Children's Fund*.

Este é o ponto de origem da implantação do conceito de RSC pela empresa. Desde então, o que pudemos registrar foi uma evolução deste conceito e sua inserção como um componente da cultura organizacional da empresa. Ao longo da década de 90, a organização se viu obrigada a lidar com as consequências negativas do período de boicote, tanto as financeiras quanto aquelas relacionadas a sua reputação. No mesmo período, a divulgação do Pacto Global, a criação do ISEA, a realização da ECO 92 e criação do GRI, levaram a Nestlé a repensar seus valores e rever de que forma suas atividades poderiam colaborar para que as gerações futuras estivessem protegidas.

Anos depois dos primeiros incidentes, o presidente da Nestlé S.A. disse em comunicado a imprensa internacional que a empresa reconhece que a sua “posição na sociedade traz não só oportunidades, mas também responsabilidades”, e que “só pode ser bem-sucedida a longo prazo se criar valor para a sociedade”. Expressões interessantes, se considerarmos que a organização tem sido cada vez mais alvo de críticas relativamente ao seu impacto ambiental e à origem das suas matérias-primas como os exemplos que expomos a seguir:

- A fórmula de leites em pó: a Nestlé continua a atrair críticas de que está em violação de um código de 1981 da OMS que regulamenta a publicidade de substitutos do leite materno. Grupos como a *International Baby Food Action Network* e *Save the Children* afirmam que a promoção de fórmulas infantis sobre aleitamento materno levou a problemas de saúde e mortes entre crianças em países menos desenvolvidos economicamente. A política da Nestlé afirma que o leite materno é o melhor alimento para bebês e que as mulheres que não podem ou optam por não amamentar precisam de uma alternativa para garantir que seus bebês estão recebendo a nutrição que precisam.

- Etiópia: em 2002, a Nestlé exigiu que o governo deste país pagasse uma dívida de U\$ 6 milhões. Na época, a Etiópia sofria com uma grande fome e a taxa de mortalidade no país atingia valores altíssimos. Somente depois de 8.500 reclamações via e-mail, a empresa recuou de sua demanda e concordou em voltar a investir todo o dinheiro que tinha recebido até aquele momento no próprio país.

- China: No final de setembro de 2008, o governo de Hong Kong encontrou melamina no leite *Farm Dairy*, feito pela divisão da Nestlé na cidade costeira chinesa de Qingdao. A empresa afirmou que todos os seus produtos são seguros e não foram feitos a partir do leite adulterado com melamina. Em 2 de Outubro de 2008, o Ministério da Saúde de Taiwan anunciou que seis tipos de leite em pó produzido no país não deveriam ser mais vendidos e aqueles já disponibilizadas deveriam ser retirados das prateleiras.

- Costa do Marfim: o documentário lançado em 2010, *The Dark Side of Chocolate*, alega que os grãos de cacau de plantações da Costa do Marfim, comprados pela Nestlé, são produzidos a partir de trabalho escravo infantil. Um ano antes, em 2009, uma operação policial conjunta realizada pela Interpool e agentes de aplicação da lei de Costa do Marfim resultou no resgate de 54 crianças e a prisão de oito pessoas envolvidas no recrutamento ilegal de crianças em que todas denunciavam a Nestlé como responsável.

- *Greenwashing*: uma coligação de grupos ambientalistas apresentou uma queixa contra a Nestlé sobre a quebra ao Código Canadense de Padrões Publicitários após a divulgação dos anúncios em 2008, nos quais a empresa afirma que “a maioria das garrafas de água da Nestlé evita a criação de aterros pois são recicladas”. A afirmação faz parte da estratégia da empresa para firmar que a marca Pure Life é *eco-friendly* e que a água engarrafada é o produto de consumo ambientalmente mais responsável no mundo. Diversas ONGs ligadas ao movimento de proteção ambiental afirmam que muitas garrafas acabam no fluxo de resíduos sólidos e não são

recicladadas. A campanha publicitária tem sido considerada um caso clássico de *greenwashing*.

- Água engarrafada: outro documentário, desta vez em 2012, com o título “A Vida Engarrafada”, critica as práticas da Nestlé relativamente à comercialização de água. Segundo o documentário, o lucro da empresa com esta atividade seria muito superior ao dos demais produtos, uma vez que há hiper-valorização da matéria-prima após seu engarrafamento. Além disso, no mesmo filme questiona-se o impacto ambiental causado pela extração da água nas comunidades locais.

Todos estes casos têm feito com que a organização revize frequentemente suas estratégias de comercialização, sua comunicação em momentos de crise e sobretudo os valores organizacionais que constituem sua cultura. Pensamos que uma vez que a empresa está predisposta a se manter como líder de mercado na área alimentar e a dar continuidade a sua estratégia de diversificação de produtos e centros de produção, ela acaba por perceber e assumir a sustentabilidade como um valor e conjunto de práticas de gestão essencial a sua existência. Podemos dizer que este processo é marcado por um aprendizado lento e gradual sobre o que a sociedade, os concorrentes e diversas entidades governamentais entendem que seja a sustentabilidade organizacional, isto é, um processo gerado num contexto externo à empresa.

4.2.5.2 Estrutura do modelo Nestlé de Sustentabilidade

No que diz respeito à estrutura organizacional para lidar com as atividades de RSC, a empresa em Portugal optou por internalizar a gestão de suas ações. Isto significa que em razão da elevada especificidade das ações desenvolvidas e de sua relação intrínseca com a atividade de negócios, a Nestlé não terceiriza ou mantém parcerias com o objetivo de realizar tais atividades. Ao longo de nossa pesquisa, percebemos que são inúmeras as condições organizacionalmente criadas para a participação de funcionários voluntários que atuam em seus programas sociais, por exemplo. A empresa consegue, por meio da participação dos voluntários, desenvolver ações que, em parte, poderiam ser realizadas por uma estrutura formal externa.

Identificamos também a existência de um Comitê de Responsabilidade Social Corporativa na estrutura organizacional da Nestlé. Ele surgiu a partir de um trabalho que a Nestlé Portugal começou a realizar em 2009 em torno da definição e do estabelecimento das áreas de atuação estratégicas. O comitê é composto por um elemento de cada área corporativa, o que de acordo com a direção da empresa permite criar sinergias e dar lugar à criatividade e à inovação

partilhada. Em 2012 foram realizadas três uniões de seguimento as iniciativas propostas para implementação. No final do mesmo ano, 38 iniciativas encontravam-se finalizadas e 16 estavam em progresso para 2013.

Outro ponto interessante no contexto da sustentabilidade da empresa é o seu *reporting*. Até 2006, a Nestlé Portugal publicava anualmente um documento chamado Relatório e Contas Consolidadas. De 2007 em diante, numa tentativa de atender as demandas de informação de seus *stakeholders* e às exigências da GRI, a empresa deu início à publicação de relatórios de sustentabilidades mais complexos que ganharam o nome de *Relatório de Criação de Valor Partilhado*. Tal designação é uma referência direta ao resultado da evolução do conceito de sustentabilidade, que mais a frente analisaremos detalhadamente.

O fato é que as publicações de 2008 e de 2011 foram as vencedoras dos principais prêmios de um concurso promovido pela APCE - Associação Portuguesa de Comunicação Empresarial em que foram avaliados aspectos como clareza, conteúdo, envolvimento dos *stakeholders* e *design*. Em 2012, a Nestlé Portugal lançou o relatório intitulado “Nestlé na Sociedade”, em que todas as atividades das empresas do grupo Nestlé presentes em Portugal (Nestlé Portugal S.A., Prolacto – Lacticínios de S. Miguel, S.A., Cereal Associados Portugal, A.E.I.E. e a Nestlé Waters Direct S.A) são descritas em termos financeiros, ambientais e sociais.

Na elaboração deste relatório, mais uma vez, foram seguidas as diretrizes da GRI, na sua versão 3.1, bem como os respectivos protocolos de indicadores. Sempre que no cálculo dos indicadores de desempenho não foi utilizada a metodologia proposta pelo GRI, tal é explicitamente referido, sendo indicadas as fórmulas consideradas pela Nestlé. O relatório apresenta um nível de cumprimento do GRI correspondente ao nível B+, pelo que acreditamos que a empresa ainda poderia melhorá-lo atingindo assim o nível A.

Sobre as certificações de qualidade obtidas, a Nestlé S.A. assegura a aplicação dos princípios através de auditorias internas e externas e de certificações como a ISO 14001, OHSAS 18001 e ISO 22000. Em entrevista²⁸, o presidente da empresa afirmou que além da função óbvia de padronização de procedimentos em busca da maior eficiência, as certificações ISO permitem que a direção avalie os setores que mais necessitam de investimento ou até mesmo de práticas comunicacionais mais acertadas, como pode ser confirmado nas palavras que se seguem:

“International Standards help me to apply, throughout the company, the same dimension of judgment and the same terms of reference. In turn, this helps me scale up efforts to comply with these standards. If I have a standard that is the same the world over, I can muster the resources to achieve or, whenever relevant, surpass the requirements of those standards. This includes also the communication process involved in the achievement of our objectives” (Paul Bulcke, presidente Nestlé S.A: entrevista, 25/07/2012)²⁹.

Especificamente sobre a ISO26000, a certificação relacionada a RSC, o mesmo entrevistado faz referência à visão de longo prazo e à importância da comunicação para sua implantação junto do público interno:

“Nestlé’s orientation is long term. We would not do anything for a short-term advantage which might jeopardize our long-term interests. This reflects how we see our role: evolving with society, safeguarding our relationship with the communities in which we work, because we intend to continue to be a part of those communities. This is why we have linked the concept of corporate social responsibility with our basic activities. Our success must be linked, not only to the creation of value for our shareholder, but also to the creation of value for society. Getting back to ISO, using internationally recognized standards such as ISO 26000 gives us the added authority of a globally recognized body, provided it can be certified. We believe communication has a very important role in the process of understanding values and execution of actions among our employees, otherwise there is no meaning on adopting any quality certification” (Paul Bulcke, presidente Nestlé S.A; entrevista, 25/07/2012).

Na sequência da auditoria de seguimento do *Nestlé Integrated Management System*, as fábricas da Nestlé em Portugal mantiveram as certificações ISO 9001:2008 (qualidade), ISO 22000:2005 (segurança alimentar), ISO 14001:2004 (meio ambiente) e OHSAS 18001:2007 (segurança e saúde no trabalho). Além disso, a sede em Lisboa, obteve a ISO 9001 e o certificado de eficiência energética em 2012. Com relação a ISO 26000, a empresa ainda não apresenta qualquer pista ações que visem sua obtenção em 2013.

Em relação ao *Dow Jones Sustainability Index*, a Nestlé S.A. já esteve presente na lista europeia das 40 empresas com mais reconhecimento positivo em termos de sustentabilidade. Todavia, em 2012, a organização fez parte apenas da lista de candidatos elegíveis (incluindo aqui a matriz e suas filiais na Índia e na Malásia), não obtendo a pontuação necessária para sua inclusão na listagem final do índice. Apesar de nenhum representante da empresa com quem conversamos admita ou relacione os assuntos, associamos esta ausência ao não-cumprimento

29 Disponível no site http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1628, último acesso em 02/12/2013.

da legislação em vigor em alguns países da Ásia e da América Latina onde a empresa mantém suas operações de extração de matéria-prima.

4.2.5.3 De olho no futuro

Em março de 2013, a empresa declarou que as suas 30 novas metas de ação incluem, por exemplo, a garantia de que a totalidade do óleo de palma usado nos seus produtos terá uma origem sustentável até ao final de 2013, dois anos antes do seu compromisso inicial anunciado em 2010 na sequência de uma campanha da *Greenpeace* contra a marca de chocolate *KitKat*³⁰.

As novas metas – publicadas a par com o relatório anual da Nestlé S.A. – estabelecem também uma diminuição de emissões de gases de efeito estufa por tonelada de produto de 35%, e um corte do uso direto de água por tonelada de produto de 40%, até 2015 (face aos valores de 2005). Em resposta a recentes preocupações sobre a atual pandemia de obesidade nos países desenvolvidos, a empresa pretende disponibilizar guias sobre porções na totalidade dos seus produtos infantis até 2015, e apresentar os valores ingestão diária recomendada na parte da frente das embalagens de um maior número de produtos até 2016. A Nestlé deverá também fornecer cerca de 200 mil milhões de doses de produtos reforçados com micronutrientes em 2016, produtos esses que se destinarão na sua maioria a crianças e a mulheres em idade fértil.

Acreditamos que a preocupação da Nestlé com todos estes aspectos ambientais, sociais e económicos decorre em essência, da alta exposição e visibilidade internacional que a empresa procura manter aliada à necessidade de manutenção de sua reputação positiva. Existem princípios básicos de conduta definidos no âmbito da matriz que devem ser seguidos por todas as suas filiais. A partir da orientação global, as filiais no mundo se adequam aos respectivos ambientes institucionais para a definição de projetos específicos no âmbito da RSC. Em Portugal, a empresa segue os princípios básicos da matriz, nas questões de meio ambiente, relações trabalhistas, relações com fornecedores e clientes, e o foco é o cumprimento das normas e padrões legais vigentes, seguindo tanto a legislação portuguesa quanto as normas específicas de sustentabilidade, buscando para isso o engajamento dos *stakeholders* em todas as etapas do planeamento estratégico.

Aliás, a importância do envolvimento dos *stakeholders* nos processos de planeamento e de gestão é mencionada em diversos documentos institucionais e em todos os relatórios Criação

30 Nesta campanha, o *Greenpeace* acusa a Nestlé de colaborar para o desmatamento de vegetação nativa e para a extinção de 83% dos orangotangos de pele vermelha na Indonésia, local de extração do óleo de palma – uma das principais matérias-primas do chocolate *Kit Kat*.

de Valor Compartilhado da empresa em Portugal. Tal engajamento é considerado como uma das ações que viabiliza a sustentabilidade, pois permite identificar as questões emergentes, moldar as respostas da organização e continuar a conduzir melhorias de desempenho. A identificação de seus principais *stakeholders* foi feita com base em critérios de importância, relevância, influência e preocupação com as principais temáticas do setor, não tendo sido adotado nenhum modelo teórico específico para este processo.

No início de 2012, em Portugal, uma amostra de 75 *stakeholders* foi selecionada a partir de um universo composto por clientes, colaboradores, entidades governamentais e oficiais, fornecedores, mídia, ONGs, comunidade, concorrência, sociedade civil e comunidade científica. O grupo selecionado participou uma audição na qual a empresa pretendia identificar quais são eram as percepções e as expectativas de cada tipo de *stakeholder* relativamente ao desempenho de RSC, a reputação e imagem, *reporting* de sustentabilidade e sobre o próprio relacionamento entre a organização e os *stakeholders*.

Destacamos três resultados dentre todos aqueles obtidos pela empresa e aos quais tivemos acesso. O primeiro é que cerca de 90% dos *stakeholders* internos referiu ter conhecimento da publicação do Relatório de Sustentabilidade do ano anterior. O segundo indica que 58% dos respondentes tiveram alguma interação na definição da estratégia de RSC. O terceiro aponta que a maioria dos *stakeholders* considera o Relatório de Criação de Valor Partilhado da Nestlé Portugal, o website corporativo e o Resumo Anual de Criação de Valor Partilhado da Nestlé S.A. como os meios de comunicação de preferência para aceder à informação sobre a sustentabilidade da empresa.

Ainda em 2012, a Nestlé Portugal propôs-se redefinir a sua estratégia de sustentabilidade, em alinhamento com as orientações globais da Nestlé S.A. e mediante adaptação à realidade a nível nacional conforme os resultados da audição do *stakeholders*. Da análise das práticas da indústria dos principais *peers* nacionais e internacionais, em conjunto com a percepção dos *stakeholders*, a empresa pôde definir os temas relevantes em torno dos quais deveria se centrar, tendo sempre por base os pilares estratégicos mundiais da Nestlé.

Assim, a empresa criou o Plano Estratégico de RSC 2012-2014³¹ que inclui as prioridades globais para as quais se identificou áreas de atuação ao nível local. Para cada área de atuação foram definidos objetivos, bem como as principais iniciativas, projetos e ações e responsáveis

31 Anexo III.

para melhoria de performance da Nestlé em Portugal. As áreas identificadas foram Nutrição, Saúde e Bem-Estar, Água e Desenvolvimento Rural.

Sobre a sustentabilidade e as áreas-chave de atuação, pudemos identificar o posicionamento da empresa no último relatório publicado, a saber:

“O crescimento sustentável de uma empresa só é possível se esta estiver comprometida com a sociedade e com a partilha de valor ao longo de toda a sua cadeia de produção. A Nutrição, sendo a nossa área de atuação, é o nosso principal *focus*. O desenvolvimento de alimentos saudáveis adaptados aos gostos e à conveniência dos nossos Consumidores é o que nos guia em qualquer país do mundo. A Água, que é um dos mais importantes recursos para a vida e é também crucial para a produção de alimentos e para o desenvolvimento das nossas operações, é gerida pela Companhia de forma sustentável e ambientalmente responsável. Do Desenvolvimento Rural dependem as nossas matérias-primas, numa grande percentagem de origem nacional, e a sua qualidade é também determinante para a produção de bons alimentos.” (Relatório Criação de Valor Partilhado, 2012: 3).

Na verdade, nossas pesquisas dão pistas de que há uma componente evolutiva interessante que é refletida inclusive na imagem da pirâmide de valores anteriormente reproduzida em nosso trabalho (Figura IV). Esta evolução começa com a RSC, passa pela Sustentabilidade e chega ao conceito de Criação de Valor Compartilhado. Concluimos que para a empresa a RSC passa inevitavelmente pela Sustentabilidade e por fim assenta-se no conceito de Criação de Valor Compartilhado. É justamente este “conceito-resultado-final” que abordamos a seguir.

4.2.6 Criação de Valor Compartilhado

O cumprimento de todas as leis e regulamentações oficiais existentes bem como o cumprimento dos normativos internos, que muitas vezes ultrapassam os requisitos legais, constitui a primeira base de abordagem da Nestlé Portugal à temática de RSC. A Sustentabilidade surge como a segunda condição base à forma como a organização desenvolve seu negócio. Para a empresa, a Sustentabilidade significa “desenvolver de acordo com as necessidades do presente, mas sem comprometer a capacidade das gerações futuras poderem satisfazer as suas necessidades” (Relatório Criar e Partilhar Valor, 2008: 17), definição que está em alinhamento com o conceito de sustentabilidade da CMAD. Neste processo de evolução, a empresa acredita ser possível atingir um terceiro estágio de desenvolvimento, que vai além do conceito de sustentabilidade: a criação de valor compartilhado, isto é, criar valor para os

stakeholders de uma forma alinhada com o posicionamento estratégico e operacional do seu negócio.

Em termos de fundamentação teórica-acadêmica, a ideia da Criação de Valor Compartilhado foi apresentada por Porter & Kramer em 2011 como indo além da RSC e da Sustentabilidade, pois, para os dois pesquisadores, estes conceitos não são aplicáveis dentro do sistema capitalista. Desta forma, a inovação e colaboração entre variados atores sociais, como empresas, governo, sociedade civil e ONGs são fundamentos no valor compartilhado. Além de artigos da área, Porter também promoveu esta ideia em 2011, quando esteve no auditório principal do Fórum Econômico Mundial em Davos, na Suíça, e discutiu com vários chefes de governo e CEOs sobre o novo conceito. O significado que Porter pretende atribuir-lhe é de um mútuo acordo, implícito entre as instituições da sociedade e os cidadãos ou participantes destas sociedades.

Segundo os autores, se as empresas utilizarem as mesmas ferramentas que norteiam suas escolhas de *core business* para analisarem as oportunidades de RSC, este fato perante a sociedade deixaria de ser um custo ou caridade para se tornar uma fonte de oportunidade, inovação e vantagem competitiva.

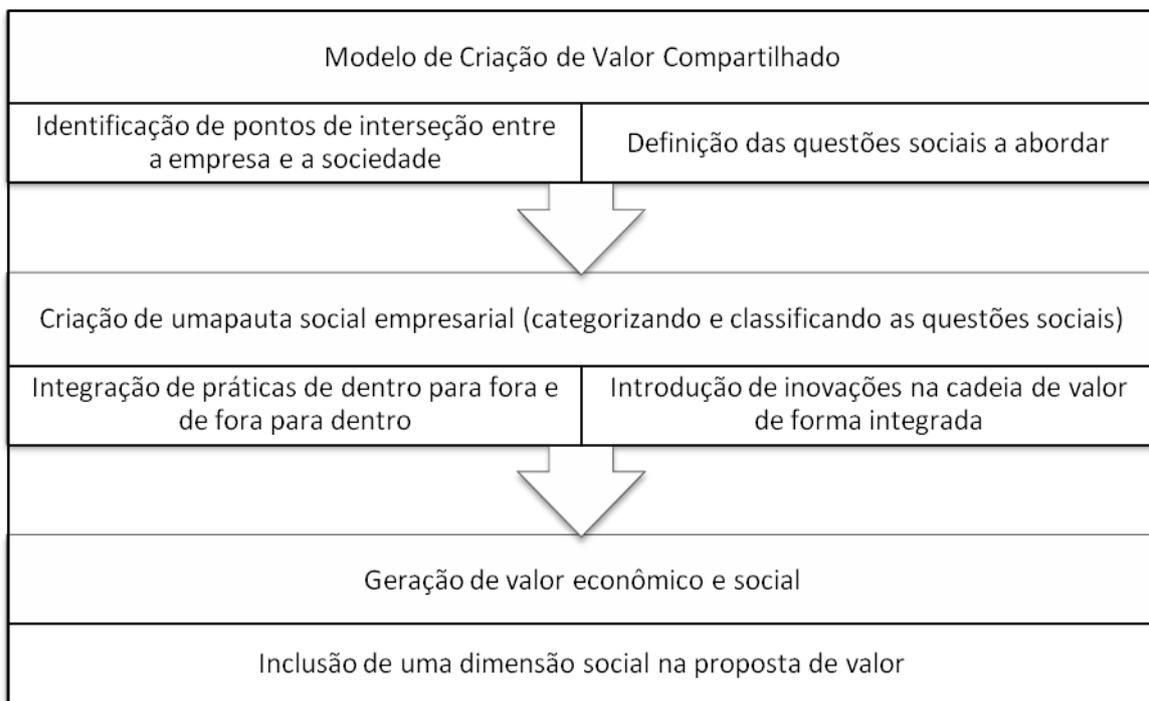
Os negócios e a sociedade têm sido colocados como tendo interesses contrários, mas a Criação de Valor Compartilhado tenta mostrar o oposto. Isto ocorre em parte porque economistas têm legitimado a ideia de que para prover benefícios sociais, as empresas têm que conter seu sucesso financeiro. Porter & Kramer (2011) afirmam que a base estratégica das empresas deve ser redefinida para Criação de Valor Compartilhado, e não somente para o lucro em si. Isto poderia remodelar o capitalismo e sua relação com a sociedade.

Hart & Prahalad (2002) são outros pesquisadores que promoveram ideias similares as de Porter & Kramer (2011), ao afirmarem que as empresas multinacionais devem olhar para estratégias de globalização através da lente de um *capitalismo inclusivo*. Desta maneira, as companhias com seus recursos e com persistência para competir na base da pirâmide econômica, podem se beneficiar de recompensas que incluem o crescimento, lucros e inúmeras contribuições para a humanidade. Hart & Prahalad vêem a situação como um desafio ao afirmarem que:

“As mais humildes populações levantam um extraordinário e novo desafio gerencial para as maiores firmas, ou seja, vender para os pobres e ajudá-los a melhorar suas vidas, através da produção e distribuição de produtos e serviços sensíveis a sua cultura, ambientalmente sustentáveis e economicamente lucrativos, é um modo novo de competir (Hart & Prahalad, 2002: 71).

A partir destas proposições Porter & Kramer (2006) desenvolveram um modelo de aplicação para o conceito. Nele, a cadeia de valor de uma empresa sempre é afetada e afeta várias questões sociais, como o uso de água e matéria-prima, saúde e segurança, condições de trabalho e tratamento equitativo no ambiente de trabalho. Assim sendo, as oportunidades para se criar valor surgem devido ao fato de que problemas sociais podem criar custos financeiros na cadeia de valor da empresa. Reproduzimos aqui tal modelo, no qual apenas os pontos centrais de cada etapa são indicados:

Figura V – Criação de Valor Compartilhado



Fonte: adaptado de Porter & Kramer (2006:89).

Após esta brevíssima explicação teórica, surge a pergunta: de que forma a Nestlé se apropriou deste conceito e que forma este modelo vem sendo utilizado nos locais onde a empresa mantém suas operações? Descobrimos que tudo começou com um estudo solicitado pela Nestlé S.A à *Foundation Strategy Group* e que, posteriormente, os resultados obtidos foram teorizados por Porter & Kramer, sendo que a origem das informações coletadas era restrito à atuação da empresa na América Latina.

Com base nessa análise, os autores segmentaram a cadeia de valor da Nestlé em três áreas distintas: agricultura/aprovisionamento; distribuição; produto. A partir disto, Porter e Kramer desenvolveram uma estrutura que reflete o impacto e o contributo das atividades da

empresa em cada uma dessas áreas, concluindo que a Nestlé não se limita apenas à prática do negócio, mas procura que o resultado dos impactos gerados pelas suas atividades se traduza numa partilha sustentada do valor criado por todos os *stakeholders* envolvidos. Encontramos um bom resumo da visão da empresa sobre o tema nas palavras a seguir, publicadas em seu relatório de 2009:

“A Responsabilidade Social Corporativa para a Nestlé assenta no conceito de Criação de Valor Partilhado, ou seja, criar valor não apenas para a empresa e para os seus accionistas, mas sobretudo criar valor para os países e comunidades onde a Nestlé está presente. Trata-se de um conceito inovador, pois não responde a critérios ou a padrões *standards* na área da Responsabilidade Social Corporativa, mas é intrínseco a todo o negócio da Nestlé. Criar e Partilhar Valor baseia-se na reciprocidade criada entre a Nestlé e os seus *stakeholders* – incentivando o desenvolvimento e o crescimento mútuos” (Criar e Partilhar Valor, 2009: 23).

A partir de nossa análise dos cinco relatórios anuais publicados, do conteúdo disponível no site da Nestlé Portugal e das informações que nos foram repassadas via e-mail e entrevistas pessoais, notamos que o mapeamento e engajamento dos *stakeholders* é o aspecto que mais se sobressai, como condição para a existência do conceito de criação de valor compartilhado. Este ponto conta com um espaço significativo em todas as publicações, com uma página própria na intranet da empresa e foi mencionado de forma bastante frequente e consistente nas respostas de nossas entrevistas.

Consideramos que este é um resultado interessante. Ele nos permite verificar de que forma novos colaboradores são “reprogramados” para absorver a cultura organizacional da Nestlé, identificar os níveis de participação dos *stakeholders* na elaboração e execução do plano de negócios e assim respondermos as nossas inquietações iniciais. Qual seria o papel desempenhado pela Comunicação Organizacional no processo estabelecimento da cultura de sustentabilidade da empresa? A comunicação apresenta-se como um instrumento técnico que visa somente a implantação de uma estratégia previamente definida ou assume um carácter constitutivo em que a participação ativa dos *stakeholders* é fundamental?

Dando continuidade ao caminho que traçamos para responder tais questões, continuamos com a análise da comunicação da sustentabilidade e a gestão dos *stakeholders* pela Nestlé Portugal, dando enfoque especial à gestão dos *stakeholders*, seus níveis de participação nesse processo e uma possível aplicação do PARC como modelo de classificação da Comunicação Organizacional praticada.

4.3 Comunicação da Sustentabilidade pela Nestlé

Vemos a comunicação como um fator que liga a história e tem auxiliado o desenvolvimento de novas fronteiras na aquisição de bens culturais para a sociedade. Ela gera também valor institucional e eleva a credibilidade de organizações e de marcas, forma parcerias, propaga ideias, negócios e transmite conhecimento, além de oferecer oportunidade de controvérsias para reduzir riscos na tomada de decisões mantendo viva a participação do indivíduo. Todavia, a Sustentabilidade e sua implantação na essência das organizações é um desafio enfrentado pelos gestores e executivos que ainda não se detiveram ao estudo em profundidade da Comunicação Organizacional como um elemento que opera o conhecimento para a evolução. A comunicação exerce um papel importante no estabelecimento de mecanismos que auxiliam os indivíduos na tomada de consciência da realidade e as organizações no desempenho das suas atividades.

Na Nestlé Portugal, a comunicação é organizada e gerida pela Direção de Relações Corporativas, composta por uma diretora e mais seis colaboradores responsáveis por áreas distintas: comunicação interna, assessoria de imprensa, criação de valor partilhado, nutrição, saúde e bem-estar (duas pessoas) e assistente de direção. Especificamente sobre as funções que envolvem esta direção e o conceito de Sustentabilidade, coletamos estas informações:

“O trabalho que a Nestlé Portugal tem vindo a realizar desde 2009 em torno da definição e do estabelecimento das áreas de atuação estratégicas, em termos de responsabilidade social corporativa veio demonstrar que é importante que a Criação de Valor Partilhado esteja presente e ativa em toda a Nestlé. Neste âmbito foi criado o Comité de Responsabilidade Social Corporativa. Este Comité funciona como um elemento agregador e tem como objetivo estimular a Criação de Valor Partilhado nas diferentes áreas da organização, bem como permitir acelerar a implementação de iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa. O Comité de Responsabilidade Social Corporativa da Nestlé Portugal é composto por um elemento de cada área corporativa e negócio permitindo criar sinergias e dar lugar à criatividade e à inovação partilhada. Entretanto é o Departamento de Relações Corporativas que desempenha a função de disseminação dos princípios e ações de criação de uma cultura organizacional baseada na sustentabilidade” (Deolinda Nunes; entrevista, 11/12/2012).

Para discutirmos as características que marcam a relação entre a Comunicação Organizacional e a Sustentabilidade, propomos uma primeira ponderação acerca dos processos-chave vinculados à gestão organizacional. Verificamos como a Nestlé Portugal gerencia seus *stakeholders* (que níveis de participação lhes são permitidos, como é feito o diálogo entre eles e a organização, qual o nível de engajamento pretendido e aquele realmente atingido) e como ela

escolhe e utiliza os meios de comunicação para comunicar a sustentabilidade (formas, conteúdos e públicos). De seguida apresentamos a visão da própria empresa sobre as três possíveis dimensões da comunicação e sua relação com a Sustentabilidade.

4.3.1 Materialidade e engajamento dos *stakeholders*

Os especialistas em comunicação da sustentabilidade costumam dizer que a empresa que não tem um processo estruturado de identificação de temas relevantes para o futuro de seus negócios e dos *stakeholders* é como um avião que voa sem instrumentos. Ele pode chegar ao seu destino, mas dependerá de habilidades especiais de seus tripulantes. Presente de uma forma ainda difusa na gestão de riscos das organizações, o processo de materialidade tornou-se mais completo na última década com a ascensão de uma visão ampla sobre os riscos e as oportunidades inerentes à atividade produtiva. Essa análise até então era restrita apenas às ameaças tangíveis à interrupção das operações como a falta de matéria-prima, os custos financeiros, as mudanças cambiais, entre outras coisas. A necessidade de conectar as estratégias das organizações aos múltiplos interesses externos deixou de ser uma concessão para se tornar um ato de inteligência. Esse movimento foi significativamente impulsionado pela GRI, que introduziu a materialidade entre os dez princípios orientadores do relato corporativo sobre a sustentabilidade.

A divulgação dos temas materiais nos relatórios de sustentabilidade é uma forma da empresa identificar com clareza os impactos de suas atividades e operações. É também uma demonstração de transparência com os públicos que participaram do processo de consulta e, em última instância, um reconhecimento do compromisso de atuar com consideração às expectativas de seus *stakeholders*.

Para nós a matriz de materialidade é uma representação gráfica dos resultados do processo em que é apresentada a classificação de cada tema em dois eixos: interno, que traz a perspectiva da empresa e de sua estratégia de negócios; e externo, que mostra a visão e os interesses dos demais públicos envolvidos (acionistas, investidores, comunidades locais, governos, formadores de opinião, organizações não governamentais e especialistas, entre outros). Segundo as publicações sobre o tema, que serviram como base para nossa pesquisa, não existe um consenso sobre a definição de quais públicos pertencem a cada eixo (interno e

externo). Isso pode variar com relação à percepção de cada empresa sobre seus *stakeholders*, de acordo com seu porte, setor ou até mesmo com sua cultura.

Em Portugal a percepção das vantagens deste tipo de análise e publicação ainda não é muito clara entre os responsáveis pela tomada de decisão estratégica e pelos departamentos de comunicação das organizações com fins lucrativos. De acordo com pesquisas realizadas pela BSCD Portugal entre 2005 e 2010, somente a metade das empresas que dizem fazer um relatório de sustentabilidade no padrão GRI descreve um processo estruturado de materialidade e uma menor quantidade delas (cerca de um terço) apresenta algum tipo de meta relacionada à evolução da gestão nesses temas críticos ao negócio.

No caso da Nestlé Portugal, a matriz de materialidade só começou a ser utilizada e publicada em seus relatórios anuais em 2011. Na primeira publicação, o que encontramos é uma versão resumida das possibilidades oferecidas durante as pesquisas junto dos *stakeholders*. O procedimento padrão é revisar os resultados a cada dois anos, o que levou a empresa a repetir a matriz no relatório do ano seguinte sem qualquer alteração, conforme pode ser observado no Anexo III.

Para chegar à constituição desta matriz, a empresa compôs uma amostra de 75 *stakeholders*. Tal amostra foi selecionada dentro de sua base de dados que incluiu: clientes, colaboradores, entidades governamentais e oficiais, fornecedores, meios de comunicação, ONGs, comunidade, concorrência, parceiros, sociedade civil e comunidade científica. Todos os participantes responderam a um questionário, com perguntas fechadas e de escala tipo Guttman, em que um conjunto de respostas é hierarquizada a fim de que seja possível fazer uma apreciação quantitativa relativamente à atitude dos *stakeholders* em relação a cada tema específico. A empresa obteve uma taxa de resposta de 70% e não houve qualquer tipo de grupo de discussão acerca dos resultados posteriormente.

Como forma de desenvolver o engajamento dos seus *stakeholders*, a Nestlé Portugal tem procurado desenvolver painéis de trabalho nos quais um grupo de especialistas (os próprios *stakeholders* ou seus representantes) faz um trabalho seletivo de análise de alternativas e propõe um conjunto de recomendações para a empresa. Em sua essência, poderia ser classificado como um processo orgânico, adaptativo, holístico e inclusivo no qual a organização expõe de forma direta seus problemas aos seus principais públicos e obtém sugestões e *feedbacks* de melhoria.

“A construção dos painéis de trabalho é mais que um processo ou um modismo. Configura-se como uma tendência para as empresas de vanguarda, pois elas entendemos que seremos cada vez mais reconhecidos somos sustentáveis quando alcançarmos o equilíbrio entre as demandas dos seus *stakeholders* mais importantes e os desejos dos membros da organização em si. Assim reforçamos nossa capacidade de gerar senso de pertencimento entre eles” (Marta Alexandra Amaro, entrevista, 11/12/2012).

Na Nestlé Portugal, este processo se inicia com a identificação de pessoas e de organizações relevantes para cada questão específica de interesse da empresa, ao invés de iniciar-se uma frente geral criando diversos painéis de trabalho. Na visão da empresa, isto torna os trabalhos mais produtivos e focados na vertente da sustentabilidade em que se pretende atuar com mais urgência e intensidade. Assim como na formação de uma seleção, são chamados para cada painel de trabalho os representantes que possuem as melhores condições para contribuir para aquela questão específica. Os principais obstáculos encontrados pela empresa neste processo são: a prévia desconfiança por parte dos *stakeholders* da real intenção dos painéis, o entendimento da proposta e papel dos painéis além de seu constante monitoramento, a dificuldade de harmonizar todas as demandas e reclamações com as estratégias e prioridades da empresa, o conflito de interesses entre os *stakeholders*, a dificuldade de selecionar e montar um grupo realmente representativo – o que automaticamente gera ruído de objetivos e mensagens.

4.3.2 Meios de comunicação

Considerando o foco de nossa investigação e a relevância que os meios de comunicação apresentam para o entendimento e a disseminação do conceito de Sustentabilidade, destacamos aqui aqueles utilizados pela empresa para comunicar o assunto aos nove grupos de *stakeholders* principais identificados por ela própria:

Quadro XXIV – Meios de Comunicação Nestlé

Colaboradores	Cientes	Entidades Governamentais e Oficiais
Boletins Internos	Ações de Formação	Apoio a iniciativas
Brochura Corporativa Nestlé	Brochura Corporativa Nestlé	Grupos de Trabalho
Cartazes e exposições internas	Feiras do setor	Newsletters eletrônicas
Intranet – The Nest	Relatório de Criação de Valor Partilhado	Projetos
TV Interna Corporativa	Outros Relatórios e Políticas Nestlé	Brochura Corporativa Nestlé
Newsletters eletrônicas	Website	Feiras do setor
Painéis Informativos		Relatório de Criação de Valor Partilhado
Relatório de Criação de Valor Partilhado		Outros Relatórios e Políticas Nestlé
Outros Relatórios e Políticas Nestlé		Revista N
Reuniões Informativas		Website
Revista Nestlé Notícias		
Website		
Fornecedores	Comunidade Científica	Concorrência
Auditorias	Brochura Corporativa Nestlé	Brochura Corporativa Nestlé
Cartazes e exposições internas – APAGAR	Relatório de Criação de Valor Partilhado	Relatório de Criação de Valor Partilhado
Brochura Corporativa Nestlé	Outros Relatórios e Políticas Nestlé	Outros Relatórios e Políticas Nestlé
Relatório de Criação de Valor Partilhado	Revista N	Revista N
Outros Relatórios e Políticas Nestlé	Newsletters eletrônicas	Newsletters eletrônicas
Revista N	Website	Website
Newsletters eletrônicas		
Website		
Comunidade	Parceiros e Sociedade Civil	Media
Patrocínios	Ações de Formação	Ações de Formação
Donativos	Grupos de Trabalho	Atendimento personalizado às solicitações dos jornalistas
Ações de Voluntariado	Nesvida e e-Nesvida	Comunicados de imprensa
Brochura Corporativa Nestlé	Seminários e Conferências	Media center (website)
Relatório de Criação de Valor Partilhado	Workshops Nestlé Nutrition	

Outros Relatórios e Políticas Nestlé	Brochura Corporativa Nestlé	Brochura Corporativa Nestlé
Revista N	Relatório de Criação de Valor Partilhado	Relatório de Criação de Valor Partilhado
Newsletters eletrônicas	Outros Relatórios e Políticas Nestlé	Outros Relatórios e Políticas Nestlé
Website	Revista N	Revista N
	Newsletters eletrônicas	Newsletters eletrônicas
	Website	Website

Fonte: Relatório de Valor Compartilhado Nestlé, (2012: 8).

Os doze meios de comunicação variam das formas mais tradicionais, como os painéis informativos e os boletins, até aquelas mais modernas como a TV interna corporativa e a intranet. Considerando nosso tempo disponível para coleta e análise de dados, as dificuldades de acesso a determinados meios e seus resultados por parte da empresa e nossas pesquisas e observações sobre os meios de comunicação interna e a comunicação da sustentabilidade, optamos por aprofundar e expor o uso particular que a organização faz de três meios cujos suportes são diferentes: a intranet *The Nest* (online), o Relatório de Valor Compartilhado (impresso) e a *Mais Nestlé* (televisão).

A partir de nossa pesquisa documental e das informações prestadas vias questionário e entrevistas, concluímos que a comunicação interna assume papel de destaque nas práticas de comunicação da Nestlé Portugal. Embora não nos tenha sido afirmado de forma clara, temos a impressão de que há uma despreocupação com a comunicação externa. Três aspectos nos levaram a esta constatação. O primeiro é a relativa autonomia atribuída à filial portuguesa e o fato de que as limitações impostas pela matriz giram em torno apenas do cumprimento do Código de Conduta. O segundo é em função da posição de liderança que a empresa mantém no mercado alimentar português e o terceiro é o fato de que os investimentos em comunicação interna serem superiores ao da externa em 2012³².

“As partes interessadas externas também são importantes. Obviamente também queremos que elas percebam a Sustentabilidade e a busca incessante da Nestlé neste sentido. Porém, acreditamos que é dentro de casa que essa imagem deve começar a ser projetada e fortificada. De certa forma, os consumidores já nos conhecem como uma empresa sustentável, com marcas de confiança. Prova disso são

32 Este dado nos foi facultado no questionário via e-mail. A representante da empresa responsável pelas respostas do questionário não divulgou os números exatos, mas afirmou que há uma diferença de 8% entre os valores.

os prêmios que já recebemos. Por outro lado, os colaboradores e os terceirizados precisam ser trabalhados todos os dias para que a sustentabilidade seja enraizada” (Marta Filipa Alvas; entrevista, 23/03/2013).

The Nest - intranet

Com o trecho destacado acima, evidenciamos o cuidado especial que a empresa mantém em relação a seus colaboradores e prestadores de serviços, buscando informá-los e aproximando-os dos objetivos da organização. Dentre os canais de comunicação interna disponíveis, depois dos e-mails, a intranet é o mais utilizado pelos colaboradores. Ela foi modernizada em 2011 e, a partir do uso de uma tecnologia nova, ganhou ferramentas de partilha, plataformas sociais e acesso a partir do telefone e do *tablet*. O desenvolvimento do projeto foi feito a nível mundial com o apoio e adaptação das equipes de comunicação locais e está em constante evolução, pois a intenção é adaptar as ferramentas às necessidades locais.

Batizada com o nome *The Nest*, a intranet da Nestlé Portugal permite que seus colaboradores estejam ligados aos demais 326 mil funcionários da Nestlé S.A. e obtenham informações sobre os vários mercados onde a empresa atua. Além disso, cada colaborador tem um perfil, em que pode publicar opiniões ou pedidos de ajuda e ainda participar de uma rede social interna, o *My Site*.

Foram também criados blogues dedicados a alguns temas, onde qualquer colaborador pode escrever e partilhar experiências, sendo estes moderados por um superior hierárquico ligado ao tema do blogue. Ainda em fase de testes está o *Nest Chatter*, um *chat* no qual vários colaboradores de países diferentes podem participar em fóruns e partilhar informações ou experiências – também sendo moderado por alguém da empresa com poder de revisão e de edição. Originalmente tido como meio de comunicação para todas as filiais da Nestlé S.A., o *Nest Chatter*, hoje, funciona somente nos Estados Unidos e nos países europeus.

A intranet *The Nest* está online desde Janeiro de 2011, conta com cerca de 85 mil utilizadores diariamente e uma média mensal de um milhão de cliques em suas duas páginas principais. Além dos resultados diretos, a Nestlé Portugal constatou que diminuiu em cerca de 15% as reuniões internas, enquanto o número de e-mails enviados sofreu um decréscimo de 26%. Outro dado interessante é o fato de que 34% dos colaboradores começaram a ter um maior envolvimento no dia-a-dia da empresa a partir do lançamento da nova interface da intranet.

“Nossas pesquisas internas confirmam a tendência de que as pessoas têm um fascínio pelo uso da tecnologia no ambiente de trabalho e que a economia de tempo é um dos principais fatores. Além de

umentar a produtividade, o tempo que se passava na reunião é agora usado em *hard work* e não há atrasos na saída para casa. Ainda temos alguns pontos a acertar como o chat e o My Site, em termos de tempo permitido de utilização por exemplo, mas estamos num bom caminho” entrevista cedida dia 14/03/2013).

Sobre a utilização da intranet, consideramos que de um modo geral sua aplicabilidade é quase ilimitada. Dependendo do objetivo, alguns usos requerem somente páginas criadas como HTML, mas outras envolvem programação sofisticada e vínculos a bancos de dados. Listamos a seguir alguns exemplos de uso de intranets, destacados por Hills (1997) e que convergem com a utilização feita pela Nestlé Portugal: correio eletrônico, diretórios, gráficos, boletins informativos e publicações, veiculação de notícias, relatórios e estatísticas, informações sobre clientes e fornecedores, documentação de usuário de sistema e *groupware* (grupo de trabalho) e *workflow* (fluxo de trabalho).

Sabemos que o grande interesse e desenvolvimento das intranets se devem aos benefícios que elas podem trazer à organização. Entre eles, destacamos quatro: ganhos financeiros, rapidez com que a informação é transmitida, a facilidade de uso e maior apelo de adesão do que métodos tradicionais. Todos esses benefícios são tangíveis e mensuráveis, pois trazem resultados como economia de tempo e dinheiro. Também a segurança, flexibilidade e capacidade de tornar a empresa mais competitiva são benefícios que, apesar de intangíveis, contribuem efetivamente para resultados positivos da organização (Hills, 1997).

É comum que a implantação de uma intranet provoque mudanças no modelo de gestão da comunicação organizacional, à medida que cria um clima participativo na ação gerencial, integrando gerentes e subordinados, de modo que a solução de problemas e as descobertas que a intranet pode proporcionar em termos de produtividade sejam conjuntas, conscientes, flexíveis e abertas dentro de princípios de coerência, participação e envolvimento (Rodrigues, 2000). A efetiva participação de gerentes e subordinados é fundamental para a manutenção, o desenvolvimento e o sucesso de sua aplicabilidade. Além disso, sua validade poderá ser determinada pelo uso efetivo da ferramenta pelo público interno.

“Inicialmente, é natural que se tenha alguma dificuldade em mudar comportamentos de comunicação. Nossos colaboradores estavam habituados aos e-mails e as reuniões presenciais. Houve um clima de insegurança inicial que logo foi suplantado por um clima de aprendizado e segurança” (Deolinda Nunes; entrevista, 11/12/2012)

Na mesma entrevista, a representante da empresa reforçou por diversas vezes a necessidade do treinamento dos colaboradores para que a intranet fosse usada “corretamente e sem dispersões”. Neste aspecto é possível identificar a relevância e a contribuição que o profissional da comunicação pode oferecer, pois se trata de uma habilidade inerente à sua atuação, ou seja, treinamento de usuários e familiaridade com sistemas de informação. No caso da Nestlé, entretanto, esta função ficou sob a responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos e o de Relações Corporativas.

Encontramos na literatura inúmeras referências sobre mitos e questões referentes à implantação e ao desenvolvimento de intranets. Entre os inúmeros autores, podemos citar, como exemplo, Condon (1997), Esplin (1997), Nanfito (1997), McQueen & Carr (1999), Dematteo (1999) e tentamos sintetizar as questões mais freqüentemente identificadas na literatura, as quais devem ser consideradas antes, durante e depois da implantação de intranets para garantir sua qualidade e analisamos de que forma a Nestlé lidou com estes pontos específicos.

Começamos por questionar como e para que a intranet é usada? Primeiramente, identificamos a necessidade de estabelecer políticas sobre quem é o profissional ou a equipe responsável pelas questões de infraestrutura, conteúdo e ambiente de desenvolvimento, bem como que tipo de informações a intranet irá conter. No caso da Nestlé Portugal a principal indicação é que se trata de uma melhoria no processo de comunicação em termos de rapidez, segurança e amplitude das informações compartilhadas, uma vez que a empresa buscou a conexão dos públicos internos de todas unidades produtivas.

Outro aspecto que observamos é a determinação e identificação das necessidades de técnicas para implementação, como a infra-estrutura de rede, o servidor e a escolha de um *browser*. Este último, por exemplo, costuma ser um ponto crítico pois, normalmente, os colaboradores já estão habituados a usar um determinado tipo de *browser* e deverá familiarizar-se e tomar conhecimento das vantagens e limitações de um outro tipo de programa que venha a ser imposto pela empresa, o que pode influenciar na qualidade dos produtos e serviços que desenvolver. Antes da implantação da *The Nest*, o Google Chrome era o *browser* padrão na Nestlé Portugal. Com a sua implementação, todos os colaboradores tiveram de se adaptar a um programa específico desenvolvido por uma firma de tecnologia contratada pela matriz suíça.

Determinação e desenvolvimento de aplicações de *softwares* necessários, bem como a definição dos prós e contras dos *firewalls* da organização e suas políticas de segurança. Uma vez que empresas multinacionais como a Nestlé lidam diariamente com informações estratégicas

em termos de pesquisa e inovação de produtos, a proteção de dados e a permissão de acesso a determinados grupos de trabalho torna-se restrita e dependem sempre de autorização prévia e mudança de senhas. Na filial portuguesa, esta é ainda uma questão sensível como se observa nas palavras de Marta Alexandra Amaro (entrevista, 11/12/2012): “(...) não queremos que eles confundam segurança com censura. Isto é delicado”.

O estudo e a compreensão das questões referentes ao *webdesign*, visando obter uma posição suficientemente crítica e flexível para garantir a ergonomia, a intuitividade e a correta distribuição da informação para os públicos específicos é outro ponto a ser analisado. Isto porque se tomamos como ponto de partida o princípio de que todos os colaboradores devem se envolver na elaboração da intranet, então, o primeiro passo seria fazer uma auscultação para identificar os aspectos que podem colaborar para um *webdesign* personalizado em função de suas demandas. Como este serviço foi tercerizado pela matriz, o grupo de avaliação e de testes foi composto por colaboradores europeus. Chegou-nos a informação de que as traduções de conteúdo e eventuais adaptações de *layout* aconteceriam ao longo dos dois anos seguintes a implantação da *The Nest*, tendo sempre um equipe responsável pelo acompanhamento e avaliação de deficiências e potenciais. Porém, não há nenhum colaborador da Nestlé Portugal envolvido nesta tarefa até o momento de nossa última entrevista.

Finalmente, um último ponto por nós considerado é atenção especial dispensada, nos planos de trabalho, do tempo necessário para atualizar e fazer a manutenção da intranet e para o treinamento dos colaboradores quando alguma ferramenta nova é disponibilizada. Em Portugal, esta função cabe aos departamentos de Recursos Humanos e o de Relações Corporativas que, a depender do nível de mudança na ferramenta, previamente traçam um plano com dias e horários em que a *The Nest* fica *offline* (quase sempre a noite e fins de semana) e em que os colaboradores são reunidos e divididos para o treinamento em local com livre acesso a internet. O comparecimento à formação é compulsório.

Relatório de Valor Compartilhado

Dando continuidade à nossa pesquisa, deparamo-nos com o principal meio de comunicação sobre sustentabilidade da Nestlé Portugal: os relatórios de Criação de Valor Compartilhado. Na visão da empresa, eles têm o intuito de oferecer aos *stakeholders* a mais completa informação sobre o tema, havendo um destaque para o posicionamento, a missão, o desempenho e as atividades realizadas, que apresentem ligações com às dimensões econômica, ambiental e social.

“É nosso principal meio porque se trata de uma publicação impressa em que o que lá está registado nunca se perderá e permite muitas leituras, porque sua linguagem é a mais universal possível, porque ele é planejado em função das demandas apresentadas pelas partes interessadas” (Deolinda Nunes; entrevista, 11/12/2012).

Entendemos que as informações divulgadas podem ser úteis a uma vasta gama de *stakeholders* para a tomada de decisões sobre o seu engajamento ou não nas atividades da empresa. Elas podem, por exemplo, ajudar a avaliar o trabalho e a responsabilidade da gestão, a decidir sobre manter ou vender ações, tornar-se ou permanecer colaborador e começar ou continuar a comprar produtos e serviços. Por conseguinte, torna-se evidente que a Nestlé Portugal esforça-se para que seu relatório de sustentabilidade responda às necessidades comuns da maioria dos *stakeholders*. No entanto, a diversidade de *stakeholders*, seus diversos níveis de conhecimento sobre a sustentabilidade e experiências de vida, faz com que os responsáveis pela elaboração e publicação dos relatórios enfrentam dois dilemas por nós identificados.

O primeiro dilema que apontamos é o fato de que os relatórios sobre a sustentabilidade não podem ser tudo para todos. Como já foi observado em nossa pesquisa teórica, atualmente, não existe um entendimento generalizado do modo como estas publicações podem servir os interesses da maioria dos *stakeholders*. Alguma informação poder ser útil para uns e inútil para outros e o mérito ou o valor de uma sobrecarga de informação pode ser difícil de avaliar. O risco de pretender chegar a todos está no fato de, no final, não se conseguir prestar uma boa informação a ninguém. A Nestlé Portugal está ciente disso, como constatamos no depoimento de Marta Filpa Alves (entrevista, 23/03/2013): “na verdade, este é um dos maiores desafios: como fazer todos entendermos o mesmo a partir de uma mesma forma de informação”.

Segundo a empresa, as declarações financeiras publicadas no relatório têm a intenção de ajudar acionistas e investidores a tomar decisões relativas à economia. Questionamos então de que forma esta parte financeira poderia ajudar os demais públicos de interesse a tomarem decisões relativamente ao seu envolvimento ou a sua relação com as empresas? Eis a resposta da empresa:

“Sabemos que a linguagem adotada nesta parte do relatório é complexa e que a maioria dos *stakeholders* não domina ou não é capaz de interpretar adequadamente o que ali está. Porém, é uma parte obrigatória não para o GRI, mas também se considerarmos que um dos fins da empresa é gerar lucro para quem nela

investe. Talvez, alguma informação se perca ao meio do caminho, mas temos que cumprir com os requisitos impostos pelas entidades reguladoras e pela matriz" (Silvia Escudé; entrevista, 23/03/2013).

Consideramos que, dentro do próprio conceito de relatório, é preciso desenvolver formas alternativas para a exposição do conteúdo e de linguagem. Além disso, os relatórios da Nestlé Portugal retratam extensivamente os impactos das atividades e dos processos adotados para o desenvolvimento sustentável, a par com os compromissos dos órgãos de gestão e estruturas para gerir os impactos futuros. Contudo, a natureza e a extensão destes impactos, frequentemente, não são bem compreendidas. Presentemente, estes relatórios são limitados, no sentido em que lhes é impossível facultar toda a informação de que os *stakeholders* possam necessitar para tomar decisões sobre o seu engajamento ou relacionamento. Nosso segundo dilema é então o fato de que a escolha das informações divulgadas, seu processo de seleção e edição, passa pela subjetividade e pelo interesse daqueles que detêm o poder de decisão. Esta ausência de uma opção mais satisfatória também é perceptível na TV corporativa da Nestlé Portugal, conforme descrevemos a seguir.

Mais Nestlé

Atualmente, cada vez mais empresas utilizam o recurso da TV corporativa para diminuir as distâncias e multiplicar as informações, quer seu conteúdo seja destinado ao público interno quer ao público externo. Na *Mais Nestlé*, nome atribuído a TV corporativa da empresa, os funcionários podem participar enviando sugestões para os programas (que têm duração de cinco, dez, vinte ou trinta minutos), utilizando os canais internos disponibilizados pela empresa. Os programas são assistidos nos sete refeitórios da empresa que trabalha com equipes em três turnos, o que demonstra que o vídeo pode ser utilizado de uma maneira estratégica atingindo um grande número de pessoas se inserido no contexto adequado.

Além disso, a Nestlé Portugal produz conteúdos específicos para o público externo como vendedores e consumidores. Para o primeiro grupo, normalmente, o conteúdo gira em torno de informações sobre produtos, embalagens, promoções e inovações. Já para o segundo, os programas costumam ter carácter educacional – quando utilizado em ações de voluntariado ou em seminários, por exemplo – ou apelo para o consumo – quando veiculados em ações promocionais. Sobre as facilidades para implementação da TV corporativa na Nestlé Portugal, coletamos o seguinte depoimento:

“Dois processos foram fundamentais para que a Mais Nestlé fosse implantada aqui: o abatimento dos custos de produção e distribuição dos serviços televisivos com o subsequente desenvolvimento da televisão digital multicanal e, por outro, a evolução de um sentido plenamente audiovisual dos serviços multimédia” (Silvia Escudé; entrevista, 23/03/2013).

De todas as características por nós levantadas sobre a aplicabilidade e eficiência deste meio de comunicação, destacamos aqui alguns pontos específicos relacionados a Mais Nestlé:

- Sobre os objetivos – a TV corporativa apresenta objetivos primários, relacionados principalmente com as necessidades da Nestlé de informar e formar, especialmente quando o assunto é a Sustentabilidade. Ela também tem objetivos secundários, como o reforço da identidade e da cultura organizacional e o envolvimento dos funcionários;
- Sobre características diferenciadoras – ela se destaca pelo fato de permitir a adoção de um código comunicativo que ativa diferentes sentidos no usuário (audição e visão), permitindo assim a transmissão de informações, ainda que complexas; pelo fato de ser usada num âmbito extra-laboral; pela possível combinação entre a tempestividade da informação (streaming live) com a flexibilidade na fruição da informação (streaming on demand). Além disso, em função da tecnologia adotada, a Mais Nestlé permite a manutenção de alguns esquemas de interação com os stakeholders: da participação direta na transmissão (por exemplo, enviando perguntas a uma determinada conta de e-mail) à possibilidade de baixar, na mesma área de transmissão do vídeo, o material de acompanhamento da transmissão visualizada;
- Sobre os conteúdos - conhecidos também como programas, são apresentados numa grelha (instrumento dirigido aos usuários que evidencia o título, a tipologia, a hora do início do programa e qualquer informação acessória). São confeccionados dentro de um formato pré-estabelecido pela matriz suíça. Por meio da Mais Nestlé são veiculados conteúdos informativos (como os telejornais empresariais e os aprofundamentos sobre comunicados de imprensa), institucionais (entrevistas aos gestores, crônicas de eventos importantes), formativos, comerciais, conteúdos relacionados com os recursos humanos (dedicados às relações entre colegas, às iniciativas de agregação realizadas pelas associações de funcionários, às vantagens da vida empresarial, aos aprofundamentos sobre questões de segurança, de administração e de assistência social);
- Sobre a periodicidade – há duas possibilidades: programas feitos *on demand* ou com

base numa grelha previamente estabelecida pelo Departamento de Relações Corporativas (80% dos casos);

- Sobre os públicos-alvo – são representados pelos colaboradores internos, pelos parceiros de mercado, pelos acionistas, pela comunidade académica e pelos clientes em geral. Sempre que possível, a Mais Nestlé – enquanto resultado das escolhas da comunicação interna – ajuda a empresa a identificar até público-alvos secundários (resultado da segmentação da população empresarial, como por exemplo escolher a identificação dos usuários da rede comercial e/ou de segmentos individuais), de modo a estruturar conteúdos e formatos de programas acessíveis e destinados apenas para os *clusters* empresariais identificados. A preparação da programação para targets tão variados é tida como um desafio pela empresa, que admite concentrar-se sobretudo no público externo específico, nomeadamente, pesquisadores, parceiros estratégicos e clientes mais interessados pelos produtos e pela inovação;
- Sobre os custos – não nos foi repassada a quantificação em euros do impacto da Mais Nestlé para orçamento da empresa, mas percebemos que há alguma satisfação no investimento já realizados;
- Sobre a projeção – a Mais Nestlé inclui algumas competências específicas como a de comunicação (por exemplo, para a criação de um formato ou de uma grelha); a técnica (em relação ao mundo da "produção", realização, iluminação e filmagem); e a tecnológica (em relação às temáticas de transmissão e de "pós-produção").
- Sobre a medição da eficácia – o canal oferece a possibilidade de efetuar diferentes formas de pesquisas. A quantitativa é relativamente simples, pois a transmissão via internet permite traçar diferentes dimensões como, por exemplo, o número de usuários por programa, quantas visitas conseguiu um específico programa formativo, número de telespectadores por horário, tempo de visualização por cada programa, etc. Já a pesquisa qualitativa requer mais atenção e tempo. A empresa optou por implementar canais de escuta específicos como uma conta e-mail da redação da TV dedicada à recepção de sugestões, predisposição de inquéritos por meio da intranet, distribuição de questionários por correio eletrónico, ativações de *chats*, subsiste a possibilidade de investigar aspectos "redatoriais" (recepção de mensagens, aprovação de um formato, de uma maneira específica de condução, etc.). Outra

forma de pesquisa é análise do *feedback*, obtida por meio o cruzamento dos dados qualitativos com os quantitativos, permitindo intervenções corretivas em fase de processamento e desempenhando o papel de instrumento de verificação do cumprimento dos objetivos identificados.

Um ponto importante a ser considerado é que a transmissão de informações por meio da Mais Nestlé possibilita a divulgação aberta das campanhas estratégicas da empresa, o que se evita fazer na TV corporativa via internet, em função da possibilidade de acesso público que ambos canais possuem. Ou seja, com sinal codificado, a Mais Nestlé dribla as limitações da web, permitindo que se fale mais abertamente sobre as estratégias da empresa já que, neste caso, algumas informações devem ser omitidas da concorrência, em razão da competitividade mercadológica. Um exemplo de uso da Tv corporativa é dado no seguinte trecho de nossa entrevista com Sílvia Escudé: “(...) somos solicitados a acompanhar o anúncio de decisões tomadas pela direção, a elaborar uma ou várias campanhas de informação que vendam a qualidade e a lógica dessas decisões para os *stakeholders* e a veiculá-las na Mais Nestlé” (Sílvia Escudé, entrevista, 23/03/2013).

Com o objetivo de sistematizar a análise, reunimos no quadro abaixo, os quatro campos de intervenção da Mais Nestlé, com suas respectivas características principais e a forma como cada um se aplica na comunicação da sustentabilidade especificamente:

Quadro XXV – Mais Nestlé: características e aplicações

Campos de Intervenção	Características	Como se aplica na Mais Nestlé
Gerar e gerir a imagem interna	<ul style="list-style-type: none"> - Informações sobre a sustentabilidade através de um meio de comunicação único; - Criação e manutenção de uma imagem socialmente responsável junto dos <i>stakeholders</i>; - Informação clara e confiável, de maneira que a gestão interna seja melhorada, por meio de outros meios como a Revista N, a intranet, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - A Mais Nestlé se propõe a manter a unidade em relação aos meios de comunicação já existentes na organização e a ser o primeiro veículo a comunicar novas ações e posicionamento sobre a sustentabilidade da empresa; - São mantidas as ações de comunicação que visam a zelar pela imagem interna positiva; porém conteúdos sobre a criação de valor compartilhado são produzidos especificamente para este meio a fim de reforçar esta imagem; - A “identidade” da Revista N, das brochuras corporativas e do relatório anual que o público interno já conhece é mantida e transposta para uma versão televisiva.
Apoiar campanhas	<ul style="list-style-type: none"> - Perspectiva de coerência e de lógica cultural 	<ul style="list-style-type: none"> - A Mais Nestlé permite que informações

estratégicas da empresa	interna, com ações baseadas na necessidade de uma mudança interna rumo a uma cultura organizacional baseada na sustentabilidade.	estratégicas sobre a criação de valor compartilhado sejam mais abertamente tratadas, já que possui sinal codificado e, portanto, a concorrência pode deixar de ser uma preocupação; - Também possibilita que as decisões tomadas pela direção sejam amplamente divulgadas.
Servir de suporte à informação geral	- Forma de centralização das informações sobre sustentabilidade e apoio à direção, por meio de uma lógica unificadora.	- Ela se propõe a centralizar as informações, principalmente as de cunho estratégico, para atingir todos os colaboradores, e assim, garantir a pertinência e qualidade do conteúdo; - Também se propõe a transmitir treinamentos e formações sobre sustentabilidade a todos os <i>stakeholders</i> , além de eventos ao vivo, promovido por qualquer departamento da empresa, como por exemplo, as ações de voluntariado ou a participação em conferências.
Avaliar resultados	- Verificação dos resultados, o efeito das ações de comunicação da sustentabilidade em períodos regulares.	- Alguns dos critérios aplicados na avaliação de outros meios de comunicação são igualmente utilizados para verificar os resultados da Mais Nestlé; - Pretende-se acompanhar os resultados por meio do contato direto com os colaboradores, pelo <i>feedback</i> registrado nos outros canais internos.

Fonte: elaboração própria

Já descritos os processos de gestão dos *stakeholders* e suas características, e os meios de comunicação utilizados para a comunicação da sustentabilidade, chega então o momento de expormos a visão da Nestlé Portugal sobre as três dimensões da comunicação da Sustentabilidade. Desta forma, poderemos de seguida avaliar este conjunto de informações a fim de cumprimos o objetivo geral desta investigação que é justamente caracterizar as interfaces entre a empresa dita como sustentável e sua comunicação organizacional.

4.3.3 As três dimensões na visão da Nestlé

Tanto no questionário aplicado como nas entrevistas realizadas foram salientadas as potencialidades de ganhos para a imagem corporativa que a comunicação dos valores, do posicionamento e das ações de sustentabilidade trazem para a Nestlé Portugal. Ousamos afirmar que foi esta constatação a motivação principal que levou a empresa a fazer uma mudança estratégica em 2007, delineando programas na linha social, renovando o conteúdo de

suas mensagens, adotando novos meios de comunicação interna e revendo a forma de seus relatórios de sustentabilidade anuais.

Entre os colaboradores internos, os meios de comunicação que utilizam a tecnologia como a intranet e a TV corporativa têm obtido repercussão positiva, conforme as indicações a seguir:

“A sinergia entre as estratégias do negócio, nossas formas de comunicação e o tipo de ação social da empresa pode explicar as evidências de sucesso do engajamento voluntário dos funcionários, e está em sintonia com as conclusões da pesquisa de Fischer e Falconer que você mencionou anteriormente. A área de recursos humanos da empresa menciona evidências (embora eu não tenha aqui quantificado) do crescente número de candidatos à vaga na empresa que procuram saber detalhes das ações sociais da Nestlé. Sem dúvidas, essa mudança na cultura da organização só foi possível porque a comunicação da sustentabilidade está sendo feito no caminho correto” (entrevista concedida em 12/02/2012).

Na percepção dos entrevistados, as ações sociais ainda não têm reflexo direto nas vendas dos produtos da empresa, mas existe a clara percepção do impacto decorrente das ações de sustentabilidade na reputação corporativa, tornando estas atividades um componente estratégico para a agregação de valor no médio prazo. Nos últimos oito anos, a empresa (e aqui consideramos não só a filial portuguesa, mas a organização em geral) vem obtendo reconhecimento. Exemplos disso são as citações de *Empresa mais admirada do Mundo pela revista Fortune* (pelo sétimo ano consecutivo, classificada em primeiro lugar na categoria de “Indústrias de produtos alimentares”); o recebimento dos prêmios *Eficácia à Comunicação (Bronze)*, atribuído pela APAN e que se refere à campanha publicitária de lançamento do Nescafé Galão em Portugal e de *Melhor Relatório de Sustentabilidade 2012*, atribuído pela APCE na categoria Sustentabilidade, sendo a segunda vez que a empresa recebe este prêmio.

O levantamento de dados inicial permitiu-nos perceber que este retorno do investimento em uma imagem corporativa sustentável foi viabilizado através da política de comunicação organizacional da Nestlé Portugal e das mudanças constantes que tal conjunto de práticas vem sofrendo um busca de melhorias.

Ao propormos aos nossos entrevistados a divisão da relação entre comunicação e sustentabilidade em três dimensões, conforme exposto na Parte III deste trabalho, percebemos suas reações de surpresa e curiosidade. Após uma breve explanação sobre nosso levantamento teórico com foco na relação entre os dois conceitos, tornou-se possível aplicar um segundo questionário aos entrevistados que, em conjunto e durante a entrevista pessoal, escolheram as

respostas sem qualquer interferência da nossa parte. De forma bastante simplificada, listamos 30 ações e pedimos que nos indicassem se elas poderiam ser classificadas como comunicação da sustentabilidade, comunicação para sustentabilidade ou sustentabilidade da comunicação. Nosso intuito era identificar as práticas de comunicação organizacional familiares ao dia-a-dia da Nestlé e o nível de clareza que cada ação tem para os profissionais responsáveis pela sua elaboração, realização e avaliação.

A partir das respostas obtidas, pudemos avaliar o entendimento que os entrevistados detêm sobre a relação entre a Comunicação Organizacional e a Sustentabilidade e constatar possíveis características que marcam esta relação. No quadro a seguir, fazemos a reprodução do questionário e as respostas indicadas:

Quadro XXVI – Três dimensões da Sustentabilidade pela Nestlé

Ação	Comunicação da Sustentabilidade	Comunicação para Sustentabilidade	Sustentabilidade da Comunicação
Melhorar o relacionamento com o público interno	X		
Fortalecer as marcas e cuidar da reputação organizacional	X		
Promover a comunicação inclusiva, usando o “nós”	X		
Buscar sinergiada comunicação com o negócio	X		
Cuidar das pessoas		X	
Ter veículos de comunicação interna eficazes			X
Segmentar a comunicação valorizando a cultura local	X		
Ser estratégico no dia-a-dia	X		
Fidelizar clientes	X		
Transformar a sociedade para que ela evolua		X	

Usar ferramentas de comunicação para mobilizar e promover transformações na sociedade		X	
Usar mídias sociais			X
Fazer publicidade alinhada aos conceitos de Sustentabilidade			X
Desenvolver parcerias com fornecedores locais e mantê-los informados		X	
Alinhar os discursos e os conceitos às práticas da empresa	X		
Pesquisar a opinião pública	X		
Promover o entendimento dos líderes e de todos sobre o negócio	X		
Mude conscientemente a atitude dos colaboradores		X	
Incentivar os diálogo se o engajamento dos <i>stakeholders</i>		X	
Ser simples e próximo do público com quem quer fala	X		
Promover espaço para que a informação circule na empresa		X	
Prestar contas espontaneamente	X		
Buscar a coerência entre forma e conteúdo			X
Capacitar em sustentabilidade os parceiros de comunicação			X
Avaliar o público e só comunicar depois de agir		X	
Sistematizar e divulgar suas melhores práticas	X		
Embasar as decisões tecnicamente	X		

Criar consciência coletiva		X	
Usar indicadores e mostrar aos <i>stakeholders</i> ações que os impactam direta e indiretamente		X	
Estimular as redes colaborativas		X	

Fonte: elaboração própria.

A nosso ver, as respostas indicam que para os entrevistados os limites entre as três dimensões possíveis são muito tênues. Dentre eles, aparentemente, a sustentabilidade da comunicação é aquela de mais fácil percepção e identificação de práticas. Em nossas entrevistas registramos o seguinte depoimento que pode confirmar esta nossa constatação:

“Sobre fazer uma comunicação sustentável, podemos dizer que tentamos realizar todas as atividades com o melhor custo-benefício possível. Da diminuição do número de páginas impressas à organização de reuniões fora da empresa em único dia, passando até pela reorganização de um roteiro para o estafeta – em tudo tentamos deixar uma pegada ecológica mínima. Analisamos a viabilidade e a materialidade de todo o ciclo de vida de cada uma das ações de comunicação, principalmente se o conteúdo da mensagem versar sobre a Sustentabilidade. Porém, sobre a comunicação da sustentabilidade e para a sustentabilidade, já considero que pouca diferença faz entre o como fazemos e os objetivos, no caso da mobilização e do diálogo. Acho que as duas formas estão conectadas” (Marta Alexandra Amaro; entrevista, 11/12/2012).

Apesar de haver uma diferença sutil entre as preposições, a comunicação da e para sustentabilidade apresentam desafios específicos. A primeira abordagem inclui a divulgação de práticas, produtos e serviços que seguem critérios socioambientais. A comunicação para a sustentabilidade vai além, mirando a construção de novos modelos mentais e de negócios orientados pelo equilíbrio entre os aspectos econômicos, ambientais e sociais. Como já dito anteriormente, acreditamos que se essas abordagens caminharem juntas podem, por exemplo, assegurar a perenidade de uma estratégia de negócio baseada no *Triple Bottom Line*. No caso da Nestlé Portugal esta proposta de diferenciação constitui-se numa novidade.

Se considerarmos os estágios de comportamento individuais em relação à Sustentabilidade, no modelo proposto por Prochaska & DiClemente (1983; aqui explicitado na Parte I), a Nestlé Portugal estaria numa fase de ação e manutenção em que a comunicação *da* sustentabilidade já está bem estruturada. Isto porque os *stakeholders* externos já começaram a

perceber o posicionamento da empresa, e entendem o que a mesma faz nesse sentido e porquê.

Também podemos concluir que a comunicação *para a* sustentabilidade encontra-se paralelamente em duas fases (seguindo ainda o modelo supracitado). A primeira é estratégica, pois as questões centrais sobre o tema estão integradas nas estratégias de negócios que, pelo que percebemos, passa essencialmente pela mobilização dos *stakeholders* e da sua educação para sustentabilidade. A segunda fase é a de liderança *social*, já que ela implica a mobilização para um amplo envolvimento do mercado alimentar nas questões de sustentabilidade, como foi registrado nas seguintes palavras de Marta Alexandra Amaro (entrevista, 12/11/2012): “(...) precisamos garantir que todos façam isso para que a mudança se torne perceptível a todos”.

Ainda sobre as três dimensões desta relação, notamos outro ponto importante: a necessidade constante da Nestlé Portugal em manter a coerência entre o discurso da sustentabilidade e a realidade. É notória a preocupação da empresa em ressaltar, na imagem de si construída através do discurso institucional, sua responsabilidade socioambiental e enfatizar o valor empresarial da sustentabilidade. No relatório de valor compartilhado, a organização expõe que “responsabilidade socioambiental é um compromisso estratégico”. Tais iniciativas empresariais relacionadas à sustentabilidade estão envoltas em uma mentalidade corporativa que as situa como estratégia de mercado, uma vez que seus valores já são considerados relevantes no processo decisório de compra, como está indicado no seguinte trecho de nossa entrevista:

“Uma pesquisa feita na Bélgica, Dinamarca, França, Alemanha, Grã Bretanha, Itália, Holanda, Portugal, Espanha, Suécia e Suíça aponta que 70% dos consumidores consideram o compromisso de uma empresa com a responsabilidade social como um aspecto importante quando compram produtos ou serviços e que 40% estariam dispostos a pagar mais por eles. Não podemos ficar de fora, mas para isso não podemos contradizer em ações aqui que afirmamos, divulgamos e convencemos todos através de palavras” (Deolinda Nunes; entrevista, 11/12/2012).

Através da análise de 18 *press releases* divulgados pela assessoria de imprensa da Nestlé Portugal, entre janeiro e julho de 2013, pudemos identificar que o discurso da empresa se constitui em fonte de conhecimento não apenas sobre o acontecimento retratado em si, mas também sobre a iniciativa de sustentabilidade e, de forma mais rasa, sobre a problemática socioambiental que ela busca desenvolver. Além disso, como já dito, sempre há um espaço de

esclarecimento sobre a relação que a Nestlé Portugal possui com a ação em destaque na notícia. Sobre o discurso, temos a seguinte opinião:

“nosso discurso organizacional sobre sustentabilidade ainda não é o fator determinante a ponto de influenciar os colaboradores e alguns parceiros totalmente. Como apontamos no seu questionário, o modelo *Triple Bottom Line* serviu-nos como base para o desenvolvimento de nossa visão sobre a sustentabilidade e sobre a criação de valor compartilhado. Para que todos os *stakeholders* da Nestlé pudessem compreender essa evolução, evidentemente tivemos que preparar e manter um discurso estruturado e coerente em que o foco inicial era a posição da Nestlé frente as questões sociais e ambientais. Depois o foco do discurso foi alargado para a mobilização e educação das partes interessadas. Hoje, nosso discurso sobre sustentabilidade visa explicar o que é a criação de valor compartilhado e as diversas formas adotadas pela organização para que todos o compreendam e apliquem” (Deolinda Nunes; entrevista, 11/12/2012).

Sabemos que o caráter complexo da Sustentabilidade no âmbito da Comunicação Organizacional, apresenta-se como um desafio fundamental e exige profundas mudanças estruturais. Na perspectiva da intenção do *ethos*, de “(...) causar boa impressão pela forma como se constrói o discurso, a dar uma imagem de si capaz de convencer o auditório, ganhando sua confiança (...)” (Maingueneau, 2008: 56), a Nestlé Portugal se coloca (e está) numa posição de autoridade, de referência no que tange às práticas de sustentabilidade dentro do setor alimentar.

Se por um lado, a empresa se apresenta da forma que melhor lhe convém em termos de *ethos* discursivo, por outro, ao propor uma imagem de si, também expõe-se a críticas de seus públicos, pois há sempre porosidades entre o discurso e as práticas. Sobre este aspecto, as entrevistadas fazem a seguinte observação:

“Para que os esforços em busca da sustentabilidade ultrapassem a barreira do discurso superficial, a noção precisa assumir-se como um valor central e o modelo de sustentabilidade tradicional instituído necessita ser revisto. Mesmo sendo uma operação complexa, de longo prazo, se assumir apenas valor estratégico de mercado, a sustentabilidade será apenas um discurso que não se sustentará para além do *ethos* retórico. Entretanto, este é um caminho longo. A Nestlé tem seguido este caminho e já está a colher os frutos desse esforço” (Marta Alexandra Amaro; entrevista, 23/03/2013).

Com este pensamento de que o alinhamento entre discurso e prática é o grande desafio para as organizações, seguimos em frente no propósito de identificar os níveis de participação, as características do diálogo e o nível de participação dos *stakeholders* da Nestlé Portugal a partir da aplicação dos modelos de análise e classificação da cultura organizacional de Schein.

De seguida, fazemos a análise da comunicação da sustentabilidade por meio da PARC afim de, finalmente, caracterizarmos a relação entre os dois temas.

4.3.4 Cultura Organizacional da Nestlé

Nossa análise baseia-se na descrição das relações entre as práticas culturais e o ambiente no qual elas se inserem. Buscamos analisar a influência desse ambiente e outras relações que possam surgir, também entre as práticas, seguindo o pensamento de Schein. Ainda que as práticas culturais recebam importante influência do ambiente, o grupo tende a descrevê-las por meio dos valores. Quando essa descrição está quase esquecida, difícil de acessar ou inconsciente, ela é considerada por Schein um pressuposto básico. Julgamos que valores e pressupostos podem ser considerados regras comportamentais, uma vez que expressam as relações das práticas com o ambiente. Devido a nossa limitação de tempo e espaço, optamos por reduzir nossas reflexões a três pressupostos básicos: natureza da atividade humana, relação da organização com o ambiente, natureza dos relacionamentos humanos. Nossa decisão relaciona-se com o fato de que estes três pressupostos apresentam uma ligação mais direta com a gestão da Sustentabilidade pelas organizações.

Desta forma, começamos com as questões que dizem respeito à *natureza da atividade humana*, isto é, a postura assumida pelos colaboradores, por exemplo, frente a ações de sustentabilidade ou sua comunicação. Também estão ligadas às relações que a organização mantém com o ambiente externo e as distinções entre o que é lazer e o que trabalho, por exemplo. Neste ponto específico, buscamos reconhecer como são compreendidas as relações de trabalho. Os colaboradores internos são pro-ativos, buscam a harmonia ou são reativo? A organização do trabalho e a relação entre pensar e fazer as tarefas também foram analisadas em nossa investigação. Uma questão fundamental a ser respondida é: as atividades desempenhadas ocorrem de modo mecânico, dissociado ou integradas, proporcionando o aprendizado?

A dimensão referente ao trabalho e ao espaço total de vida foi avaliada de forma negativa por nossos entrevistados. “A irregularidade no horário de trabalho, às vezes, torna-se um inconveniente para o convívio com a família” (Deolinda Nunes; entrevista em 23/03/2013). Percebemos ainda que, apesar dos depoimentos em relação ao pouco tempo disponível para as atividades sociais, todos consideram isso normal uma vez que trabalham numa empresa líder de

mercado e referência em termos de inovação: “(...) sabemos que nosso trabalho é assim e que devemos contrubuir para que a empresa se mantenha em seu *status* atual” (Deolinda Nunes; entrevista, 11/12/2012). Observamos que o prazer sentido pelo trabalho que realizam, é apontado como um dos motivos para conviver em alguns casos com a invasão do espaço da vida pessoal.

Notamos ainda que a relação trabalho e as demais dimensões da vida pessoal encontram-se em desequilíbrio, ao se considerar que todos os entrevistados percebem as exigências impostas pelo trabalho na Nestlé restringindo em muitas circunstâncias o convívio a nível familiar e na comunidade. Isso significa que o indicador de qualidade de vida no trabalho se encontra rebaixado, uma vez que o equilíbrio entre jornada de trabalho, convívio familiar e participação na vida da comunidade mostra-se comprometido.

De forma geral, as condições de trabalho são vistas de maneira bastante positiva, seja no tocante às condições físicas, equipamentos (considerados suficientes e adequados) ou os salários: “(...) os equipamentos de que dispomos e as condições de nossas instalações são ótimas. Temos o que há de mais moderno e eficiente”; “particularmente considero que há um reconhecimento financeiro justo de nossos serviços e competências (Deolinda Nunes; entrevista, 11/12/2012).

Sobre este pressuposto especificamente, concluímos que as atividades humanas são percebidas de modo fragmentado. A visão é que a empresa funciona nos moldes de uma máquina. Ao seguirem a regra de que cada um é responsável por si e se cada um fizer aquilo que é esperado, a máquina funciona sem problemas. Observamos que as condições proporcionadas à realização das tarefas encontram-se calcadas em valores estruturados em premissas do seguinte tipo “as pessoas são ativas, buscam o auto-desenvolvimento e necessitam de liberdade para tomar decisões” e “o tempo absorvido pelo trabalho nem sempre se equilibra com os demais interesses da vida particular”.

O segundo pressuposto, *relação da organização com o ambiente*, implica na análise dos valores que guiam a relação da Nestlé com o ambiente externo e o clima organizacional. São questões importantes: a relação da organização é de domínio, submissão ou harmonia? Também objetiva conhecer a razão de ser da organização, seu produto ou serviço, mercado em que atua e clientela.

A percepção da dimensão relevância social da vida no trabalho foi vista como a mais otimista em relação aos demais fatores de qualidade de vida no trabalho avaliados. A empresa

nutre uma imagem bastante positiva por parte dos entrevistados, sendo tal sentimento traduzido no orgulho e na satisfação que eles demonstraram em trabalhar na empresa. Em suas visões, o fato da Nestlé Portugal pertencer a um grupo que possui imagem forte faz com que a sua própria imagem se fortaleça ainda mais, dando solidez à organização. Os depoimentos que destacamos a seguir são expressivos neste sentido: “é uma empresa sólida e conhecida e eu me sinto orgulhoso em fazer parte dela”; “O cliente considera o nível de qualidade de nossos produtos muito bom e sinto-me realizada com este retorno”; “sinto-me muito bem em saber que a Nestlé tem uma boa imagem e é considerada uma marca de confiança entre os portugueses” (Marta Filipa Alvas; entrevista, 23/03/2013).

Para as entrevistadas, a relação da Nestlé Portugal com seu ambiente tende para a harmonia e de forma embrionária para a dominação (Schein, 1993). O primeiro tipo de relação ocorre quando a organização cria mecanismos para identificar e atender expectativas do ambiente externo. Já a relação de dominação se processa quando as organizações se posicionam numa perspectiva pro-ativa, procurando visualizar e se antecipar às tendências futuras. Ou seja, ter o ambiente externo sob controle, entendendo o que se passa lá fora. Compreendem que a empresa é relevante socialmente, e que os funcionários compartilham dessa idéia. A relevância social da vida no trabalho se constitui em categoria de qualidade de vida no trabalho (Walton, 1974; Fernandes, 1996), o que por sua vez dimensiona a percepção do funcionário em relação a sustentabilidade da empresa e à qualidade de prestação dos serviços.

Identificamos ainda que os entrevistados concordam que a Nestlé Portugal acompanha as tendências do mercado e, principalmente, as novas necessidades/ exigências de seus principais clientes. Foram feitas ressalvas quanto a maiores investimentos em determinadas áreas que necessitam de inovações e em relação às políticas de recursos humanos, registradas em frases como: “a empresa está no caminho certo, mas para nos mantermos líderes é preciso muito treinamento, motivação e melhorias em geral”; “sentimo-nos responsáveis por tudo isso porque entendemos que a comunicação é a ferramental ideal para manter a empresa sempre a frente” (Marta Filipa Alvas; entrevista, 23/03/2013).

A nosso ver, a relevância social da vida no trabalho direciona os valores referentes ao relacionamento da Nestlé Portugal com o seu ambiente para afirmações do seguinte tipo: “a empresa procura a sintonia contínua com o contexto social onde se encontra”, “o mercado é

quem deve definir os caminhos a serem percorridos e não o contrário” e “as necessidades e expectativas dos nossos clientes são importantíssimas”.

Finalmente, sobre a *natureza dos relacionamentos humanos* tocamos nos valores que regem as relações humanas dentro das organizações. São questões importantes: os relacionamentos são individualistas, autoritários, comunitários ou cooperativos? Qual é a maneira adequada para o convívio social? Tal maneira é imposta pela organização ou é constituída de forma natural pelos membros?

A dimensão da integração social na organização apresentou uma visão bastante otimista por parte dos entrevistados. Verificamos que os relacionamentos interpessoais na empresa são muito bons, seja em relação aos subordinados, aos colegas ou às chefias. No relacionamento com estas últimas foram apontados a autonomia, o acesso direto e a cordialidade como fatores principais para o bom relacionamento no trabalho, como no trecho a seguir: “o relacionamento entre os funcionários dos diversos níveis é muito bom. As pessoas se respeitam e qualquer um tem acesso ao outro sempre que desejar” (Marta Alexandra Amaro; entrevista, 11/12/2012).

No entanto, a favorabilidade atribuída aos diversos tipos de relacionamento ocorridos na empresa, não implica que as interações em diferentes níveis se desenvolvam com base num espírito comunitário ou na cooperação. Pelo contrário, os relatos mostraram que as recomendações para que a harmonia seja preservada no ambiente de trabalho pressupõe que cada um faça a sua parte, preocupando-se exclusivamente com as suas responsabilidades. Também revelaram que os relacionamentos humanos no trabalho devem fluir no sentido vertical: “(...) instruímos nossos colaboradores a fazer sua parte, a cuidar de suas tarefas e a não se preocupar em demasia com os colegas”; “(...) há limites para as relações estabelecidas entre nós. Estes limites estão no Código de Conduta e nos Princípios, bem como nas orientações formais repassadas pelos Recursos Humanos” (Marta Alexandra Amaro; entrevista, 11/12/2012).

Embora tenhamos percebido nos relatos, o desejo de construir relacionamentos significativos no ambiente de trabalho, de cooperação e espírito comunitário, o que parece predominar ainda são práticas individualistas com origens no formato estrutural da organização, onde prevalecem relações, cujo fluxo é de cima para baixo. Desse modo, os relacionamentos humanos no trabalho (Schein, 1987; Fleury, 1989; Freitas, 1991), estão assentes na autocracia, baseando-se na suposição de que os donos, ou todos aqueles com poder possuem o direito e o dever de exercê-lo. Decorrente de relações consideradas autoritárias, apresenta aspectos do

paternalismo, onde se presume que todos os que estão no poder são obrigados a cuidar daqueles que não estão.

Também com uma presença menos evidente, os relatos apresentaram indícios de posturas consultivas nas interações que ocorrem na empresa, onde todos os níveis possuem informações relevantes para contribuir, porém, permanecendo o poder nas mãos dos diretores ou de seus representantes. Nossa conclusão é de que os relacionamentos humanos tendem a ser de cooperação, embora entre níveis prevaleça o individualismo.

A partir destas três perspectivas sobre os pressupostos, inferimos que nestes aspectos a cultura organizacional da Nestlé Portugal segue o modelo ideal de Schein em que o consenso dentro da empresa conduz à estabilidade, à segurança e a manutenção de uma performance positiva por parte dos colaboradores. Arriscamos ainda afirmar que a padronização dos pressupostos atende à necessidade humana de estabilidade. Nesse sentido, nossa investigação possibilitou-nos inferir a respeito das categorias lógicas de cultura organizacional, questionando um segmento funcional específico sobre os indicadores de qualidade de vida no trabalho vigentes na organização. Os conteúdos apontaram que os pressupostos básicos de cultura predominantes na Nestlé Portugal são os que seguem:

- A sabedoria e a verdade residem em fontes específicas na estrutura de poder da organização e o conhecimento é transmitido a todos que do mesmo necessitam;
- As pessoas são ativas, buscam o autodesenvolvimento e necessitam de alguma liberdade para tomar decisões;
- O tempo absorvido pelo trabalho nem sempre se equilibra com os demais interesses da vida particular, mas o desequilíbrio é amenizado por compensações financeiras significativas;
- A organização procura a sintonia contínua com o contexto social onde se encontra;
- O mercado é quem deve definir os caminhos a serem percorridos e não o contrário;
- As necessidades e expectativas dos clientes são importantes e interferem na visão que os colaboradores têm da própria empresa;
- As pessoas são confiáveis, desejam assumir riscos e responsabilidades e
- Os relacionamentos humanos tendem à de cooperação, embora entre níveis prevaleça o individualismo.

Finalmente, corroborou-se a forte relação entre os comportamentos e os pressupostos como reflexo dos valores adotados pela organização. Talvez, isso se justifique pela característica do modelo de gestão da Nestlé, que contempla muitas vezes, tanto traços autoritários, quanto

paternalistas, aliados a convivência do novo com o antigo (a mistura da tradição do ninho de passarinhos com o uso e tecnologias de informação). Os pressupostos básicos de cultura predominantes na organização vêm ao encontro dessa afirmativa, uma vez que as premissas referentes à realidade e à verdade e natureza da atividade não são consistentes com as demais e apresentam reflexos sobre a qualidade de vida. Ressalte-se que embora Schein (1984a, 1987) considere que as premissas devem apresentar consistência entre si, o autor não descarta a possibilidade de que isso não ocorra. Apresentados tais aspectos, seguimos então com uma possível utilização do modelo PARC para enquadrarmos a comunicação da sustentabilidade pela Nestlé Portugal e analisarmos as características que permeiam este processo.

4.3.5 Uma aplicação da PARC?

Por defendermos a ideia de que o processo decisório sustentável, nos âmbitos econômico, ambiental e social, requer um adiantado estágio de governança de públicos e novos modelos de colaboração, acreditamos que a PARC é um instrumento útil para nos ajudar a responder nossa questão de partida e alcançar os objetivos aqui inicialmente propostos. Com frequência, conceitos e práticas de comunicação, estruturas e processos de governança são razoáveis, mas concebidos para outro tempo e lugar, como bem observa Deetz (2009) nas seguintes palavras:

“Na atualidade, nações, comunidades e organizações estão experimentando transformações velozes em decorrência da globalização, do pluralismo e da interdependência. As teorias rotineiras, baseadas no senso comum, elaboradas em uma outra época para atender a diferentes necessidades, estão sendo um obstáculo para decisões criativas e sustentáveis” (Deetz, 2009: 86).

Hoje é preciso explorar práticas e conceitos alternativos necessários às interações com os *stakeholders* e formas colaborativas que resultem em maior criatividade, inovação, comprometimento e conformidade em processos decisórios no contexto organizacional. Defendemos a ideia de que uma visão colaborativa de comunicação mais baseada no conflito, do que em modelos de comunicação centrados na pessoa ou orientados para o consenso, constitui-se uma opção alternativa para o ato de comunicar no contexto organizacional.

De acordo com o modelo PARC, a interação lança desafios a posições existentes, ensejando uma reformulação do que é considerado como verdade à luz de diferenças abertas e propiciando uma abordagem colaborativa no lugar de adversa para a adjudicação de diferenças. Acreditamos que o desenvolvimento destes conceitos e práticas é fundamental para a situação

contemporânea. Hoje, os líderes organizacionais não apenas são hesitantes quanto à inclusão dos públicos de interesse em decisões importantes (ao revelarem informações, compartilharem poder ou transferirem autonomia, por exemplo), mas também carecem de conceitos e capacitação para fazê-lo.

O modelo PARC pode ser útil, pois descreve as condições mínimas para o envolvimento dos *stakeholders* nas discussões decisórias. Algumas delas são conhecidas e já adotadas em alguns dos melhores programas de sustentabilidade existentes. No caso da Nestlé Portugal, a partir das informações prestadas pelo questionário registamos que tais expectativas mínimas são: oportunidade recíproca de manifestação, igualdade em habilidades de expressão, irrelevância de autoridade, de cargos organizacionais e outros recursos de poder, investigações abertas sobre o interesse dos *stakeholders*, abertura das alegações dos fatos e de conhecimentos para a redeterminação baseada na contestação dos modos de criação de conhecimento e de informação. Ressaltamos que estas são expectativas e que, portanto, dependem ainda de ações concretas para que se tornem realidade.

É preciso observar que a PARC sugere conceitos e práticas adicionais. Em primeiro lugar, programas que se concentram em partes interessadas no processo decisório conjunto são de muito maior valor do que outros que simplesmente “dão a voz” a elas. Na realidade, a tomada de decisão implicaria maior criatividade e responsabilidade do que a expressão de um parecer ou a recomendação de uma terceira pessoa.

Em segundo lugar, o envolvimento na colaboração baseada na diversidade de interesses dos *stakeholders* e no debate que encoraja soluções emergentes são mais valorizadas do que o envolvimento em processos em que os participantes representam grupos externos e estão vinculados às posições mantidas por outros que não estão a volta do debate. Assim, a questão central não é determinar quem deve estar presente num grupo de trabalho, por exemplo, mas sim quais as diferenças que devem existir para desalojar o comprometimento com posições existentes e dar maior oportunidade à criatividade. Podemos falar da necessidade de uma diversidade necessária, a crescente complexidade do problema envolve diversidade crescente.

Na Nestlé Portugal a gestão dos *stakeholders* diz-se participativa, mas os indícios que obtivemos não indicam ser esta a realidade. Primeiramente, por se tratar de uma filial, muitos dos direcionamentos e das práticas de comunicação da sustentabilidade são importados da matriz na Suíça. Embora isso não se constitua um problema em si, a depender das relações corporativas estabelecidas entre matriz e filial, os níveis de autonomia, participação e diálogo

podem ser comprometidos. Bons exemplos dessa situação são a elaboração da intranet e sua implantação (sem qualquer tipo de auscultação aos *stakeholders* portugueses), a obediência fiel aos padrões internacionais de relato estabelecidos pela GRI e as indicações de conteúdo para a TV corporativa (a prioridade é sempre dada aos temas lançados inicialmente pela matriz).

Em terceiro lugar, a PARC defende que se concentrar em resultados ligados à interação tem muito mais sentido do que pôr o foco em problemas e vontades na negociação de soluções preferidas. Isto pode vir a ser verdade principalmente quando os problemas são definidos por *stakeholders* na ausência de suas soluções preferidas. A questão central é “até que ponto as pessoas querem as coisas que alegam querer. Frequentemente as vontades diferem daquilo que atende a seus interesses” (Deetz, 2009: 101). O querer construído em esconder o interesse muitas vezes cria uma situação limitada e competitiva que não precisaria existir (Gray, 1989; Gerzon, 2006). O debate colaborativo ajuda-nos a concentrar em interesses e libertar os públicos de interesse da constante repressão de suas vontades. Acreditamos que trabalhar com a diversidade de posições e interesses é essencial para a maior parte dos processos de solução criativa de problemas que conseguem transformar conflitos de recursos competitivos aparentemente limitados em decisões de formato em que todos ganham.

Nossa impressão é de que na Nestlé Portugal este terceiro ponto constitui-se um problema importante. Em diversos momentos, quer no registo escrito do questionário quer nas entrevistas, foi reforçada a ideia de obediência ao *Código de Conduta*, aos *Princípios Nestlé de Gestão Empresarial*, como mostramos a seguir:

“Seguir regras e atender a padrões está cada vez mais difícil nas empresas em geral. A vigilância muitas vezes assegura observância as normas onde a legitimidade é reduzida, mas ela é dificultada em contexto de trabalho profissionalizado e geograficamente disperso, como no caso da Nestlé” (entrevista concedida em 12/02/2013).

Portanto, se considerarmos o Quadro XVIII em que as quatro categorias da PARC são apresentadas, classificaríamos a comunicação da sustentabilidade pela empresa portuguesa como um *Gerenciamento de Cultura*, isto porque:

- há mudança de significados, pois os atributos da Sustentabilidade comunicados fazem com que o consumidor seja levado a comprar um “produto sustentável” ou que o colaborador sinta necessidade de aderir a uma prática social específica ao invés de agir como acha melhor em suas tarefas diárias;

- há integrações que criam significados coletivos, ou seja, o consumidor sente que deve comprar o “produto sustentável”, pois todos agora falam em sustentabilidade e ele não quer ser sentir excluído neste processo. Outro exemplo é o pensamento que alguns colaboradores podem ter de que devem se adaptar a determinado comportamento dentro da empresa e defender determinadas ideia, caso contrário corre o risco de perder seu emprego ou não ser suficientemente valorizado”. Seria um reforço da sustentabilidade como não-valor ou modismo e por fim;

- há um controle imperceptível sobre participantes manipuláveis, ou seja, a Nestlé Portugal se esforça ao máximo para direcionar a decisão de compra de “produtos sustentáveis” (especialmente a linha de alimentação funcional infantil) e para fixar em seus *stakeholders* a visão de empresa sustentável a partir de práticas baseadas em comunicações distorcidas.

Também optamos que na empresa a Comunicação Organizacional tem uma natureza técnica-instrumental e vários são os indícios que nos conduziram a esta afirmação. O primeiro deles é que as práticas consideradas como participativas pela Neslté Portugal são prejudicadas por formas ocultas de controle estratégico. Os membros da empresa chegam a acreditar que estão comprometidos com a obtenção do entendimento mútuo, mas em vez disso podem estar praticando uma ação estratégica disfarçada e aqueles que ocupam cargos de menor escalão, frequentemente, não têm consciência da natureza política da comunicação. Como consequência, a intenção persuasiva de comunicação é ocultada dos interlocutores, mantendo-se relações assimétricas de produção de sentido e de poder. Normalemnte, nas empresas este panorama acontece através de formações discursivas privilegiadas, fechamentos discursivos e comunicações sistematicamente distorcidas. Ao relacionarmos estes três aspectos ao nosso estudo de caso, identificamos pontos interessantes.

Sobre as **formações discursivas privilegiadas**, localizamos no site da empresa, as versões eletrônicas dos *Relatórios de Criação de Valor Compartilhado*, no período entre 2008 e 2012, que como gênero discursivo tem uma estrutura relativamente estável de enunciado e de aspecto normativo. São flexíveis, mas têm sentido normativo. Dessa forma, embora os relatórios sejam enunciados singulares, não constituem combinações livres de formas da língua e obedecem a coerções próprias desse gênero. Ressaltamos que a escolha dos gêneros utilizados não é aleatória, uma vez que esse discurso se constitui de certos tipos de texto que correspondem à formação discursiva predominante.

Sobre os **fechamentos discursivos**, tanto no Código de Conduta, quanto nos Princípios Nestlé de Gestão Empresarial e no *Nestlé Consumer Communication Principles*, identificamos mecanismos que eliminam possíveis conflitos de significado e padronizam a forma como a comunicação deve ser feita e até percebida. Eis alguns exemplos:

“Os Princípios Corporativos Empresariais da Nestlé estão na base da Cultura da Empresa e de tudo o que a Nestlé faz. Como tal refletem a sólida cultura de conformidade que a Nestlé tem enraizada na Companhia e o compromisso com a Sustentabilidade Ambiental e a Criação de Valor Partilhado” (Relatório de CVC 2012: 21) ou “O documento *Princípios Corporativos Empresariais da Nestlé* estabelece certos valores e princípios que a Nestlé se comprometeu a cumprir a nível mundial. Este Código de Conduta Empresarial especifica os *Princípios Corporativos Empresariais da Nestlé* e contribui para a sua implementação contínua estabelecendo certas normas mínimas de comportamento imperativas e não negociáveis em áreas chave” (Código de Conduta Empresarial Nestlé em vigor: 2) ou ainda “O código de comunicação com o consumidor foi definido a partir dos mais altos padrões no qual todo o marketing e todos processos de comunicação devem ser baseados. Qualquer mudança neste sentido, deve ter autorização prévia da presidência” (*Nestlé Consumer Communication Principles, 2012: 1*)

Continuando, temos o terceiro fenômeno: **a comunicação sistematicamente distorcida**. Trata-se de uma forma de interação estratégica em que a intenção é oculta dos atores. É diferente de persuasão e da manipulação. Ela se torna possível através da não análise por parte dos interlocutores dos limites estruturais e sistêmicos da reciprocidade da interação (Forester, 1989). Na Nestlé Portugal, tais limites estruturais da reciprocidade incluem fatores como relações de autoridade e poder, posse e acesso às mídias, pressões de cronograma e tecnologias específicas de mediação, como é o caso da *Mais Nestlé* e do *My Site*. Já os limites sistêmicos surgem das práticas institucionais e rotinas decisórias, das práticas interpretativas e lógicas do sistema como, por exemplo, o seguimento à risca das orientações vindas da matriz na Suíça, o controle do tempo de uso dos meios de comunicação junto dos funcionários e ausência de sistemas de avaliação sistemáticos sobre a atribuição de significados por parte de todos os *stakeholders*.

Considerações finais

“Ciência é conhecimento organizado. Sabedoria é vida organizada” (Kant; 1802: s/n).

Uma relação de mutualismo

Nossa investigação empírica pretendeu identificar e caracterizar a relação entre os conceitos de Sustentabilidade e de Comunicação Organizacional, a partir de um estudo de caso centrado nas práticas comunicacionais e na cultura organizacional da Nestlé Portugal. Nesta última parte de nosso trabalho, apresentamos nossas reflexões finais sobre o tema em específico, de forma que, posteriormente, seja viável projetarmos nossas considerações para um contexto geral.

Não esperamos que esta reflexão tenha um pendor inacabado ou de verdade incontestável, pois, defendemos a ideia de que cada investigador fala e interpreta os fatos de acordo com o contexto social em que está inserido, bem como em função das experiências de investigação prévias. Além disso, sabemos que qualquer percurso de investigação comporta condicionantes espaciais, temporais, contextuais e intrapsíquicas que influenciam naturalmente o investigador, conduzindo a um ponto de chegada “sempre transitório e aquém da capacidade de inventariação de problemas e de novas interrogações” (Lima, 1998: 473).

Nossas hipóteses e principais resultados

Começamos, então, por avaliar as hipóteses anteriormente apresentadas e por responder à nossa questão de partida. Relembrando que nossas inquietações giravam em torno das características que marcam a relação entre Comunicação Organizacional e Sustentabilidade, especialmente no que se refere aos níveis de diálogo e participação dos *stakeholders*, propusemos três respostas possíveis à nossa pergunta inicial. A primeira incluía um aspecto de constituição, a segunda de causa-efeito e a terceira de dependência entre os dois fenômenos. *Dentre elas, ousamos afirmar que esta última é a opção que se demonstrou mais acertada, havendo um mutualismo entre Comunicação Organizacional e Sustentabilidade.* Justifiquemos então o porquê desta afirmação a partir de um caminho que começa na caracterização da cultura organizacional da Nestlé Portugal, passa por algumas observações relacionadas às práticas comunicacionais da empresa e termina com a leitura que ela tem sobre o que é Sustentabilidade.

De acordo com os dados coletados e analisados, inferimos que a Nestlé Portugal funciona nos moldes de uma máquina, apresentando características de gestão bem semelhantes às aquelas presentes na Teoria Clássica das Organizações. Há uma divisão e especialização clara de tarefas e um plano para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo, a fim de

umentar a eficiência com que os processos se desenrolam. Outra marca importante que confirma nossas indicações refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização em Portugal, tendo esta por sua vez, a obrigatoriedade de se reportar à matriz na Suíça (cadeia escalar).

Tais aspectos podem ser identificados na forma como os departamentos da empresa são organizados, no fato de que os níveis de diálogo permitidos são baseados na autonomia atribuída a cada profissional e na minimização dos efeitos do comportamento humano para a cultura organizacional. Quando estávamos ainda na fase de coleta de dados, percebemos que o conceito de Criação de Valor Compartilhado (*up grade* do conceito de Sustentabilidade feito pela empresa) seria tratado de forma específica por cada entrevistada, conforme a autorização que a Direção-Geral lhes dera. As entrevistadas do Departamento de Relações Corporativas nos falaram especificamente sobre os aspectos ligados à visão geral da empresa e da imagem que pretendem projetar, enquanto as entrevistadas responsáveis pelo Atendimento ao Consumidor e pelos Recursos Humanos prestaram as informações relacionadas à comunicação interna e ao entendimento do conceito de Criação de Valor Compartilhado. A coleta de dados só foi viabilizada quando a Direção de Comunicação obteve a permissão da Direção Geral para que nossos inquéritos e entrevistas fossem realizados – outra marca do sistema de cadeia escalar implantado na Nestlé.

Seguindo o pensamento de Hatch & Schultz (2008: 99) de que “gerenciar a cultura estrategicamente pode ser mais efetivo do que produzir e transmitir mensagens estratégicas”, a Nestlé Portugal investe num exercício de controle imperceptível por parte dos colaboradores e em mudanças de significados dominantes, sempre com base na lógica proposta pela direção. Enquadra-se na perspectiva construtivista-relacional da PARC, porém com um forte caráter de gerenciamento cultural. As práticas participativas de tomada de decisão são prejudicadas por algumas formas de controle que levam os membros a acreditar que estão comprometidos com a implantação do conceito de Criação de Valor Compartilhado, mas, ao invés disso, estão praticando uma ação estratégica disfarçada (manutenção de relações assimétricas de produção de sentido e de poder).

Na Nestlé Portugal, a comunicação da sustentabilidade está ainda a dar os primeiros passos e tem de ser considerada como um trabalho em curso. Deparamos-nos com um cenário de falta de compreensão e de acordo sobre a definição do desempenho organizacional em termos de comunicação da sustentabilidade. Nele, todos *stakeholders* reconhecem a

necessidade de inovação, assim como as incertezas, as controvérsias e os desafios tecnológicos existentes neste sentido e, embora muitas empresas portuguesas tenham uma noção exata sobre determinados indicadores sócio-ambientais, na Nestlé Portugal ainda há alguma confusão com relação ao uso de outros indicadores relacionados com o ambiente, indivíduos e sociedade. Além disso, acrescem aspectos que abrangem uma vasta gama de dimensões ambientais, sociais e econômicas específicas de Portugal que complicam ainda mais a situação. Acreditamos que os responsáveis pela divulgação da informação têm de reconhecer os dilemas existentes neste sentido e, que sem um quadro de referência sólido, a informação e os dados divulgados continuarão abertos a diversas interpretações. Acreditamos que tal diversidade pode ser benéfica desde que seja baseada nos princípios da Democracia Participativa da PARC, descritos por nós anteriormente.

De todas as fontes de informação às quais tivemos acesso, os relatórios anuais de sustentabilidade constituíram-se a fonte mais rica para nosso estudo de caso, no que diz respeito às formas como os fechamentos discursivos, às formações discursivas privilegiadas e à comunicação sistematicamente distorcida se fazem presentes. Julgamos que tais documentos estão longe de serem perfeitos, como meio impresso de comunicação principal da Nestlé Portugal, e, por manterem uma linguagem típica da Administração, acabam por perder seu alcance de entendimento junto de outros públicos como os funcionários das unidades fabris, por exemplo.

Uma vez que refletimos sobre estes pontos, concluímos ser possível descartar nossa primeira hipótese. Nosso estudo de caso evidenciou que o planejamento das ações de comunicação da Nestlé Portugal não depende das decisões do Comitê de Responsabilidade Social, nem dos indicadores sócio-ambientais compartilhados pelos Departamentos de Relações Corporativas e de Recursos Humanos. Embora a Comunicação Organizacional seja vista como uma área relativamente independente, ela não está organizada na forma de um departamento próprio, não tem completa autonomia para escolher os conteúdos divulgados, as formas das mensagens e os meios que versam sobre Sustentabilidade (tais aspectos dependem das orientações da matriz). As ações de Sustentabilidade são realizadas, quer haja algum tipo de comunicação prévia ou posterior à ação. No que se refere à vertente econômica, da escolha dos fornecedores aos investimentos em pesquisa e inovação, nada depende da Comunicação Organizacional, que neste pilar da Sustentabilidade, se faz presente unicamente nos comunicados oficiais aos acionistas e nos relatórios anuais.

Também desconsideramos a segunda hipótese, a de causa-efeito. Os dados coletados indicam que a comunicação da sustentabilidade reflete a visão e as crenças que a Nestlé Portugal tem sobre o conceito. A empresa tenta assegurar que a Sustentabilidade não comece como estratégia de imagem, de marketing ou de comunicação. “Sustentabilidade é estrutural, plataforma de operação da empresa, modelo de gestão dos negócios. A verdade e a legitimidade de comunicarmos a sustentabilidade tem que nascer daí. Ela não é um efeito daquilo que pretendemos como nossa comunicação”. Este trecho da entrevista de Deolinda Nunes, em 11/12/2012, e o fato de que as ações de sustentabilidade na empresa têm efeitos próprios reforça este nosso descarte.

Finalmente, concluímos que nossa terceira hipótese pode ser considerada verdadeira e que, na verdade, há uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Como metáfora, lançamos mão do conceito de mutualismo facultativo ou protocooperação proposto pela Ecologia. Isto é, a Comunicação Organizacional e a Sustentabilidade (“seres de espécies diferentes, um das Ciências Sociais e outro da Administração”) mantêm uma relação harmônica, na qual ambas se beneficiam e se tornam dependentes uma da outra até um ponto determinado. Havendo a possibilidade de uma troca de parceiro em função do aumento de benefícios, cada espécie assim o fará.

Em outras palavras, isso significa que hoje o conceito de Sustentabilidade está em alta e, como vimos anteriormente, pode ser enquadrado como um modismo a depender da forma como é interpretado. Talvez, daqui a tempos, a Comunicação Organizacional considere útil e mais eficiente para os fins existenciais das organizações trocar a Sustentabilidade por um novo fenômeno social existente. Eis alguns pontos específicos da Nestlé Portugal que nos conduziram a esta conclusão.

O primeiro é que boa parte do conteúdo comunicado internamente na empresa versa sobre Sustentabilidade, conforme nos detalhou Deolinda Nunes, em entrevista no dia 11/12/2012: “não tenho o número exato mas acho que 70% das mensagens internas têm ligação com a Criação de Valor Compartilhado de alguma forma”. De seguida, perguntamos como seria a comunicação interna da Nestlé Portugal, caso o conceito de Sustentabilidade não existisse, pelo que ela prontamente nos respondeu: “os 70% seriam substituídos por outras informações que fossem relevantes para o bom funcionamento da empresa e que tivessem autorização para serem divulgados pela Direção-Geral, mas talvez volume informacional fosse bem menor” (Deolinda Nunes; entrevista, 11/12/2012). Ou seja, em termos de conteúdo, na

empresa estudada, a Comunicação Organizacional depende das ações de sustentabilidade para ter o que comunicar e a Sustentabilidade, por sua vez, depende das práticas comunicacionais para ser vista, compreendida e ter o alcance pretendido por quem a planeja.

O segundo ponto é o fato de os níveis de participação e de diálogo dos *stakeholders* serem estipulados justamente a partir desta relação de dependência. Os acionistas, por exemplo, participam no direcionamento dos investimentos em função dos dados divulgados nos relatórios anuais. Os colaboradores confirmam sua participação nas ações de voluntariado a partir das mensagens internas do Departamento de Recursos Humanos sobre o acúmulo e uso de banco de horas. Os meios de comunicação social participam das atividades de divulgação e premiação de produtos em função do trabalho de relações-públicas da empresa. Outro trecho de uma de nossas entrevistas que confirma este ponto partiu de Silvia Escudé, em 23/03/2013, é o seguinte:

“os públicos de interesse só tomam parte naquilo que, obviamente, lhes chega como informação e que lhes interessa. Eles escolhem os assuntos sobre os quais querem manter um diálogo com a empresa. Nós podemos sugerir pautas evidentemente e assim até o fazemos, mas sabemos que é uma via de duas mãos e que é a Comunicação quem traz esse benefício para o caso da Sustentabilidade. Se é parte inerente dela contar com a participação dos *stakeholders* na formulação de suas ações, então a sustentabilidade depende da comunicação para existir”.

Seguimos em frente justificando nossa conclusão com o fato de que os canais de comunicação foram repensados e implantados na Nestlé Portugal para que uma relação de dependência pudesse ser mantida. “Nossos meios de comunicação devem estar em consonância com os objetivos do marketing e com as macroestratégias da sustentabilidade, representada para nós pela Criação de Valor Compartilhado”, afirmou-nos Silvia Escudé, em entrevista no dia 23/03/2013. Portanto, torna-se claro que os canais de comunicação estão alinhados com as preferências dos *stakeholders* e visam o acesso das redes de parcerias estabelecidas, mas dependem das indicações do Comitê de Responsabilidade Social e da Direção-Geral da empresa sobre a Sustentabilidade. Trata-se de um exemplo da Comunicação Organizacional moldando sua forma e meios de ação em função da Sustentabilidade. É justamente neste contexto de remodelagem que continuamos com nossas reflexões e projetamos os resultados apresentados para um universo maior: a relação da Comunicação Organizacional com a Sustentabilidade no contexto empresarial.

Caminhos possíveis

Nossa pesquisa empírica permitiu algumas constatações que apontam para significativas modificações na Comunicação Organizacional, refletidas nos componentes do processo comunicacional. Foi possível apurar que a entrada da Sustentabilidade na agenda das organizações empresariais foi motivação para muitas dessas transformações, levando-nos a crer que a Comunicação Organizacional vem passando por um amadurecimento diante do paradigma da Sustentabilidade.

Não se trata de uma ruptura abrupta, mas de um processo evolutivo que toma corpo à medida que as organizações assumem seu papel social. Além de lidar com temáticas ampliadas – como os impactos ambientais causados por suas operações, as demandas sociais ou a ética – as empresas tiveram que estabelecer relacionamentos com novos públicos, comunicando-se com *stakeholders* até então não considerados. O mesmo pode-se afirmar em termos da preocupação com a abertura de canais de *feedback* e com a forma com que ele se processa. A caracterização mais imediata se dá através das mensagens e daqueles que a emitem.

Foi possível perceber que a Sustentabilidade exigiu dos profissionais que trabalham no Departamento de Relações Corporativas um certo *know-how*, que envolve temáticas até então desconsideradas. Abordar aspectos relacionados à preservação do meio ambiente ou a projetos sociais, por sua vez, exige dos profissionais uma adequação da linguagem ou uma interação com profissionais de outras especialidades.

Apesar da credibilidade e da transparência serem sempre atributos indispensáveis na Comunicação Organizacional, esses aspectos ganharam ainda mais destaque diante do paradigma da Sustentabilidade. Daí, a estreita relação entre gestão e comunicação. Diante de públicos com características e demandas diferenciadas, as empresas tiveram que trabalhar suas mensagens com mais assertividade e precisão. Para se falar, por exemplo, sobre preservação ambiental com ambientalistas e ONGs que atuam no setor, não se pode tratar o assunto de maneira superficial ou não especializada. Novas habilidades tiveram que ser adquiridas para que as mensagens tivessem profundidade e formatação adequadas. Outra caracterização bastante imediata e destacada como fundamental é a inclusão de novos *stakeholders* no processo comunicacional.

Não se trata de dizer que somente agora as organizações começaram a impactar positivamente os *stakeholders* com os quais lidam, ou que foi a partir da Sustentabilidade que ONGs e imprensa começaram a buscar informações relativas às empresas. O que se nota é que,

diante do paradigma da Sustentabilidade, as empresas se viram obrigadas a abrir suas portas para seus *stakeholders* e, mais ainda, incentivar sua participação nas ações corporativas. Há uma revisão dos níveis de diálogo e de participação presentes na cultura organizacional. É o caso dos grupos de trabalho, por exemplo, que incentivam os participantes a contribuir com sugestões e críticas, muitas delas provocando alterações nas rotinas empresariais estabelecidas, modificando produtos e serviços oferecidos, etc.

Como apontado no referencial teórico, todo o processo evolutivo, que tem origem no reconhecimento de um novo papel social das empresas e chega, atualmente, ao paradigma de um novo modelo de desenvolvimento, levou as organizações a considerar, em seus processos comunicacionais, a necessidade de relacionamentos mais amplos. Esse processo foi profundamente impactado pelas novas TICs, que aumentaram significativamente o poder de influência e mobilização dos múltiplos *stakeholders* das organizações.

A grande pressão que a mídia, as ONGs e os órgãos regulatórios exercem sobre as empresas, faz com que elas, mais que adotarem ações comunicativas para todos os públicos com os quais se relacionam, invistam em seu engajamento. Daí nasce o impacto em mais um componente do processo comunicacional: os canais.

Como dito anteriormente, não basta que as empresas disponibilizem informações. Para conseguir atingir seus objetivos, as organizações precisam, efetivamente, comunicar-se com seus *stakeholders*, promovendo, assim, seu engajamento. Acreditamos também que as empresas têm adotado canais mais adequados para cada grupo de *stakeholder* (embora este tenha sido um aspecto ainda confuso na Nestlé Portugal). Não se trata necessariamente da criação de algo novo – novos canais ou novos veículos – mas sim, de uma preocupação em identificar o perfil desses novos atores, incorporados ao processo comunicacional, e adaptar o “portifólio de veículos de comunicação” para atingi-los.

Por fim, destacamos ainda um aspecto de *feedback*. Apesar do fato de que abrir canais de duas vias é, e sempre foi, condição fundamental para a comunicação, percebemos que a Sustentabilidade trouxe novos contornos para essa realidade no cenário da Comunicação Organizacional. Ao assumirem uma postura de adesão às práticas sustentáveis, as empresas assumem também um compromisso com a transparência e com o engajamento de todos aqueles a quem causam impactos ou por quem são impactadas.

Sendo assim, essas empresas precisam garantir que seus *stakeholders* encontrem as condições necessárias para emitirem suas opiniões ou críticas e para participarem efetivamente

das discussões de temas de interesse comum. Pode-se, então, afirmar que as premissas da Sustentabilidade motivam a ampliação dos canais de *feedback* e reforçam o aspecto dialógico da Comunicação Organizacional. Outro aspecto relevante, identificado através da pesquisa, refere-se à estreita ligação entre Gestão e Comunicação Organizacional, bem como entre Comunicação Organizacional e engajamento. Julgamos não ser viável querer adotar uma imagem de sustentabilidade se essa postura não estiver presente na gestão da organização. Qualquer ação de *marketing* ou esforço de valorização da marca, baseados em ações socioambientais, não fundamentados na prática de uma empresa, pode trazer consequências gravíssimas, como perda da credibilidade e prejuízos irreparáveis à reputação. Dessa maneira, é possível afirmar que a comunicação precisa relatar, de forma transparente, o que a gestão realmente realiza.

Se por um lado fica clara a dependência da Comunicação Organizacional frente às ações de Sustentabilidade, o contrário também é verdadeiro. Para que a gestão consiga alcançar seus objetivos em termos de sustentabilidade, é fundamental a adoção de uma estratégia adequada de comunicação. Nossa pesquisa mostrou que, na busca pela sustentabilidade, não basta às empresas apenas “falar” e “ouvir”. Elas precisam levar seus *stakeholders* ao comprometimento, e realizarem, juntos, a missão de se desenvolver de maneira sustentável. Dessa forma, o papel da Comunicação Organizacional não se limita à troca de informações e à promoção do diálogo entre as partes envolvidas, mas envolve também a mudança de hábitos, a criação de consciência e a adoção de novos valores, seja junto aos colaboradores, aos clientes, aos acionistas ou aos demais *stakeholders*.

As novas tecnologias de informação, em especial a internet, também causaram impacto significativo na configuração da Comunicação Organizacional junto de seus públicos. Assinalamos que características essenciais da internet, como a agilidade ou a interatividade, não só representam fatores de melhoria no processo comunicacional com seus *stakeholders*, como também vêm ao encontro das demandas da responsabilidade socioambiental, uma vez que facilitam o acesso a diferentes públicos e abrem espaço para sua participação.

Em nosso estudo de caso, a empresa utiliza, com bastante ênfase, a comunicação digital. Não apenas os relatórios são disponibilizados em formato eletrônico, como existem a intranet e os sites específicos de relacionamento com os públicos. Tais sites contam com opções de interatividade, segmentação de conteúdos e orientação específica por *stakeholder*. Por seu papel estratégico de mobilização, conscientização e persuasão, a comunicação é fator chave no processo de transformação da gestão empresarial e, nesse contexto, a apropriação das mídias

digitais, em especial o uso comercial da web, foi fundamental, pois viabilizou a abertura das portas da empresa e criou condições para que alguns *stakeholders* se mobilizassem de maneira mais rápida e eficiente.

Premissas da Sustentabilidade como a transparência das informações e o engajamento dos *stakeholders* causam impactos significativos na condução da Comunicação Organizacional num contexto empresarial. As empresas que efetivamente adotam a Sustentabilidade como estratégia de gestão, assumem o compromisso de informar a sociedade acerca de suas operações e, guiadas por diretrizes de relato como as da GRI, tratam de todos os temas de interesse público, independente do desempenho alcançado.

Limitações

Qualquer estudo na área das Ciências da Comunicação revela-se, à partida, limitado, dado que o fenômeno se caracteriza por uma abrangência de várias áreas do saber que condicionam os processos de comunicação que os atores empreendem. Assim, uma das principais limitações que subjazem a um estudo deste gênero relaciona-se precisamente com a impossibilidade de cobrir de forma total todo o processo que envolva a Comunicação Organizacional.

Então, reunimos esforços para minimizar esta situação e recorreremos a uma diversidade de dados que nos dariam eventualmente o conhecimento de uma parte significativa do fenômeno no contexto específico da comunicação da sustentabilidade. Outra limitação que encontramos refere-se ao nosso papel de investigador. De fato, enquanto investigadores, constituímos-nos também seres comunicantes, enquadrados numa dimensão espacial e temporal específica, possuindo também nossos valores e pressupostos acerca da Comunicação Organizacional e sua relação com a Sustentabilidade. É, portanto, tarefa complexa requerer a um ator social que este isole as suas ideias prévias e a sua subjetividade e não as integre, em algum momento, no corpo da investigação.

Ressalvamos também a limitação temporal que um estudo desta dimensão comporta. Estudar as dinâmicas comunicacionais num contexto empresarial extremamente competitivo, com o fim de apurar padrões de Comunicação Organizacional entre os *stakeholders* internos, requereria uma abordagem no tempo que nos permitisse acompanhar a repetição de acontecimentos, mantendo algumas variáveis como: os atores sociais, os contextos e os conteúdos das comunicações.

O nosso enquadramento teórico também nos colocou, desde o início, a limitação e o desafio de articular três áreas científicas distintas – as Ciências da Comunicação, a Teoria Organizacional e a Gestão – que se debruçam sobre o mesmo objeto de estudo: a Comunicação Organizacional. Com o objetivo de abordar a Sustentabilidade (um objeto de estudo tradicionalmente mais investigado no âmbito da Gestão e do Marketing), a partir das Ciências da Comunicação, contribuimos assim com uma abordagem diferente e original, potencialmente pertinente para as três áreas científicas que procura articular. Chega então o momento de olharmos à frente e tentarmos vislumbrar algumas possibilidades para o futuro destes áreas de conhecimento.

Para o futuro

Tendo em vista os temas centrais de nosso trabalho, procuramos apontar a interdisciplinaridade das Teorias da Comunicação na construção do conceito de Sustentabilidade e os conhecimentos que envolvem esta abordagem. Os argumentos e as ideias trouxeram uma implicação real com a categoria de Ciência, posto que a Comunicação é uma área disputadíssima pelo atravessamento e pela rede que forma com outras disciplinas. A noção de comunicação recobre uma grande variedade de sentidos. Ao longo de sua solidificação como disciplina, diferentes áreas acadêmicas contribuíram para este processo.

Com base nas reflexões desenvolvidas ao longo de nossa investigação sobre os desafios e as possibilidades de interface da Comunicação Organizacional com outras áreas de conhecimento, sugerimos dois encaminhamentos práticos. O primeiro seria a formação de um grupo de trabalho, responsável pela investigação dos aspectos teórico-conceituais. Tal grupo daria continuidade às iniciativas acadêmicas já existentes neste sentido, intensificando a metapesquisa dessa subárea de conhecimento de forma articulada à produção do saber comunicacional. A autorreflexão sistemática e crítica da produção científica da Comunicação Organizacional, em termos de objetos, problemáticas e aportes teórico-conceituais e metodológicos, é, possivelmente, um dos investimentos prioritários para se redirecionar epistemologicamente esse saber especializado e estabelecer programas de pesquisa que proponham novas agendas, linhas e objetos de investigação.

Como desdobramento da sugestão anterior, propomos um segundo encaminhamento, relacionado às possibilidades deste mesmo grupo contribuir para a produção de conhecimentos mais específicos ligados ao papel da Sustentabilidade para o surgimento de novas formas de

cultura organizacionais e estabelecimentos das práticas comunicacionais, marcadas por maiores níveis de diálogo e participação dos *stakeholders*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGLE, Bradley; MITCHELL, Ronald; SONNENFELD, James (1999), "Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values", *Academy of Management Journal*, 42, 5, 507-525. '

ALMEIDA, Cecília; MUNIZ, Rui (2005), "A construção da reputação organizacional como recurso estratégico: o papel dos gestores e a percepção dos stakeholders". *Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Brasília, 31/08/2005.

ALVES, Aníbal (2005), "Comunicação Persuasiva", *Comunicação e Sociedade*, 8, Porto: Campo das Letras.

ALVESSON, Mats (1993), "Organizations as rhetoric: knowledge intensive firma and the struggle with ambiguity", *Journal of Management Studies*, 30, 6, 997 – 1015.

ALVESSON, Mats; DEETZ, Stanley (1996), "Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies", in S.R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence & W.R. Nord (eds), *Handbook of Organization Studies*, London: Sage.

ARGENTI, Jhon (1997), *Stakeholders: the case against: brief case*. London: Long Range Planning, 39-3, 442-445.

ARGENTI, Paul A.; HOWELL, ARGENTI, Paul A.; Karen A. (2005), "The strategic communication imperative", *MIT Sloan Management Review*, 46, 3, 83 – 89.

ARGENTI, Paul A. (1996), "Corporate communication as a discipline: toward a definition", *Management Communication Quarterly*, 10, 1, 73 – 98.

ASHLEY, Patricia Almeida. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. 1^{ed}. São Paulo: Saraiva, 2003.

BARBIERI, José C.; CAJAZEIRA, João. (2005), "ISO 26.000 – Barreira não tarifária ou comércio justo?", *Encontro Gestão do Meio Ambiente*, FGV/EAESP, Rio de Janeiro, 24/05/2005.

BARBIERI, José C. (1997), *Desenvolvimento e meio ambiente: as estratégias de mudanças da agenda 21*. Petrópolis: Editora Vozes.

BAUDRILLARD, Jean (1995), *A sociedade de consumo*, Lisboa: Edições 70.

BOECHAT, Claudio B.; PARO, Roberta (2007), "Sustentabilidade no Brasil", *HSM Management Online*, 63, julho-agosto 2007.

BOSSSEL, Hartmut (1999), *Indicators for Sustainable Development: Theory, Method, Applications*. A Report to the Balaton Group, International Institute for Sustainable Development, Canada, disponível em <http://www.iisd.org/pdf/balatonreport.pdf>, último acesso em 12/06/2013.

BRUNDTLAND, Gro Harlem. *Nosso futuro comum: Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento*. 2a. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

CASALI, Adriana; TAYLOR, James (2006), “Comunicação Organizacional: uma introdução à perspectiva da Escola de Montreal”, *Revista Estudos UMEESP*, 7, 21-35.

CASTELLS, Manuel (2006), *A Sociedade em Rede*, 9ª ed, São Paulo: Paz e Terra.

COSTA, Juan (1995), *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*, Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales.

COLLADO, Carlos F. (1996), *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.

CHENEY, George (1991), *Rhetoric in an organizational society: managing multiple identities*, University of South Carolina Press, Columbia, SC.

CHENEY, George (2000), “Interpreting Interpretive Research”, in S.R. Corman & M.S. Poole (eds.), *Perspectives on Organizational Communication: finding common ground*, New York: The Guilford Press, 17 – 45.

CHENEY, George (2000), “Thinking differently about organizational communication”, *Management Communication Quarterly*, 14, 1, 132-141.

CHRISTENSEN, Lars Thøger (2002), “Corporate communication: the challenge of transparency”, *Corporate Communications*, 10, 2, 156 – 167.

CHRISTENSEN, Lars Thøger; TORP, Simon; FIRAT, A. Fuat (2005), “Integrated marketing communication and post-modernity: an odd couple?”, *Corporate Communications*, 10, 2, 156 – 167.

CLARKSON, Max B.. (1995), “A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance”, *Academy of Management Review*, 20,1, 92-117.

CORNELISSEN, Joep P. (2000), "Corporate image: an audience centered model", *Corporate Communications: An International Journal*, 5, 2, 119 - 125.

CORNELISSEN, Joep P.; ELVING, Wim (2003), “Managing corporate identity: an integrative framework of dimensions and determinants”, *Corporate Communications*, 8, 2, 114 - 121

CNUMAD - Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (1997), “Agenda 21”, Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2ª ed.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPÉIAS (2001), “Livro Verde - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas”. Bruxelas: disponível em www.europart.eu.int, último acesso em 20/07/2013.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPÉIAS (2006), “Implementação da Parceria para o Crescimento e o Emprego: tornar a Europa um pólo de excelência em termos de Responsabilidade Social nas empresas”, Bruxelas: disponível em <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52006DC0136:pt:NOT>, último acesso em 27/09/2013.

DEETZ, Stanley A. (1998), “Stakeholders and negotiating the New Social Contracts: a communication theory perspective”, in J. S. Trent (ed.), 1994, *Communication: views from the helm for the 21st century*, Boston: Allyn & Bacon, 145 - 152.

DEETZ, Stanley A. (2001), “Conceptual foundations”, in F.M Jablin & L.L. Putnam (eds.), *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications, 3-46.

DEETZ, Stanley; TRACY, Sarah; SIMPSON, Jennifer (2000), *Leading Organizations through transition: communication and cultural changes*, Thousand Oaks: Sage Publications.

DEETZ, Stanley; PUTNAM, Linda (2001), “Thinking about the future of communication studies”, W.B. Gudykunst (ed.), *Communication Yearbook 24*, Thousand Oaks: Sage Publications, 1 – 14.

DEETZ, Stanley

DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee (1995), “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications”, *Academy of Management Review*, 20, 1, 65-91.

EISENBERG, Eric (1996), “Hearing voices: speculations on the future of our disciplines”, *Management Communication Quarterly*, 10, 1, 124 – 131.

EISENBERG, Eric M.; GOODALL Jr, Harold L. (2004), *Organizational Communication: balancing creativity and constraint*, New York: Bedford/St. Martin´s.

EISENBERG, Eric M.; RILEY, Patricia (2001), “Organizational Culture”, in F.M Jablin & L.L. Putnam (eds.), *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications, 291 – 322.

ELKINGTON, Jhon K., HAILES, Jhon. (1991), *The Green Business Guide, How to take up and profit from the Environment Challenge*, London: Vitor Gollancz Ltda.

FLEURY, Tereza; SAMPAIO, Jader (2002), “Uma discussão sobre cultura organizacional”, in Fleury Tereza (ed.), *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 84-99.

FORESTER, Jhon (1989), *Planning in the face of power*, California: University of California Press.

FREEMAN, R. Edward (2010), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.

- FREEMAN, R. Edward; McVea, JAMES (2001), "A Stakeholder Approach to Strategic Management", in Hitt, M. A., Freeman, R. E. & Harrison, J. S (eds.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Oxford: Blackwell Publishers Ltd, 189-207.
- FRIEDMAN, Milton. (1970), "The social responsibility of business is to increase its profit". *The New York Times Magazine*, September, 122-126.
- GARRIDO, Javier (2005), *Comunicación Estratégica*, Barcelona: Editora Gestion.
- GEERTZ, Clifford (1973), *The interpretation of cultures*, New York: Perseus Books.
- GENELOT, Delphine (2001), *Manager dans la Complexité? Reflexions à l'usage des dirigeants*. 3^{ème} ed. Paris: Insep Consulting.
- GIDDENS, Anthony (1984), *The construction of society: outline of the theory of structuration*, Berkeley: University of California Press.
- GIDDENS, Anthony (1997), *Modernidade e Identidade Pessoal*, Oeiras: Celta.
- GIDDENS, Anthony (2001), *Sociologia*, 4^a edição, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- GOLDHABER, Gerald (1993), *Organizational Communication*, 6th ed. Boston: McGraw-Hill.
- GOODENOUGH, Ward (1971), *Culture, Language, and Society*. Chicago: Addison-Wesley.
- GRAJEW, Oded (2004), *O Compromisso das Empresas com as Metas do Milênio*. São Paulo: Instituto Ethos.
- GRIZE, J. B. *et al.* (1987), *Salariés face aux nouvelles technologies: vers une approche sociologique des représentations sociales*. Paris: Editions du C.N.R.S.
- GRUNIG, James (1992), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- HABERMAS, (1994), *Teoría de la acción comunicativa: Complementos y estudios previos*. Madrid: Catedra, 1994.
- HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Marjken (1997), "Relations between organizational culture, identity and image", *European Journal of Marketing*, 31, 5, 356 - 365.
- HILL, Charles. e JONES, Gareth. (1998), *Strategic management theory: an integrated approach*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. Indicadores de Responsabilidade Social, disponível em www.ethos.org.br, último acesso em 02/02/2013.
- INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Responsabilidade social: a contribuição das universidades*. 2^a ed., São Paulo: Peirópolis, 2003.
- ISAKSEN, Scott *et al.* (2000), "Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire", *Creativity Research Journal*, 13, 2, 171-174.

JONES, Gareth. e WICKS, Andrew. (1999), "Convergent stakeholder theory", *Academy of Management Review*, 24, 2, 206-221.

JUNIOR, Wilson C. (2007), *A Comunicação Organizacional: um estudo epistemológico*, tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, UMESP.

KREPS, Gary L. (1990), *Organizational Communication - Theory and Practice*, 2nd ed., New York: Longman.

KROEBER, Alfred L.; KLUCKHOHN, Clyde. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions. *Harvard University Peabody Museum of American Archeology and Ethnology Papers*, 47, 254-281.

KUNSCH, Margarida (1997), *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na Comunicação Organizacional*, 2^a ed., São Paulo: Summus.

KUNSCH, Margarida (1999), "Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea", *Comunicação e sociedade*. UMESP, 32, 71-88.

KUNSCH, Margarida (2003), *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*, 4^a Edição, São Paulo: Summus.

KUNSCH, Margarida (2008), "Comunicação Organizacional e Relações Públicas: perspectivas dos estudos latino-americanos", *Ciencia de la Comunicación*, 8-9, 226-240.

MANIS, Jerome G., MELTZER, Bernard N. (1968), *Symbolic interaction: a reader in Social Psychology*. Boston: Allyn and Bacon, 497-512.

MARTIN, Joanne (1992), *Cultures in organizations*. New York: Oxford University Press.

MARTIN, Joanne (2002), *Organizational Culture: mapping the terrain*. Thousand Oaks: Sage Publications.

MCGUIRE, Edward (1979), *Toward Social Psychology's Second Century*, Paper Presented at the 87th Annual Meeting of the American Psychological Association. New York, September 3rd.

MELO NETO, Francisco P. de.; FROES, César. *Gestão da responsabilidade social corporativa: O caso brasileiro. Da filantropia tradicional à filantropia do alto rendimento e ao empreendedorismo social*. 1.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO NETO, Francisco P.; FROES, César. *Responsabilidade social e Cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MITCHELL, Ronald; Agle, Bradley; WOOD, Donna (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review*, 22, 4, 853- 886.

MORGAN, Gareth (1997), *Images of Organizations*, new edition, Thousand Oaks: Sage Publications.

- MOSCOVICI, Serge (1961), *La psychanalyse, son image et son public*. Paris: PUF.
- MUMBY, Dennis (1994), *Communication and power in organizations: discourse, ideology and domination*, New Jersey: Ablex Publishing Corporations.
- MUMBY, Dennis; STOHL, Cynthia (1996), "Disciplining organizational communication studies", *Management Communication Quarterly*, 10, 50-72.
- NAÇÕES UNIDAS (1983), Commission on Transnational Corporations. *Draft UN Code of Conduct on Transnational Corporations*, disponível em <http://www.unctad.org/sections/dite/ia/docs/Compendium//en/13%20volume%201.pdf>, último acesso em 15/09/2009.
- NAÇÕES UNIDAS (1992), *Rio Declaration on Environment and Development*. The United Nations Conference on Environment and Development, Rio de Janeiro, Brasil, 3-14 Jun. Disponível em <http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?DocumentID=78&ArticleID=1163>, último acesso em 26/01/2012.
- ORTNER, Sherry B. (1984), Theory in Anthropology since the Sixties, *Comparative Studies in Society and History*, 26, 1, 126-166.
- PAULICA, Samantha; SPINK, Paul (2002), "Novos contornos da gestão local: conceitos em construção", *Polis: Programa Gestão Pública e Cidadania*. São Paulo: FGV/EAESP, 291-308.
- PEARCE, Jhon; KLUYVER, Cornelius. (2006), *Strategy a view from the top: An executive perspective*. Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.
- PETTIGREW, Andrew (1979), "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, 24, 4, 570-581.
- POLONSKY, Michael J. (1994), "An introduction to Green Marketing", *Electronic Green Journal*, 1, 2, 199-214.
- PUTNAM, Linda, PHILLIPS, Nelson e CHAPMAN, Pamela (2004), "Metáforas da comunicação organizacional" in CLEGG, Stewart R. HARDY, Cyntia e NORD, Walter R. (eds.) *Handbook de estudos organizacionais - ação e análise organizacionais*, São Paulo: Atlas.
- PUTNAM, Linda L.; PHILLIPS, Nelson; CHAPMAN, Pamela (1996), "Metaphors of communications and organization", in S.R. Clegg, C. Hardy & W.R. Word (eds.), *Handbook or Organizational Studies*, Thousand Oaks: Sage, 375 – 408.
- PUTNAM, Linda; CHENEY, George (1985), "Organizational communication: historical development and future directions", in T. Benson (ed.), *Speech Communication in the 20th Century*, Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, 130 - 156.
- REDDING, W. Charles; TOMPKINS, Philip (1988), "Organizational communication: past and present tenses", in G.M. Goldhaber & G.A. Barnett (eds), *Handbook o Organizational Communication*, Norwood: Ablex, 5 - 33.

- RESTREPO, J. Mariluz. (1995), "Comunicación para la dinámica organizacional", *Signo y Pensamiento*, 26, 91 - 96.
- ROBERT, Karl-Henrik (2003), *The Natural Step – A história de uma revolução silenciosa*. São Paulo: Editora Cultrix.
- ROBBINS, Vanderson (1996), *Exploring the texture of the texts: A guide to socio-rhetorical interpretation*. Harrisburg, PA: Trinity Press International.
- ROWLEY, T. (1997), "Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences", *Academy of Management Review*, 22, 4, 887-910.
- RUÃO, Teresa (1999), "A Comunicação Organizacional e a gestão de recursos humanos: evolução e actualidade", *Cadernos do Noroeste*, 12, 1-2, 179 – 194.
- SACHS, Ignacy (1993), *Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente*. São Paulo: Estudio Nobel e Fundação de Desenvolvimento Administrativo.
- SAVAGE, Grant; NIX, Timothy; WHITEHEAD, Cathy; BLAIR, Jhon (1991), "Strategies for assessing and managing organizational stakeholders", *Academy of Management Executive*, 5, 1, 61-75.
- SCROFERNEKER, Cleusa M., (2006), "Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional", *Linguagem e Comunicação*, 1, 31, 47-53.
- SILVA, Juremir M. (2001), "O pensamento contemporâneo francês sobre a comunicação" in HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera, *Teorias da Comunicação – Conceitos, escolas e tendências*, 4ª ed., São Paulo: Vozes.
- SCHEIN, Edgar (1992), *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed., San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHEIN, Edgar (1984), "Coming to a new awareness of organizational culture", *Sloan Management Review*. Winter, 3-16.
- SMIRCICH, Linda (1983), "Concepts of culture and organizational analysis", *Administrative Science Quarterly*, 28, 3, 339-358.
- SPICER, David P. (2005), "Culture in change: a case study of a merger using cognitive mapping", *Working Paper Series*, University of Bradford School of Management, n° 05/01.
- STAHEL, Andri W. (1995), "Capitalismo e entropia: os aspectos ideológicos de uma contradição e uma busca de alternativas sustentáveis", in C. Cavalcanti (ed.) *Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável*, São Paulo: Editora Cortez, 88-92.
- TAYLOR, James (1993), *Rethinking the theory of organizational communication: how to read an organization*, 3th ed., Norwood, NJ: Ablex.
- TAYLOR, James (2008), *Organizational communication at the crossroads. Speech of James Taylor*, ICA Conference, Final Plenary Session, Montreal.

TAYLOR, J.; Flanagin, A. J.; CHENEY, G.; SEIBOLD, D. R. (2001) "Organizational Communication Research: key moments, central concepts and future challenges" *in* W.B. Gudykunst (ed.) *Communication Yearbook 24*, Thousand Oaks: Sage Publications, pp. 99–137.

THOMPSON, Marjorie; PRINGLE, Hamish (2001), *Marketing social para causas sociais e a construção das marcas*. São Paulo: Makron Books.

TOMPKINS, Phillip; WANCA-THIBAUT, Maryanne (2001), "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.

TORQUATO, Gaudêncio (2002), *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

VAN RIEL, Cees (1995), *Principles of Corporate Communication*, 2nd ed., London: Prentice Hall.

WEICK, K. (1979) *The Social Psychology of Organizing*, London: Random House.

WHITTINGTON, R, & Mayer, M. (2000) *The european corporation: strategy, structure, and social science*, Oxford: Oxford University Press.

YAZANE, M. H. & Markus, K. (2009) "O Marketing como Gestão Organizacional" *in* Kunsch, M. M. (ed.) *Gestão estratégica em Comunicação Organizacional e relações públicas*, São Caetano do Sul: Difusão Editora, pp. 203-223.

YIN, R. (2003) *Case study research: design and methods*, Thousand Oaks: Sage Publications.

ANEXOS

ANEXO I - Indicadores de desempenho da GRI

“Princípios para Definição do Conteúdo do Relatório

Cada um dos princípios compreende uma definição, uma explicação e um conjunto de testes para orientar seu uso. O objetivo é que os testes sejam utilizados como ferramentas de autodiagnóstico, e não como itens específicos de divulgação a serem relatados. Os princípios devem ser usados junto com as orientações para a definição do conteúdo.

MATERIALIDADE

As informações no relatório devem cobrir temas e indicadores que reflitam os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos da organização ou possam influenciar de forma substancial as avaliações e decisões dos stakeholders.

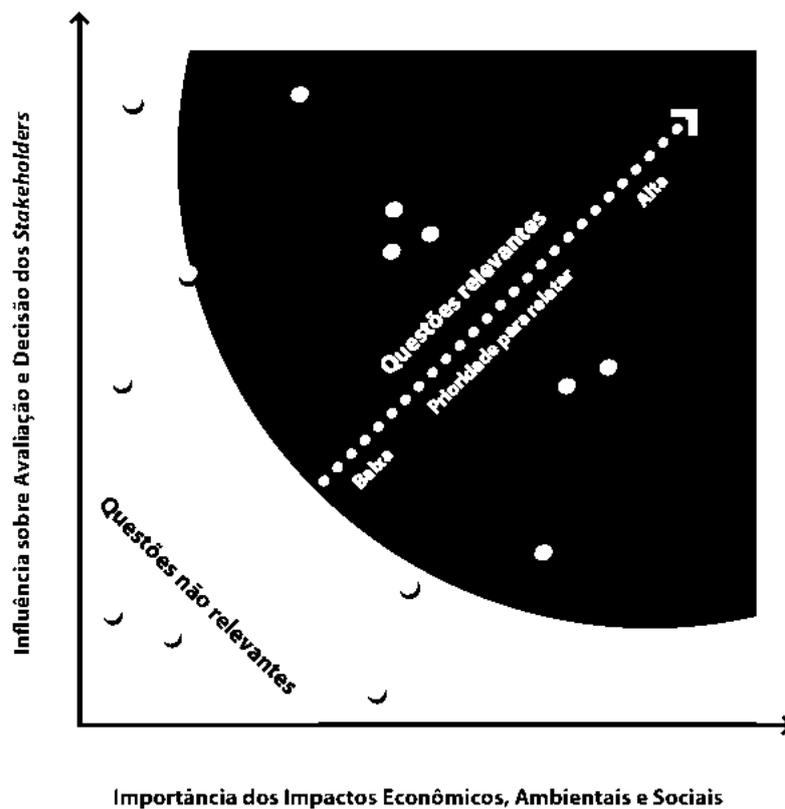
Explicação: As organizações encontram uma série de temas que podem relatar. Os temas e indicadores relevantes são os que podem ser considerados importantes por refletir os impactos econômicos, ambientais e sociais da organização ou por influenciar as decisões dos stakeholders, merecendo portanto ser incluídos no relatório. A materialidade é o limiar a partir do qual um tema ou indicador se torna suficientemente expressivo para ser relatado. A partir desse limiar, nem todos os temas relevantes terão igual importância e a ênfase dentro do relatório deverá refletir a prioridade relativa desses temas e indicadores relevantes.

Em relatórios financeiros, a materialidade costuma ser compreendida como o limiar a partir do qual se influenciam as decisões econômicas dos usuários de demonstrações financeiras, em especial investidores. O conceito de limiar também é importante em relatórios de sustentabilidade, mas diz respeito a uma gama mais vasta de impactos e de stakeholders. A materialidade para relatórios de sustentabilidade não se restringe aos temas da sustentabilidade que têm impacto financeiro significativo na organização. Determiná-la inclui ainda considerar impactos econômicos, ambientais e sociais que ultrapassam o limiar que afeta a capacidade de “satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades”. Essas questões relevantes frequentemente terão impacto financeiro significativo de curto e longo prazo na organização. Serão, portanto, relevantes também para os stakeholders que focam estritamente na situação financeira da organização.

Para determinar se uma informação é relevante, deve-se utilizar uma combinação de fatores internos e externos, entre os quais a missão geral e a estratégia competitiva da organização, preocupações expressas diretamente pelos stakeholders, expectativas sociais mais amplas e o raio de influência da organização sobre entidades tanto

upstream (a cadeia de suprimentos, por exemplo) quanto downstream (como os clientes). As avaliações de materialidade também deverão levar em conta as expectativas básicas expressas em normas e acordos internacionais que a organização deve cumprir.

Na avaliação da importância das informações, esses fatores internos e externos devem ser considerados com base no quanto eles traduzem os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos ou os processos decisórios dos stakeholders. Metodologias já estabelecidas podem ser usadas para avaliar a importância dos impactos. Geralmente, “impactos significativos” são aqueles sujeitos a uma preocupação permanente por parte das comunidades de especialistas ou que tenham sido identificados por meio de ferramentas estabelecidas, como metodologias de avaliação de impacto ou análise de ciclos de vida. Os impactos suficientemente importantes para exigir uma gestão ativa ou comprometimento por parte da organização provavelmente serão considerados significativos”.



Anexo II - Nestlé Consumer Communication Principles

Communication to all consumers

All representation including text, sound and visual should accurately represent the product, including taste, size and content.

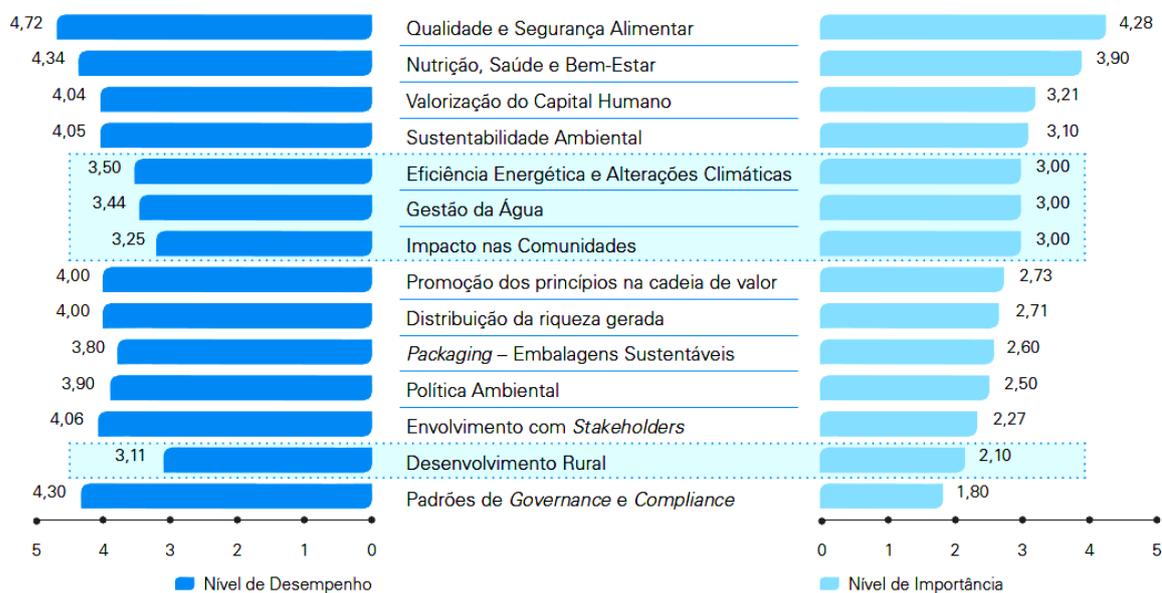
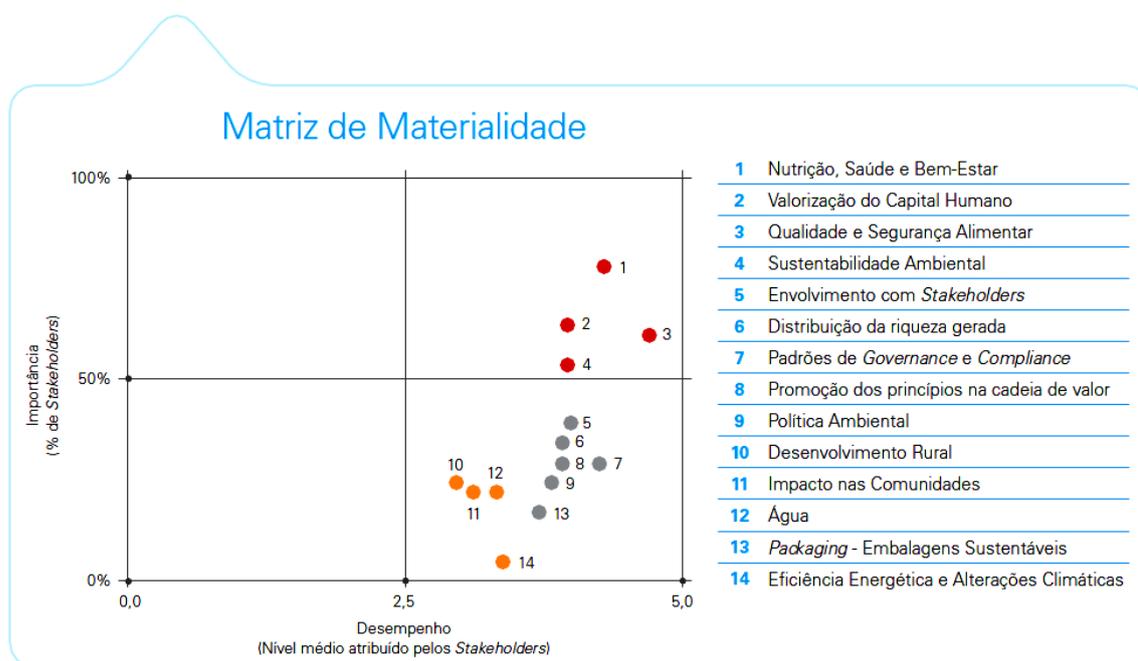
- Health benefit claims must have a sound scientific basis, comply with applicable legislation and regulations, and be easily understood by consumers.
- Nutrient content information, including fortification and nutrition claims, must be made in a way that accurately reflects the nutrition composition of the product, and comply with applicable legislation and regulations. Specific claims/propositions on packaging must reflect local legislation.
- Food advertising should depict moderation in food consumption, including moderate portion sizes (i.e. not excessive, but sensible), with portion sizes appropriate to the target audience and social context.
- Wherever possible and appropriate, food and drink advertising should depict an active, rather than sedentary, life style.
- Products that form only part of a meal should clearly be depicted as such.
- Unless a snack food or beverage has been nutritionally designed as a meal replacement, it should not be portrayed as such. Snacks and confectionery bars should be promoted in a manner that does not suggest that they replace a meal.
- Environmental impact and social benefit claims must have a substantiated scientific basis, comply with applicable legislation and regulations, and be easily understood by consumers.
- The content of consumer communications must reflect good taste and social responsibility in accordance with each country's laws and regulations and voluntary codes and standards. Although standards will vary from country to country, it must not display vulgarity, bad manners and offensive behavior and there must never be an intention to shock or offend.
- Advertising content must not depict attitudes that are discriminatory or offensive to religious, ethnic, political, cultural or social groups.
- Advertising should avoid exploiting media events that could be in bad taste.
- Advertising should never exploit the misfortunes of others.

- Consumer communications must show the consumption of products in a safe way, and not depict persons engaged in dangerous activity.
- Advertising should not name competitors directly, portray competitive products inaccurately, nor denigrate them.
- It is against Nestlé principles to sponsor or place advertising in television and radio programmes, or magazines and websites whose strategy for attracting viewers or readers relies on exploiting violence or sex, or encouraging offensive behavior to others.
- When collecting consumer data Nestlé complies with applicable privacy legislation and regulations, and applies Nestlé standards where specific regulation is not yet in place. The “Nestlé Data Collection Guidelines” also include specific guidance on data collection from children.
- All representation including text, sound and visual should accurately represent the product, including taste, size and content.
- Health benefit claims must have a sound scientific basis, comply with applicable legislation and regulations, and be easily understood by consumers.
- Nutrient content information, including fortification and nutrition claims, must be made in a way that accurately reflects the nutrition composition of the product, and comply with applicable legislation and regulations. Specific claims/propositions on packaging must reflect local legislation.
- Food advertising should depict moderation in food consumption, including moderate portion sizes (i.e. not excessive, but sensible), with portion sizes appropriate to the target audience and social context.
- Wherever possible and appropriate, food and drink advertising should depict an active, rather than sedentary, life style.
- Products that form only part of a meal should clearly be depicted as such.
- Unless a snack food or beverage has been nutritionally designed as a meal replacement, it should not be portrayed as such. Snacks and confectionery bars should be promoted in a manner that does not suggest that they replace a meal.
- Environmental impact and social benefit claims must have a substantiated scientific basis, comply with applicable legislation and regulations, and be easily understood by consumers.

Anexo III - Plano Estratégico de RSC 2012 – 2014

Prioridades Globais					
Nutrição, Saúde e Bem-Estar	Água	Desenvolvimento Rural	Comunidade	Capital Humano	Sustentabilidade Ambiental
Áreas de Atuação Local					
Promoção e sensibilização de estilos de vida saudáveis – crianças, comunidade e colaboradores	Redução do impacte total dos consumos de água em toda a cadeia de valor	Fortalecimento do sector agrícola nacional	Apoio às comunidades envolventes	Gestão de capital humano	Eficiência energética e minimização das emissões de CO2
Desenvolvimento de novos produtos (que respondam a necessidades específicas)			Dinamização dos projetos de voluntariado	Segurança, saúde e higiene no trabalho	Minimização do impacto do transporte
					Gestão de resíduos
					Otimização de embalagens e minimização do impacte

Anexo IV - Matriz de materialidade Nestlé Portugal 2011-2012



ANEXO V - Grelha de análise para o tratamento dos dados recolhidos nas entrevistas

Temática	Informação pretendida	Descrição	Análise interpretativa
Comunicação Organizacional	Significações associadas ao tema e sua relação com os níveis de participação e diálogo atribuídos aos <i>stakeholders</i> internos.	Preenchida com excertos das entrevistas e anotações relevantes.	Preenchida com anotações sobre problemáticas identificadas (relações entre os conceitos em estudo).
Sustentabilidade	Significações associadas ao tema e sua relação com o estabelecimento de uma cultura organizacional baseada na Sustentabilidade.		
Comunicação da Sustentabilidade	Significações associadas ao tema e as características que marcam o processo de comunicação.		