

Universidade Estadual Paulista —Júlio de Mesquita Filho” – UNESP
Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação – FAAC
Curso de Comunicação Social – Habilitação Relações Públicas

Nathália de Pádua D`Aragona Malheiro

**Relações Públicas pela sustentabilidade:
o profissional dentro das organizações**

Bauru
2010

Nathália de Pádua D`Aragona Malheiro

**Relações Públicas pela sustentabilidade:
o profissional dentro das organizações**

Pesquisa Experimental apresentada para obtenção do título de bacharel em Comunicação Social - Relações Públicas ao Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC), Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), atendendo à Resolução 002/84 do Conselho Federal de Educação.

Bauru
2010

Nathália de Pádua D`Aragona Malheiro

**Relações Públicas pela sustentabilidade:
o profissional dentro das organizações**

Orientação:

Profa. Dra. Maria Antônia Vieira Soares
Doutora em Sociologia pela UNESP de Araraquara
Departamento de Ciências Humanas da UNESP – Bauru

Banca Examinadora:

Profa. Assist. Dalva Aleixo Dias
Mestra em Ciências da Comunicação pela USP de São Paulo
Departamento de Comunicação Social da UNESP – Bauru

Katarini Giroldo Miguel
Mestre em Comunicação Midiática pela UNESP - Bauru
Coordenadora de projetos de comunicação e mobilização do Instituto Ambiental
Vidágua e docente em instituições particulares

—Dis horizontes fecham nossa vida:
Um horizonte, — a saudade
Do que não há de voltar;
Outro horizonte, — a esperança
Dos tempos que hão de chegar;
No presente, — sempre escuro,
Vive a alma ambiciosa
Na ilusão voluptuosa
Do passado e do futuro.”

Fernando Pessoa

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a toda minha família, pai, mãe, irmão, vó e tios, que me proporcionaram todas as condições necessárias para que eu pudesse estudar e ir em busca do meu desenvolvimento profissional. E também especialmente a Amanda e Vitória, primas, amigas e companheiras eternas da minha vida.

Agradeço também a minha família de Bauru, a República Casa das 7 Mulheres, e aqui fica impossível não citar nomes: Carlinha, Diu, Isão, Camilinha, Tekila, Dani e a última integrante Lili, sem esquecer da querida bixete Bia. Não tenho palavras para vocês, tudo que vivemos vai estar para sempre na minha memória, jamais vou esquecer de cada uma, de cada sorriso e cada momento divertido que passamos juntas. Também agradeço imensamente pela amizade e carinho de toda a Gal, e dos meus —bats” Prí, Diego, Vintinho (Fábio Procópio), Fer e Lari, vocês são inesquecíveis.

Agradeço as minhas veteranas que inauguraram a Casa das 7, pela acolhida, carinho e ensinamentos, foi fundamental nos primeiros momentos de Bauru.

Agradeço a todos os professores que procuraram passar seus ensinamentos e contribuir para uma melhor formação de toda a classe de relações públicas. Agradeço a professora Maria Antônia pela orientação, pelos conselhos e por todas as aulas ministradas desde o primeiro ano.

Agradeço de forma geral a universidade UNESP - Bauru pela minha formação acadêmica, pelos amigos inesquecíveis que fiz, pelas repúblicas, pelas festas, pelas experiências, por todas as pessoas que conheci, enfim, por todos os momentos felizes ou não que passei, pelo amadurecimento e crescimento proporcionado a mim.

Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo destacar um campo de atuação do profissional de relações públicas, assegurando que ele tem total competência para desenvolver seu trabalho dentro de uma organização, implantando ações e programas em busca de um crescimento sustentável.

O estudo parte de uma análise das organizações e do seu processo comunicacional, para posteriormente ampliar a compreensão do conceito do termo desenvolvimento sustentável e finalmente abordar a atuação do relações públicas e o cenário organizacional que o envolve.

No mundo globalizado em que vivemos, nossas relações são mediadas pelo capitalismo, sistema econômico que se preocupa em produção máxima visando apenas o lucro. Assim, algumas organizações - agindo de acordo com esse modelo, não se preocupam com o meio ambiente que as cerca, utilizando-o apenas como instrumento para atingir seus objetivos.

Entretanto, em decorrência desse tipo de ação, a sociedade contemporânea vem enfrentando sérios problemas ambientais, fato que despertou a atenção de membros da sociedade e de órgãos internacionais, preocupados em aliar o progresso com o crescimento sustentável.

O relações públicas, preocupado com a concretização de um conceito e identidade institucionais favoráveis, além é claro do envolvimento com o meio ambiente, pode agir em defesa deste implantando políticas e campanhas ecologicamente corretas e sustentáveis.

Palavras chave: relações públicas, organizações, processo comunicacional, desenvolvimento sustentável.

Abstract

This research has the purpose of highlighting one of the acting areas of the public relations' professional, ensuring that he has enough competence to develop his work within an organization, implementing actions and programs in pursuit of a sustainable growth.

The study starts with an analysis of the organizations and their communication process to further expand the understanding of the concept of sustainable development and finally addressing the role of public relations and the scenario organizational that it is involved.

In the globalized world we live in, our relationships are mediated by the capitalism: economic system that is concerned with the higher production seeking only profits. Thus, some organizations - acting in accordance with this model, end up don't caring about the environment around them, using it only like an instrument for achieving their goals.

However, because this type of action, the contemporary society is facing serious environmental problems, fact that arouses the attention of civil society members and international organs, concerned to combine progress with sustainable development.

The public relations' professional, concerned about the concretization of a concept and favorable institutional identities, besides the obvious involvement with environment, can act in defense of this, implementing policies and campaigns ecologically correct for sustainability.

Key Words: public relations, organizations, communication process, sustainable development.

Sumário

Introdução	7
1. Panorama geral das Organizações	9
1.1 As organizações no cenário capitalista	9
1.2. Organizações, princípios e conceitos	11
1.3 Classificação das Organizações	15
1.4 A evolução das Organizações	17
2. A comunicação nas Organizações	24
3. A sustentabilidade nas Organizações	35
3.1 Panorama geral do Meio Ambiente	35
3.2 As Organizações atuando em conjunto com a sociedade	38
3.3 Políticas de sustentabilidade nas organizações	42
4. O Relações Públicas nas Organizações	47
4.1 A atuação do profissional de Relações Públicas	47
4.2 O Relações Públicas e a Cultura Organizacional	51
4.3 O Relações Públicas e a Comunicação Integrada	52
Considerações Finais	59
Referências	61
Anexos	66

Introdução

Escolhemos a questão do meio ambiente e suas implicações porque o tema sempre foi muito presente na vida da autora, ao longo da sua trajetória acadêmica foram desenvolvidos projetos relacionados à temática.

Pesquisando e conversando com diversos profissionais, nas mais variadas áreas, percebemos que o assunto meio ambiente poderia ser abordado de uma forma na qual ele pudesse ser colocado em prática efetivamente. Assim, pensamos em elaborar um guia prático ou um manual institucional, que retrataria idéias e conceitos simples e fáceis de serem aplicados, bem como outros que exigiriam mais estudo, tempo e investimento. A princípio estes poderiam ser desenvolvidos por qualquer tipo de organização, desde as pequenas micro-empresas, passando por universidades e chegando até as transnacionais.

O trabalho foi tomando proporções maiores que o esperado, envolvendo outras profissões, conhecimentos e conceitos que ultrapassavam a área de atuação do relações públicas. Então direcionamos o foco para o estudo nas organizações e nas políticas que estas podem utilizar e desenvolver em respeito ao meio ambiente, utilizando práticas sustentáveis, sempre com o auxílio de um profissional de relações públicas.

Está intrínseca a tal profissão a gestão da comunicação entre as organizações e o relacionamento com seus públicos. Também a temática do desenvolvimento sustentável é bem atual e objeto de desejo de muitas organizações na contemporaneidade. Por isso, esperamos que se pudesse utilizar esta pesquisa, aplicando as práticas e conceitos descritos no decorrer deste trabalho.

No capítulo um discutimos o cenário do capitalismo e a complexidade dos tempos atuais, decorrente do fenômeno da globalização e da revolução tecnológica da informação. Em um segundo tópico foi desenvolvido o conceito de organização, o objetivo pela qual são formadas, as organizações formais e a teoria de sistema aberto. Posteriormente, foram abordados a tipologia e a classificação das organizações e toda a complexidade e abrangência que possuem.

O segundo capítulo trata da comunicação dentro das organizações, e de seu processo comunicacional. Realizamos uma análise de todos os componentes envolvidos, receptor, fonte, canal e mensagem. Também explicamos as barreiras ou ruídos que podem vir a acontecer no chamado episódio comunicacional, os meios

pelos quais são divulgadas as informações e as redes e fluxos pelos quais correm a comunicação.

Considerando as informações adquiridas no primeiro e segundo capítulos, o terceiro retrata o meio ambiente. Primeiramente definimos seu conceito, buscando retratar toda abrangência que envolve o termo meio ambiente, assim traçamos um panorama da atual situação do planeta e os maiores eventos que ocorreram, tais como a Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano, em 1972, e o relatório —~~N~~osso Futuro Comum”, a Conferência sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, a Rio-92 e a Agenda 21.

Analizamos, posteriormente, a atuação das organizações em parceria com a sociedade civil e as políticas de sustentabilidade que as organizações podem utilizar. Encontramos também neste capítulo a explicação dos índices de mensuração da sustentabilidade empresarial e o desenvolvimento de conceitos como resiliência, ecoeficiência e responsabilidade social corporativa.

No último capítulo abordamos o relações públicas e suas formas de atuação, a cultura organizacional e a comunicação organizacional integrada. Defendemos neste trabalho a habilidade do profissional de planejar e implantar campanhas, políticas e ações estratégicas, direcionando a organização em que atua a um novo posicionamento, construindo um conceito favorável e uma identidade forte da organização.

Esperamos que esta pesquisa colabore para a discussão do desenvolvimento sustentável do planeta. Foi um pequeno passo nesta direção, mas que poderá servir de subsídio para outros trabalhos a respeito dessa temática fundamental para o futuro de nosso planeta.

1. Panorama geral das Organizações

1.2 As organizações no cenário capitalista

—No decorrer da última década do século XX cresceu entre (...) mulheres e homens comuns de todas as classes sociais a percepção de que um novo mundo estava surgindo — um mundo moldado pelas novas tecnologias, pelas novas estruturas sociais, por uma nova economia e por uma nova cultura. O termo usado para designar as extraordinárias mudanças e o movimento aparentemente irresistível percebido por milhões de pessoas foi globalização”. (CAPRA, 2005, p. 141).

A globalização expressa um novo ciclo de expansão do capitalismo, como modo de produção e processo civilizatório mundial. Para discutirmos as organizações é necessário fazer uma contextualização do cenário atual em que se encontram, pautando o capitalismo e a globalização.

O fenômeno mundial conhecido como globalização, ganhou forças no final do século XX, após o fim do socialismo e a consolidação do sistema capitalista. Esse fenômeno está em desenvolvimento a partir de então, e é um processo que se desenvolve interligando as economias mundiais, envolvendo aspectos econômicos, culturais, políticos e sociais.

Com a Revolução Industrial houve um aumento da produção, sem, entretanto haver um aumento do mercado (consumo); então países industrializados, com o objetivo de expandir suas economias, passaram a buscar consumidores além das fronteiras do seu território.

Assim foram atrás de economias mais frágeis que tivessem esse mercado disponível, os chamados países subdesenvolvidos ou aqueles que passavam por um relativo crescimento econômico, considerados “em desenvolvimento”, procurando conquistar mercado em âmbito mundial. Implantando as chamadas multinacionais, ou transnacionais, dessa forma ofereciam emprego (sempre mal-remunerado), e pagavam o salário que posteriormente seria usado para comprar suas mercadorias. Ganhando duas vezes, com a mão de obra barata e na venda de seus produtos.

Essa expansão capitalista aproximou os países, interligando-os. O sociólogo McLuhan (1967) propôs o termo “aldeia global” para mostrar a evolução da globalização. O autor afirma que “a nova interdependência eletrônica cria o mundo à imagem de uma aldeia global”, a idéia é considerar uma nova visão de mundo

através das novas tecnologias de informação e seus impactos, ele afirma que o planeta está reduzido a mesma situação que ocorre numa aldeia, pois a distância, principalmente no âmbito da comunicação e dos meios de transporte, está cada vez menor.

McLuhan considera que a informação transmitida de forma eletrônica, contribui

–para abolir virtualmente as separações geográficas entre os centros de decisão, de produção e de distribuição à escala mundial. Os meios eletrônicos de comunicação à distância permitiam não apenas ampliar os poderes de organização social da população, mas abolir, em grande medida, a sua fragmentação espacial, permitindo que qualquer acontecimento numa parte remota do mundo tenha reflexos noutra distante geograficamente.” (NUNES, 2008).¹

Assim sendo, afirmamos que a globalização é um fenômeno mundial e irreversível, pois quanto mais o processo de comunicação mundial se intensifica, maior é a interligação e inter-relação entre os países e conseqüentemente entre as empresas e entre as pessoas.

Podemos relatar alguns aspectos da globalização, tais como: o desenvolvimento e intensificação da tecnologia da informação (TI) e dos transportes; a ênfase no conhecimento e não mais apenas nas matérias-primas básicas; a formação de espaços supranacionais, como os tratados de livre comércio (Nafta, comunidade Européia, Mercosul); a internacionalização do sistema produtivo, do capital e dos investimentos, criando uma nova forma de divisão do trabalho entre as transnacionais; a gradativa expansão dos mercados; as dificuldades e limitações dos estados modernos, que passam de protetor das economias nacionais e provedor do bem-estar social para adaptar-se à economia mundial ou às transformações do mundo que a exaltação do livre mercado provocam; e o predomínio das formas democráticas do mundo desenvolvido. Também podemos falar num inicial despertar de uma consciência ambiental, e sua crescente importância nas discussões internacionais.²

E neste cenário globalizado, as empresas multinacionais atuam em vários países ao mesmo tempo; compram a melhor matéria-prima ao menor preço em qualquer lugar do planeta; instalam-se onde os governos oferecem mais vantagens entre terrenos, infra-estrutura, isenção ou redução de impostos e também onde a

¹ De acordo com o site: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/aldeiaglobal.htm>

² De acordo com o site: <http://www.fontedosaber.com/administracao/a-globalizacao-e-a-competitividade.html>.

mão-de-obra é mais barata; têm um eficiente sistema de distribuição e conseguem enviar suas mercadorias a todos os lugares do globo; desenvolvem uma intensa publicidade envolvendo os indivíduos e convencendo-os da necessidade de adquirir seus produtos e serviços; e finalmente, apresentam um faturamento gigantesco, que chega a ser superior à soma do PIB de vários países.³

Octávio Ianni envolve todos esses conceitos de mundialização da economia no desenvolvimento do termo “~~f~~ábrica global”. Segundo ele:

—“~~A~~ fábrica global instala-se em toda e qualquer fronteira, articulando capital, tecnologia, força de trabalho, divisão do trabalho social e outras forças produtivas. Acompanhadas pela publicidade, a mídia impressa e eletrônica, a indústria cultural, misturadas em jornais, revistas, livros, programas de rádio, emissões de televisão, vídeo-clipe, fax, redes de computadores e outros meios de comunicação, informação e fabulação, dissolve fronteiras, agiliza os mercados, generaliza o consumismo.” (IANNI, 1997, p.18)

Com essas interligações entre os países podemos perceber o mundo cada vez menor, visto que em decorrência da globalização e das novas tecnologias que atingem a comunicação, os meios de transporte e a forma como as organizações agem em conformidade com o sistema econômico capitalista. É neste cenário atual que procuramos analisar as organizações com maior profundidade.

1.2. Organizações, princípios e conceitos

Numa visão conceitual mais abrangente, as organizações são —~~un~~idades sociais (ou agrupamentos humanos), intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos”. (ROCCO CARZO e YANOUSAS *apud* CHIAVENATO, 2000, p. 44).

Portanto, as organizações são formadas e efetivamente planejadas com a finalidade de atingir determinados objetivos. Entretanto, como são organismos vivos e são formadas por indivíduos, elas estão em constante mudança e transformação, assim, são reestruturadas e redefinidas, conforme seus objetivos vão sendo atingidos ou quando se descobrem meios melhores para atingi-los como menores preços ou esforços.

³ De acordo com o site: <http://www.scribd.com/doc/8136426/Mundializacao-Do-Capitalismo>

Ou ainda, segundo Antonio Maximiano (1992), uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa.

Alguns autores consideram também o conceito de “organização formal”, que são caracterizadas por regras e regulamentos formalizados e por terem estruturas definidas de posição e hierarquia que regulamentam as relações entre os indivíduos componentes da organização.

Para Blau e W. Scott:

–Se a conquista de um objetivo requer esforço coletivo, funda-se uma organização destinada a coordenar as atividades de muita gente e a fornecer incentivos para que outros se juntem a eles para esse mesmo fim. Por exemplo, fábricas são estabelecidas para que se produzam mercadorias que possam ser vendidas com lucro, e os operários organizam sindicatos para aumentarem seu poder de barganhar com os patrões. Nesses casos, as finalidades a serem atingidas, as regras a que os membros da organização devem obedecer e a estrutura de posição que define as relações entre eles (esquema organizacional) não surgiram espontaneamente durante o curso da interação social, mas foram designadas conscientemente, a priori, para antecipar e guiar a interação e as atividades. Como a característica distinta dessas organizações é a de que elas foram formalmente estabelecidas com o propósito explícito de conseguir certas finalidades.” (1979 *apud* KUNSCH, 2003, p. 26)

De acordo com Chiavenato (2000), as organizações formais são altamente burocratizadas e dominantes na sociedade atual, são manifestações de uma sociedade especializada e interdependente. O autor estabelece seis variáveis que definem esse tipo de organização:

- primeiro: ele afirma que essas empresas são orientadas para o lucro, apesar de produzirem bens e serviços seu interesse imediato é o lucro,
- segundo: as empresas assumem riscos, que envolvem tempo, dinheiro, recursos e esforços, elas estão sujeitas a perder completamente todo seu investimento se algum fator não agir dentro do esperado,
- terceiro: as organizações são dirigidas por uma filosofia de negócios, ou seja, os administradores baseiam suas decisões de acordo com mercados, custos, preços, concorrência, regulamentos do governo, situação econômica...

- quarto: as empresas são vistas sob um ponto de vista contábil, os investimentos e retornos devem ser registrados, processados, analisados e medidos em termos de dinheiro,

- quinto: as empresas devem ser reconhecidas como negócios pelas demais organizações e pelas agências governamentais, devem ser consideradas como produtoras de bens e serviços, e assim ser solicitada por outras empresas que concorrem com ela ou lhe aplicam taxas e impostos,

- e sexto: as empresas constituem propriedade privada que deve ser controlada e administrada.

Em contraposição, distinguem-se as “organizações sociais”, qualificação dada às entidades privadas sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde (associações, fundações ou sociedades civis). Esse título permite que a organização receba recursos orçamentários e administre serviços, instalações e equipamentos do Poder Público.

Sendo assim, de acordo com os autores citados, as organizações constituem-se num conjunto de indivíduos trabalhando para atingir determinados objetivos planejados inicialmente, num ambiente onde estão em constante processo de transformação e adaptação às mudanças que, ao longo do tempo, vão surgindo oportunamente.

Os conceitos relativos à organização fazem alusão ao termo sistema. São inúmeras as organizações existentes, cada uma atuando em busca de atingir os objetivos propostos, com uma estrutura própria, entretanto todas elas são dependentes e integram um subsistema de modo geral.

Segundo Capra (1996), os fenômenos da natureza não podem ser analisados e compreendidos isoladamente, eles são uma parte que integram um todo. Assim como as organizações, que não devem ser vistas de forma fragmentada, ou repartida por setores, têm que ser estudadas numa perspectiva integral.

Neste trabalho abordamos as organizações como sistema aberto, considerando que elas são influenciadas por um sistema maior, a sociedade. De acordo com Kunsch (2003, p. 29):

–entendemos por sistema um conjunto de elementos interdependentes, que formam um todo unitário, visando à realização de objetivos comuns, com as características de importação, transformação e exportação de energias, numa perspectiva dinâmica e total.”

A teoria do sistema aberto enfatiza a interdependência entre as organizações e entre o meio ambiente incluindo os aspectos sociais, políticos, econômicos, culturais, tecnológicos e ecológicos. É importante ressaltar que o sistema funciona como um todo e deve ser avaliado num aspecto de totalidade e integridade.

Chiavenato (2000) afirma que todo sistema recebe ou importa do ambiente externo insumos para poder operar, são as consideradas entradas ou inputs e podem aparecer como recursos, energia ou transformação. Cada tipo de entrada (sejam recursos materiais, humanos, energéticos, financeiros, científicos ou tecnológicos), é processada através de subsistemas específicos, é a fase da operação ou processamento.

Em consequência, a saída ou outputs coloca no ambiente externo os resultados de suas operações ou processamento. Ou seja, depois que as entradas são devidamente processadas, são convertidas em resultados e retornam ao ambiente, na forma de produtos ou serviços.

No final desse processo, pode acontecer um retorno de parte das saídas ao sistema, influenciando no seu funcionamento, é a chamada retroação ou feedback, que geralmente volta ao sistema para realimentá-lo ou para alterar o seu funcionamento em razão das saídas e permite ao sistema se reorientar e verificar possíveis desvios que devem ser corrigidos.

As organizações são recorrentemente sistemas abertos, porque a entrada de energia e conversão de seus serviços e produtos em novo insumo de energia consiste num dinâmico relacionamento entre estas e o seu meio ambiente. Os sistemas abertos trocam regularmente energia com o meio externo e são adaptáveis, pois precisam reajustar-se constantemente com as condições mutáveis do meio, estabelecendo um processo contínuo de aprendizagem e auto-organização.

Constantemente, as organizações passam por um processo de avaliação dos seus ambientes para identificar possíveis desvios, falhas ou oportunidades, e ao mesmo tempo analisam também seus recursos e a forma como os utiliza, para se ajustar em conformidade com a sua própria estratégia. A estratégia é delimitada por

um conjunto de objetivos, metas e planos que definem as atividades e tarefas a serem cumpridas e executadas.

Nas palavras de Chandler (1962 *apud* CURY, 2000, p. 121), —a estratégia é também a determinação das metas básicas de longo prazo e dos objetivos da empresa e a adoção dos cursos de ação e da alocação de recursos, necessários para atingir aquelas metas.—

Segundo Nadler (1983), as atividades exercidas pelos indivíduos, grupos e a empresa devem ser priorizadas, porque assim estratégia e organização combinam-se de forma a dar efetividade a própria organização, que deve ter claramente uma estratégia adequada e recursos para que ela se desenvolva. A estratégia influencia como uma organização é projetada e o comportamento organizacional implica nos tipos de estratégias a serem desenvolvidas. Portanto, a estratégia, o sistema organizacional e o tipo de gerência devem estar de acordo.

1.4 Classificação das Organizações

Para serem devidamente compreendidas, as organizações devem ser estudadas segundo alguns critérios de classificação que permitem ordená-las e assim buscar compreender toda a complexidade que envolve essas entidades. A literatura existente abrange vários autores e suas contribuições.

As definições mais simples do modo de classificação das organizações realizam uma abordagem por meio de algumas variáveis: tais como tamanho - utilizando critérios como número de pessoas, volume de atividades, faturamento, capital de giro; o tipo de atividades que desenvolvem - produtora de bens de consumo ou prestadora de serviços; seu raio de atuação - local, regional, nacional ou multinacional; ou ainda se são públicas, privadas ou sem fins lucrativos – primeiro setor (setor público – órgãos governamentais), segundo setor (setor privado – empresas comerciais) e terceiro setor (atuação voltada para o social, ONGs e organizações voluntárias).

A partir dessas definições mais básicas foram desenvolvidas teorias mais amplas que buscavam caracterizar e diferenciar as organizações para tentar facilitar o estudo e a análise das mesmas. Neste trabalho, foram abordados três classificações dos mais referenciados autores a respeito da tipologia das organizações.

O primeiro autor em questão é Etzioni (1974), que propõe uma classificação baseada no tipo de controle exercido pelas organizações sobre os seus participantes, dividindo as organizações em três grupos:

- Coercitivas: entidades onde o exercício de poder é feito através de sanções e a participação dos indivíduos é realizada através da coação, do medo, força e imposição; por exemplo, as prisões e instituições penais.

- Utilitárias: as empresas se caracterizam pelo uso do poder remunerativo, a permanência dos participantes se percebe através do interesse e da vantagem, tem caráter calculista; por exemplo, os bancos, indústrias e as empresas de modo geral.

- Normativas: se caracterizam pelo consentimento normativo, a participação é movida pela convicção, crença, fé, ideologia e o envolvimento dos indivíduos é motivacional; como nas Igrejas e universidades.

Já Katz e Kahn (1978) dividem as organizações em quatro classes, tendo em vista as atividades que desenvolvem:

- Produtivas ou econômicas: dedicam-se à produção de riquezas, à manufatura de bens e à prestação de serviços. São subdivididas em atividades primárias (lavoura e mineração), secundárias (manufatura e processamento) e terciárias (serviços), essas organizações geram produtos e serviços para satisfazer as necessidades da população. Por exemplo, indústrias, empresas de transporte e comunicação.

- Manutenção: dedicam-se à socialização e habilitação das pessoas, como escolas e igrejas.

- Adaptativas: são responsáveis pela criação, desenvolvimento e transmissão de conhecimento que gera informação, assim como universidades e instituições de pesquisa.

- Políticas e Administrativas: cuidam da organização e controle de recursos, pessoas e sistemas. Como órgãos do governo nacional, estadual e municipal, sindicatos e grupos trabalhistas.

Essas quatro classes são consideradas pelos autores como características de primeira ordem e referem-se às contribuições que as organizações prestam à estrutura social. Para uma descrição mais precisa são delimitadas as características de segunda ordem, as quais se referem às estruturas específicas das organizações, suas relações internas e suas transações com o meio ambiente:

- Natureza do processamento organizacional: diferenciação entre objetos e pessoas do funcionamento organizacional.
- Natureza dos processos de manutenção: recompensas como modo de atrair e manter os membros dentro da organização.
- Natureza de estrutura burocrática: permeabilidade das fronteiras (facilidade de entrar e sair) e configuração estrutural.
- Tipo de equilíbrio: forma de utilização da energia e recursos disponíveis.

O último modelo de análise das organizações estudado foi desenvolvido por Blau e Scott (1979), eles propõem uma classificação baseada nos principais beneficiários do tipo de organização que sugerem:

- Associações de benefícios mútuos: cujos beneficiários seriam os próprios membros participantes; por exemplo, partidos políticos, sindicatos trabalhistas, associações e clubes em geral.
- De negócios: os beneficiários são os proprietários ou acionistas; podemos encaixar aqui as empresas privadas, tais como empresas industriais, bancos, lojas de atacado e varejo.
- Organizações de serviços: nas quais os beneficiários são os clientes; como exemplo temos os órgãos de assistência social, hospitais, universidades.
- De bem-estar público: o beneficiário é o público em geral; como empresas de transporte, saneamento básico, correios, departamentos de polícia e bombeiro.

Apesar dos diferentes tipos de classificações propostos pelos pesquisadores, levando-se em conta diversos enfoques e terminologias, pode-se concluir que de maneira geral, há muitas semelhanças entre elas. E, portanto, nenhuma teoria sozinha é capaz de contemplar todos os tipos de organizações, todas elas têm pontos fortes e fracos que variam de acordo com a percepção dos autores, assim a análise de todos os esquemas indicados só confirma o interesse continuado dos pesquisadores em desenvolverem mais sugestões e instrumentos analíticos que sejam aplicáveis a todas as empresas.

1.4 A evolução das Organizações

Após a compreensão dos vários estudos sobre tipologia das organizações, podemos agora analisar as estruturas que possibilitam a coordenação das atividades, a gestão de pessoas e o desempenho das empresas. As estruturas na

verdade, servem para situar as organizações num determinado período histórico, que mostra o contínuo processo de crescimento pelo qual elas vêm passando.

Sendo assim entendemos que as organizações não são estáticas, elas evoluem ao longo dos anos para conseguir cumprir os objetivos propostos, executar suas estratégias e desenvolver a missão pela qual foram criadas. Também buscam se adaptar às transformações e influências decorrentes do ambiente em que estão inseridas. Sendo assim, de acordo com Cury (2000), podemos afirmar que existem três modelagens de arquitetura organizacional: tradicional, moderna e contemporânea.

No século XX, com a Revolução Industrial, encontramos a organização tradicional, a qual tem uma abordagem mecanicista e se baseia nas contribuições de Adam Smith, Taylor e Fayol. Analisando as atividades desse tipo de empresa, percebemos uma organização formal, com ênfase nas atividades, normas, disciplina, estrutura organizacional, divisão do trabalho, centralização, hierarquia, especialização e racionalização com uma forte dominação verticalizada.

São caracterizadas pela estrutura autoritária, visto que são influenciadas pelas duas organizações mais antigas e tradicionais, a Igreja e o exército. Seus conceitos são baseados em três fundamentos: poder, autoridade e legitimidade. A organização era tratada como um sistema fechado, sem relações com seu ambiente externo, como uma simples máquina, e as decisões eram tomadas de forma isolada e centralizada em um único indivíduo, o chefe.

Weber caracteriza essas organizações à luz da burocracia, seguindo três parâmetros: a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo. A primeira, afirma que a burocracia é um sistema de normas e que a autoridade é definida pela lei, e tem como objetivo a racionalidade. A impessoalidade determina que os seguidores obedeçam à lei, enfatiza cargos e não as pessoas, e o profissionalismo determina que as burocracias sejam formadas por funcionários, que são profissionais assalariados e com a sua participação, eles obtêm os meios para sua subsistência.

Com o passar dos anos as organizações evoluíram, notadamente a partir da década de 20 até o começo dos anos 40, no período conhecido como —Revolução Ideológica”, em que experiências de Hawthorne demonstraram a importância da motivação na produtividade do trabalhador, provando que essa motivação decorria da unidade de trabalho estabelecida, afirmando a liderança de forma participativa, e

também, que o homem, sentindo-se parte importante do processo de trabalho dedicava-se a ele plenamente, com ampla satisfação.

Além disso, Barnard (1971 *apud* CURY 2000) demonstrou a mudança do conceito de autoridade, que passou a ser aceita pelo grupo e não imposta, como anteriormente; percebeu-se que as organizações são formadas em âmbito corporativo, portanto é necessário o diálogo entre empregados e empregadores, e por fim, chegou à conclusão de que as organizações são formadas por pessoas que apresentam reação às decisões dos donos, assim a efetividade das organizações depende da aliança dos interesses entre os chefes e os trabalhadores.

Nesta fase houve um grande desenvolvimento das ciências sociais, principalmente da antropologia, sociologia e psicologia que estudam cientificamente o comportamento humano, aconteceu também o fim da Segunda Guerra Mundial. Todos esses fatores vão desencadear numa progressiva evolução das organizações, que ficarão conhecidas como organizações modernas.

Devido à influência das ciências sociais e com as contribuições das escolas clássicas e humanísticas, passa-se a enfatizar os valores, a afetividade, normas de grupos, conflitos e os aspectos ligados ao comportamento humano. Com a nova tese da autoridade de caráter de aceitação e não mais de imposição, o ambiente de trabalho passa a ser consultivo e a cultura organizacional⁴ mais flexível, pois agora o conceito de cultura é analisado segundo as ciências comportamentais, já recebendo influências de fatores motivacionais.

Neste momento, as organizações passam a ser analisadas como sistema aberto, em interação com seu meio externo e interno; a entrada de insumos, a exportação de seus produtos e o retorno através do feedback, permitem a organização reconhecer seus desvios e se orientar para o caminho correto em busca da efetivação dos seus objetivos.

As decisões são tomadas através de um processo decisório, com maior participação das pessoas e com os objetivos bem definidos. Devido à alta dinamicidade da sociedade com profundas e rápidas mudanças exigem-se novos modelos organizacionais, que —combinam a estrutura vertical, tradicional com uma estrutura superposta, horizontal, de coordenação.—(BECKHARD, 1972 *apud* CURY, 2000, p. 236)

⁴ O termo cultura organizacional foi discutido no capítulo quatro desta pesquisa.

Já partir da década de 70, ainda de acordo com Cury:

“o mundo começou a sofrer um processo de mudanças radicais, totais, permanentes, tornando-se, em consequência, um cenário impróprio para as empresas com modelagens tradicionais, impondo-se assim, a mudança para novos designs organizacionais, para atender às características desses novos tempos. (...) A necessidade dessa mudança de design, se tornou ainda mais crítica pelo acirramento da concorrência em busca dos clientes – que estão passando de figurantes para os papéis principais.” (CURY, 2000, p. 308)

O modelo de produção japonês⁵ ganhava destaque no cenário internacional, suas empresas estavam entre as 10 maiores do mundo. Para alcançar resultados tão satisfatórios, descobriu-se que esse sistema de produção englobava conceitos de trabalho em equipe, controle de qualidade, produção enxuta, just-in-time, orientação para o cliente e a busca por melhorar cada vez mais, característica da pós-modernidade.

Esse sistema de produção vai caracterizar um novo formato organizacional, principalmente para as empresas norte-americanas e européias, que podem adotar outras formas de coordenação das suas funções e atividades, mais adaptadas à economia global, surgem então as organizações denominadas de contemporâneas.

A partir desse momento o objetivo máximo das empresas será valorizar o cliente e buscar atrair quem ainda não é cliente, sendo esse o foco de sua estratégia. No âmbito organizacional desenvolve-se o caráter participativo, pois a administração tem confiança nos empregados, que se envolvem mais neste processo, esta é a fase em que os fatores motivadores prevalecem.

A ênfase das empresas será nos processos, e não em uma tarefa, também no uso das novas tecnologias, das técnicas de gerência participativa e na utilização dos conceitos de empowerment, que consiste em compartilhar informações entre os funcionários, atribuir maior autonomia para eles e substituir a hierarquia por equipes autogerenciadas, baseadas —nadescentralização, participação e coordenação.” (CASTELLS, 1998 *apud* KUNSCH, 2003, p. 58)

A organização tende a ter uma visão holística de um mundo globalizado, em que fenômenos sociais, ambientais, biológicos e psicológicos estão interligados.

⁵ Esse novo modo de produção foi criado na fábrica da Toyota, após a Segunda Guerra Mundial. Foi caracterizado como filosofia orgânica da produção industrial, adquirindo uma projeção global, ele é reconhecido pela mecanização flexível, dinâmica oposta à rígida automação fordista (modelo norte-americano) e consiste em produzir somente o que for necessário, é flexível à demanda do mercado.

Muda o seu modelo de gestão para uma abordagem horizontal, se adaptando as transformações econômicas e tecnológicas, que possibilitará a compreensão de como uma empresa realiza seu trabalho voltado para a máxima satisfação dos clientes, além de promover gestões em equipe, mensurar os resultados para satisfação do cidadão e consumidor e informar seus empregados. As decisões são tomadas de forma compartilhada, em um processo grupal através de negociações.

De acordo com Maximiano:

–A nova organização se caracteriza segundo o critério dos processos; o achatamento da hierarquia; o uso de equipes para administrar tudo; a condução do desempenho dos clientes; a recompensa pelo desempenho do grupo; a intensificação dos contatos com os fornecedores e clientes; e a necessidade de informação e treinamento de todos os funcionários.—(MAXIMIANO, 1997, p. 353)

As organizações contemporâneas têm mais capacidade de enfrentar os novos desafios do mundo globalizado e se preparam para administrar melhor as incertezas e os riscos, bem como se adaptar às transformações mundiais. Essas mudanças estão relacionadas às novas exigências da sociedade, ao cenário de instabilidade ambiental e aos mercados cada vez mais complexos e competitivos.

Embora se deva atentar que cada organização está inserida em uma determinada realidade social, política, econômica, cultural e tecnológica, ela tem de encontrar a melhor forma de se estruturar administrativamente e coordenar suas atividades e recursos materiais, financeiros e humanos a fim de seguir alinhada com sua missão e visão sempre em busca de atingir seus objetivos.

Em face dos grandes desafios, das mudanças e incertezas vividas no mundo globalizado, dominado pela revolução tecnológica, as organizações estão sempre buscando se adaptar e aperfeiçoar suas estruturas funcionais e estratégias de ação.

Portanto surgem a cada dia novas teorias e perspectivas sobre o processo administrativo, como os conceitos de *TQM* (Gestão de Qualidade Total - orientada a criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais) *activity* (custo baseado em atividades), *benchmarking* (busca de melhores práticas que conduzem a um desempenho superior), *downsizing* (eliminação da burocracia corporativa desnecessária), reengenharia (conceito utilizado pelas organizações para se manterem competitivas no mercado e alcançarem as suas metas),

organização que aprende, arquitetura organizacional (nova maneira para dizer como as organizações se estruturam e coordenam seu todo) e demais outros.

Cabe dizer que alguns desses conceitos foram melhor desenvolvidos e já não são mais utilizados atualmente, o que mostra o dinamismo e a constante evolução das organizações.

Nadler e Tushman apontam para os novos desafios da contemporaneidade:

–O desafio atual é administrar de forma eficaz negócios diferentes que se sobrepõem – e até mesmo concorrem entre si – dentro de uma empresa única, com enfoque estratégico. Mais do que isso, haverá necessidade cada vez maior de integrar padrões – *joint ventures*, alianças, etc. – que ultrapassem as fronteiras empresariais tradicionais.” (NADLER e TUSHMAN, 2000, *apud* KUNSCH, 2003, p. 65)

Para os autores é necessário analisar a realidade do ambiente de cada empresa em conformidade com a sua estratégia, sempre buscando adaptar sua estrutura, coordenação e administração visando alcançar seus objetivos. Deste modo, a nova visão da administração incorpora noções de equilíbrio e integração e ainda a capacidade de reconhecer e dominar as transformações que podem vir a ocorrer.

Portanto, em decorrência da enorme diversidade de abordagem da classificação das organizações e de suas estruturas, endentemos o grau de complexidade e abrangência que elas possuem. Logo, toda essa análise e os diversos enfoques percorridos são necessários para a compreensão do contexto organizacional.

Percebemos com o fenômeno da globalização, que atualmente as relações são intermediadas pela troca de informações – a comunicação, intrinsecamente ligada às novas tecnologias. Quanto mais acelerado esse processo de troca, mais elas se inserem no fenômeno descrito e assim elevam a interdependência dos indivíduos, das organizações e dos países, abrangendo inclusive suas culturas, economias e civilizações.

De fato, não podemos considerar uma organização isoladamente, somente em seu âmbito interno e de forma estática; é preciso analisá-la num contexto mais amplo, vinculada ao ambiente em que vive e incluindo aspectos sociais, econômicos, políticos, tecnológicos, ambientais e demais fatores que interferem na vida organizacional.

Compreender as características das organizações no sistema social global será fundamental para pensar e planejar estrategicamente a comunicação nas organizações. Temática abordada no segundo capítulo, assim como o sistema comunicacional, seus processos, barreiras, meios de comunicação e seus fluxos.

Todos são conceitos necessários para a inserção de práticas sustentáveis no âmbito empresarial. Para as empresas pode ser estratégico perceber que, estar alinhada com as idéias ecológicas é uma maneira inteligente de gerar oportunidades de negócio, fortalecer um conceito favorável da organização e contribuir com o desenvolvimento humano e social, fortalecendo laços nas relações sociais internas.

2. A comunicação nas Organizações

Como vimos no primeiro capítulo, as organizações são interdependentes, o que as leva ao relacionamento e a integração com as demais e entre si, com o seu meio interno e externo, e este processo se dá através da comunicação.

Na sua origem epistemológica a palavra —comunicar” significa tornar comum, pôr em comunicação, participar, fazer saber, transmitir, estar em comunicação, corresponder-se, propagar, transmitir⁶, ou seja, traz a idéia de circulação, divulgação, partilha e compreensão de informações.

Assim sendo, as organizações sobrevivem e direcionam seu desenvolvimento a partir da interligação entre todos os seus elementos integrantes, através da comunicação. É dessa forma que coordenam recursos humanos, materiais e financeiros e os mantêm focados na realização dos objetivos definidos, e assim se constitui um sistema comunicacional.

Portanto, o sistema comunicacional é fundamental para as funções administrativas e o relacionamento das organizações com o meio externo, o qual possibilita uma troca de informações, permitindo que as empresas se coloquem frente aos desafios e obstáculos cotidianos, buscando se fortalecer e enfrentar a competitividade do mercado globalizado.

Katz e Kahn afirmam que —as organizações sociais precisam também de suprimentos renovados de energia de outras instituições, de pessoas, ou do meio ambiente material. Nenhuma estrutura social é auto-suficiente ou auto contida.” (1978 *apud* KUNSCH, 2003, p. 70).

Se bem planejada, a comunicação das organizações percebe os possíveis entraves, mudanças e pressões do meio ambiente, e relaciona determinadas alternativas para adaptação ao “microsistema” interno e —“macrossistema” social, gerando condições para o aperfeiçoamento organizacional.

Quando falamos de comunicação, percebe-se a necessidade de retratar o processo comunicacional, ou seja, fazer uma análise dos componentes envolvidos neste processo, tais como fonte ou originador, receptor, situação, canal, e mensagem; e do processo em si, ou como classificaria Thayer (1972), do episódio da comunicação.

⁶ De acordo com os dicionários Aurélio, Michaelis e Priberam.

De acordo com o referido autor:

—A mensagem que o receptor capta é quase sempre formada de fatores que estão muito além do simples teor informativo das declarações ou perguntas do originador. Necessariamente, o receptor deve levar em consideração o que percebe ser a intenção do originador (ou falta de intenção), a situação, a história pregressa de seus encontros comunicativos com aquele originador, suas próprias intenções ou necessidades, as conseqüências esperadas para ele, em decorrência da compreensão e da concordância com aquilo que percebe do que o originador diz, as conseqüências antecipadas (para ele) da aquiescência com as intenções do originador etc. Em outras palavras, os aspectos *metacomunicativos* de todo episódio de comunicação desempenham grande papel na determinação da mensagem que dado receptor capta.” (THAYER, 1972, p. 141)

É importante ressaltar que essa seqüência não é estanque, pois o processo comunicacional acontece de forma dinâmica, e faz parte de um conjunto, um todo, que acompanha as mudanças, flutuações e transformações do cenário contemporâneo.

As trocas de experiências entre o receptor e a fonte é um fator que afeta o processo, visto que os indivíduos envolvidos categorizam e classificam o que se está passando em torno deles, o que é importante considerar ou não e as informações que eles irão absorver; pois cada pessoa tem suas formas de pensar, comportar e acreditar, e assim, voltam suas atitudes e comportamento seguindo o modo como percebem e classificam os acontecimentos em seu entorno, elaborando juízos de valor.

Essa maneira de como os indivíduos percebem e classificam o mundo, tem influência na sua comunicação. Assim como as circunstâncias em que ocorre o episódio comunicacional, que pode passar de uma situação de impossibilidade para outra totalmente aplicável e bem sucedida.

O processo relacional acontece entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Analisando esse processo e a forma como ele ocorre cotidianamente nas empresas, tanto em âmbito interno e externo, percebemos as influências decorrentes do cenário de globalização e a complexidade que envolve a realização desse diagnóstico, devido às distintas formas de comunicação existentes numa organização.

Nesse aspecto relacional, as organizações quando fontes emissoras de informação, não devem acreditar que todos os seus atos comunicativos abrangem e são compreendidos pelos seus públicos receptores, da forma como elas almejam ou

intencionam. É preciso considerar a interação entre os indivíduos, unidades e departamentos e o contexto em que a mensagem foi divulgada.

Também é importante ressaltar que a existência de uma comunicação planejada não implica na excelência do processo e não significa que todos os problemas estejam resolvidos, nas palavras de Kunsch:

—É necessário estudar todos os fenômenos intrínsecos e extrínsecos do que constitui um agrupamento de pessoas (organizações) que trabalham coletivamente para atingir metas específicas, relacionando-se ininterruptamente, cada uma com sua cultura e seu universo cognitivo, exercendo papéis e sofrendo todas as pressões inerentes ao seu ambiente interno e externo, além de terem de enfrentar as barreiras que normalmente estão presentes no processo comunicativo.—(KUNSCH, 2003, p. 73)

Portanto, no ato comunicativo estão presentes algumas barreiras, que interferem na comunicação e dificultam seu processo, são os chamados ruídos. Podemos encontrar barreiras gerais, classificadas segundo Kunsch (2003):

- mecânicas ou físicas, relacionadas a problemas com aparelhos de transmissão e equipamentos danificados, que provocam barulho e impedem a comunicação;
- fisiológicas, as quais estão relacionadas à má-formação dos órgãos da fala, como a surdez ou a gagueira;
- semânticas, são decorrentes de uma linguagem que não é ideal para o receptor, ou seja, ele não consegue compreender a fonte por não compreender os códigos e signos utilizados por ela;
- e psicológicas, que são os julgamentos, preconceitos e estereótipos das pessoas, envolvendo crenças, atitudes e valores que afetam a percepção dos indivíduos.

Existem outros tipos de barreiras que são mais específicas e afetam diretamente a comunicação e a troca de informações. O pesquisador Thayer (1972) especifica cinco classes de barreiras: a organizacional; interpessoal; intrapessoal; econômica, geográfica e temporal; e dos canais e meios.

Entendemos por barreiras organizacionais, as estruturas e procedimentos que uma empresa utiliza e que podem ser fonte de barreiras para a disseminação de informações, elas podem decorrer de quatro fatores:

- distância física entre os membros, tanto em local de atividade e espaço físico como de estrutura da organização. Nesse caso a comunicação pode ficar dependente de algum meio indireto que facilite o processo.

- especialização das funções-tarefa, embora fundamental nas organizações, pode vir a complicar a troca de informações. Cada indivíduo vai estar focado no desempenho de sua tarefa, e assim a comunicação deve ocorrer através de canais formais, gerando com mais frequência más interpretações e mal-entendidos.

- relações de poder, autoridade e status, podem impedir o fluxo ideal de informações; a relação superior-subordinado afeta diretamente a comunicação. Por conta dessas relações de poder, as informações podem ser manipuladas com vantagem para um ou outro grupo.

- posse das informações, está intimamente ligada com o fator anterior, e pode transformar-se num obstáculo na medida em que envolve as aspirações e desejos das pessoas e a possibilidade da realização destes.

As barreiras interpessoais surgem do contato entre os indivíduos dentro da organização, e são decorrentes apenas das pessoas envolvidas. O primeiro fator a intervir, é o clima das relações interpessoais, que envolvem sentimentos, sensibilidade e orientações; o clima depende muito mais das ações e intenções do que das palavras.

Outra barreira interpessoal seriam os valores e normas de conduta que as pessoas pertencentes a determinados grupos carregam; são os chamados juízos de valor, assim, quando os valores da fonte e do receptor entram em conflito, a comunicação fica debilitada. Os juízos de valor estão intimamente ligados a credibilidade da fonte; uma atitude negativa para com o comunicador interfere na mensagem enviada, tornando a mal interpretada ou até mesmo ignorada por aqueles que a recebem.

A terceira barreira é chamada de individual ou intrapessoal, e diz respeito à competência individual que cada ser tem, para pensar e agir e também sua habilidade na recepção e transmissão das informações. Os hábitos de pensamento e ação individuais quando inapropriados são responsáveis por sérios obstáculos, por exemplo, as aptidões para conceituar e discernir idéias, perceber relações, captar e transmitir informações são instrumentos necessários para uma comunicação eficaz, e a falta ou deficiência de qualquer um deles certamente prejudicará o processo.

As próximas barreiras são classificadas de econômicas, geográficas e temporais. Em certas ocasiões o preparo e desenvolvimento da mensagem podem gerar custos as organizações e por economia, ela pode deixar de elaborar a mensagem de maneira mais completa e satisfatória para conter despesas. Por fatores temporais e geográficos entendemos que quando um indivíduo recebe ou origina uma mensagem ele pode não ter tempo para lê-la ou escrevê-la adequadamente, ou ainda, a pressão de tempo impede o encontro entre chefes e subordinados.

E finalmente, temos as barreiras causadas pelo canal ou pelos meios usados para transmitir os dados. Pois cada tipo de mensagem tem um meio mais adequado para ser comunicado, por exemplo, através de e-mails, informes, telefonemas ou mesmo pessoalmente; ou por canais que exigem maior formalidade ou são mais informais.

Outros pesquisadores apontam a existência de novos tipos de obstáculos, tal como o —excesso de informações”, uma barreira bastante presente na atualidade. Nesta —erada informação”, as formas de comunicação e os meios disponíveis se multiplicam, provocando uma sobrecarga de informações, visualizadas, por exemplo, em um número crescente de meios impressos e eletrônicos e em reuniões desnecessárias, causando uma saturação nos receptores, que não conseguem assimilar todas as mensagens veiculadas e também nos administradores, que não absorvem e respondem adequadamente a estas mensagens.

Também pode ocorrer das comunicações estarem incompletas e imparciais, constituindo mais uma espécie de barreira, pois informações fragmentadas e distorcidas estão sujeitas a provocar dúvidas e desentendimentos e o receptor pode inclusive interpretar a mensagem num sentido contrário àquele que está sendo enviado.

Para viabilizar sua comunicação e disseminar suas mensagens, as organizações se valem dos mais variados meios pelos quais processam suas informações como fontes ou como receptoras, tanto no ambiente interno quanto externo. Segundo a classificação de Redfield (1980), os meios e veículos capazes de transmitir as informações, conhecidos como:

- meios orais, divididos em diretos e indiretos. Os primeiros são: a conversa, o diálogo, entrevistas, reuniões, palestras, encontros com o presidente. Os indiretos são: telefones, rádios, alto-falantes, etc;

- meios escritos, englobam todos os materiais escritos que circulam, como instruções, quadro de avisos, cartas, bilhetes, boletins, jornal-mural, relatórios, panfletos e revistas;

- meios pictográficos, são aqueles representados por mapas, ilustrações, diagramas, pinturas e fotografias. Também existem os que mesclam escrita e pictografia, como cartazes e gráficos;

- meios simbólicos são constituídos por insígnias, bandeiras, flâmulas, sirenes e podem ser classificados como visuais ou auditivos;

- meios audiovisuais compreendem os vídeos institucionais, telejornais, televisão corporativa, clipes eletrônicos, filmes e documentários.

Com o avanço das novas tecnologias podemos encontrar também os chamados meios telemáticos, que combinam o uso da informática com os meios de telecomunicação, por exemplo, temos a intranet, o correio eletrônico, os telões, e até mesmo os celulares, todos meios interativos e virtuais.

Considerando todo o sistema comunicacional, as barreiras existentes e os meios pelos quais as organizações transmitem suas informações, tentamos realizar um diagnóstico para compreender e analisar o fenômeno da comunicação.

Thayer avalia que a comunicação está presente em qualquer situação, e a define como um processo em curso contínuo e que só se efetivará e se processará

como algo que alguém fez ou disse, ou não fez nem disse; pode ser um acontecimento passível de observação, uma condição interna, o significado de alguma coisa lida ou observada, um sentimento entremeado como uma lembrança, etc. Em resumo: qualquer coisa que possa ser levada em consideração pelos seres humanos em geral e por aquele indivíduo em particular.” (THAYER, 1972, p. 43)

Os níveis de análise são basicamente os que se referem ao indivíduo como receptor de informações, seu relacionamento com outros membros, à organização e sua estrutura funcional e à tecnologia utilizada para o ato comunicacional.

Primeiramente, podemos perceber o nível intrapessoal, relacionado ao estudo comportamental do indivíduo, o que se passa dentro das pessoas durante o desenvolvimento de um processo comunicativo. Enquanto ele observa o que acontece ao seu redor, pensa a respeito, ouve outros falando e lê as mensagens que lhes chegam. Enfim enquanto adquire, processa e consome as informações.

O segundo plano de análise é o da comunicação interpessoal, que avalia —a maneira como determinados indivíduos se afetam mutuamente, através da intercomunicação e, desse modo, regulam-se e controlam-se uns aos outros” (THAYER, 1972, p. 47)⁷. Devem ser consideradas as relações preexistentes entre as pessoas, suas intenções e expectativas diante uma das outras, bem como, suas percepções, necessidades, atitudes, papéis, normas e metas sociais.

O nível organizacional estuda a forma como a comunicação liga os membros da organização e os meios pela qual ela se relaciona com o seu meio ambiente; também estuda o modo como essa comunicação interfere na tomada de decisões, nas tarefas e atividades a serem cumpridas e no rendimento e conseqüentemente na eficácia da organização empresarial.

Esse nível de análise também envolve as relações entre unidades e departamentos, são levados em conta fatores como status de cada departamento, relações de trabalho, clima, satisfação, hierarquia e liderança. Entre as diversas organizações e seus componentes ambientais, os fatores que influenciam são estrutura e maturidade organizacional, condição de formalização ou não, velocidade da troca de informações e o mercado.

A última análise abrange o nível tecnológico. A preocupação é voltada para os equipamentos e aparelhos, mecânicos ou eletrônicos, usados para produzir, armazenar, processar, traduzir e distribuir as informações. Há também aspectos tecnológicos nos outros planos de análise, porém aqui, só os dados são trabalhados, enquanto nos outros três níveis a informação é o centro da discussão.

Todos esses padrões de comunicação organizacional abordados ocorrem entre os membros constituintes da empresa e através da inter-relação entre elas, desta forma as organizações devem ser vistas e estudadas como um sistema vivo, que possui determinadas características e propriedades, e esse sistema de comunicação deve ser considerado a todo o momento, independente da tipologia e classificação de cada entidade.

Esse sistema de comunicação das organizações flui através de duas redes: a formal e a informal, que convivem simultaneamente e são usadas dependendo da maneira como a mensagem será transmitida e melhor assimilada.

⁷ Segundo referido autor, a comunicação de massas deve ser encarada como caso especial de comunicação intra e interpessoal, mas diferenciada pelo uso das mensagens produzidas e disseminadas.

O sistema formal é composto por todos os canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada pelas organizações. É complementado por um sistema informal, que pode atender de modo mais rápido e ágil as demandas mais urgentes, esse sistema se baseia nas relações sociais entre os indivíduos de cada empresa.

De acordo com Simon:

“por mais detalhado que seja o sistema de comunicação formal estabelecido na organização, terá que ser sempre suplementado por canais informais, através dos quais fluirão informações, aconselhamentos e, inclusive, ordens”. (SIMON, 1970 *apud* KUNSCH, 2003, p. 82)

A comunicação formal decorre da estrutura organizacional, é a comunicação administrativa que se relaciona com o sistema e rege as normas, os objetivos e as estratégias que seguem cada organização. As mensagens são informadas por veículos impressos, visuais, eletrônicos, por meio de informes, ordens, comunicados, medidas, recomendações, pronunciamentos e discursos.

Já a comunicação informal emerge das relações entre as pessoas e não é regulamentada pela organização, surge de manifestações espontâneas da coletividade. Entretanto, sua importância é fundamental na formação de líderes, profissionais de destaques e associações de trabalhadores.

Para Simon (1970, *apud* KUNSCH, 2003), o sistema informal tem grande importância quando se percebe que o comportamento dos indivíduos - importante para divulgar mensagens de temática ambiental - nem sempre é orientado apenas de acordo com as normas e valores da organização, ele segue também objetivos pessoais dos trabalhadores, que podem não estar de acordo com o sistema empresarial. Devemos ressaltar que os trabalhadores desempenham vários papéis sociais, ou seja, apresentam comportamentos diferenciados em cada situação vivenciada.

Outro fator que demonstra a importância dessa comunicação é apontado por Kreeps (1995, *apud* KUNSCH, 2003): a necessidade dos membros obterem informações sobre a organização e como prováveis mudanças poderão afetar suas vidas. Dessa maneira o autor explica que as pessoas precisam de fontes seguras e confiáveis de informação, que muitas vezes não são fornecidas pela estrutura formal de comunicação.

Da rede informal também pode decorrer boatos e rumores que se formam às vezes por comentários maldosos ou apenas por ansiedade, insegurança ou mesmo falta de informação por parte da administração. Conversas ou manifestações dos trabalhadores podem influenciar na formação desse tipo de comunicação.

Atualmente, a internet possibilitou a formação de novos meios de comunicação, constituindo-se numa rede paralela, que pode atuar ora como meio formal, como o uso da intranet, por exemplo, ou de modo informal, através de e-mails, etc.

Para uma comunicação informal realmente eficiente e que não atrapalhe os objetivos e estratégias da organização, esta deve ser usada de forma construtiva, canalizada para facilitar o processo de envio e resposta das mensagens propostas, contribuindo na formação de um ambiente de trabalho que seja o mais adequado possível.

O autor Torquato afirma que deve ser feito um esforço para se compreender as redes informais, porque são a base para estudos de fatores sociológicos e psicológicos presentes na humanidade. Segundo o pesquisador:

—Há uma tendência que consideramos negligente, de se combater os boatos com outros boatos. Não se deve combater nem ignorar a rede informal, porque a oposição pode apenas encorajar o informal contra o formal. Indica-se como sugestão viável a utilização da rede informal sobre o sistema formal, de modo a abri-lo convenientemente, de acordo com determinadas circunstâncias.” (TORQUATO, 1986, p. 55)

Portanto a rede informal deve ser valorizada, e não combatida, como pode parecer o melhor caminho para as organizações. Fatores como ansiedade, insegurança ou a falta de informações são os principais problemas que acarretam na ocorrência de boatos e rumores e são esses três fatores que devem ser trabalhados e atenuados pela administração, para que boatos não gerem outros boatos baseados em meias-verdades ou em situações e ocorrências inverídicas.

Os autores citados concordam que quando bem trabalhada e conduzida, a rede informal traz benefícios à organização e recomendam o uso desta em decorrência da rede formal, pois informações devem ser transmitidas e conhecidas por todos seus membros, valorizando-os e os tornando parte integrante da entidade.

Além das redes de comunicação, podemos analisar os fluxos que circulam e conduzem as mais variadas informações dentro de uma organização. Os fluxos mais

comumente citados são o descendente, ascendente e horizontal, entretanto, atualmente também são estudados outros fluxos, como o transversal e o circular.

A comunicação descendente ou vertical é aquela em que as informações são transmitidas da alta cúpula administrativa para os subalternos, a comunicação é realizada de cima para baixo, englobando as normas e diretrizes da organização, é a comunicação oficial. Instruções, procedimentos e práticas organizacionais são alguns tipos de mensagens enviadas por esse fluxo, cujo objetivo é assegurar o desempenho correto das funções de cada membro da organização.

Na comunicação ascendente o processo é o contrário, pois as pessoas em nível hierarquicamente inferior são as que enviam informações a alta cúpula, por meio de instrumentos planejados, como caixa de sugestões, reuniões com trabalhadores, conferências, sistemas de consultas, pesquisas de clima organizacional e satisfação no trabalho. A intensidade desse fluxo varia conforme a política e a filosofia de cada organização.

Através desse fluxo de comunicação a direção pode verificar se a suas mensagens e sua política estão sendo bem aceitas entre as bases da organização, é o feedback que proporciona o ajuste e a adequação de seus objetivos e o desenvolvimento de futuras mensagens.

No fluxo horizontal ou lateral, a comunicação ocorre entre pessoas, departamentos e seções situados em níveis hierárquicos semelhantes. Se bem administrada, pode criar condições favoráveis ao desenvolvimento organizacional, otimizando recursos, aumentando a sinergia entre os trabalhadores e conseqüentemente elevando o desempenho da entidade.

A comunicação horizontal permite ainda aumentar a participação dos funcionários, admitindo que eles interfiram na coordenação de suas atividades, na definição dos objetivos, políticas, normas e procedimentos da empresa, bem como nos processos de tomada de decisões, intercâmbio de idéias e relacionamento com outros setores e unidades, visando um trabalho em conjunto.

Nas organizações contemporâneas a comunicação vem incorporando novos conceitos, ultrapassando os limites dos fluxos anteriormente citados. Buscando uma gestão participativa e integrada são criadas condições para que os colaboradores possam aumentar sua interação com a empresa, é o chamado fluxo transversal ou longitudinal, que ocorre em todas as direções e se faz presente nos três fluxos de comunicação: descendente, ascendente e horizontal.

Temos ainda o fluxo da comunicação circular, que envolve todos os níveis, seu conteúdo se torna mais amplo quanto maior for o grau de aproximação das relações sociais entre os indivíduos, geralmente é encontrado nas organizações informais.

Todos os fluxos comunicacionais citados utilizam-se de diversos métodos, recursos e canais orais, escritos, audiovisuais e simbólicos, tais como reuniões, telefonemas, correio eletrônico, intranet, conversas, memorandos, circulares, cartas, avisos, murais, relatórios, caixa de sugestões, publicações, boletins, mapas, diagramas, fotografias, cartazes, vídeos institucionais, comerciais, entre outros.

Refletir sobre organizações e processos comunicacionais envolve algumas dimensões: em ambiente externo, entender seu processo de contínua mutação e evolução, e no ambiente interno, visualizar a organização como um conjunto orgânico, vulnerável ao pensamento e comportamento dos seus membros constituintes; assim percebemos que uma mudança em qualquer uma das variáveis causa efeito na outra.

Neste capítulo procuramos retratar o processo comunicacional que envolve uma organização e todo o sistema que a engloba. Essa análise visou demonstrar a fundamental importância da comunicação bem trabalhada, gerenciada e conduzida por um profissional especializado e competente que demonstre habilidade para implantar propostas que estejam de acordo com os padrões da sustentabilidade, discutidos no capítulo terceiro deste trabalho.

3. A sustentabilidade nas Organizações

3.1 Panorama geral do Meio Ambiente

O assunto meio ambiente tem ganhado destaque e prestígio no âmbito das discussões sobre o futuro do planeta, assim é urgente que possamos perceber e compreender todo significado que a palavra carrega, bem como a situação com a qual nos deparamos no contexto atual.

Em sentido amplo, a origem da palavra “meio ambiente” reúne dois substantivos: meio, significa tudo aquilo que nos cerca, um espaço onde nós também estamos inseridos, e ambiente, composta de dois vocábulos latinos: a preposição “ambi”, que significa ao redor, à volta, e o verbo “ire”, ir. Ou seja, ambiente é tudo que nos cerca, que está a nossa volta, ou segundo Lima e Silva —é um conjunto de fatores naturais, sociais e culturais que envolvem um indivíduo e com os quais ele interage, influenciando e sendo influenciado por eles” (1999 apud TRIGUEIRO, 2003, p.77).

O meio ambiente oferece aos seres vivos as condições essenciais para a sua sobrevivência e evolução. A sociedade humana não se sustenta sem água potável, ar puro, solo fértil... Não há economia sem um ambiente estável, portanto, o esclarecimento do que é meio ambiente e como ele se encontra, permite um trabalho mais eficaz e concreto em direção à sustentabilidade.

Como explica Trigueiro:

—a expansão da consciência ambiental se dá na exata proporção em que percebemos meio ambiente como algo que começa dentro de cada um de nós, alcançando tudo o que nos cerca e as relações que estabelecemos com o universo. Trata-se de um assunto tão rico e vasto que suas ramificações atingem de forma transversal todas as áreas do conhecimento.” (TRIGUEIRO, 2003, p.13)

Atualmente a humanidade tem que enfrentar desafios relativos em respeito ao meio ambiente e aos recursos naturais, a preservação da biodiversidade e dos ecossistemas, o aproveitamento de fontes renováveis, a diminuição do consumo de energia e o desenvolvimento de novas tecnologias que substituam os recursos esgotáveis, além da efetiva implantação das políticas de reutilização e reciclagem.

Por não conhecer esses limites, o desenvolvimento da sociedade urbana e industrial ocorreu de forma desordenada e sem planejamento provocando níveis crescentes de poluição e degradação ambiental. Só a partir da década de 70, com influência dos movimentos de contracultura, é que despertou nos cidadãos uma preocupação com as questões ambientais e com o futuro do planeta.

A partir de então alguns setores passaram a se organizar, juntamente com a sociedade, os governos e as esferas sociais e econômicas buscando diagnosticar problemas, entender conflitos envolvidos e pactuar formas de resolvê-los, de modo a construir o que tem sido chamado de sustentabilidade ampliada e progressiva.

Dessa forma se realizou a Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano, em 1972, em Estocolmo na Suécia. Ela contou com a presença de representantes de 113 países e foi a primeira conferência global sobre o tema, é considerada um marco histórico e político internacional, decisivo para o surgimento de políticas ambientais. Além disso, destacou a importância da informação como instrumento de combate à crise ambiental.

A conferência resultou na criação do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) e gerou a Declaração sobre o Ambiente Humano, uma afirmação de princípios de comportamento e responsabilidade que deveriam governar as decisões relativas às questões ambientais. E finalmente, chegou-se a conclusão de que era preciso redefinir o conceito de desenvolvimento, tarefa de responsabilidade de Gro Brundtland, que produziu em 1987 o relatório chamado de —~~N~~osso Futuro Comum”.

Nesse relatório consagrou-se a definição de —~~d~~e desenvolvimento sustentável”: atende às necessidades do presente, sem comprometer a capacidade de as gerações futuras atenderem também às suas. Segundo Washington Novaes o documento apontava para uma grande questão da humanidade:

~~Reconhecer~~ que o planeta é finito, não tem recursos infindáveis; por isso, a Humanidade precisa adotar formatos de viver — padrões de produção e consumo — sustentáveis, que não consumam mais recursos do que a biosfera terrestre é capaz de repor; não comprometam o meio ambiente, os muitos biomas do planeta, os seres que nela vivem, as cadeias alimentares e reprodutivas; não degradem os seres humanos; além disso, os padrões de viver não poderiam sacrificar recursos e comprometer os direitos das futuras gerações.” (NOVAES *In*: TRIGUEIRO, 2003, p. 324)

No Nosso Futuro Comum a satisfação das necessidades humanas foi colocada como o principal objetivo do desenvolvimento sustentável, ele apontava que as necessidades básicas como alimentação, habitação e emprego não estavam sendo atendidas, e que existia uma profunda relação entre a pobreza e a ocorrência de crises, inclusive as ecológicas. A pobreza provoca uma maior pressão sobre o meio ambiente, reduzindo a capacidade das pessoas de utilizarem os recursos de modo sustentável.

Depois disso, as Nações Unidas prepararam diversas reuniões e conferências, a principal delas foi a Conferência sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, que aconteceu em 1992 no Rio de Janeiro, a Rio-92. A conferência reuniu 179 chefes de estado e governo e foi a maior já realizada sobre a temática.

A Rio-92 ficou marcada por sinalizar a importância de uma nova questão: a compreensão de que os problemas ambientais do planeta estão intrinsecamente ligados às condições econômicas e à justiça social. A partir de então se reconheceu a necessidade de integração e equilíbrio entre as questões ambientais, sociais, e econômicas para sobrevivência da vida humana no planeta e se proclamou o conceito de desenvolvimento sustentável como meta a ser alcançada nos níveis local, nacional e global, alcançando visibilidade midiática para a questão.

Um dos temas centrais de discussão foi a proposta da Agenda 21, um documento que propõe traduzir em ações o conceito de desenvolvimento sustentável.

–A Agenda 21 não é apenas um documento. Nem é um receituário mágico, com fórmulas para resolver todos os problemas ambientais e sociais. É um processo de participação em que a sociedade, os governos e os setores econômicos e sociais sentam-se a mesa para diagnosticar os problemas, entender os conflitos envolvidos e pactuar formas de resolvê-los.” (NOVAES *In*: TRIGUEIRO, 2003, p. 323)

A Agenda englobava grande parte dos questionamentos ambientais, como os padrões de produção e consumo, a luta para erradicar a pobreza do mundo e as políticas de sustentabilidade – dinâmica demográfica, saúde, uso da terra, saneamento básico, energia, transportes, poluição, proteção aos menos favorecidos, transferência de tecnologia dos países desenvolvidos para os outros, habitação e lixo.

Foi proposto e, aceito, uma contribuição financeira dos países participantes, e também foi reconhecido que o desenvolvimento sustentável e as propostas do documento só seriam viáveis com a participação decidida de todos os setores e atores sociais, mobilizando, integrando e priorizando ações de caráter estratégico que concentrem esforços e possibilitem mudanças, através do apoio em âmbito local, regional, nacional e global, caracterizando assim, o maior desafio da efetiva implantação da Agenda 21.

3.2 As Organizações atuando em conjunto com a sociedade

No entanto, algumas empresas, ao desenvolver suas atividades socioeconômicas, destroem de forma irracional as bases da sua própria sustentação, colocando em risco as definições propostas para a sustentabilidade, seguindo a lógica dominante em determinadas sociedades mundiais, a do crescimento econômico. De acordo com Sachs (2001 *apud* VECCHIATTI, 2004, p. 90):

–se colocado a serviço de objetivos socialmente desejáveis e repensado de forma adequada, de modo a minimizar os impactos ambientais negativos, o crescimento econômico, continua sendo uma condição necessária para o desenvolvimento. Taxas significativas de crescimento são necessárias, uma vez que é muito difícil redistribuir renda numa sociedade estagnada.”

Entretanto, sem propósitos de uma aliança com o desenvolvimento social e a preservação ecológica, o crescimento desenfreado e selvagem tem custos sociais e impactos ambientais altíssimos. O modelo de desenvolvimento desejável propõe uma conciliação entre este e o crescimento econômico, sensível à dimensão social, ambientalmente prudente e economicamente viável.

A questão do desenvolvimento sustentável ultrapassa as fronteiras das nações, tornando-se natural sua percepção em caráter mundial. A globalização trouxe consigo uma série de benefícios, entre eles a evolução tecnológica e o rompimento de fronteiras geográficas, fatores necessários para o engajamento de uma sociedade globalizada, de acordo com Brown (1992 *apud* KUNSCH, 2009, p. 61):

→ a revolução ambiental será bem sucedida se conseguir levar a economia global a uma nova rota de desenvolvimento ambientalmente sustentável que possa oferecer maior segurança à economia, estilos de vida mais saudáveis e melhores condições humanas em nível mundial.”

A sustentabilidade está levando a sociedade a refletir sobre o rumo que o planeta e as pessoas estão tomando, sobretudo sob a interferência das organizações, detentoras de grande poder e influência econômica. O incentivo ao consumo exagerado provocou uma verdadeira competição entre elas, e a corrida incessante pelo crescimento econômico e afeição pelo poder distanciou, ao longo dos anos, a idéia da formação de sociedades desenvolvidas e sustentáveis, como se o desenvolvimento econômico e as necessidades da sociedade não pudessem caminhar juntos.

Entretanto, os conceitos de sustentabilidade vêm ocupando espaço na maioria das organizações, em razão das novas exigências da sociedade, como a opinião pública e uma população mais consciente dos sérios problemas ligados a preservação do planeta terra e das enormes desigualdades sociais que assolam grande parte dos países; as organizações, então se sentem pressionadas a conciliar seus interesses comerciais e retornos financeiros com os princípios ambientais.

Atualmente, as empresas são levadas a se conscientizarem de que precisam abandonar a antiga mentalidade voltada predominantemente ou unicamente para o aumento dos lucros, a fabricação de produtos e a prestação de serviços. Elas devem assumir sua responsabilidade e compromisso com a sociedade, realizando uma interconexão com o desenvolvimento social, a preservação ecológica e a sustentabilidade, através do aumento de sua participação efetiva em ações conjuntas com o Estado e a sociedade visando transformar a realidade social.

A constatação do papel das organizações diante dessa realidade socioeconômica e política e perante a sociedade global está induzindo as empresas a adotar novas atitudes e comportamentos no mercado empresarial. Elas passam a procurar uma forma de desenvolvimento que concilie e equilibre o progresso econômico e o social e procuram implantar novas diretrizes nas suas formas de gestão, de produção e na administração de recursos.

Todas essas iniciativas levam as organizações a repensar sua missão, visão e seus valores, que antes eram focados apenas nos aspectos econômicos,

demonstrando a preocupação das organizações quanto a seu comportamento institucional e a suas filosofias e ações sociais.

Gradativamente as organizações estão procurando assumir e buscar esse novo posicionamento, e uma das causas destas mudanças é o exercício da cidadania e a participação popular que vem ocorrendo. A sociedade contemporânea está mais atenta ao comportamento das organizações, não só aos aspectos como a qualidade do produto e solidez da marca, mas também como a fatores determinantes no momento da compra, a preocupação que as organizações possuem com o social e o meio ambiente.

A população está percebendo que consumir produtos e utilizar serviços de empresas comprometidas com o meio ambiente traz benefícios para a qualidade de vida da sociedade em várias vertentes: *ecológica*, crescimento e manutenção do capital natural; *ambiental*, capacidade de sustentação dos ecossistemas; *social*, desenvolvimento de políticas de redistribuição de renda e atendimento social; *política*, construção da cidadania e participação social; *econômica*, gestão eficiente dos recursos; *demográfica*, define limites da capacidade de suporte do território e de sua base de recursos; *cultural*, cuida da preservação de culturas e valores; *institucional*, cria e fortalece engenharias institucionais que considerem o critério de sustentabilidade; e *espacial*, busca a equidade nas relações inter-regionais.⁸

Um levantamento feito pelo IBOPE⁹, uma das maiores empresas de pesquisa de mercado da América Latina, fornece um amplo conjunto de informações e estudos sobre mídia, opinião pública, intenção de voto, consumo, comportamento e mercado; mostrou que 63% dos consumidores brasileiros estão dispostos a pagar mais caro por um produto se parte do valor arrecadado for destinado a projetos de proteção ao meio ambiente¹⁰, demonstrando que a maior parte dos brasileiros tem interesse em apoiar projetos ambientais, mesmo que custe mais caro.

Para isso o cidadão deve ficar atento a medidas que certifiquem o comprometimento das empresas. Em âmbito mundial, iniciativas conjuntas de diferentes órgãos internacionais, dos governos, das organizações e da sociedade civil possibilitaram a criação de várias normas e certificações, entre elas as emitidas pelo World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), pela Global

⁸ De acordo com Washington Novaes, em Meio Ambiente no século 21

⁹ Informações mais detalhadas em www.ibope.com.br

¹⁰ De acordo com matéria publicada no periódico Guia Exame 2007

Reporting Initiative (GRI) e pela Dow Jones (Dow Jones Sustainability Indexes – DJSI); esse índice bolsista foi criado em 1999, e é um dos mais valorizados, as ações incluídas nele chegam a valer em média 20% mais que a do Dow Jones tradicional.

No Brasil temos o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) medido pela Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). Com o objetivo de inaugurar um referencial (“*benchmark*”) para os investimentos socialmente responsáveis, e também atuar como promotor das boas práticas no meio empresarial brasileiro, tal índice considera que empresas sustentáveis geram valor para o acionista no longo prazo, pois estão mais preparadas para enfrentar riscos econômicos, sociais e ambientais.

Em 1997 foi fundado o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), representante do WBCSD, publica a cada dois anos seu Relatório de Sustentabilidade Empresarial, consolidando os dados relativos ao desempenho econômico, ambiental e social de suas associadas. O CEBDS integra uma rede global de mais de 50 conselhos nacionais que estão trabalhando para disseminar uma nova maneira de fazer negócios ao redor do mundo.¹¹

Além desses índices ainda existe a certificação ISO (International Organization for Standardization), na qual as normas são ligadas à estruturação de sistemas de gestão ambiental e implementação de políticas e metas ambientais. Esse conjunto de normas e padrões refletem um consenso global sobre práticas ambientais adequadas que podem ser aplicadas à situação particular de organizações em todo o mundo. A série ISO 14000 inclui padrões aplicáveis no nível organizacional, e envolve a elaboração da análise do ciclo de vida do produto e sua rotulagem ambiental, a qual avalia todos os estágios de sua produção, de forma a identificar os efeitos sobre o meio ambiente dos componentes e processos, engloba ainda a extração de matérias-primas, o consumo de energia e a reciclagem.¹²

Portanto o desenvolvimento sustentável só será atingido com êxito através de uma relação dialética entre as organizações e a sociedade. A primeira desempenha um papel decisivo para que a sustentabilidade seja incorporada e atinja um desenvolvimento integral e não apenas econômico, já a segunda se

¹¹ Informações detalhadas no site: www.cebds.org.br

¹² Informações detalhadas no site: www.iso.org

compromete na certificação e envolvimento com as organizações de atuação e política sustentável.

3.3 Políticas de sustentabilidade nas organizações

Refletir sobre o aprimoramento do conceito e da prática da sustentabilidade empresarial é muito mais amplo que a gestão ambiental somente, pois o desenvolvimento sustentável engloba a igualdade social, perenidade dos recursos naturais e fortalecimento dos empreendimentos produtivos. E não há possibilidade de seu desenvolvimento num cenário onde não exista democracia e livre circulação de idéias, para que as propostas sustentáveis sejam incorporadas e contribuam nesse caminho.

De acordo com Almeida (2002, p. 124):

–“O êxito do processo de construção da sustentabilidade está diretamente ligado à construção do chamado mundo tripolar, no qual os resultados serão tanto mais palpáveis e consistentes quanto maior a integração entre empresa, governo e sociedade civil. É o desejado mundo onde conjugaremos a inovação e a prosperidade que os mercados propiciam com as condições básicas que os governos democráticos induzem e os padrões éticos que a sociedade civil demanda.”

Com base nos conceitos discutidos acima, esforços estão sendo feitos globalmente para formular diretrizes para a atuação empresarial saudável. A seguir temos alguns elementos dessa visão estratégica, esses tópicos foram formulados pelo World Business Council for Sustainable Development e por mais de 40 conselhos nacionais em 2001.

- Acesso ao mercado: o caminho para o desenvolvimento sustentável será tanto mais curto e seguro quanto mais aberto e competitivo se tornarem os mercados internacionais. O setor empresarial local e mundial pode e deve contribuir para um mercado livre de subsídios, tarifas e barreiras.

Geralmente existe uma relação direta entre a liberdade econômica e o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), nos países em desenvolvimento o impedimento ao acesso do mercado global induz ao uso excessivo dos recursos naturais e a instabilidade política e social. Os valores e regras que regem o mercado podem sempre ser melhorados.

- Corretas condições estruturais: nas condições básicas para o desenvolvimento sustentável estão incluídas democracia, respeito à lei e à propriedade física e intelectual, ausência de corrupção, respeito a contratos, ausência de competição desigual entre empresários, previsibilidade das intervenções estatais e investimentos em educação e tecnologia. Bem como eliminação de subsídios abusivos, redução gradual dos regulamentos de controle e comando, aumento de taxas sobre atividades que produzem poluição e mais incentivos à criação de empregos. Atualmente não podemos esperar condições perfeitas para a sustentabilidade, mas sim trabalhar com instrumentos que acelerem o processo.

- Mudança cultural: com uma boa performance econômica, social e ambiental vem uma mudança na cultura e na gestão empresarial, pois o campo sustentável demanda valorização do quadro de funcionários e dos atributos tecnológicos, preocupação com stakeholders, reputação da empresa, cuidados ambientais, transparência e contabilidade socioambiental.

- Parcerias: os diálogos com os stakeholders são fundamentais para o estabelecimento de parcerias, pois a conversa com os grupos sociais que constituem a empresa reduz incertezas, mal-entendidos e riscos, auxiliando na aceitação pública e melhorando o relacionamento com a mídia.

- Informação: a divulgação de informação sobre os aspectos socioeconômicos e ambientais deve ser feita pelas organizações, pois o acesso a informação será cada vez mais decisivo para definir a parcela do mercado que um competidor terá, assim como a fidelidade do consumidor à marca.

- Inovação: não há possibilidade para a sustentabilidade sem a mudança nos padrões de consumo e de produção. O conceito de consumo sustentável estabelece um consumo de forma consciente, de acordo com a real necessidade, assim como uma produção mais limpa, com menos liberação de carbono na atmosfera.

A inovação diz respeito a mudanças tecnológicas, institucionais, econômicas e sociais e devem ser discutidas de acordo com padrões éticos, sociais e ambientais.

- Valor dos recursos naturais: o mercado atribui facilmente valor monetário aos produtos e serviços oferecidos, entretanto não faz o mesmo com bens e recursos intangíveis relacionados aos recursos naturais.

Atribuir valor pode levar ao uso sustentável dos recursos de forma muito mais eficaz que normas e leis, como já acontece com a cobrança de água. A taxação e os incentivos podem funcionar em atividades que envolvam altos níveis de emissões, efluentes e geração de resíduos.

- Estratégia para busca de lucros: o setor empresarial mais aberto começa a trabalhar com novos padrões de atendimento ao mercado formado por classes mais pobres, proporcionando um novo molde na venda de produtos e serviços, assim são oferecidos maiores descontos e divisão do preço final em inúmeras parcelas, estimulando o comércio.

O WBCSD vem trabalhando com o conceito de —sustainable livelihood”, o qual significa, buscar maneiras de produzir e vender bens e serviços a preços acessíveis às camadas mais pobres.

Podemos ainda propor dois outros conceitos que envolvem a sustentabilidade empresarial: a ecoeficiência e a responsabilidade social corporativa, que são conceitos tidos como resultado da prática de políticas e mecanismos sustentáveis.

A ecoeficiência é uma gestão empresarial que engloba a gestão ambiental, associando-a aos objetivos econômicos, seu principal objetivo é fazer a economia crescer qualitativamente e não quantitativamente. Para ser ecoeficiente as organizações precisam conhecer o sistema natural em que atuam e também a noção de resiliência, ou seja, os limites e capacidades de um sistema resistir a impactos.

De acordo com Fernando Almeida (2003), estão envolvidos sete elementos na ecoeficiência: redução do gasto de materiais com bens e serviços, redução do gasto de energia, redução da emissão de substâncias tóxicas, intensificação da reciclagem de materiais, maximização do uso sustentável de recursos renováveis, prolongamento da durabilidade dos produtos e agregação de valor aos bens e serviços.

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) oferece benefícios tanto para o setor empresarial como contribui com o bem estar da sociedade, sua definição foi formulada em 1998 num encontro promovido pelo World Business Council for Sustainable Development, com diversos empresários, trabalhadores, cientistas, políticos, ambientalistas, além de minorias sociais e raciais, assim entende-se por RSC:

→ comprometimento permanente dos empresários em adotar um novo comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, simultaneamente melhorando a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo.” (ALMEIDA *In*: TRIGUEIRO, 2003, p. 138)

Essa definição pode ser aplicada de diversas formas, conforme o tempo e o local em que a empresa atua, porém há um conjunto de valores essenciais, de aplicação geral: respeito aos direitos humanos, respeito aos direitos trabalhistas, proteção ambiental, valorização do bem estar das comunidades, valorização do progresso social.

A reputação de uma empresa que gerencie sua responsabilidade social tem maior vantagem e competitividade perante a sociedade, que está mais propensa a aceitar esse tipo de organização, essa reputação positiva também facilita as inovações tecnológicas e até mesmo a obtenção de crédito com instituições financeiras.

Percebemos então, que atualmente há um consenso entre o segmento empresarial com visão de futuro e os setores da sociedade comprometidos com a ética de que o desenvolvimento sustentável é o melhor caminho para o equilíbrio e o crescimento saudável do planeta. O aquecimento global, a urbanização rápida e desordenada e as desigualdades sociais não trarão o desempenho econômico desejado.

Conforme explica Kunsch (2009, p. 79):

→ A sustentabilidade de nosso planeta depende da união de forças advindas em primeiro lugar de todos nós como pessoas e cidadãos responsáveis e comprometidos com essa causa; de políticas públicas e privadas para um desenvolvimento sustentável apoiado nos três pilares – econômico, social e ambiental; da consciência das organizações como geradoras de riqueza de bens produtivos e simbólicos; de uma sociedade civil organizada capaz de induzir processos de mudanças e intervenções em um mercado dominado pelo interesse de obtenção de lucros a qualquer preço; e de um Estado forte, capaz de se libertar das mazelas da corrupção e de uma política contaminada pelo fisiologismo e pelos interesses particulares dos seus agentes.”

Só o equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental aliada ao exercício da responsabilidade compartilhada entre o Estado, as organizações, e a sociedade civil organizada, num cenário de transparência e ética, com disponibilidade de informações sociais e ambientais por parte do governo e das

instituições, comprometidas com políticas públicas e privadas de sustentabilidade, e com liberdade, democracia e equidade social, irão garantir às futuras gerações a sobrevivência neste planeta.

Dessa forma foi possível compreender o papel fundamental das organizações no desenvolvimento sustentável, gerenciando de maneira pró-ativa, ética e transparente seus resultados econômicos, sociais e ambientais. No quarto capítulo dessa pesquisa inserimos o profissional de Relações Públicas e sua atuação junto às empresas, mostrando que é fundamental sua presença de forma comprometida a transformar as diretrizes do relacionamento social para a conscientização e incorporação de políticas sustentáveis. Para tanto abordamos o tema cultura organizacional e a comunicação integrada buscando contextualizar nossa discussão.

4. O Relações Públicas nas Organizações

4.1 A atuação do profissional de Relações Públicas

Compreender a abrangência e complexidade das organizações, bem como seu sistema comunicacional e a importância do meio ambiente nas condições sociais, econômicas, políticas e biológicas do indivíduo, da sociedade e das organizações foram os temas discutidos nos capítulos anteriores, para finalizar nossa discussão, abordamos a atuação do relações públicas como gestor da comunicação e responsável por intermediar as relações entre organizações e seus públicos.

As organizações devem estar atentas à opinião de seu público bem como se adequar aos conceitos sustentáveis, pois os consumidores estão cada vez mais críticos, a mídia mais vigilante, os investidores engajados, as leis mais restritivas, e utilizar o atributo sustentável em sua comunicação pode significar também uma oportunidade a mais para as empresas. Segundo Voltolini (2008):

–se uma empresa insere a sustentabilidade em sua estratégia e incorpora genuinamente os seus valores no modo de pensar e fazer negócios, ela certamente poderá adotá-la como elemento na construção de sua marca, usando a seu favor a crescente valorização do tema entre as pessoas de todo o mundo.”

A comunicação é o principal instrumento dos relacionamentos entre as pessoas e as instituições e por isso entende-se que o processo da comunicação possui um papel estratégico, e que a atividade de relações públicas deve estar presente nesta questão de forma comprometida, para transformar habilmente as diretrizes do relacionamento social voltada para a conscientização sobre as questões do meio ambiente e da busca do desenvolvimento sustentável, produzindo nos públicos o desejo de participar desse processo.

Segundo Andrade:

–O profissional de relações públicas deve funcionar como agente catalisador dentro da empresa, em presença da administração e dos empregados, procurando ativar e manter a compreensão e a confiança que deve reinar em toda a organização. Cabe a ele estimular e facilitar a comunicação em ambos os sentidos, entre a administração e os empregados, para conseguir um clima de entendimento.” (ANDRADE, 1994, p.65)

Sendo assim, entendemos que ao profissional de relações públicas cabe administrar estrategicamente a comunicação das organizações com seus públicos, tendo em vista que a organização atinja seus objetivos estrategicamente definidos e aja com responsabilidade social. Deste modo, o profissional deve adotar políticas de comunicação e estabelecer canais entre as empresas e seus públicos, atuando sempre com clareza e transparência nas suas ações.

A atividade de relações públicas dentro das organizações pode ser considerada como um sistema que exerce suas funções apoiando e auxiliando os demais subsistemas e reforça a idéia de que as relações públicas se inserem em um ambiente complexo e deve ser gerida de modo que relacione a organização e todos os seus públicos, pois não se pode trabalhar com um público específico separadamente, pois esta ação fatalmente atingirá outros públicos relacionados à organização.

Desta forma torna-se claro a atuação do relações públicas intrinsecamente ligada a fortalecer o sistema institucional das organizações. Em síntese, podemos dizer que cabe ao profissional identificar os públicos, perceber suas ações e reações, e pensar em estratégias comunicacionais de relacionamentos; supervisionar e coordenar programas de comunicação, ações e campanhas; e prever e gerenciar conflitos, crises e acidentes que possam decorrer das mais diversas situações.

Neste momento, deve-se fazer uma consideração, a diferença entre as atividades de relações públicas e marketing, apesar de muitas vezes atuarem em apoio e parceria, apresentam claras diferenças entre suas funções e preocupações. O marketing põe ênfase no mercado, e ocupa-se do produto e serviço, buscando sempre a satisfação do consumidor, para tanto se baseia na competitividade e objetiva persuadir o público-alvo, além de identificar e criar mercados para os produtos e serviços que tem a oferecer, e coordenar e supervisionar programas de comunicação e marketing para criar e manter seus produtos e serviços. As relações públicas tem um campo de atuação mais amplo, pois trabalham com as organizações em geral e administram todos os seus públicos.

De acordo com Ehling, White e Grunig (1992 *apud* KUNSCH, 2003, p. 95):

→ o foco social das relações públicas pode ser visto no uso do termo *publics* contrastando com o uso do mercado em *marketing*. A diferença essencial é que a organização cria mercados de uma população de consumidores em potencial. Eles (*publics*) criam um mercado identificando os consumidores para o produto ou serviços. *Publics* são da natureza social, eles se criam.—

É importante ressaltar que o relações públicas trabalha no sentido de desenvolver um conceito organizacional, e não apenas promover uma imagem favorável da instituição. A diferença entre imagem e conceito está no fato de que este último é resultado do modo de agir e proceder da organização, sendo construído no dia a dia. Já a imagem está em contínuo processo de mutação, podendo ser abalada e colocada em discussão a qualquer momento, incapaz de resistir a grandes mudanças e abalos.

Um conceito público favorável representa uma vantagem competitiva e garante um posicionamento mercadológico significativo, e nesse sentido, o trabalho do relações públicas será o de fomentar o conceito de uma organização, utilizando como suporte os instrumentos da comunicação.

O relações públicas também pode escolher se encaminhar para trabalhos voltados a causas sociais. Atualmente, há uma maior convergência entre os interesses públicos e particulares, é perceptível a necessidade de maior conscientização quanto à responsabilidade social das organizações. Entretanto, muitas empresas ainda estão ligadas ao conceito de filantropia ou assistencialismo, e não estão preocupadas em estabelecer um compromisso social.

Quando falamos em compromisso social, percebemos o sentimento de responsabilidade, a participação proativa, a incorporação desse comprometimento na cultura da empresa, a transparência na atuação em busca de multiplicar as iniciativas e a ação complementar ao Estado. Já ações filantrópicas têm motivação humanitária e caráter de doação, o resultado é mensurado através de gratificação pessoal e não há preocupação em associar a imagem da empresa e nem em relacionar-se com o Estado.

Os cidadãos passaram a desenvolver uma consciência social e perceberam o quão fundamental é sua participação na construção de uma sociedade mais justa, já as organizações passaram a entender sua responsabilidade em desenvolver e cumprir sua missão com valores voltados à ética social e não somente produzir e prestar serviços em função de um crescimento econômico.

Foi dessa forma que empresas criaram fundações e institutos para pesquisa e para promover programas, ações e campanhas preocupadas com a responsabilidade social. Wright, Kroll e Parnell apontam a necessidade das empresas agirem em conformidade com os interesses da sociedade:

–A responsabilidade social refere-se à expectativa de que as empresas ajam de acordo com os interesses públicos (...). Hoje em dia, a sociedade espera que as empresas ajudem a preservar o ambiente, vendam produtos seguros, tratem bem seus funcionários com igualdade, sejam verdadeiras com seus clientes e, em alguns casos, cheguem até mais longe, oferecendo treinamento aos desempregados, contribuindo para educação e as artes e ajudando a revitalizar áreas urbanas...” (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000 *apud* KUNSCH, 2003, p. 136)

Grajew (2000), presidente do Instituto Ethos¹³, chama a atenção para o fato de que as empresas e seus líderes têm um papel determinante na construção de um futuro melhor, afirmando que a responsabilidade social é um compromisso de cada um com a qualidade de vida, com uma sociedade mais justa, igualitária e ambientalmente sustentável.

A questão do desenvolvimento sustentável está intimamente ligada à responsabilidade social, pois as organizações só contribuem para o desenvolvimento da sociedade monitorando os impactos, econômicos, sociais e ambientais de suas ações, assim se ela realmente conhecer os impactos de suas atividades estará em condições de aprimorar sua sustentabilidade.

Rego faz uma avaliação referente às organizações e sua percepção sobre a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável:

–os dirigentes de empresas começam a perceber que os objetivos de suas empresas não são apenas o lucro. Eles tentam identificar outros fatores e situações, das quais dependem suas organizações. Passam a verificar que são tributários do meio ambiente, de consumidores que podem eventualmente contestar o tipo de produto fabricado, seja por causa da poluição que a fábrica gera, seja pelas finalidades dos produtos. Eles passam a verificar que sua existência e a de sua empresa estão ligadas a aspectos fundamentais de sua vida: a destruição da natureza ou da paisagem, as condições de vida do meio ambiente, a urbanização das cidades, os meios de pressão e de persuasão da opinião pública.” (REGO, 1986, p. 162)

¹³ O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização sem fins lucrativos, criado em 1998 para promover e disseminar práticas empresariais socialmente responsáveis. Mais informações podem ser obtidas através do site www.ethos.org.br. Acesso em 03/11/2010.

E é neste contexto que o profissional de relações públicas deve estar inserido, auxiliando as organizações a se conscientizarem de sua responsabilidade para com a sociedade, desenvolvendo um conceito favorável em relação à credibilidade da organização e estabelecendo um posicionamento coerente e duradouro da instituição, com o objetivo de realizar um planejamento estratégico eficaz e adotar o instrumento mais adequado para implementar seus programas e ações.

Como já mencionado, as relações públicas possuem um caráter social intrínseco a profissão, por isso sua responsabilidade em contribuir para que as organizações norteiem seus objetivos e valores, conduzam suas ações e realizem um planejamento adequado e coerente com os princípios sociais e ambientais.

4.2 O Relações Públicas e a Cultura Organizacional

Concebendo a organização como um sistema aberto, que recebe e influencia o meio ambiente, sua principal característica é a interação humana. Devido a sua dinamicidade e complexidade um fator para se analisar a vida dentro das organizações é a cultura presente dentro dela.

De acordo com Ott (1989 *apud* MARCHIORI, 2006, p. 75), cultura organizacional pode ser entendida como:

–uma força social que controla padrões de comportamento organizacional modelando as cognições e percepções de significados e realidades que os membros têm, fornecendo energia afetiva para a mobilização, e identificando quem pertence e quem não pertence.”

Já Eldridge e Crombie (1974 *apud* MARCHIORI, 2006, p. 78), avaliam que

–a cultura de uma organização refere-se à configuração singular de normas, valores, crenças, modos de se comportar e outros elementos que caracterizam a maneira na qual os grupos e indivíduos combinam para realizar as coisas. A distinção de uma determinada organização está intimamente ligada com sua história e com os efeitos de caracterização de decisões e líderes do passado. Ela é manifestada de modo folclórico, e mais ainda, na ideologia que difere os membros, assim como nas escolhas estratégicas feitas pela organização como um todo.”

Portanto, analisando as definições, cultura inclui os padrões de comportamento organizacional, influenciada pelas normas, valores e crenças dos indivíduos inseridos em determinada organização. A cultura é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas e suas práticas sociais, sua formação está intimamente ligada ao relacionamento entre os sujeitos, que podem tanto influenciar como ser influenciados por essa cultura. A cultura organizacional pode ser considerada ainda como o reflexo da essência de uma organização e de sua personalidade.

Numa organização viva e aberta novos valores vão sendo incorporados, assim como novos comportamentos são observados, neste processo dinâmico as organizações vão se modernizando e se atualizando e isso acontece por meio da comunicação, do diálogo, da informação e da troca de conhecimentos.

A comunicação é tida como um processo de sustentação das organizações e exige dos profissionais da área uma postura de avaliação e conhecimento da realidade de cada uma delas, para que não ajam meramente baseados em técnicas.

Na era da informação, as empresas devem estar atentas a sua capacidade de analisar os dados, processar as informações, distribuí-las adequadamente e saber usá-las com rapidez e eficiência, para se necessário, posteriormente, alterá-las quando chegarem novas informações, essa atividade é totalmente adequada ao profissional de relações públicas.

Ao relações públicas cabe a função de gerenciamento da comunicação, entendimento, aceitação e cooperação entre uma organização e seus públicos, bem como manter a opinião pública informada e receptiva. Deve, também, auxiliar no sentido de perceber mudanças e antecipar tendências, para isso precisa desvendar a cultura de uma organização e dessa forma embasar suas ações e atividades de comunicação.

4.3 O Relações Públicas e a Comunicação Integrada

Visto que o profissional de relações públicas é o responsável pela comunicação entre as organizações e seus públicos, analisamos a comunicação organizacional, seu funcionamento e processos.

Entendemos pelo termo —“comunicação organizacional” ou —“comunicação corporativa” todo o trabalho comunicacional realizado por essas instituições para relacionar-se e interagir com seus públicos.

Dentro das organizações podemos identificar quatro áreas da comunicação empresarial: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa, que juntas formam o mix comunicacional e são chamadas de comunicação integrada.

Como explica Kunsch (2003, p. 179):

—Por filosofia da comunicação integrada entendemos as orientações que as organizações, por meio dos seus departamentos de comunicação, devem dar à tomada de decisões e à condução das práticas de todas as suas ações comunicativas. Isto é, aliada às políticas de comunicação estabelecidas, a filosofia deverá nortear os melhores caminhos para o cumprimento da missão e da visão, o cultivo dos valores e a consecução dos objetivos globais da organização. Trata-se uma visão macro e estratégica, pois as ações táticas de comunicação ficarão a cargo de cada subárea específica.—

Uma organização que engloba os conceitos da comunicação integrada a sua gestão estratégica e que pretende integrar todos os departamentos e políticas em benefício do resultado empresarial, certamente terá suas ações estratégicas e táticas comunicacionais melhor trabalhadas, com vistas na eficácia.

Neste caso, a comunicação empresarial seria um instrumento estratégico, incorporado de forma integrada na estrutura organizacional. Esta situação é menos comum na prática organizacional das empresas. Por vezes, podem ser encontradas instituições que adotam explicitamente políticas integradas de comunicação, mas que, na prática, tais políticas não são realmente incorporadas.

O que se observa é uma ausência bastante significativa de estratégias de comunicação integrada na maior parte das empresas. Percebe-se, a inexistência de uma cultura empresarial propícia às mudanças de gestão que estimulem o desenvolvimento da comunicação organizacional no seu sentido pleno, ou seja, um processo dinâmico e multidisciplinar, que engloba a comunicação da empresa com seus diversos públicos, no âmbito administrativo, interno, institucional e mercadológico, melhor discutidas abaixo.

A comunicação administrativa é a que se processa dentro da organização e se desenvolve a partir de situações de seu cotidiano, com a finalidade de planejar, orientar e atualizar o fluxo das atividades funcionais, ela também ajuda a informar regras e normas da organização, de maneira a se obter alta produtividade, baixo custo e o maior lucro ou resultado, permitindo à organização progredir e manter-se

dentro da concepção de sistema aberto, que enfatiza a interdependência entre as organizações e o meio ambiente, como já abordado no capítulo um.

Thayer (1972, p. 121) entende que a comunicação administrativa é —a ~~que~~ aquela que altera, explora, cria ou mantém relações situacionais entre funções-tarefas, pelas quais é responsável, ou entre sua subseção e qualquer outra da organização global.”

A comunicação administrativa é fundamental para o bom entendimento das informações na esfera das funções administrativas internas e externas em relação aos diversos públicos. Relaciona-se com os fluxos, os níveis e as redes formais e informais de comunicação, as quais permitem o funcionamento do sistema organizacional, que para isso, se utiliza de vários instrumentos, tais como a comunicação eletrônica, oral, escrita, audiovisual, murais e quadros de avisos.

A comunicação interna não deve ser confundida com a administrativa, pois está última é prioritariamente informativa, já a comunicação interna é persuasiva, pois pretende convencer e procura o apoio dos funcionários para que possam aderir a determinadas idéias e objetivos da organização.

Ela é caracterizada por objetivos bem definidos que tendem viabilizar a interação da organização com seus funcionários, usando ferramentas da comunicação institucional e mercadológica, passando por todos os setores da organização. Seus objetivos principais são informar, convencer, motivar e criar um espírito de equipe, integrando os colaboradores.

A comunicação interna pode ser entendida como uma ferramenta estratégica para integração dos interesses dos funcionários e da empresa, através do estímulo ao diálogo, a troca de experiências e a participação de todos os setores. Na medida em que ela se desenvolve aliada a comunicação integrada, com planejamento e ações integradas tende a ser mais eficaz e funcional principalmente para o público interno.

Vale ainda um esclarecimento sobre o conceito de endomarketing, muito confundido com a comunicação interna. Esse conceito foi criado e registrado por Saul F. Bekim (1995) e refere-se a —ações ~~de~~ de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente.” Nesta mesma direção, o endomarketing também pode ser caracterizado como um conjunto de ações

utilizadas por uma organização para vender a sua própria imagem a funcionários e familiares.

Assim tal conceito limita-se a ver os funcionários apenas como clientes internos e não como seres humanos participantes e colaboradores da organização. O marketing está relacionado ao mercado e a obtenção de lucros, e o ambiente interno de uma empresa não pode ser caracterizado como tal, deve ser entendido como um organismo vivo, formado por pessoas e cidadãos que buscam interagir em benefício da consecução dos objetivos organizacionais, que não é apenas a busca do lucro.

A comunicação interna é uma área estratégica incorporada na definição de políticas, ações e objetivos das organizações. É necessário compatibilizar os interesses da cúpula diretiva, dos profissionais responsáveis pela implantação e do público interno, bem como os interesses entre capital e trabalho, dessa forma se conseguirá desenvolver uma comunicação interna efetiva e presente na prática e no cotidiano das organizações.

Em outros tempos todos os argumentos sobre a importância do público interno não eram incorporados nas práticas das organizações, os investimentos eram voltados para a comunicação externa e os colaboradores eram os últimos a saber dos negócios e acontecimentos da empresa, não havia uma política de comunicação que integrasse a cúpula com os funcionários.

Na contemporaneidade esse cenário vem se modificando, os trabalhadores passaram por mudanças comportamentais ao longo dos anos, incorporando um caráter mais ativo e enérgico, forçando os dirigentes empresariais a adotarem medidas que os incluíssem no sistema organizacional. Outro aspecto relevante foi o avanço das inovações tecnológicas, que revolucionou a comunicação, permitindo maior acesso a informação.

Deve-se ressaltar que a importância da comunicação interna pode ser percebida tanto no âmbito dos colaboradores como no âmbito organizacional. Os indivíduos antes de serem trabalhadores são também cidadãos que merecem ser valorizados, num ambiente de trabalho adequado eles tem a oportunidade de se comunicar e investir em ações para fins construtivos.

Já a organização deve perceber que o público interno é multiplicador, na sua família e no seu convívio social ele é porta voz da organização de forma positiva ou negativa, com uma comunicação interna eficiente pode-se ampliar seu público

externo e também a qualidade total dos produtos e serviços, bem como levar ao cumprimento da missão organizacional.

Portanto a comunicação interna nas organizações deve: promover confiança, possibilitar a participação dos agentes internos, contribuir para um clima de trabalho favorável, fazer a conexão com as outras áreas comunicacionais, envolver as pessoas para buscar um comprometimento nos valores e objetivos da instituição, comunicar sempre as ações e programas que serão implementados.

Outra área do mix comunicacional é a comunicação mercadológica, que contempla as ações desenvolvidas por uma organização, no sentido de reforçar a imagem das suas marcas, produtos e serviços, colocando-as favoravelmente no mercado e, evidentemente, aumentando as suas vendas e sua receita. Está diretamente veiculada ao marketing de negócios.

Segundo Rego (1985 *apud* KUNSCH, 2003, p. 163), a comunicação mercadológica:

“objetiva promover a troca de produtos e serviços entre produtor e consumidor, [procurando] atender aos objetivos traçados pelo plano de marketing das organizações, cujo escopo fundamentalmente se orienta para a venda de mercadorias destinadas aos consumidores, num determinado espaço de tempo: apóia-se a publicidade comercial, na promoção de vendas e pode, também, utilizar-se, indiretamente, das clássicas atividades de comunicação institucional.”

É a área de marketing que fornece os subsídios necessários para a criação e organização da comunicação mercadológica, utilizando-se da propaganda, da promoção de vendas, do relacionamento com a mídia, do atendimento ao cliente (SAC, CRM), e de outras ferramentas que compõem o mix de comunicação de marketing. Sendo assim, a comunicação mercadológica se encarrega de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor e seus públicos-alvo.

A última área que integra o mix comunicacional é a comunicação institucional, responsável pela construção e manutenção de um conceito e identidade corporativa forte e positiva da organização.

A comunicação institucional está ligada ao lado público das organizações, e se preocupa em construir uma personalidade institucional com credibilidade e confiança, com objetivo final de conseguir influência política e social na localidade onde está inserida. De acordo com Pinho (1990), essa comunicação objetiva

conquistar espaço, e manter a credibilidade e a aceitação de seus produtos e serviços.

Já o professor português de relações públicas, Fonseca (1999), sintetiza a comunicação institucional como: —conjunto de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre as filosofias, as políticas, as práticas e os objetivos das organizações, de modo a tornar compreensíveis essas propostas.”

Por meio das relações públicas, tal modalidade de comunicação enfatiza aspectos relacionados à missão, à visão, aos valores e à filosofia da organização, uma simples divulgação institucional ou de marcas não é suficiente, o profissional deve conhecer e estar de acordo com todos esses atributos das organizações para poder gerenciar sua comunicação, agregando valor ao negócio empresarial e criando um diferencial para seu público-alvo.

Para conseguir cumprir seus objetivos, a comunicação institucional se utiliza de vários instrumentos além das relações públicas, tais como: o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, a publicidade e a propaganda institucionais, a imagem e a identidade corporativas, a responsabilidade social, o marketing social e cultural e a editoração multimídia.

Sendo assim, compreendemos a importância da comunicação integrada (comunicação administrativa, interna, mercadológica e institucional), como um fator estratégico para o desenvolvimento organizacional na sociedade globalizada, capaz de nortear todo o tipo de comunicação gerada numa organização.

Para Kunsch (2003, p. 180):

—A importância da comunicação organizacional integrada reside principalmente no fato de ela permitir que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os diversos programas comunicacionais, de uma linguagem comum de todos os setores e de um comportamento organizacional homogêneo, além de se evitarem sobreposições de tarefas. Com um sistema integrado, os vários setores comunicacionais de uma organização trabalham de forma conjunta, tendo ante os olhos os objetivos gerais e ao mesmo tempo respeitando os objetivos específicos de cada setor. Trata-se de uma gestão coordenada e sinérgica dos esforços humanos e organizacionais com vistas na eficácia.”

A comunicação organizacional integrada deve então, transmitir uma visão de mundo e valores intrínsecos, não se limitando apenas à divulgação de produtos e serviços da organização. Através de uma aliança entre a comunicação administrativa, interna, institucional e mercadológica, deve contribuir para fortalecer

um conceito e uma identidade favorável da organização, sempre sintonizada com as exigências e necessidades da sociedade contemporânea e de seus públicos, cabendo neste nicho uma missão importante de relações públicas.

Uma característica importante da atividade é que o profissional desenvolve uma forma administrativa de agir, coordenando adequadamente suas ações e campanhas em conformidade com os objetivos e necessidades organizacionais, atentando para as ações e reações dos públicos e também da opinião pública.

No que diz respeito às organizações e à sustentabilidade, o relações públicas é o ponto que faz a intersecção das estratégias de negócios e das demandas políticas, sociais e econômicas aliadas à preservação do meio ambiente, utilizando em seu trabalho as dimensões institucional, administrativa, mercadológica e interna da comunicação.

Moretti (2007), diretora da agência de comunicação “In Press Porter Novelli”¹⁴, salienta que as empresas que já se estruturaram internamente e possuem um plano de desenvolvimento sustentável têm aproveitado melhor o espaço que a mídia oferece, divulgando informações consistentes e apresentando seu trabalho e os resultados obtidos. Moretti afirma que a mídia está disposta a divulgar ações de sustentabilidade e para isso as empresas devem explicar os resultados e benefícios obtidos com suas ações, mostrando que incorporou realmente valores e conceitos do desenvolvimento sustentável na sua organização.

Por fim, podemos dizer que as atividades de relações públicas são essenciais no contexto de transformação das empresas no sentido de alcançar a sustentabilidade. A atuação do profissional, seus conhecimentos e a utilização da comunicação, como discutimos neste capítulo (cultura organizacional e comunicação integrada), permitem fomentar ações que objetivam uma relação saudável entre as organizações, os indivíduos e o meio ambiente, promovendo a educação por meio da comunicação em benefício de uma sociedade mais justa e equilibrada.

¹⁴ Kiki Moretti é sócia-diretora da agência de comunicação In Press Porter Novelli, uma das dez maiores do mundo. Mais informações podem ser obtidas através do site: www.inpresspni.com.br. Acesso em 11/11/2010.

Considerações Finais

Esse projeto teve como objetivo inserir o profissional de relações públicas no contexto do desenvolvimento sustentável e discutir suas formas de atuação junto às organizações. Atualmente percebeu-se que a humanidade enfrenta o esgotamento acelerado dos recursos naturais, além de problemas ambientais como a poluição, o desmatamento, as alterações climáticas, a destruição da fauna e flora, enfim, o equilíbrio básico do planeta vem sendo alterado por conta das intervenções sem limites da atividade humana.

Cientistas, pesquisadores, políticos, ambientalistas e membros de organizações não governamentais têm se reunido para discutir e levantar sugestões que possam encontrar uma forma que desacelere a destruição vivenciada nos dias atuais. A conclusão, praticamente unânime, é de que políticas que visem à conservação do meio ambiente e a sustentabilidade de projetos econômicos de qualquer natureza deve sempre ser a idéia principal e a meta a ser atingida.

Os cidadãos devem estar conscientizados e aptos a adotar práticas que garantam a sustentabilidade de todos os seus atos e ações, bem como perceber a importância da sua participação e engajamento nesses projetos e nessas soluções para fomentar a sustentabilidade e a conservação do meio ambiente.

Neste contexto, discutimos o papel de algumas organizações, que inseridas num cenário cada vez mais fragmentado e competitivo, buscam realizar os seus objetivos definidos como favoráveis à manutenção e ao crescimento da organização, de acordo com Kollross (2008), e centram-se apenas no acúmulo de capital, deixando de lado questões de cunho social e ambiental.

Porém, o conceito de desenvolvimento sustentável vem ocupando cada vez mais espaço na maioria das organizações, que desejam se adequar aos novos padrões de comportamento da sociedade, que considera a importância da preservação dos recursos do planeta terra. Dessa forma, as organizações se sentem pressionadas a encontrar equilíbrio entre a prática de suas ações e o crescimento saudável da sociedade e do meio ambiente.

Demonstrando a crescente preocupação das organizações com o impacto de suas ações no meio ambiente, foram apresentados os índices para medir o grau de sustentabilidade empresarial, como o ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial) de responsabilidade da BOVESPA (Bolsa de Valores do Estado de São Paulo), que

acabou se tornando um importante fator para despertar o interesse de investidores nas ações de empresas que possuem políticas claras de respeito à responsabilidade social de seus empreendimentos, produtos e serviços.

Para promover a sustentabilidade, a sociedade necessitará imprescindivelmente da comunicação, somente com ela será possível mobilizar o Estado, as organizações e a sociedade civil. O envolvimento desses três atores é fundamental para a formulação de políticas ou na busca de uma possível solução – tendo o conhecimento produzido pela ciência como orientação.

A comunicação foi discutida como o principal instrumento de ligação entre a organização e seus públicos, e por isso desempenha o papel de informar e transmitir de forma clara e transparente, para que os diversos públicos e grupos de interesse (funcionários, acionistas, comunidade, consumidores) percebam os compromissos sociais e ambientais da empresa. A estratégia de comunicação deve consolidar o capital de confiança da empresa, gerar valor para os negócios, criar um conceito favorável e fortalecer sua identidade institucional.

Neste momento o profissional de relações públicas se faz presente, ele deve trabalhar na modificação das atitudes e ações das organizações, nas quais novos conceitos e valores são formados, tornando possíveis ações com base na proposta de mudanças.

Para finalizar, coube ao estudo mostrar como se desenvolve a comunicação integrada por meio das ferramentas e técnicas de relações públicas e também como o profissional pode agir na conscientização sobre as questões do meio ambiente e na busca do crescimento sustentável, produzindo nos públicos o desejo de participar desse processo.

Referências

ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Curso de relações públicas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

BARBIERI, José Carlos. **Desenvolvimento e Meio Ambiente, as estratégias de mudança da Agenda 21**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

CAPRA, Frijot. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Cultrix, 2005.

_____. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. Trad. de Newton Roberval Eichenberg. São Paulo: Cultrix, 1996.

CHANLAT, Jean F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração – Teoria, Processo e Prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

COMPÊNDIO PARA A SUSTENTABILIDADE. Disponível em: <<http://www.institutoatkwjh.org.br/compendio/>> Acesso em: 21 out. 2010.

CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. Disponível em: <<http://www.cebds.org.br/cebds/resp-politicas-publicas.asp>> Acesso em: 21 out. 2010.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 8.ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

FONTE DO SABER. **A globalização e a competitividade**. Disponível em: <<http://www.fontedosaber.com/administracao/a-globalizacao-e-a-competitividade.html>> Acesso em: 02 set. 2010.

FURTADO, Celso. **O capitalismo global**. São Paulo: Paz e Terra, 1998.

IANNI, Octavio. **Teorias da globalização**. 4. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

IBOPE. Disponível em: <www.ibope.com.br> Acesso em: 26 out. 2010.

IDÉIA SUSTENTÁVEL. Disponível em: <<http://www.ideiasustentavel.com.br/>> Acesso em: 22 jun. 2010.

IN PRESS PORTER NOVELLI. **Assessoria de Imprensa e Comunicação**. Disponível em: <www.inpresspni.com.br> Acesso em: 10 nov. 2010

INSTITUTO AKATU. Disponível em: <<http://www.akatu.org.br/>> Acesso em: 03 fev. 2010.

KOLLROSS, Nicole. **As relações públicas nos grupos organizacionais**. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/esp/autor.php?codautor=1540>> Acesso em: 02 set. 2010.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M. Krohling e OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **A Comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre organização**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2006.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

NASSAR, Paulo. **Comunicação empresarial: estratégia de organizações vencedoras**. São Paulo: ABERJE, 2005. vol. 1

_____. **Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2007.

NUNES, Paulo. **Conceito de Aldeia Global**. Disponível em: <<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/aldeiaglobal.htm>> Acesso em: 02 set. 2010.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento Humano. **Nosso Futuro Comum**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 1988.

_____. Programa das Nações Unidas pelo desenvolvimento (PNUD). **Relatório do desenvolvimento humano**. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/home/>> Acesso em: 03 jun. 2010.

PORTAL DO MEIO AMBIENTE. Disponível em: <<http://www.portaldomeioambiente.org.br>> Acesso em: 13 jun. 2010.

RUSCHEL E ASSOCIADOS. Negócios e Sustentabilidade. Disponível em: <www.ruscheleassociados.com.br> Acesso em: 22 jun. 2010.

RUSCHEL, Rogério. **Os seis pecados do greenwashing**. Disponível em: <<http://mercadoetico.terra.com.br/arquivo/rogerio-ruschel-os-seis-pecados-do-greenwashing/>> Acesso em: 03 fev. 2010.

SABBATINI, Juliana Nogueira. **Comunicação integrada: discurso ou realidade estratégica? Comunicação e Cultura Organizacional.** Disponível em: <<http://www.comtexto.com.br/comunicajulianasabbatini.htm>> Acesso em: 09 nov. 2010.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal.** 9 ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

SCRIBD. **A globalização: a mundialização do capitalismo.** Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/8136426/Mundializacao-Do-Capitalismo>> Acesso em: 02 set. 2010.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Perspectivas Teóricas da Comunicação organizacional.** Disponível em: <<http://www.eca.usp.br/alaic/boletin11/cleusa.htm>> Acesso em: 09 nov. 2010.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: função política.** 3 ed. São Paulo: Summus, 1995.

THAYER, Lee. **Comunicação: fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 1972.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus, 1986.

_____. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa.** São Paulo: Pioneira, 1991.

TRIGUEIRO, André. **Meio Ambiente no século 21: 21 especialistas falam da questão ambiental nas suas áreas de conhecimento/ coordenação.** Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

VECCHIATTI, Karin. **Três fases rumo ao desenvolvimento sustentável – do reducionismo à valorização da cultura**. São Paulo: Perspectiva, v.18, 2004.

Anexos

Anexo A

Organizações lado B – Tim Jackson

Publicado em [22 de outubro de 2010](#) no site: www.ideiasustentavel.com.br

O economista inglês Tim Jackson fala como os negócios podem gerar impactos positivos no ambiente e na sociedade

A despeito de alguns modismos, há sinais claros de que uma economia sustentável é desejo de cada vez mais pessoas. No entanto, o grupo realmente disposto e preparado para as mudanças que o tema requer não conta com um quadro equivalente.

Para preencher essa lacuna, empresas e indivíduos devem iniciar um processo de questionamento que os levem a repensar seu papel na sociedade, buscando estilos de vida e modelos de negócios menos materialistas. Esse é o desafio proposto por Tim Jackson, economista inglês que causou polêmica com o lançamento do relatório Prosperity Without Growth (Prosperidade sem Crescimento), no início de 2010.

Durante sua passagem pelo Brasil para participar do encontro do Espaço Práticas de Sustentabilidade, promovido pelo Banco Santander, Jackson conversou com Ideia Sustentável. Mais do que reduzir danos, ele propõe que as organizações gerem impactos positivos no meio ambiente e na sociedade.

Para tanto, destaca a necessidade de novas estruturas legais – que substituam o modelo orientado pela busca contínua de resultados de curto prazo – para a entrega de valor aos acionistas. “É comum que grandes empresas sejam direcionadas pelas demandas dos seus acionistas, em detrimento de outros stakeholders. Essa é uma das razões pelas quais negligenciam o retorno ecológico e social. Assim, a companhia acaba limitada pela sua forma legal, independentemente de quais sejam suas intenções e visão”, afirma.

Como alternativa a esse modelo, Jackson aponta estruturas como a das B corporations, nos Estados Unidos, ou das companhias de interesse da comunidade (communities interest companies), no Reino Unido. Além de gerar impactos positivos, essas organizações consideram como as suas decisões afetam os trabalhadores, a comunidade e o meio ambiente.

“Esses empreendimentos sociais mostram que é possível obter lucro e ao mesmo tempo oferecer benefícios para a sociedade. Não vamos atingir uma nova economia se continuarmos presos a um modelo de crescimento centrado na produtividade convencional”, ressalta.

Confira a seguir as reflexões e caminhos propostos por Jackson e podcasts com trechos da entrevista.

Eficiência x suficiência

Continua sendo importante para uma companhia entender a eficiência, reduzindo suas emissões e impactos dos processos produtivos. E há um incentivo para fazer isso, uma vez que menos consumo de recursos significa redução de custos. Mas quão eficiente as empresas estão conseguindo ser individualmente? Elas devem ir além da eficiência durante a produção, sendo capazes de entender os impactos ao longo de todo o ciclo de vida dos produtos e

serviços. Trata-se de um nível de demanda diferente em termos de performance socioambiental. Para atingi-lo, as empresas devem refletir se as suas ações estão tendo escala no setor em que atuam e na economia como um todo. Essa é a única forma de ser verdadeiramente sustentável.

Função social das organizações

As companhias devem se perguntar qual a natureza do serviço que oferecem para a sociedade e quais as necessidades sociais atendidas por seus produtos. Há muitas formas de pensar isso. Por exemplo, é possível fornecer comida de uma forma mais saudável e nutritiva. É dever da empresa encontrar um modelo para que prospere, respeitando os limites ecológicos e oferecendo seus serviços da maneira mais saudável possível. Também é possível pensar a função da companhia na recuperação e preservação do meio ambiente. Temos o exemplo da Ecosia (puxar fio – ver abaixo), empresa que oferece um buscador, cujas receitas são direcionadas para projetos de proteção das florestas tropicais. Todos os negócios podem proteger as florestas tropicais desde que escolham fazê-lo. Há outros exemplos: podemos pensar companhias que oferecem serviços para a comunidade em saúde ou educação, nos quais a necessidade social é óbvia e clara. Elas devem buscar formas realmente criativas de promover a saúde, educação ou serviços sociais, oferecendo produtos e serviços para as pessoas florescerem com o menor impacto material possível.

Imagine que uma companhia fabrica equipamento de fitness para adolescentes. Essas máquinas requerem grande quantidade de materiais na sua fabricação e um alto consumo de energia no seu uso. Será que essa é a melhor forma de oferecer fitness e saúde às pessoas? Isso não poderia ser feito de outra forma? As companhias devem olhar para além do lucro financeiro, colocando seus objetivos no retorno social e ecológico.

Questionamento contínuo

Esse é um processo contínuo de questionamento que pode ser feito por qualquer organização. Uma companhia de transporte, por exemplo, deve se perguntar: qual é a necessidade social que atendo? Conectar pessoas. Correto, mas o que isso significa? Os indivíduos querem ter acesso a diferentes serviços e se comunicar uns com os outros. Ao compreender isso, o setor de transporte pode sair do estágio em que apenas oferece possibilidades de ir de um lugar a outro para pensar em sistemas de transporte público, em vez de carros individuais; ou então a organização do espaço onde as pessoas vivem e quão perto elas estão dos recursos; ou mesmo tecnologias de comunicação, permitindo que alcancem umas às outras, sem necessariamente terem de se deslocar. Esses aspectos respondem duas perguntas muito simples: qual é a necessidade social e como ela pode ser atingida da forma menos materialista? Nesse aspecto, uma aproximação entre os empreendimentos sociais e as grandes empresas pode ser muito interessante. Assim, os primeiros poderiam buscar formas de aprimorar sua viabilidade financeira e continuidade, enquanto que as companhias se aproximariam da ideia de retornos sociais e ecológicos.

Estruturas alternativas

Para que os objetivos sociais, ambientais e econômicos se movam juntos é preciso uma mudança institucional e mesmo legal. Novas estruturas já estão emergindo, alterando a forma como as organizações operam. É comum que grandes empresas sejam direcionadas pelas demandas dos seus acionistas, em detrimento dos demais stakeholders. Elas têm a obrigação

de gerar retorno no curto prazo para esse grupo. Essa é uma das principais razões pelas quais negligenciam o retorno ecológico e social. Assim, a companhia acaba limitada por sua forma legal, independentemente de quais sejam suas intenções e visão. Mas já podemos observar o surgimento de novas formas legais que permitem às companhias focar a lucratividade das suas atividades não no interesse dos acionistas, mas no da comunidade. Podem ser as B corporations, nos Estados Unidos, as companhias de interesse da comunidade (communities interest companies), no Reino Unido. Todas estão mais próximas do ambiente corporativo mainstream, mas libertam as companhias de algumas das obrigações como a de retornar lucros para os acionistas no curto prazo, permitindo a busca de uma performance total capaz de integrar retornos ecológicos e benefícios à comunidade.

Essa mudança parece silenciosa, mas é muito importante porque esses empreendimentos sociais mostram que é possível obter lucro e ao mesmo tempo oferecer benefícios para a sociedade.

Geração de emprego

Empregos importam, pois, além de oferecer o sustento às pessoas, permitem que participem da sociedade. Trata-se de um elemento genuíno da prosperidade. No entanto, é peculiar a forma como perseguimos melhorias de produtividade no trabalho, que acabam tirando pessoas do mercado. Por isso, se quisermos continuar perseguindo a produtividade, teremos de pensar em novas políticas. Medidas que estimulem a criação de formas de trabalho mais flexíveis, permitindo que as pessoas trabalhem menos horas na semana. Assim, é possível criar um ambiente que não divide aqueles que trabalham muito e os que estão desempregados, permitindo uma troca do trabalho disponível. Além disso, o aumento da produtividade não faz muito sentido em alguns setores como de serviços. O aumento do número de pacientes que um médico vê, por exemplo, pode ser contabilizado como produtivo para o empregador, mas prejudica a relação entre o médico e o paciente, que ao final das contas é o que importa mais.

O argumento que surgiu depois da crise financeira em defesa do setor de energias renováveis como um grande gerador de empregos é o começo dessa conversa. Quantos postos de trabalho são gerados pelas energias renováveis ou pela área de eficiência energética comparados à extração de petróleo? O que essa conversa toda está fazendo é dizer, pela primeira vez, que a geração de emprego importa em um resultado.

Nações em desenvolvimento

O perigo para as economias emergentes é entrar num processo de recriação dos mesmos modelos das nações desenvolvidas. Portanto, elas devem olhar para a forma como o seu crescimento está estruturado e como o setor privado opera. E assim colocar em prática medidas que realmente conduzam a um modelo de desenvolvimento que assegure a sustentabilidade, em vez de apenas promover crescimento material. Deve-se considerar a qualidade de vida, do crescimento e do espaço que as pessoas compartilham. O papel da liderança é fundamental nesse processo. Outro aspecto muito importante é a criatividade para engajar as pessoas em diferentes iniciativas. A liderança política não consegue alcançar tudo isso sozinha, mas pode estimular investimentos no espaço social, na infraestrutura, somando esforços às empresas para criar uma sociedade sustentável. Se essa ética estiver presente na iniciativa privada, podemos facilitar o trabalho dos governos de promover mudanças estruturais.

Construção de confiança

Há uma série de coisas que podem ser feitas agora. Rever o que e como mensuramos resultados é uma delas. Como as companhias contabilizam seus retornos econômicos, custos ambientais e sociais ao longo de toda a cadeia produtiva? Como privilegiamos medidas de segurança no longo prazo em vez de altos investimentos no curto prazo? Depois da crise, ficou claro que precisamos de melhores indicadores de progresso. No modelo econômico vigente, não há nenhum entendimento dos limites dos recursos naturais. A ideia de um planeta com nove bilhões de pessoas, todas querendo viver estilos de vida materialistas, não vai dar certo! Sabemos que há uma crise ambiental chegando num futuro não muito distante. Por isso, devemos construir capacidades para que as pessoas se desenvolvam em um planeta finito. Governos e empresas precisam se engajar em torno dessas ideias. Novos incentivos devem ser pensados para proporcionar que as pessoas participem de forma significativa da sociedade e se desenvolvam sem a necessidade de se transformar em consumidores materialistas. Os mecanismos atuais criam uma situação em que operamos contra nossa própria natureza e interesses no longo prazo. Olhe para todos os incentivos dos governos para criar uma cultura de consumismo como forma de acelerar o crescimento da economia. Em vez disso, precisamos incorporar a noção dos limites da natureza à economia e avançar em relação à ideia de prosperidade, hoje condicionada ao crescimento. A palavra prosperidade tem a ver com as nossas expectativas (pro=de acordo com + speres=esperança) em relação àquilo que nos faz bem. Significa ter um papel na sociedade, que é muito diferente da ideia difundida pelo consumismo de que precisamos ter algo para viver.

Anexo B

Empresas 2.0?

Publicado em [22 de outubro de 2010](#) por **Luiz Bouabci**, no site: www.ideiasustentavel.com.br

O que significaria para uma organização tornar públicos os detalhes de todo e qualquer processo decisório, suas falhas de gestão e externalidades de todos os tipos? A idéia assusta qualquer CEO. Sua responsabilidade última é com os acionistas e, via de consequência, com os duros critérios de avaliação de mercado.

Há, no entanto, uma oportunidade velada na transparência radical: o da construção e elevação dos níveis de confiança empresa-consumidor, não apenas no sentido de que tenham conhecimento de suas práticas, mas também no da oportunidade de tomarem parte de processos decisórios que lhe afetem de alguma forma. Quais seriam os efeitos de um processo de construção estratégica que levasse em conta, além do conhecimento disponível internamente na organização, o conhecimento tácito de consumidores e do público em geral?

Processos públicos de participação na distribuição orçamentária mostram que a simples possibilidade de escolha gera tal nível de pertencimento entre a comunidade que termina por afetar toda a sua dinâmica política. A possibilidade de colaboração é a chave também para o sucesso de softwares como Mozilla Firefox, o mais popular do planeta segundo pesquisa do site especializado em mídias sociais Mashable. O navegador de internet é uma plataforma aberta desenvolvida de forma simultânea por milhares de programadores do mundo todo.

O pertencimento está fundado na crença de uma origem comum que une diferentes indivíduos por meio de valores muitas vezes representados por símbolos, logos e marcas. A internet tem aproximado cada vez mais empresas desses valores grupais, porém ainda com uma limitada visão do aproveitamento de redes sociais para a promoção de produtos e serviços. Isso é só mais uma forma de marketing. Relações que não tem significado algum em termos de construção de confiança.

A confiança mora no pertencimento, na possibilidade de os consumidores se sentirem um pouco donos das empresas ao participarem de processos de tomada de decisão. Isso significa que esses processos deverão se tornar morosos em prol da construção de confiança? Não necessariamente. Existem muitas formas criativas de tornar processos públicos e pedir opiniões sem que isso leve meses. Basta que saibam usar de ferramentas e ambientes virtuais disponíveis com sabedoria e visão de longo prazo.

Duas coisas são certas: a primeira é que transparência não é algo que possa ser adotado parcialmente. Mostrar só uma parte gera mais desconfiança e, por isso, mais riscos do que benefícios. A segunda, que cada vez menos o ato de publicar deixará de ser diferencial. É necessário um esforço de abertura e engajamento.

** Luiz Bouabci é sócio da Mob Consult, empresa especializada em mapeamento da complexidade para geração de inovação.*

Anexo C

Sustentabilidade está para a gestão como o lucro está para os negócios

Publicado em [1 de setembro de 2010](#) por **Fábio C. Barbosa**, no site: www.ideiasustentavel.com.br

Sustentabilidade é um grande desafio, uma incrível oportunidade de fazer o que fazemos de maneira diferente, reinventada e mais eficiente.

Os campos de oportunidades são imensos e muitas vezes surpreendentes. De maneira geral, temos uma macrotendência no horizonte: a adoção irrestrita, ainda que gradual, da sustentabilidade nos negócios.

Há aproximadamente 10 anos, o tema começou a engatinhar na agenda corporativa e hoje já está cada vez mais universal e incorporado à gestão dos negócios. Mas há muito para avançar. Um olhar atento para a quantidade de empresas e setores da sociedade que ainda precisam de um “choque de sustentabilidade” dá a dimensão do desafio. A metade do copo cheio é ver quanto já avançamos. Dentro dessa discussão, há alguns temas emergentes e que devem se consolidar nos próximos anos. Trago-os aqui como provocações e não necessariamente com as respostas:

Pressão dos consumidores – Costumo dizer que as empresas se movem na busca por um modelo sustentável com três motivações diferentes. A primeira é por Convicção, quando a empresa acredita nesta visão e a persegue por isso. A segunda é por Conveniência, pois o mercado está valorizando e isso é positivo para os negócios. O terceiro C é o do Constrangimento, e esta é uma brincadeira com fundo de verdade. Os consumidores estão perguntando diretamente às empresas sobre as práticas sustentáveis e estão provocando mudanças positivas nas corporações.

Comunicação, transparência e confiança – Não existe mais o mundo do on e do off. Com alguma frequência, temos visto líderes e celebridades expostos em situações desagradáveis expressando algo que não diriam em público. Hoje, qualquer pessoa com celular e câmera tem o poder da informação nas mãos. Assim, querer esconder fatos e práticas de consumidores é cada vez mais difícil e antiefficiente sob o ponto de vista de negócios, pois pode voltar-se contra a marca. Comunicar com transparência é construir confiança, e isso será cada vez mais importante daqui para a frente.

Colaboração e diversidade – A diferença faz a diferença. Acredito piamente nesta frase e também que um ambiente de trabalho saudável e produtivo se baseia na capacidade de criar a convivência entre os diferentes. Essa capacidade está diretamente ligada à colaboração no ambiente de trabalho. A capacidade de inovar dos próximos anos estará na contribuição de mentes diferentes trabalhando de forma colaborativa. Colaboração não é somente uma relação de troca, mas sim fazer que 1+1 seja igual a 3.

Decrescimento versus crescimento – Esta talvez seja a grande fronteira da sustentabilidade. Apesar de ser uma discussão que emergiu na década de 70, começou a ganhar força nos últimos anos. O ponto principal é de que a economia faz parte de um sistema, o planeta, e, portanto, os recursos vêm de certo equilíbrio, cujo rompimento não interessa a ninguém no

longo prazo. Assim, há um limite para o crescimento. Como as empresas podem levar isso em conta em seus modelos de negócios?

Ética e liderança – Os escândalos corporativos da década passada trouxeram a questão da ética com muita força para a agenda corporativa. Os bons resultados de uma empresa não garantem a perenidade do negócio por si só. Mais do que a última linha do balanço, cada vez mais os investidores e a sociedade querem saber o que foi necessário fazer para se atingir tais resultados. Ainda existe certo vazio de liderança na questão ética. A boa notícia é que as publicações de negócios e gestão estão valorizando cada vez mais esses temas e gerando conteúdo de referência, sinalizando uma mudança de perfil da liderança.

Resumindo: tudo o que foi dito acima tem como pano de fundo a constatação de que sustentabilidade é parte integrante da gestão e não algo mais a se fazer. Esta afirmação talvez soe óbvia demais dentro de 20 anos e esta terá sido uma grande conquista, mas deixo aqui como visão: sustentabilidade está para a gestão como o lucro está para os negócios.

** Fábio Barbosa é presidente da Federação Brasileira dos Bancos (Febraban) e do Grupo Santander Brasil.*

Anexo D

Temas Críticos, Diretrizes e Gestão

Publicado em [5 de novembro de 2010](#) por **Thiago de Assis**, no site: www.ideiasustentavel.com.br

Percepção de Valor de Sustentabilidade

No que tange à sustentabilidade, a reputação e a credibilidade de empresas como Natura e Santander (ainda muito por efeito oriundo do Banco Real) são resultado da capacidade dessas empresas de apreenderem os conceitos e transformá-los em práticas tangíveis e gerenciáveis.

Dessa forma, elas têm sido capazes de co-construírem com (e para) seus stakeholders operações mais eficientes sob a ótica do Triple Bottom Line. Neste artigo, analisaremos brevemente os 3 passos de uma estratégia de sustentabilidade vencedora.

1. Identificar os Temas Críticos em Sustentabilidade para seus Stakeholders

Partindo do pressuposto de que a sustentabilidade, como ativo e como prática, já está endereçada na estratégia e no negócio da companhia – pelo menos como conceito/intenção, o primeiro pilar de uma estratégia de sustentabilidade vencedora é a identificação dos temas críticos de sustentabilidade para seus stakeholders, o que necessariamente presume um mapeamento detalhado e criterioso sobre quem são os stakeholders da empresa, de suas marcas, produtos e serviços.

Assim, em função do setor de atuação da empresa, de seu core business e de sua conjuntura atual, diversas questões podem se evidenciar como críticas. Por exemplo, o que é crítico, em termos de sustentabilidade, para o usuário de uma rodovia? E para o acionista de uma petrolífera? E para o fornecedor de uma indústria química?

Temas Críticos são as exigências e/ou demandas que qualificam, habilitam e motivam os interesses de determinado stakeholder em transacionar, interagir ou se relacionar com uma empresa, tendo-se em conta que cada stakeholder tem, necessariamente, diferentes papéis, poderes e influências nesse relacionamento com a empresa e com/perante os outros stakeholders dessa empresa (efeito ecossistema).

Assim, caso um Tema Crítico (desde que real e legítimo) não seja atendido pela empresa e o stakeholder tiver a possibilidade de escolher, provavelmente não irá incorrer em uma transação com a companhia, o que por si só é uma perda, sem contar o possível efeito negativo que poderá causar à reputação dela, dentre outros possíveis problemas com a negligência de tal demanda.

A Office Depot é uma rede varejista de itens de escritório, presente em mais de 30 países e com vendas superiores a 14 bilhões de dólares. Para a empresa, a preservação de florestas (matéria-prima de vários de seus produtos) é algo absolutamente crítico. Sendo assim, desde 2003, simplesmente suspendeu os contratos com todos os fornecedores de polpa, papel e madeira asiáticos que não tinham as melhores práticas de manejo florestal. E, desde 2004, realiza cerca de 500 sessões de auditoria em todo o mundo para garantir a efetividade de sua política.

2. Definição das Diretrizes

Outro ponto em comum aos nossos projetos de estratégia em sustentabilidade é auxiliar nossos clientes na elaboração de diretrizes e políticas de sustentabilidade. Diretrizes de Sustentabilidade, na empresa, têm o mesmo papel e efeito de sua Visão, Missão e Valores: servir de referência para as estratégias de longo prazo e decisões do dia a dia da companhia. Servem, portanto, de guideline para as Políticas de Sustentabilidade, que detalham as diretrizes de cada Tema Crítico por stakeholder; mercado de atuação; marca/produto/serviço ou mesmo por riscos e oportunidades da empresa, geralmente qualificadas nas dimensões Econômica, Ambiental e Social (o conhecido Triple Bottom Line).

A Petrobras, por exemplo, elaborou diretrizes de sustentabilidade para as atividades de exploração e produção na Amazônia. No que tange à dimensão social (um dos pilares do Tripple Bottom Line) de sua Força de Trabalho (um dos principais stakeholders da empresa), a empresa adota a seguinte diretriz:

- Garantir a qualidade de vida nos locais de trabalho, aprimorando os padrões de habitação, alimentação, saúde, esporte, lazer, cultura e comunicação, promovendo a melhoria das condições de trabalho e minimizando as consequências do isolamento físico. (Fonte: <http://www.hotsitespetrobras.com.br/diretrizes/index.html>)

As diretrizes são elaboradas após a compreensão dos Temas Críticos por stakeholder e são utilizadas como base para as Políticas, Estratégia, Gestão, Programas e Projetos de Sustentabilidade das empresas no curto, médio e longo prazo.

3. Incorporação à Gestão – Walk the Talk!

De boas intenções o mundo está cheio. Ao final do dia, o que gera e protege valor ao acionista e aos demais stakeholders, quando se trata de ativos intangíveis como a Sustentabilidade, é a qualidade de sua gestão. Dessa forma, o último – e talvez – mais importante passo é a incorporação da sustentabilidade à gestão rotineira da empresa, com modelos de identificação, qualificação e quantificação de resultados e retornos.

Voltando ao exemplo da Office Depot, em seu último relatório de sustentabilidade é possível conhecer algumas das metas da empresa nesse sentido, como vender 600 milhões de dólares em produtos verdes, ou garantir que 80% do papel utilizado em suas operações seja oriundo de manejo certificado.

Chegar ao 3º passo implica ir além da simples definição das Diretrizes de Sustentabilidade e até do desenvolvimento de uma Estratégia Formal de Sustentabilidade. A inserção da Sustentabilidade no modelo de negócios passa, ao menos, pelos seguintes itens:

1. Definição de uma Estratégia Formal de Sustentabilidade, derivada e integrada à Estratégia Corporativa da empresa, seja na escolha das causas e bandeiras com as quais a empresa irá se comprometer, seja na qualificação dos stakeholders e seus temas críticos, ou ainda na definição de prioridades de programas, projetos e iniciativas e orçamentos associados.
2. Definição de Sistema de Gestão, (ex. PDCA), Accountability, Metas, Objetivos, Estruturas e Recompensas (sim, resultados de sustentabilidade atrelados ao compensation dos principais executivos).

3. Criação de Dashboards gerenciais, a partir de Indicadores e Métricas específicos de sustentabilidade e também de negócio.
4. Adesão ao Balanço Social e/ou a réguas padrões de gerenciamento, como GRI.
5. Inserção no modelo de relacionamento com stakeholders (o que presume criar mecanismos e canais contínuos e consistentes), ações de branding e comunicação.

Dessa forma, pode-se compreender que a sustentabilidade é uma prática que contribui tanto para a geração quanto para a proteção de valor de uma empresa, porque é ativo Intangível. Além disso, é um dos intangíveis que mais potencializam outros ativos intangíveis como Marca, à medida que o tema tem um peso cada vez maior para a Reputação e Credibilidade das empresas, ou a Qualidade do Relacionamento da companhia com seus públicos, que se traduz em Admiração, Transparência e Respeito, por exemplo.

Se não bastasse, práticas gerenciais sustentáveis e amparadas no modelo de triple bottom line são cada vez mais valorizadas por clientes e acionistas e têm demonstrado melhorar o valor das empresas (market-value) e também seus resultados de negócio. Mas isso será tema de outro artigo.

Anexo E

Empreendedorismo, qualidade indispensável

Por Suzana Pádua, presidente do Instituto Ipê, encontrado no site:

www.ruscheleassociados.com.br

O interesse pelo empreendedorismo tem aumentado em diversos setores. As instituições sem fins lucrativos foram precursoras, tendo como destaque a Ashoka, que há quase 30 anos identifica mundo afora pessoas que levam sonhos ambiciosos adiante com criatividade e empenho, para que os resultados beneficiem a coletividade. Seu fundador, o visionário Bill Drayton, sempre percebeu o valor de um empreendedor, que chama de fellow, e o define como alguém capaz de mudar o mundo a partir de uma idéia criativa. Os fellows da Ashoka trabalham em diversos campos, incluindo educação, saúde, injustiças sociais como discriminação racial ou equidade de gênero, e meio ambiente. A lista de fellows inclui muitos ambientalistas brasileiros que têm dado contribuições significativas nas mais diversas regiões do País.

Observando os empreendedores por muitos anos, percebo que eles partem de uma utopia e implementam suas idéias passo a passo com energia e determinação, qualidades que buscam incessantemente para alcançar resultados bem sucedidos. Criam soluções para problemas que parecem impossíveis de serem solucionados, ousam sair da zona de conforto na qual a maioria prefere permanecer e, ao buscarem novos caminhos, ampliam suas visões do que pode ser alcançado e de como chegar lá. Aprendem a não aceitar o “não” como resposta e também a driblar os percalços que encontram em seus caminhos. Por essas características são muitas vezes chamados de excêntricos e até de malucos. Mas, são desses malucos que o mundo agora mais precisa, e ainda bem que a moda de valorizá-los vem crescendo.

Avina, outra organização que apóia o empreendedor, por muitos anos caminhou lado a lado com Ashoka para criar um grupo também espalhado por várias partes do mundo, mais especificamente na América Latina. A história da Avina merece ser contada, pois seu fundador é um empresário de grande sucesso, Stephan Schmidheiny, que resolveu apoiar “líderes” que desenvolvem projetos em diversas áreas socioambientais. Por ele mesmo ser um empreendedor de destaque, Schmidheiny ousou ir além do que sua família lhe proporcionou, tendo a coragem de descontinuar a fabricação de produtos danosos ao meio ambiente. Porém, para a surpresa de sua família, e possivelmente dele próprio, acabou por criar um império maior do que aquele que herdara, e resolveu dar uma contribuição ao mundo por meio dos empreendedores que passou a selecionar e apoiar. Por perceber qualidades em cada setor, criou pontes de integração entre o mundo empresarial e as ONGs, com o objetivo de propiciar uma troca de aprendizado mútuo. Por isso, parte dos recursos alocados aos “líderes Avina” sempre foram condicionados a uma contrapartida que precisava advir de alguma empresa nacional. Consegui, assim, estimular seus “líderes” a contagiarem, com sua paixão por alguma causa, empresários bem sucedidos que, por sua vez, compartilham com os empreendedores conhecimentos sobre gestão, os incentivando a manterem foco para que atinjam resultados concretos, mensuráveis e ainda mais eficientes. No Brasil, Avina tem ajudado direta ou indiretamente a promover inúmeras parcerias, o que prova ser possível integrar esferas que antes raramente se mesclavam.

O empreendedor não é valorizado apenas no mundo das organizações sem fins lucrativos, mas também no setor privado, principalmente dentre as empresas que ousam criar teias de

relacionamento sem restringir seus funcionários a permanecerem em cargos fixos e funções determinadas. Cada vez mais se destacam as companhias que ousam inovar e abandonam organogramas hierárquicos, por exemplo, e incentivam trocas diretas entre profissionais e setores, o que favorece a consecução de trabalhos com visões multifacetadas e resultados mais condizentes com a complexidade que caracteriza a atualidade. Talvez seja esse conjunto de características de um empreendedor que o torne indispensável no cenário ambiental atual, onde os desafios enfrentados são crescentes e nada simples de serem resolvidos.

Portanto, o empreendedorismo não se limita ao terceiro setor, mas a lideranças cujo desempenho se destaca pela criatividade, flexibilidade e poder de adaptação. Esses traços fazem diferença em qualquer campo de atuação, e a administração empresarial moderna se dedica a identificar e estimular o desenvolvimento de profissionais com esse perfil. Já nas organizações de fins ideais, como as ONGs, características como essas são quase indispensáveis, uma vez que é o propósito de mudar determinadas realidades, sejam sociais ou ambientais, que serve de estímulo para que um empreendedor crie uma organização, ou outros se juntem às já existentes com fins com os quais se identificam.

A partir de 2000, a Fundação Schwab, organização suíça fundada por Klaus Schwab, conhecida por organizar o Fórum Econômico Mundial, passou a identificar empreendedores internacionalmente. Até o momento, aproximadamente 160 profissionais fazem parte do grupo, que no Brasil cabe à Folha de São Paulo a responsabilidade do processo de seleção. No início de abril, em Cartagena, Colômbia, foi realizado o último Fórum Econômico Mundial com foco na América Latina e, na ocasião, foi possível perceber como muitos empreendedores socioambientais interagem com empresários, buscando juntos soluções para problemas concretos nos mais diversos campos, muitos historicamente conflitantes como mineração, por exemplo. O desequilíbrio de gênero também foi contemplado, já que a falta de acesso das mulheres a postos de comando no mundo empresarial é uma característica internacional (e o Brasil tem um dos piores índices quando comparado a outros países).

Meio ambiente teve um destaque especial no Fórum de Cartagena, o que aparentemente foi novidade, assim como o número de participantes que atraiu para as discussões sobre o tema. A busca por formas de se incentivar o desmatamento evitado foi discutida com detalhes e o mecanismo de REDD (que inglês é a abreviação para Redução de Emissões para Desmatamento e Degradação Ambiental), acabou por gerar um manifesto que fará parte das recomendações do evento. Outro encontro que atraiu um grande número de participantes, “Aumentando Retornos em Investimento Social” foi promovido pela Sra. Hilde Schwab e apresentado por profissionais das áreas de educação, saúde, políticas públicas e meio ambiente.

As experiências serviram para demonstrar como a questão ambiental é central ao bem estar, visto que a própria sustentabilidade planetária se encontra em jogo neste momento. Ficou clara a preocupação e o desejo de muitos representantes dos países Latino Americanos, como o Vice-Presidente Colombiano Francisco Santos, que fez parte do grupo temático de meio ambiente, de somarem esforços para proteger o que resta das florestas Amazônicas, por exemplo, já que as pressões estão cada vez maiores, principalmente quando ainda existem políticos e tomadores de decisão que insistem em manterem visões de curto prazo, sem perceberem que sustentabilidade é a bola da vez.

Mesmo que o intercâmbio entre o setor privado e as ONGs esteja em voga e que se bem conduzido pode ser benéfico para todos, na prática alguns cuidados precisam ser tomados. Em

uma parceria, por exemplo, o diálogo deve ser aberto e transparente, de modo a se evitar que um dite as regras ao outro, ou que qualquer das partes abra mão de seus princípios em troca de aprovação ou apoio. A parceria deve fortalecer e reforçar a missão pela qual se está trabalhando, sem imposições de conteúdo ou de como se chegar aos resultados almejados, mas com trocas de idéias e aconselhamentos mútuos quando pertinente.

Portanto, uma empresa não deve ser apenas repassadora de recursos, pois o envolvimento com a causa com a qual está se associando por meio da organização parceira pode trazer satisfações, muito além daquelas que ajudam a cumprir sua responsabilidade socioambiental e que vá lhes garantir uma boa imagem pública. Quando o empreendedor trabalha de forma participativa e incentiva outros a crescerem e seguirem seus próprios sonhos, acaba por atrair adeptos, e é por isso que muitas ONGs têm mais pedidos de gente querendo juntar-se a elas do que pessoas querendo sair.

Existe uma busca crescente, principalmente entre os jovens, de pessoas almejando contribuir com algo que faça diferença e que resulte em realidades socialmente mais justas e ambientalmente mais sustentáveis. É este o alento que deve nutrir nossas esperanças em face aos desafios que enfrentamos hoje. Cabe, então, aos empreendedores também a tarefa de incentivar outros a ousarem sonhar, buscando qualidade no que fazem para que passem a inspirar credibilidade e confiança. Só assim poderemos conquistar mais e mais adeptos às causas que dão um senso de satisfação pessoal de que a vida vale a pena, e de que tudo é possível quando se quer chegar a algum lugar.

Fonte: site O Eco – <http://www.oeco.com.br>