



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

MÁRCIA CRISTINA NERI

**SUSTENTABILIDADE E COMUNICAÇÃO: ALIADOS NO
FORTALECIMENTO DA IMAGEM DE ORGANIZAÇÕES
RESPONSÁVEIS**

Brasília
2014

MÁRCIA CRISTINA NERI

**SUSTENTABILIDADE E COMUNICAÇÃO: ALIADOS NO
FORTALECIMENTO DA IMAGEM DE ORGANIZAÇÕES
RESPONSÁVEIS**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu*, na área de Comunicação Social.

Orientador: Prof. Fabyola Simonassi

Brasília
2014

MÁRCIA CRISTINA NERI

**SUSTENTABILIDADE E COMUNICAÇÃO: ALIADOS NO
FORTALECIMENTO DA IMAGEM DE ORGANIZAÇÕES
RESPONSÁVEIS**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu*, na área de Comunicação Social.

Orientador: Prof. Fabyola Simonassi

Brasília, 21 de novembro de 2014.

Banca Examinadora

Aos meus pais, que se debruçaram no projeto e construção da minha pessoa. Que eu possa continuar indo além do que eles foram, carregando comigo a dignidade e o caráter do meu ouro de mina. Ao Anderson Werner, meu porto seguro, amor da minha vida.

AGRADECIMENTO

Aos professores que semearam em mim a inquietude, que me ensinaram que no filme da vida podemos ser personagens, e não apenas figurantes. A Deus, por sempre me apontar o caminho.

“É caminhando que se faz o caminho...”

(Sérgio Brito)

RESUMO

Muito embora responsabilidade social corporativa e sustentabilidade não sejam mais termos totalmente desconhecidos, a real dimensão dos novos paradigmas gerados por eles ainda não foi percebida com clareza por gestores e governantes. Paradoxalmente a velocidade com que as informações chegam aos cidadãos do século XXI, a sociedade globalizada vem, muito lentamente, se conscientizando da urgência de um desenvolvimento pautado no equilíbrio entre prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social. Porém, já existem organizações que atribuem pesos iguais a esses três fatores. São empresas cujos gestores entendem a sustentabilidade como uma oportunidade e conseguem incorporá-la à visão e à identidade do seu negócio. Como a temática lança ainda muitos desafios para a comunicação, o objetivo deste estudo é aprofundar conhecimentos em torno do elo responsabilidade social empresarial e fortalecimento da imagem das organizações. Traçamos nas páginas seguintes um panorama da história da responsabilidade social e da sustentabilidade desde quando a primeira era relacionada apenas às dimensões éticas da relação entre as empresas e a sociedade, e a segunda era ligada estritamente à preocupação ambiental. Voltamos no tempo para entender e revelar sinteticamente a evolução dos temas e esclarecer os principais conceitos envolvidos na prática de satisfazer as necessidades presentes sem comprometer as chances das gerações futuras. Para os comunicadores, esse estudo é uma ferramenta, um instrumento de pesquisa que desmitifica a questão e provoca reflexões. O texto que segue revela ser possível fazer do desenvolvimento sustentável um aliado das organizações e um objeto de trabalho daqueles que escolheram, como profissão, a nobre missão de registrar a história. Para ampliar o conhecimento adquirido com a pesquisa, um estudo de caso da Natura revela o caminho que essa empresa brasileira percorreu ao bancar um modelo de gestão audacioso para os padrões do final da década de 1960, época em que foi fundada. Mais do que isso, o case relata como a companhia veio aperfeiçoando e fortalecendo sua imagem perante os *stakeholders*, apostando na sustentabilidade como um grande pilar da sua existência e, é claro, colhendo os frutos da sua investida vanguardista.

Palavras-chave: Responsabilidade social empresarial. Sustentabilidade. Imagem organizacional. Ética. Comunicação.

ABSTRACT

Although corporate social responsibility and sustainability are no longer totally unknown terms, the real dimension of the new paradigms generated by them has not yet been clearly perceived by managers and governors. Paradoxically the speed with which information reaches the citizens of the twenty-first century, globalized society have, very slowly, becoming aware of the urgency of a development guided in balancing economic prosperity, environmental quality and social justice. However, there are organizations that assign equal weights to these three factors. These companies understand sustainability as an opportunity and incorporate it into the vision and identity of your business. The theme challenges the communication. The objective of this study is to deepen knowledge about the link between corporate social responsibility and the image of organizations. We draw in the following pages an overview of the history of social responsibility and sustainability since when the first was related only to the ethical dimensions of the relationship between business and society, and the second was strictly linked to environmental concern. We back in time to understand and synthetically reveal the evolution of themes and clarify the key concepts involved in the practice of meeting present needs without compromising the chances of future generations. For communicators, this study is a tool, a research tool that demystifies the issue and causes reflections. The following text reveals to be possible make sustainable development an ally to organizations and an matter of work of those who chose as a profession a noble mission to record history.

Key words: Corporate social responsibility. Sustainability. Organizational image. Ethics. Communication.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....	14
1.1 Um passeio pela História: da Revolução Industrial à responsabilidade social empresarial.....	14
1.2 No Brasil.....	17
1.3 Definindo e diferenciando a Responsabilidade Social Empresarial.....	19
1.4 Como e porque a RSE tem conquistado o mundo corporativo.....	23
1.5 Cenário atual.....	30
2 E A COMUNICAÇÃO NESSA HISTÓRIA.....	37
2.1 Do gestual à convergência de mídias – um breve histórico.....	38
2.2 As ondas de cada tempo.....	41
3 ELOS ENTRE A RSE, A COMUNICAÇÃO E A IMAGEM DAS ORGANIZAÇÕES.....	43
3.1 Imagem, identidade e a importância das novas formas de comunicação.....	45
4 MARCA, IDENTIDADE, IMAGEM E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	49
4.1 Comunicação Organizacional.....	51
4.2 Histórico.....	56
4.3 No Brasil.....	58
4.4 Como se constrói.....	59
4.5 Planejar é preciso.....	63
4.6 Parecer X Ser.....	66

5 ÉTICA.....	71
5.1 A ética em tempos de transformação.....	72
5.2 A cultura e a responsabilidade social.....	74
6 UM EXPOENTE DA RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	77
6.1 A essência da Natura.....	78
6.2 Na trilha da inovação.....	83
6.3 Passos recentes.....	86
6.4 Essências dos últimos dois anos.....	87
6.5 Números e conquistas de 2014.....	91
6.6 A nova fábrica – Compromisso com a Amazônia.....	92
6.7 Desafios da Natura.....	95
6.8 Ambições para 2020.....	96
7 NA CONTRA MÃO DA HISTÓRIA.....	98
8 O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	103
9 A COMUNICAÇÃO DA NATURA.....	105
10 ANÁLISE DE MÍDIA.....	107
10.1 Linha Sou.....	108
10.2 Análise de Vídeos na TV e nas redes sociais.....	109
CONCLUSÃO.....	119
REFERÊNCIAS.....	123

INTRODUÇÃO

O final do século XX e os primeiros anos do terceiro milênio trouxeram ao planeta uma realidade com paradoxos muito mais evidentes do que em qualquer outro tempo. A informação está ao alcance da maioria alfabetizada, a produção de conteúdo não é mais exclusividade da grande mídia. O homem contemporâneo não vive somente a microrrealidade de sua cidade ou país. O cidadão de hoje tem acesso ao que ocorre no mundo em tempo real, dispõe de informações, de conhecimento e sabe do seu poder de transformação. Diante de tantos avanços, os caminhos que apontam para uma convivência mais construtiva entre o homem e o planeta estariam mais evidentes e tráfegáveis do que nunca. **Por algum motivo, porém, a percepção de que não é mais possível ignorar a relação entre crescimento socioeconômico e meio ambiente é ofuscada por barreiras de toda natureza. As informações que chegam ao cidadão do século XXI ainda se mostram desorganizadas, impossibilitando o encurtamento das distâncias para se chegar a um modelo econômico capaz de gerar riquezas, bem-estar, coesão social e preservação da natureza.** O consumo está desenfreado, o desperdício também. Em todos os continentes há exemplos chocantes de desigualdade social e econômica. O homem não conseguiu compreender o que chega aos seus olhos e ouvidos, não aprendeu a reagir para impedir o caos, a usar o saber para evitar a escassez e a extinção que do que ainda resta dos recursos naturais.

De tempos em tempos, especialistas de todos os setores da sociedade discutem em fóruns e conferências uma série de estratégias de enfrentamento às mazelas que foram se agravando com o passar dos séculos no planeta. A pauta dos

debates, invariavelmente, passa pela questão da insustentabilidade socioambiental na qual se vive hoje, que tem como expoentes a degradação da natureza, a disparidade socioeconômica, a violação de direitos humanos. Tal involução não surgiu da noite para o dia e nem é localizada ou pontual. A questão é globalizada, extrapola fronteiras, vem atingindo um número crescente de crianças, adultos e idosos de todas as etnias, crenças e níveis sociais.

Aos poucos, empresas dos mais variados setores e portes financeiros, por iniciativa própria ou por pressão da sociedade, reconhecem que contribuem efetivamente para o agravamento desse cenário. Gestores começam a perceber a necessidade de um olhar atento à realidade que circunda suas fábricas e bases. Este olhar mais apurado passou a promover mudanças significativas em algumas organizações cujos gestores resolveram descruzar os braços e conseguiram melhorar a vida do seu público interno e das comunidades nas quais seus negócios estão inseridos. Bairros, cidades e nações inteiras que, direta ou indiretamente, são afetados pela forma como as indústrias transformam insumos em bens que serão consumidos já colhem os frutos de um reposicionamento.

Não demorou muito para que o conjunto de ações responsáveis e sustentáveis sob o ponto de vista socioambiental fosse percebido como um investimento de retorno extremamente positivo para as companhias. A intervenção de empresas privadas em questões, até muito pouco tempo atrás consideradas de alçada pública, contribui para a construção de um referencial de imagem corporativa responsável perante todos os envolvidos no processo. Com elas, pequenas, médias e grandes organizações se viram capazes de conquistar e sedimentar a relação com os mais diversos *stakeholders*, valorizando cada dia mais sua marca e seus produtos.

A temática da responsabilidade socioambiental é extremamente atual, porém, cercada por ideias e ações, não raramente equivocadas. O objetivo desse trabalho de conclusão de curso é esclarecer conceitos, compreender como a sustentabilidade corporativa - quando praticada como um movimento ético e verdadeiro - pode contribuir significativamente para a construção de uma sociedade melhor. O anseio desse estudo é absorver conhecimentos sobre um elo que parece ter se tornado indissociável: **responsabilidade social empresarial e fortalecimento da imagem das organizações**. A pesquisa pretende refletir sobre o conteúdo bibliográfico mais recente acerca do tema, analisar os programas adotados em uma empresa ícone e compreender como eles influenciam na forma como tal organização é vista por todos os seus *stakeholders*.

Esse Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) também se propõe a executar um estudo de caso da **Natura** para evidenciar como foi conduzida a construção de identidade com base na sustentabilidade e como a empresa vem inovando e solidificando seus valores e crenças. Por fim, o estudo será a base, o primeiro passo, para a elaboração de diretrizes e práticas que levam as organizações a alcançarem um patamar diferenciado, com o fortalecimento da marca e imagem, no contexto no qual estão inseridas.

O TCC teve como referência artigos, livros, relatos e pesquisas de especialistas nos segmentos da administração, do marketing e da comunicação. Para a melhor compreensão do leitor, é importante traçar um panorama geral das transformações sociais, culturais e econômicas ocorridas na última metade do século XX, período em que os gestores passaram a entender melhor a relevância e a influência da responsabilidade social corporativa. O texto contempla tal

contextualização e expõe os diferentes achados de autores que se debruçaram sobre o elo da sustentabilidade social corporativa com a imagem das organizações.

O presente estudo foi estruturado em dez capítulos. No primeiro capítulo, são apresentados o conceito de responsabilidade social empresarial, a evolução do entendimento sobre o assunto nos países vanguardistas em relação à prática, como ela se desenvolveu no Brasil e como tem conquistado o mundo corporativo. O segundo capítulo revela a evolução da comunicação e sua importância para o avanço e desenvolvimento da sociedade. Em seguida, o terceiro capítulo descreve o elo entre a responsabilidade social, a comunicação e a imagem das organizações. A construção da imagem, da identidade e o trabalho e desenvolvimento da comunicação organizacional são os temas levantados na quarta seção deste TCC. O quinto capítulo aborda a questão da ética no mundo corporativo e o sexto conduz o leitor ao estudo de caso do trabalho, a Natura - ícone de sustentabilidade no Brasil. Relatos de empresas que estão na contramão da história em relação ao tema abordado na pesquisa estão registrados no sétimo capítulo. No oitavo, o texto revela o comportamento do consumidor diante desse novo cenário e o nono relata como a Natura organizou sua comunicação. Por fim, o último capítulo do estudo traz uma análise de mídia da Natura.

1 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Tomando em consideração a história moderna e contemporânea, a responsabilidade social empresarial é um assunto relativamente novo, pelo menos no que se refere a uma discussão mais conceitual e estruturada.

Alguns autores entendem que ela é tão antiga quanto a formação das organizações, mas que ficou em segundo plano enquanto acreditou-se que o mero cumprimento das leis era suficiente na busca do melhor para a sociedade. Outros consideram que a abordagem da questão foi levantada por Henry Ford, presidente e acionista majoritário da Ford Motor Company, quando uma discordância entre ele e um grupo de acionistas liderado por John e Horace Dodge foi decidida na Suprema Corte do estado de Michigan (EUA), em 1916. Ford decidira investir parte dos dividendos em capacitação, em aumento de salários e em um fundo de reserva. A Justiça americana foi acionada pelos Dodges, que discordavam totalmente de Ford. A decisão final foi favorável aos irmãos. A Corte justificou que o objetivo das corporações era beneficiar os acionistas e que seus diretores deveriam garantir o lucro, não devendo usá-los para outros fins.

Há também uma corrente que considera a responsabilidade social como um produto do filantropismo, entendendo que o esgotamento do modelo industrial e o surgimento da sociedade pós-industrial motivou o desenvolvimento de novos elementos no cenário sócio político-econômico, como o voluntariado e a cidadania corporativa.

1.2 Um passeio pela História: da Revolução Industrial à responsabilidade social empresarial

A Revolução Industrial, iniciada em meados do século XVIII na Inglaterra, transformou a relação do homem com o meio. O trabalho manual foi substituído pelo uso de máquinas, a produção foi consideravelmente aprimorada e multiplicada, novas tecnologias foram desenvolvidas. O camponês migrou para as cidades e tornou-se ferramenta no processo de industrialização, a economia deu um salto positivo sem precedentes. Este marco da história mundial promoveu mudanças nos hábitos, nos gostos e escolhas, na dinâmica da sociedade. Foi, com certeza, o primeiro passo para o desenvolvimento do modelo contemporâneo de produção e consumo.

A responsabilidade social corporativa, segundo Ashley (2002) era aceita como doutrina nos EUA e na Europa até o século XIX, quando o direito de conduzir negócios de forma corporativa era uma questão de prerrogativa do Estado ou da Monarquia e não um interesse econômico privado.

Os monarcas autorizavam os alvarás para as corporações de capital aberto que prometessem benefícios públicos, tais como a exploração e a colonização do Novo Mundo. As primeiras corporações nas colônias americanas foram fundadas para prestar serviços de construção, transporte e infraestrutura, sendo reguladas quanto ao seu tamanho, tipo de negócios e estrutura de capital. (ASHLEY, 2002, p. 18).

Para Slater (2002), os anos de 1920 surgem como a primeira década consumista. O autor reforça, entretanto, que se analisada mais detalhadamente, parece apenas “a época de colheita de uma revolução mais longa, em geral datada de 1880-1930”.

Essa era vê o surgimento de um sistema de produção de massa das manufaturas cada vez mais dedicado a produzir bens do consumo (em vez de bens de capital que exigem muito investimento, como aço, máquinas e produtos químicos, que dominaram a maior parte do final do século XIX). Se a cultura do consumismo nasceu aqui, é porque enfatizamos vários processos interdependentes: manufatura em massa; a disseminação geográfica e social do mercado; a racionalização da forma e a organização da produção.

Sem dúvida é nesse período que todas as características modeladoras da cultura do consumo chegam à sua forma madura; no entanto, o mais importante é que foi nesse período que surgiu uma *norma* moderna relativa à maneira pela qual os bens de consumo devem ser produzidos, vendidos e assimilados pela vida cotidiana. Só agora a seguinte exposição torna-se

normativa, se não universal: os bens são projetados para comportar componentes padronizados e substituíveis, o que permite sua produção em quantidades muito grandes com baixo custo unitário, por meio da divisão técnica do trabalho, que é intensiva, racionalmente controlada e cada vez mais automatizada. (SLATER, 2002, p. 22).

Ashley (2002) relata que os efeitos pós Grande Depressão e Segunda Guerra Mundial motivaram críticas à noção de que as corporações deveriam atuar apenas com o intuito de defender os interesses dos seus acionistas. A autora observa que, em um contexto de expansão do tamanho das corporações e de seu poder sobre a sociedade, decisões nas Cortes Americanas começaram a ser favoráveis às ações filantrópicas.

Em outro litígio julgado nos EUA, em 1953, o caso A.P. Smith Manufacturing Company versus Barlow, retomou-se o debate público sobre a responsabilidade social corporativa. Nesse caso, a interpretação da Suprema Corte de Nova Jersey quanto à inserção da corporação na sociedade e suas respectivas responsabilidades foi favorável à doação de recursos para a Universidade de Princeton, contrariamente aos interesses de um grupo de acionistas. A Justiça determinou, então, que uma corporação pode buscar o desenvolvimento social, estabelecendo a lei da filantropia corporativa.

A partir de então, defensores da ética e da responsabilidade social corporativa passaram a argumentar que, se a filantropia era uma ação legítima da corporação, então outras ações que priorizam objetivos sociais em relação aos retornos financeiros dos acionistas seriam de igual legitimidade, como o abandono de linhas de produto lucrativas, porém nocivas ao ambiente natural e social. Começou-se a discutir, no meio empresarial e acadêmico, a importância da responsabilidade social corporativa pela ação de seus dirigentes e administradores, inicialmente nos Estados Unidos e, posteriormente, no final da década de 1960, na Europa, por autores como Bowen, Mason, Chamberlain, Andrews e Galbraith. (ASHLEY, 2002, p. 19).

A transição do século XX para o XXI fez ascender ainda mais as discussões sobre a responsabilidade socioambiental. A literatura especializada no assunto registra que evoluções e involuções no contexto sócio político-econômico, como a mudança nas relações de trabalho, os avanços tecnológicos e de gestão, o desemprego, a exclusão social, as questões relacionadas aos impactos negativos causados ao meio ambiente, a crise mundial, somadas a um mercado consumidor

mais exigente e participativo, entre outros, esboçaram um novo panorama mundial, voltado para questões de cunho social.

Nos últimos 30 anos, o tema responsabilidade social corporativa vem sendo atacado e apoiado por vários autores. Quem é contrário a ele se baseia nos conceitos de direitos da propriedade (de Friedman¹) e na função institucional (de Leavitt). Friedman argumenta que a direção corporativa, como agente dos acionistas, não tem o direito de fazer nada que não atenda ao objetivo de maximização dos lucros, mantidos os limites da lei. Agir de modo diferente é uma violação das obrigações morais, legais e institucionais da direção da corporação. O ponto central do argumento da função institucional está em que outras instituições como governo, igrejas, sindicatos e organizações sem fins lucrativos, existem para atuar sobre as funções necessárias ao cumprimento da responsabilidade social corporativa. Gerentes de grandes corporações não têm competência técnica, tempo ou mandato para tais atividades, que constituem uma tarifa sobre o lucro dos acionistas. (ASHLEY, 2005, p. 72).

A corrente favorável à responsabilidade social, ainda pondera Ashley (2005), provém, principalmente, da área acadêmica conhecida como *Negócios e sociedade* e seria dividida em duas linhas básicas: ética e instrumental.

Os argumentos éticos derivam dos princípios religiosos e das normas sociais prevaletentes, considerando que as empresas e as pessoas que nela trabalham deveriam se comportar de maneira socialmente responsável por ser a ação moralmente correta, mesmo que envolva despesas improdutivas para a companhia.

Os argumentos na linha instrumental consideram que há uma relação positiva entre o comportamento socialmente responsável e o desempenho econômico da empresa. Justifica-se essa relação por uma ação proativa da organização, que busca por oportunidades geradas por uma: consciência maior sobre as questões culturais, ambientais e de gênero; antecipação, evitando regulações restritivas à ação empresarial pelo governo; diferenciação de seus produtos diante de seus competidores menos responsáveis socialmente. (ASHLEY, 2005, p. 73).

1.2 No Brasil

No Brasil, o debate sobre a responsabilidade social é mais recente do que nos Estados Unidos e na Europa. A criação da Associação dos Dirigentes Cristãos das Empresas (ADCE) foi o ponto de partida para o desenvolvimento de ações

¹ Prêmio Nobel de Economia de 1976, o norte-americano Milton Friedman (1912-2006) foi um dos mais destacados economistas do século XX. Influente teórico do liberalismo econômico, defendeu o capitalismo *laissez-faire* e o livre mercado. Friedman acreditava que "O negócio de uma empresa é o seu negócio. O resto é bobagem".

concretas. Ashley (2002) recorda que as primeiras discussões remontam a meados da década de 1970, tendo como protagonista a Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresa (ADCE) Brasil, cujo objetivo inicial era promover o debate sobre o balanço social.

A questão passava necessariamente pela dinâmica da responsabilidade social, sendo a tônica de seminários, congressos, palestras e colóquios. O pioneirismo da ADCE-Brasil em promover atividades sobre a responsabilidade social das empresas marca, de forma contundente, a relevância de pensar a dinâmica social das empresas com mais intensidade no Brasil. Dessa maneira, o valor social, aqui entendido como valor que representa o compromisso social da empresa, deve ser encarado como assunto imprescindível nas agendas das empresas, possibilitando, talvez, um avanço em busca de uma consciência do empresariado em relação a suas responsabilidades sociais. (ASHLEY, 2002, p. 73).

Ashley (2002) também menciona que as razões pelas quais as empresas brasileiras declaram se preocupar com a responsabilidade social são as mais variadas possíveis. A autora cita o resultado de um estudo do Instituto de Pesquisas Aplicadas (Ipea) em 1998: 67% das empresas da região Sudeste, de uma forma ou de outra, promoviam atividades sociais voltadas para a comunidade.

Por exemplo, 90% das companhias pesquisadas pelo Ipea começaram a investir em ações sociais por acreditar que isso melhora a sua imagem institucional. Grande parte, 74%, também considera a ampliação das relações da empresa com a comunidade um motivo importante para ações de responsabilidade social. Bem menos empresas acreditam que ser socialmente responsável incrementa a lucratividade (19%) ou a motivação interna e a produtividade (34%). Ética e responsabilidade social nos negócios são temas ainda em desenvolvimento no Brasil. [...] Mas, sem dúvida, o cenário já se alterou bastante e tende a mudar gradativamente. É grande a expectativa no que concerne à propagação de um ideário social no meio empresarial brasileiro. Algumas empresas instaladas no Brasil têm a responsabilidade social como um assunto constante em suas agendas. Muitos empresários brasileiros já perceberam que contribuir para o bem-estar da comunidade em que atuam é o divisor de águas entre as empresas que se omitem e as que atuam positivamente em seu meio, respeitando-o e valorizando os diversos públicos que dele fazem parte. (ASHLEY, 2002, p. 75).

1.3 Definindo e diferenciando a Responsabilidade Social Empresarial

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma Oscip (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável. Criado em 1998 por um grupo de empresários e executivos da iniciativa privada, tornou-se um polo de conhecimento, de troca de experiências e de desenvolvimento de ferramentas para auxiliar as empresas na análise de suas práticas de gestão e no aperfeiçoamento do compromisso com a responsabilidade social e com o desenvolvimento sustentável. Félix (2009) observa que o Instituto Ethos congrega mais de mil empresas que, somadas, contribuem com mais de 30% do PIB brasileiro.

Para o Instituto Ethos, a responsabilidade social empresarial (RSE) é a forma de gestão que se define pelo compromisso público de implementação de processos produtivos, comerciais e gerenciais baseados em relações éticas, transparentes e solidárias da empresa com todos os públicos afetados pelas suas atividades e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com a sustentabilidade da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a igualdade.

Pereira (2008) observa que a definição não se limita aos investimentos que as empresas fazem em uma comunidade e pontua que essa é apenas uma das dimensões que integram a RSE.

Por isso, é importante notar que a RSE vai além da chamada responsabilidade social, que diz respeito somente a uma dimensão da sustentabilidade, a dimensão social.

Atualmente, é comum utilizar os termos *Responsabilidade Social Empresarial* ou *Responsabilidade Corporativa* para se referir as ações relativas à sustentabilidade de uma organização. Esses termos envolvem as três dimensões da sustentabilidade – econômica, ambiental e social.

Efetivamente, a *Responsabilidade Empresarial* está no centro das discussões das principais economias do mundo e está diretamente relacionada ao conceito de desenvolvimento sustentável.

A responsabilidade social empresarial teve origem na filantropia, mas os dois termos não são sinônimos.

A filantropia consiste em ações realizadas por razões humanitárias e, muitas vezes, são isoladas (doações, por exemplo). Já a responsabilidade social empresarial diz respeito a ações interligadas inseridas no planejamento e na cultura da organização, envolvendo seus colaboradores. (PEREIRA, 2008, p. 85 e 86, grifo nosso).

A confusão entre os conceitos de filantropia e RSE ainda sensibiliza especialistas na área, que estão, sempre que possível, diferenciando um termo do outro nos livros e manuais que abordam o tema. A responsabilidade social é um estágio mais avançado no exercício da cidadania corporativa, reforçam Melo Neto e Froes (2001). Tudo começou, no entanto, enfatizam os autores, com a prática de ações filantrópicas.

Empresários, bem sucedidos em seus negócios, decidiram retribuir à sociedade parte dos ganhos que obtiveram em suas empresas.

[...] No bojo desta onda de filantropia surgiram as entidades filantrópicas em busca de recursos dos empresários filantropos. A filantropia desenvolve-se através das atitudes e ações individuais desses empresários.

A responsabilidade social é diferente. Tem a ver com a consciência social e o dever cívico. A ação de responsabilidade social não é individual. Reflete a ação de uma empresa em prol da cidadania. A empresa que a pratica demonstra uma atitude de respeito e estímulo à cidadania corporativa; conseqüentemente existe uma associação direta entre o exercício da responsabilidade social e o exercício da cidadania empresarial.

A filantropia baseia-se no “assistencialismo”, no auxílio aos pobres, aos desvalidos, desfavorecidos, miseráveis, excluídos e enfermos.

A responsabilidade social busca estimular o desenvolvimento do cidadão e fomentar a cidadania individual e coletiva. Sua ética social é centrada no dever cívico, enquanto que a filantropia tem no dever moral sua ética absoluta. As ações de responsabilidade social são extensivas a todos os que participam da vida em sociedade – indivíduos, governo, empresas, grupos sociais, movimentos sociais, igreja, partidos políticos e outras instituições. (MELO NETO; FROES, 2001, p. 26 e 27, grifo nosso)

Melo Neto e Froes (2001) destacam ainda que as ações de RSE exigem periodicidade, método e sistematização e, principalmente, gerenciamento efetivo por parte das empresas cidadãs.

A responsabilidade social é uma ação estratégica da empresa que busca retorno econômico social, institucional, tributário-fiscal. A filantropia não busca retorno algum, apenas o conforto pessoal e moral de quem a pratica. Finalmente podemos afirmar que a responsabilidade social é coletiva, mobilizadora, porque valoriza a cidadania, promove a inclusão

social e restaura a civilidade. (MELO NETO; FROES, 2001, p. 28, grifo nosso)

Borger (2013) relata que existe ainda uma confusão entre os termos **responsabilidade social empresarial e sustentabilidade** e que as retóricas e controvérsias são uma cortina de fumaça para a gestão das organizações. A autora detalha que as empresas querem associar suas marcas a projetos, iniciativas e parcerias com ONGs, divulgam as Metas do Milênio, os Princípios do Pacto Global, ostentam as ISOs, apresentam relatórios.

Por outro lado, os gestores recebem uma avalanche de informações, banalizando as práticas e as políticas de responsabilidade social e os processos de gestão. Parece que as preocupações estão mais direcionadas a mostrar que somos “socialmente responsáveis” e “sustentáveis” do que integrar a dimensão socioambiental nos negócios. E ainda se supõe que “sustentável” se refere aos aspectos ambientais e “responsabilidade social” aos aspectos sociais, e que sustentabilidade é um novo modelo de negócios, mais “moderno” do que responsabilidade social.

[...] **A ideia de sustentabilidade, ou desenvolvimento sustentável, começou em grande parte com a preocupação ambiental, que acabou por envolver as dimensões econômica e social e, a partir dos anos 1990, passou a incluir a responsabilidade social empresarial.**

A evolução do conceito de responsabilidade social é diferente. Sua origem está nas questões éticas que envolvem a relação entre empresas e sociedade e na filantropia empresarial.

O conceito teórico de responsabilidade social originou-se na década de 1950, quando a literatura formal sobre responsabilidade social corporativa aparece nos Estados Unidos e na Europa. A preocupação dos pesquisadores daquela década era com a excessiva autonomia dos negócios e o poder destes na sociedade, sem a devida responsabilidade pelas consequências negativas de suas atividades, como a degradação ambiental, a exploração do trabalho, o abuso econômico e a concorrência desleal. Para compensar os impactos negativos da atuação das empresas, empresários se envolveram em atividades sociais para beneficiar a comunidade, fora do âmbito dos negócios das empresas, como uma obrigação moral.

[...] **O conceito de desenvolvimento sustentável está hoje totalmente integrado ao conceito de responsabilidade social: não haverá crescimento econômico em longo prazo sem progresso social e também sem cuidado ambiental. Todos os lados devem ser vistos e tratados com pesos iguais. Mesmo porque estes são aspectos inter-relacionados.** Da mesma forma que o crescimento econômico não se sustenta sem uma equivalência social e ambiental, programas sociais ou ambientais corporativos não se sustentarão se não houver o equilíbrio econômico da empresa. (BORGER, 2013, grifo nosso)

McIntosh (2001) relata que o campo da responsabilidade social corporativa mudou drasticamente ao longo das últimas décadas. De uma questão secundária, radical e marginal – assim considerada em meados da década de 1970

– a **cidadania corporativa** passou a ser encarada como uma questão das organizações que permeia as salas de conselhos, o chão de fábricas e o mundo acadêmico, ou seja, se tornou uma carta de navegação para aqueles que buscam realizar mudanças em suas empresas em todo o mundo.

A cidadania corporativa diz respeito ao relacionamento entre empresas e sociedade – tanto a comunidade local que cerca uma empresa e cujos membros interagem com seus funcionários, quanto a comunidade mundial mais ampla, que atinge todas as empresas através de seus produtos, sua cadeia de suprimentos, sua rede de revendedores, sua propaganda e assim por diante.

[...] A cidadania corporativa, assim como a individual, é uma ideia que possui dimensões tanto éticas quanto práticas. Encerra preocupações básicas de negócios, tais como:

- Evitar riscos e proteger a reputação;
- Assegurar o futuro;
- Desenvolver competências aumentadas em negócios, através da:
 - Gestão da diversidade e da complexidade em uma economia global;
 - Estabilização do relacionamento entre os negócios e a sociedade;
 - Criação de parcerias que atravessam fronteiras;
 - Abordagem integrada e consciente à estratégia corporativa;
 - Aplicação de novas medidas e divulgação do processo no alcance de objetivos.

[...] Podemos pensar em cidadania corporativa como formando um *continuum*, que se estende desde a cidadania “mínima” em um extremo (consistindo em cumprimento das leis que governam a operação da empresa, e nada mais), até um complexo relacionamento de direitos e responsabilidades interligados no outro extremo (entre uma corporação e suas comunidades, que se tornou parte integral do funcionamento da empresa). [...] as empresas bem-sucedidas do futuro provavelmente serão aquelas que descobrirem como fazer uso total deste relacionamento como parte normal da condução de seus negócios e assim se movimentarão ao longo do *continuum* em direção à cidadania plena.

Em outras palavras, é possível ser um cidadão corporativo através do simples cumprimento da legislação, mas cidadania plena significa que a cidadania corporativa precisa se tornar uma prioridade estratégica. (MCINTOSH, 2001, p. XVI, XVII e XVIII).

McIntosh pondera também que a cidadania corporativa responsável se aplica a todas as organizações, qualquer que seja o setor em que se encontrem.

Por exemplo, o Departamento de Defesa dos EUA se defronta com as mesmas oportunidades e desafios no seu tratamento de gays e lésbicas quanto qualquer outro negócio. Para o Serviço Nacional de Saúde do Reino Unido (NHS), o maior empregador da Europa, buscar fornecedores ao redor

do mundo possui implicações similares às de uma grande cadeia de hambúrgueres do setor privado. E o Greenpeace possui a mesma responsabilidade de dizer a verdade, como ele a percebe, que as principais empresas de petróleo. Não importa se estamos falando de uma grande empresa fabril, uma escola local, uma instituição de caridade nacional ou uma pequena loja de família, todas as organizações possuem responsabilidades sociais que as tornam cidadãs corporativas, responsáveis ou não. (MCINTOSH, 2001. p. 42 e 43).

1.4 Como e porque a RSE tem conquistado o mundo corporativo

O século XX é lembrado como um marco na história da humanidade. Os avanços conquistados nesse período possibilitaram verdadeiras revoluções na medicina, na comunicação, nos transportes, na capacidade de se produzir bens e serviços. O tempo e a distância foram encurtados. A população mundial cresceu como nunca e cidades gigantescas se desenvolveram em todos os continentes. A humanidade tornou-se mais culta apesar do enorme fosso entre o analfabetismo funcional e o domínio da leitura e da escrita. Houve ainda uma Era de Ouro (dos anos 1950 até o início dos 1970), quando o desenvolvimento material parecia ilimitado e duradouro. Tudo parecia possível.

Mas no rastro das transformações, momentos conturbados sob os pontos de vista político, econômico, social e ambiental. Guerras, depressão econômica, desigualdades sociais e instabilidade, ascensão e queda de ditaduras, crises que culminaram com o desmoronamento do mundo socialista e do *estado de bem estar social* nos países capitalistas avançados. Nos países em desenvolvimento, tensões e conflitos de toda ordem. As nações em crescimento tentavam encontrar sua identidade. O cenário também foi marcado com o uso contundente de pesticidas químicos na agricultura, êxodo rural, inchaço e desordenamento urbanos, degradação ambiental.

Uma imagem, porém, parece ter encantado o planeta e provocado reflexões. A Organização das Nações Unidas, em documentos que descrevem a

questão do meio ambiente, relata que, em 1969, a primeira foto da Terra vista do espaço tocou o coração da humanidade com a sua beleza e simplicidade. O homem passou a lembrar com mais frequência que a Terra é única, que o espaço que habita apresenta um ecossistema frágil e **interdependente**, e que a responsabilidade de proteger a saúde e o bem-estar desse ecossistema é do coletivo.

O mundo corporativo tanto acompanhou todo esse processo como foi palco de muitas mudanças também. Melo Neto e Froes (2001) consideram que a visão tradicional dos negócios, centrada na máxima “negócios são negócios”, formulada pelo presidente da General Motors, Alfred T. Sloan Jr², em 1923, parece ter chegado ao fim.

Face às novas tendências do mundo contemporâneo – globalização da economia, crescimento econômico continuado, democratização e expansão, avanço tecnológico acelerado, comunicação global emergente – e seus reflexos na sociedade – desigualdade crescente, destruição progressiva do meio ambiente, aumento da concentração de poder e riqueza, elevação da taxa de desemprego e subemprego – **um novo paradigma de negócios surgiu.**

A necessidade de um novo modelo de negócios decorre do questionamento dos pressupostos básicos que fundamentam a sociedade moderna, os quais enumeramos a seguir:

- “a economia é a instituição dominante na sociedade moderna;
- o crescimento econômico sustentado é o caminho para o progresso da humanidade;
- o avanço tecnológico continuado é essencial para aumentar a produtividade e para criar novos produtos para o enriquecimento da vida do ser humano;
- a competição é uma característica essencial do sistema. Amplia a eficiência produtiva e fornece aos consumidores maior escolha, a um custo menor;
- não há razão que obrigue a questionar os padrões atuais de propriedade;
- mercados livres não reprimidos pelo governo, geralmente resultam em alocação de recursos mais eficaz e socialmente mais favorável; e
- a globalização da economia, alcançada pela remoção de barreiras ao livre fluxo de produtos e dinheiro em toda a parte do mundo, estimula a competição, aumenta a eficácia e o crescimento econômicos, cria empregos, baixa os preços dos bens de consumo e, geralmente, é benéfica para quase todos”. (MELO NETO; FROES, 2001, p. 51)

² Alfred T. Sloan Jr. é considerado o pai da **obsolescência programada** - estratégia de empresas que programam o tempo de vida útil de seus produtos para que durem menos do que a tecnologia permite. Assim, eles se tornam ultrapassados em pouco tempo, motivando o consumidor a comprar um novo modelo.

Os autores continuam a exposição reforçando que tais pressupostos estão completamente equivocados e são responsáveis por um estado de desordem, “um grande número de problemas sociais que afetam empresas, clientes, governo, sociedade, comunidade e todos os cidadãos”.

A conclusão é evidente: há uma piora das condições ecológicas, sociais, culturais, políticas e econômicas.

Mas, parece que começa a surgir no mundo empresarial um consenso sobre o que seria este novo paradigma de negócios que está nascendo no mundo de hoje. (MELO NETO; FROES, 2001, p. 52)

“... o negócio dos negócios não é mais simplesmente negócio. O negócio dos negócios deve mudar para desempenhar um papel criativo ao desenvolver uma cultura sustentável neste planeta. As empresas devem se responsabilizar pelas consequências de seus erros e excessos no passado. Os negócios devem assumir um papel criativo ao alimentar a próxima fase de evolução que está se instalando ao redor do planeta com um mínimo de ruptura social e miséria humana”. (HARMAN; PORTER, 2000 apud MELO NETO; FROES, 2001, p. 52, grifo nosso)

Melo Neto e Froes (2001) concluem que o modelo *welfare state* ou *Estado de bem-estar social* - no qual o Estado atua como agente da promoção (protetor e defensor) social e organizador da economia - se esgotou. Em seu lugar, destaca ele, surgiu um novo modelo – o *welfare state* moderno.

Nele as funções do estado são revistas. Aumenta o papel social das empresas. Surge o Terceiro Setor, com suas Organizações Não-Governamentais, associações voluntárias e organizações sem fins lucrativos.

Neste novo contexto as pessoas abandonam um “ethos” coletivo de completa dependência do Estado, como era comum, por exemplo, na maioria dos países latino-americanos, e se articulam politicamente. Criam, inicialmente, um mosaico de entidades autônomas, independentes – na quase totalidade com estrutura e organização muito simples, nos limites da informalidade – e são essas entidades, que agindo solidariamente na sociedade vão em busca de soluções inovadoras para seus problemas sociais. Com o tempo essas entidades sociais se fortalecem, desenvolvem competências de gestão e se tornam parceiras importantes do Estado e das empresas. (MELO NETO; FROES, 2001, p. 54)

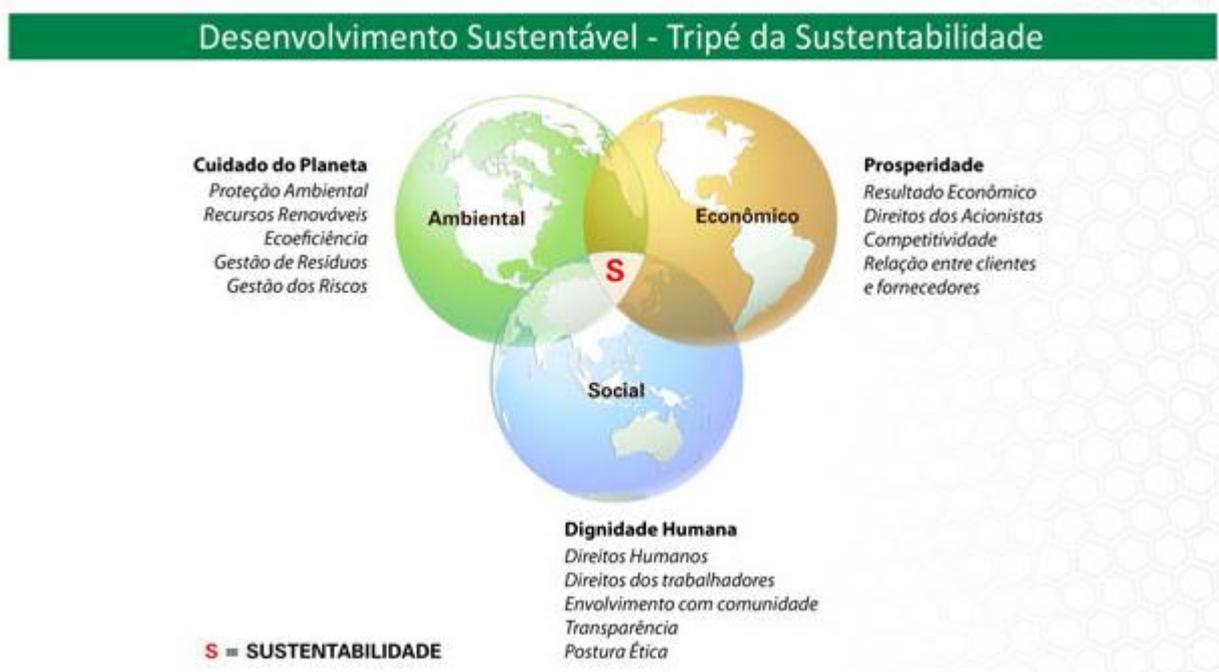
Começa a entrar em cena o conceito de sustentabilidade, que surgiu em meados de 1987 como resultado dos trabalhos de representantes de governos,

líderes empresariais e representantes da sociedade que participaram da *Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento* da ONU.

Pereira (2008) pondera que o desenvolvimento sustentável busca o equilíbrio na convivência entre o homem e o meio ambiente e tem por premissa atender às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem suas próprias necessidades.

Isso significa cuidar dos aspectos ambientais, sociais e econômicos e buscar alternativas para sustentar a vida na Terra. Com a difusão de novos conceitos, o chamado tripé da sustentabilidade tornou-se amplamente conhecido entre empresas e pesquisadores como uma ferramenta útil para ilustrar a importância de uma visão de mundo (e da economia) mais ampla, para além dos valores eminentemente baseados no desempenho financeiro e no lucro pelo lucro, predominantes na sociedade moderna até hoje. (PEREIRA, 2008, p. 155)

Figura 1 – Desenvolvimento Sustentável – Tripé da Sustentabilidade



Fonte: <http://www.ecocasa.com.br/>

A autora pontua que, na economia tradicional, o objetivo fundamental das organizações é obter o maior retorno possível para o capital investido. Para alcançá-

lo, são utilizadas ferramentas de gestão que suplantam concorrentes e beneficiam, da melhor forma possível, os *shareholders*.

No entanto, com as mudanças geopolíticas e socioeconômicas que o século XX viu nascer na arena mundial, além dos fatores econômicos e financeiros, os fenômenos ambientais e sociais começaram a fazer parte dos negócios estratégicos das empresas, não apenas pela urgência decorrente do descaso com que a natureza e as pessoas foram tratadas nos “séculos de ouro” do capital, desde a Revolução Industrial, mas sobretudo pela percepção de que o contínuo desperdício dos recursos humanos e naturais vem anunciando, desde então, a falência do modelo e um impasse para o desenvolvimento das sociedades, no planeta Terra.

Sob essa nova perspectiva, uma organização, com ou sem fins lucrativos, passou a compreender que deve agir de maneira socialmente responsável, de modo a atender aos interesses de todos os seus principais *stakeholders*, isto é, de todos aqueles que afetam ou são afetados por suas atividades.

Por isso, as organizações têm procurado modificar seus modelos de negócios com base no tripé da sustentabilidade. **Na prática, isso significa a criação de produtos e serviços que contribuam efetivamente para a melhoria da performance socioambiental dos seus públicos internos e externos, finalmente percebidos como relevantes para os seus resultados operacionais.** (PEREIRA, 2008, p. 155 e 156, grifo nosso).

Ao discorrer sobre a responsabilidade social como prática empresarial, Félix (2009) observa que a concorrência traz a necessidade da criação de um diferencial mercadológico que conquiste a preferência dos consumidores e sugere como deve ser o olhar dos gestores, como precisam posicionar e gerir suas organizações nesse novo contexto.

Após o fim da competitividade por preço, a customização ou produto personalizado passou a ser o grande diferencial. Mas hoje nenhum desses fatores é inédito nos produtos. **A imagem que a empresa possui passa a ser fator decisivo de compra para fatia cada vez maior da sociedade. Aumenta o número de clientes e consumidores querendo ter a certeza de que a qualidade de suas vidas não está sendo comprometida pelos crescentes interesses empresariais de lucros.**

O simples pagamento de impostos legais, sociais e trabalhistas não pode ser considerado como ação de responsabilidade social. Cabe à empresa estabelecer uma relação justa com seus funcionários, consumidores, fornecedores e sociedade na qual está inserida, trazendo ganhos às partes envolvidas nas trocas de capital, serviços ou produtos. **Deve, também, perceber-se como parte do planeta, buscando reavaliar constantemente suas ações e conduta, de forma a garantir a sustentabilidade a curto, médio e longo prazo. A empresa deve monitorar sua forma de gestão dos negócios, incorporando instrumentos e ferramentas que facilitem o diagnóstico e a mudança positiva na redução dos impactos e ampliação dos resultados sociais e ambientais.** (FÉLIX, 2009, p.15, grifos nossos).

Félix (2009) afirma, inclusive, que as ações já surtiram efeito, sustentando que no novo milênio, especialistas nas mais diversas áreas do conhecimento, tais como economia, marketing, administração e gestão, demonstram a rentabilidade, o diferencial competitivo e a sustentabilidade das empresas que passaram a incorporar normas e procedimentos relacionados à responsabilidade socioambiental.

Existem várias maneiras de uma empresa demonstrar ser atuante em relação à conservação do meio ambiente e comprometida com a garantia de vida saudável no planeta:

- Ampliar a cultura empresarial que leva em conta, em suas transações, ganhos recíprocos às partes envolvidas da sociedade.
- Demonstrar ética e transparência nas relações.
- Patrocinar ações de ONGs, instituições e comunidade que atuam em favor de causas sociais e ambientais.
- Implantar sistemas de gestão ambiental com vistas à melhoria contínua do desempenho ambiental.
- Incluir socialmente grupos e comunidades menos favorecidas.
- Contribuir para que parcelas da sociedade possam vir a caminhar com autonomia em termos econômicos e culturais.
- Estimular práticas socioambientais junto aos fornecedores.
- Promover ações educativas e de aumento do conhecimento junto aos funcionários. (FÉLIX, 2009, p.16).

É importante ressaltar ainda o papel das instituições não governamentais, incluindo as fundações, que surgiram na década de 1990 para agregar, nortear e facilitar as ações sociais e ambientais das corporações. O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é um exemplo.

Para facilitar a gestão e operacionalização, nas últimas décadas foram propostos procedimentos, acordos, termos, roteiros e indicadores de responsabilidade social às empresas: Agenda 21; Indicadores Ethos de Responsabilidade Social; Metas do Milênio; Pacto Global; Balanço Social e Governança Corporativa são caminhos concretos e delimitados que podem ser percorridos pelas empresas. Todos estes documentos ou propostas possuem pontos convergentes ao **Tripé da Sustentabilidade**, o qual leva em conta a gestão atenta aos aspectos sociais, econômicos e ambientais da atividade. (FÉLIX, 2009, p.17, grifo nosso).

Ashley (2005) também descreve o início das mudanças de pensamento esboçando uma visão mais pragmática quando se refere aos resultados práticos dos novos rumos tomados. De acordo com ela, o entendimento de RSE, aparentemente

assimilado por gestores, ainda não produziu praticas e dividendos sociais realmente palpáveis.

A autora relembra que o triunfo da ideologia neoliberal e sua essência – redução da ação do Estado, abertura das economias nacionais à competição internacional, submissão das relações sociais aos condicionamentos de mercado, fatores que, geralmente, implicam em redução dos investimentos em políticas sociais e ambientais e aumento de impostos – começou a ruir nas últimas décadas do século XX porque contrastava com as ameaças e as condições de riscos vivenciadas nas sociedades.

Desigualdade social, corrupção, degradação ambiental, concentração de renda, perda de identidade social, degradação do nível de vida, aniquilamento da perspectiva de vida social para jovens e adultos e desemprego crônico passaram a ser conectados a uma sociedade em que a autoridade da lógica empresarial é inconteste.

As críticas ao modo de operar das empresas e seus impactos sociais negativos — críticas estas quase sempre discretas, sendo as mais enfáticas restritas às relações capital x trabalho — cresceram e pulverizam-se à luz das incontáveis e diversificadas evidências, sinalizando a entrada em uma fase na qual havia se tornado mais difícil convencer as pessoas que interesses sociais e interesses empresariais coincidiam naturalmente. O laço de compromisso entre a sociedade e as empresas, firmado entre os anos 1930 e 1960 e fundado na produção e consumo em massa e na intervenção do Estado como forma de alcançar a justiça social, encontrava-se estremecido. (ASHLEY, 2005, p.89).

É nesse contexto, pondera Ashley (2005), que o movimento da responsabilidade social assume a forma de uma resposta às críticas e tenta firmar novos compromissos, mais adequados às condições econômicas contemporâneas. Assim, de acordo com a autora, a responsabilidade social insere-se entre as diversas iniciativas reativas, dirigidas à necessidade de cunhar um novo espírito capitalista, no intuito de despertar um compromisso que não seja apenas material para manter seu poder de mobilização. Ela surge como uma forma contemporânea de conter o ímpeto desmedido pelo lucro individual socialmente autodestrutivo.

[...] Por outro lado, um papel mais ativo das empresas na resolução dos problemas públicos foi consequência também da implementação de fórmulas institucionais descentralizadoras, sobretudo nos anos 1980 e 1990,

derivadas das transformações indicadas acima e das pressões por mais participação democrática. Essas fórmulas preconizaram a redução do papel do Estado na formulação e implementação de políticas públicas, ampliando e mudando a natureza do envolvimento das organizações privadas e não governamentais e dos movimentos sociais, organizados ou não, nesses processos.

Todas essas mudanças, apesar das diversas iniciativas inovadoras e de algumas avaliações otimistas veiculadas na mídia e na literatura, ainda não produziram resultados gerais palpáveis nem consenso sobre arranjos institucionais capazes de envolver os atores mais adequados no combate consistente à crise social e ambiental no Brasil. (ASHLEY, 2005, p.90, grifo nosso).

1.5 Cenário atual

Inseridas neste novo contexto, com variáveis econômicas e valores de mercado distintos daqueles do século XX, as organizações são levadas a encarar, cada dia mais, responsabilidades que antes não eram reconhecidas como parte de seu cotidiano. Ashley (2005) também pondera que, no Brasil, a propagação da ideia e do conceito de RSE é bastante recente.

Ainda assim, de acordo com a autora, o cenário já se alterou bastante desde meados da década de 1970, em especial no final da década de 1990. A crescente produção acadêmica, o lançamento de premiações, a fundação de organizações associativas promotoras do conceito de responsabilidade social empresarial, em especial o Instituto Ethos, fundado em 1998, são indicadores dessa evolução.

[...] a academia e as instituições de ensino superior vêm incorporando o tema da responsabilidade social empresarial no currículo dos cursos de graduação, pós-graduação *lato sensu e stricto sensu*, bem como em áreas temáticas específicas de encontros, workshops, seminários, congressos e no maior evento acadêmico da área de Administração – o Encontro Anual da associação dos Cursos de Pós-Graduação em administração (Enanpad). Esse encontro, aliás, classifica a responsabilidade social empresarial como uma nova área de conhecimento – a Gestão Social e Ambiental – e seleciona anualmente os melhores trabalhos dentro dela. Tal incorporação do tema pelo meio acadêmico permitirá reorientar a formação dos futuros profissionais de nível superior, em especial os que serão formados para serem gestores.

É grande a expectativa no que se refere à permanência da propagação de um ideário social no meio empresarial brasileiro. Algumas empresas com atividades no país já têm a responsabilidade social como assunto constante em suas agendas de negócio. E muitos empresários brasileiros já perceberam que contribuir para o bem-estar de seus funcionários, da

comunidade em que atuam e promover práticas de governança e transparência com seus *stakeholders* é o divisor de águas entre as empresas que se omitem e as que atuam positivamente em seu meio, respeitando-o e valorizando os diversos públicos que dele fazem parte. (ASHLEY, 2005, p.93 e 94).

Túnel do Tempo

Para proporcionar uma visão global de como o homem vem se conscientizando em relação aos aspectos sociais, ambientais e econômicos, Félix (2009) traça um panorama com os fatos mais relevantes que ocorreram desde o começo do século XIX.

Figura 2 – Túnel do Tempo



Fonte: Mega Arquivo

1970

Relatório Limite do Crescimento publicado pelo Clube de Roma em 1972 (prognosticado desde 1960) alertou sobre os riscos do crescimento de forma desordenada.

1972 – A empresa Singer publica o que foi posteriormente reconhecido como o primeiro balanço social no mundo.

1974 – A Holanda realizou o Primeiro Congresso Internacional de Ecologia, alertando sobre a redução da camada de ozônio e suas consequências.

1975 – Foi realizado, em Belgrado, Seminário Internacional de Educação com a participação de vários países, resultando na Carta de Belgrado, que trata da Educação ambiental.

1976 – A FIDES e a ADCE iniciam a proposta do tema Responsabilidade Social.

1977 – Na França, empresas com mais de 750 empregados passam a ter, por lei, a obrigação de publicar o balanço social.

1980

Acidentes de Chernobyl, União Soviética; Seveso, Itália; Bhopal, Índia; Exxon Valdez, Alasca. Milhares de mortes. A população passa a discutir os desastres ambientais.

Incluído o tema Meio Ambiente na Constituição brasileira. A primeira constituição do mundo a constar de um capítulo inteiro sobre o Meio ambiente.

1984 – A Nitrofetil publica o primeiro balanço social do Brasil.

Em 1987, o manifesto Nosso Futuro Comum (ou Relatório Brundtland), do Conselho Mundial de Desenvolvimento e Meio Ambiente da ONU, fixa o conceito de desenvolvimento sustentável.

1987 – Firmado o protocolo de Montreal, banindo os Cloro-Fluor-Carbonos ou CFCs, pois comprometiam a camada de ozônio.

1988 – Lançado o Painel Intergovernamental para Mudanças Climáticas (IPCC).

1990

Empresas envolvidas com tabaco, álcool, jogo, armas e energia nuclear foram proibidas de participar do indicador social Domini 400 Social.

O termo Desenvolvimento Sustentável ganha força. Equilíbrio entre conservação e meio ambiente que permita atender às presentes e futuras gerações.

Discussões políticas e sociais aumentando a pressão ao setor econômico. Criados o Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA) em 1992 e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social em 1998.

É realizada a Rio-92 – ECO92: Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – CNUMAD, na cidade do Rio de Janeiro. Mais de 170 países reunidos.

Da Rio 92 surge a Agenda 21 global: Documento com 40 capítulos estratégicos para a implantação do desenvolvimento sustentável no planeta. Parceria entre governo, empresa e sociedade.

1990 – O termo Desenvolvimento Sustentável ganha força. Equilíbrio entre conservação e meio ambiente que permita atender às presentes e futuras gerações.

1995: O Governo Brasileiro, através de seus ministérios e bancos oficiais, firma o chamado Protocolo Verde: acordo cujo objetivo é subsidiar a aquisição de tecnologias antipoluentes, bem como incorporar a análise ambiental para a concessão de créditos e benefícios às empresas.

1990

1996: A ISO – International Organization for Standardization (Organização Internacional para a Padronização) define as normas internacionais de proteção ao meio ambiente, e a certificação ISO 14001.

Em Kyoto, Japão, 84 países acordam reduzir a emissão de gases de efeito estufa, resultando, em 2005, na assinatura do Protocolo de Kyoto, por mais de 150 países.

1997: É fundada a Global Reporting Initiative (GRI) buscando uniformizar relatórios ambientais, econômicos e sociais.

1999: O ISEA lança a norma AA1000.

1999: É criado nos EUA o Índice de Sustentabilidade Dow Jones, avaliando o desempenho financeiro das empresas líderes em sustentabilidade.

“Preservar o meio ambiente não é mais um modismo de minorias, mas uma necessidade universal para a preservação de nossa espécie.” (Cyro Valle)

1990

O mercado ambiental (Ecobusiness) cresce na mesma medida em que se amplia a consciência do consumidor em relação ao desenvolvimento sustentável.

Equação dos 3R: reduzir, reutilizar e reciclar.

Uma nova ótica acerca do meio ambiente. A ordem é consumir pensando nas gerações futuras.

1997: a Social Accountability International (SAI) cria a SA8000, norma que certifica as condições de trabalho na empresa.

1999: a ONU promove o Global Compact (Pacto Global) estabelecendo princípios empresariais nas áreas de meio ambiente, combate à corrupção e direitos humanos.

2000

Amplia a discussão sobre o conceito do Tripé da Sustentabilidade, que leva em conta a sustentabilidade Ambiental, Econômica e Social nos negócios.

Dez anos depois da Rio 92 é realizada a Conferência Rio + dez – em Johannesburgo – África

- 104 chefes de estado
- 4.000 jornalistas
- 1.000 líderes empresariais
- Um total de 60.000 pessoas
- Avaliação dos 10 anos de implementação da Agenda 21.
- A mudança nos padrões de produção e consumo e a necessidade de parcerias entre o setor privado e o governo foram temas de grande debate nesse encontro.

2000

<p>Conflitos começam a crescer em todo o mundo ao mesmo tempo em que a disponibilidade dos recursos fica escassa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - solos cada vez menos produtivos; - decréscimo da disponibilidade de água <i>per capita</i> no mundo; - esgotamento acelerado do petróleo em vários países; - dificuldade de abastecimento em energia elétrica. 	<p>Em 2000, em reunião de dirigentes promovida pela ONU, 191 países, definiram as 8 Metas do Milênio envolvendo questões sociais, políticas, ambientais e econômicas.</p>	<p>Pesquisa ISER IBOPE 2001: "não há como negar que houve, nesta última década, uma notável evolução no que se pode chamar de consciência ambiental no Brasil, e isto se pode medir através de vários dados e indicadores que a pesquisa permite extrair". Cientista social, Samyra Crespo</p>	<p>2003 – População mundial – 6.301.394.330 hab.</p>	<p>Em 2005 é lançado o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) comparando empresas listadas na Bovespa no que tange à sustentabilidade.</p>
2000				

Implantação do pedágio urbano, para veículos, em Londres;
Paris cria sistema de bicicletas públicas;
Fundação da Bolsa do Clima de Chicago.

A cada dia são descartados dois milhões de toneladas de lixo domiciliar no mundo.
É um volume diário que equivale a dez montanhas como o Pão de Açúcar, no Rio de Janeiro.
Fonte: Ethos

Hoje são necessários mais quatro planetas Terra para permitir que todas as pessoas do mundo consumam da mesma forma.

"O julgamento público torna-se cada vez mais a prova decisiva."
Chegará um dia em que as grandes empresas serão avaliadas tanto pela sua lucratividade quanto pela sua ética."
Anita Roddick

Futuro – estimativas no presente

Em 2025, faltará água de qualidade para 2 em cada 3 pessoas.	5 bilhões de pessoas viverão em cidades/grandes centros em 2030	2050 – População mundial – 10.058.665.410 hab.	Nos próximos 50 anos, a temperatura média do planeta poderá aumentar em até 5°C.
--	---	--	--

Os achados do final do século XIX transformaram o mundo. A descoberta do petróleo e da energia elétrica, assim como a invenção do plástico e do pneu, aceleraram a evolução da humanidade, mudaram a dinâmica do homem viver e sobreviver. Foi, sem dúvidas, um divisor de eras, um marco sem precedentes. De carona nesta evolução, indícios dos primeiros passos em direção as novas formas de interagir, comunicar e influenciar presentes no século XXI.

2 E A COMUNICAÇÃO NESSA HISTÓRIA?

“A Terra é azul”, teria dito o russo Yuri Alekseievitch Gagarin em abril de 1961, uma frase eternizada como a reação espontânea do piloto ao avistar o planeta do espaço. Na época, em plena Guerra Fria, Rússia e Estados Unidos travavam uma disputa pelos poderes bélico, tecnológico e econômico – capitalismo versus socialismo. O homem já havia superado barreiras de comunicação e passado a fazer dela uma ferramenta para conquistar a massa, ou seja, centenas de milhares de pessoas.

Historiadores consideram que a missão espacial tripulada foi um grande golpe de publicidade da União Soviética, que já havia lançado anteriormente o primeiro satélite artificial, o Sputnik, em 1957. Assim como a promessa do presidente dos EUA, John F. Kennedy, em 1961, de que até o final da década os americanos levariam o homem à Lua, o que ocorreu em 1969. Mas a publicidade é apenas uma das vertentes da Comunicação. Simonassi (2014a) lembra que a expressão **comunicar** é oriunda do latim *communicare*, que significa tornar comum, partilhar. “A comunicação é uma capacidade que evolui com o ser humano”, e é possível comunicar de muitas formas.

Os russos e os norte-americanos souberam se valer da comunicação para induzir o mundo a ter uma atitude simpática e favorável a seus feitos. Os exemplos aqui ilustrados têm o objetivo de conduzir a uma reflexão importante: o mundo não saberia que “a Terra é azul”, nem que o homem pisaria na Lua, se o processo de comunicação não tivesse evoluído e sido determinante na aquisição do conhecimento, no desenvolvimento da sociedade, na reverberação de marcos que fizeram a história ou de fatos que simplesmente atingem a realidade de cada indivíduo no dia a dia.

2.1 Do gestual à convergência de mídias – um breve histórico

Perles (2007) observa que até hoje os estudiosos ainda buscam chegar a uma conclusão definitiva sobre como os homens primitivos começaram a se comunicar entre si, se por gritos ou grunhidos, por gestos, ou pela combinação desses elementos. O fato é que graças a tal feito, o saber está ao alcance de quem o busca e, tão importante quanto, pode ser passado de geração em geração a uma velocidade jamais imaginada mesmo para quem viveu no início do século passado. Mas, para se chegar até aqui, uma série de transformações traçaram a trajetória daquilo que os especialistas chamam de processo de comunicação.

O autor considera que a linguagem, a cultura e a tecnologia são elementos indissociáveis desse processo.

Os signos sonoros e visuais, como o tantã, o berrante, o gongo e os sinais de fumaça, foram os primeiros a serem utilizados pelo homem a fim de vencer a distância. A utilização desses artefatos caracteriza a tecnologia da comunicação em seus primórdios, já que, através deles a mensagem humana vence o âmbito familiar e grupal. Mas somente com a invenção da escrita, por volta do século IV antes de Cristo, é que o homem encontrou uma solução mais definitiva para o problema do alcance, já que a mensagem escrita pode ser levada para outro lugar. (PERLES, 2007, p. 6).

Gontijo (2004) cita que antes que o alfabeto tomasse a forma como conhecemos atualmente, passou por inúmeras mudanças. “Primeiro surgiram os silábicos, que consistiam num conjunto de sinais específicos para representar cada sílaba, chegando, muito tempo depois, ao alfabeto greco-latino”. (GONTIJO, 2004, p. 48-166). Mas, ainda assim, por séculos, a cultura continuou sendo transmitida oral e visualmente. Durante a Idade Média, a linguagem escrita era restrita aos monges e às pessoas letradas.

Enquanto a linguagem se desenvolvia, os suportes e meios de comunicação também iam se aperfeiçoando. O surgimento do papel, inventado pelos chineses, substituiu as superfícies de pedra, os papiros e os pergaminhos de couro, então utilizados para a escrita.

A história da escrita tem muito de fascínio. Antes que a tecnologia ocidental de impressão surgisse para disseminar os textos, as cópias manuscritas circulavam entre os poucos que decifravam seus códigos.

Entre 1438 e 1440, o alemão Johann Gensfleisch Gutenberg aperfeiçoou os tipos móveis criados pelos chineses que foram os primeiros a imprimir livros. O sistema de prensa tipográfica criado por Gutenberg, associado às possibilidades oferecidas pelo alfabeto romano, composto por pouquíssimas letras quando comparado aos inúmeros ideogramas chineses, não somente possibilitou a produção de livros em grande escala, como propiciou o surgimento do jornal. (PERLES, 2007, p. 6 e 7).

Na esteira desse desenvolvimento, a imprensa escrita tomou seu lugar com os primeiros jornais e, algum tempo depois, em meados de 1900, o rádio marcou uma nova era na comunicação porque quebrava a barreira do analfabetismo. “Como consequência, cristalizou-se o processo de massificação, cuja abrangência o viabilizou como principal instrumento político da época” (PERLES, 2007, p. 9).

McQuail (2013) explica que a expressão “**comunicação de massa**” foi cunhada, juntamente com “meios de comunicação de massa”, no início no século XX. Elas descreviam um novo fenômeno social e uma característica fundamental do mundo moderno que surgia e estava sendo construído sobre os alicerces do industrialismo e da democracia popular. Era uma época de migração rumo às cidades e além das fronteiras. Era também tempo de luta entre as forças da transformação e da repressão e de conflito entre impérios e Estados-nação.

As mídias de massa (forma plural) são os meios organizados para se comunicar de forma aberta, à distância e com muitas pessoas em um curto espaço de tempo. Esses meios de comunicação nasceram no contexto e em meio aos conflitos dessa época de transição e continuaram profundamente implicados nas tendências e transformações da sociedade e da cultura, da forma vivenciada por cada pessoa, bem como pela sociedade e o “sistema-mundo”.

Os primeiros meios de comunicação (jornais, revistas, fonograma, cinema e rádio) desenvolveram-se rapidamente para chegar a formatos que ainda são amplamente reconhecidos hoje, com mudanças principalmente em termos de escala e diversificação, bem como a inclusão da televisão, em meados do século XX. Da mesma forma, o que era considerado, setenta anos atrás ou mais, como características principais da comunicação de massa ainda se destaca em nossa mente: a capacidade de atingir toda a população de forma rápida e basicamente com as mesmas informações,

opiniões e entretenimento, o fascínio universal que exercem, o estímulo a esperanças e medos em igual medida, a suposta relação com fontes de poder na sociedade, o impacto e a influência supostamente grandes. (MCQUAIL, 2013. p. 13)

Inicialmente, destaca McQuail (2013), é preciso reconhecer que a comunicação de massa, como descrita, já não é mais o único meio de se comunicar com toda a sociedade (e em nível global). O autor lembra que foram desenvolvidas e assumidas novas tecnologias que constituem uma rede alternativa potencial de comunicação.

A comunicação de massa, no sentido de um fluxo de conteúdo público em grande escala e de mão única, continua inabalável, mas não é mais realizada apenas pela mídia de massa "tradicional". Ela recebeu a complementação de novos meios de comunicação (principalmente a internet e a tecnologia móvel), e novos tipos de conteúdo e fluxo são transmitidos ao mesmo tempo, diferindo principalmente por serem mais extensos, menos estruturados, muitas vezes interativos, bem como privados e individualizados.

Sejam quais forem as mudanças em andamento, não há dúvida de que os meios de comunicação continuam sendo importantes na sociedade contemporânea, nas esferas da política, da cultura, da vida social cotidiana e da economia. (MCQUAIL, 2013. p. 13)

Perles (2007) recorda ainda que depois do rádio, do cinema e da TV, o incremento na comunicação viveu uma fase revolucionária com a invenção dos satélites, que passaram a servir simultaneamente a diversas estações terrestres de localidades ou países diferentes. O autor também reconhece que o processo de integração dos meios de comunicação iria sofrer o mais profundo impacto com o advento da rede mundial de computadores, denominada Internet, que surgiu de experiências e pesquisas realizadas para fins militares no final da década de 1950.

O cenário atual é caracterizado fortemente pelas ocorrências de arranjos técnicos que produzem ininterruptas convergências. Trata-se do equacionamento de conteúdos no formato de arquivos digitais, infraestrutura de transmissão e plataforma de visualização. (PERLES, 2007, p. 12).

[...] A Internet, nos parece, representa a culminação de um ciclo de desenvolvimento da tecnologia da informação, tanto quanto outros ciclos que se completaram. Mas tal afirmação, longe da ingenuidade e crença

simplista, não supõe fim algum, antes, aponta para o surgimento de uma nova era, ainda que insipiente. (PERLES, 2007, p. 13).

2.2 As ondas de cada tempo

Para contextualizar historicamente as transformações da sociedade, Angeloni (2010) pondera que alguns autores, como Alvin Toffler e Dudley Lynch, descrevem as evoluções sob a forma de ondas.

Segundo esses autores, uma onda se forma à medida que mudanças de valores, crenças e comportamentos se acumulam e são disseminados no interior e entre as sociedades.

[...] As quatro principais ondas de mudança da sociedade são a agrícola, a industrial, a da informação e a do conhecimento.

Na primeira onda, dominavam os detentores da terra, na segunda dominavam os que possuíam as máquinas e o capital, na terceira e quarta onda dominam os que dispõem da informação e do conhecimento.

[...] Na onda industrial, a maior parcela do valor de venda do produto ficava com quem transformava o produto e não com quem plantava ou extraía o produto da natureza. Na era da informação e do conhecimento, quem fica com a maior parcela do valor final do produto é quem cria a informação e o conhecimento, ou seja, quem produz o conhecimento fica com 55% do valor do produto. (ANGELONI, 2010, p. 2 e 3).

Angeloni (2010) também apresenta algumas curiosidades que dão a dimensão do aumento do volume de informações no decorrer do tempo e de como a comunicação tornou-se um processo dinâmico.

- nos últimos 30 anos, foram produzidas mais informações do que nos cinco mil anos anteriores;
- uma edição de dia útil do New York Times contém mais informações do que um cidadão médio do século XVI poderia obter em toda a sua vida;
- em 1917, uma carta levava 40 dias entre os EUA e a Inglaterra;
- em 1865, a morte de Abraham Lincoln levou 13 dias para ser conhecida na Europa;
- hoje, as informações chegam em “tempo real”;
- a biblioteca de Dante Alighieri no século XIV tinha 1.338 volumes e continha todo o conhecimento da época;
- 300 anos mais tarde, Isaac Newton tinha 25 mil livros e supostamente todo o conhecimento europeu da época;
- em 1990, a biblioteca do Congresso americano tinha cerca de 93 bilhões de livros, cerca de três trilhões de bytes;
- o telescópio Hubble enviou à Terra, em 1995, cerca de um trilhão de bytes/dia;
- em 19 de maio de 2009, segundo a Agência EFE, o telescópio Hubble, com lentes novas e baterias recarregadas, foi recolocado em órbita e permitirá a obtenção de imagens de alta resolução e extremamente claras e detalhadas, com uma gama muito variada de cores. (ANGELONI, 2010, p. 6).

Diante do exposto, ainda pontua Angeloni (2010), os efeitos do aumento do volume de informações nas organizações são nítidos: um executivo do início do século XX defrontava-se com uma grande carência de informações como suporte à tomada de decisão, enquanto que um executivo do início do século XXI encontra-se soterrado em um mar de informações.

3 ELOS ENTRE A RSE, A COMUNICAÇÃO E A IMAGEM DAS ORGANIZAÇÕES

Se a comunicação é uma capacidade que evolui com o ser humano e se realmente ajudou a transformar o mundo, é muito natural que o universo corporativo também tenha percebido que comunicar bem é relevante no processo de diferenciação de marcas e na construção e consolidação da imagem das empresas.

Félix (2009) explica que quando, na década de 1990, o Brasil começou a se conscientizar da real importância da responsabilidade social empresarial, a demanda pela construção de uma imagem ancorada na atuação social provocou uma corrida das empresas. A autora detalha que as organizações queriam obter certificações e desenvolver projetos junto à comunidade. A imprensa repercutiu amplamente a novidade. “A sustentabilidade tem levado diversas organizações a investir em ações agressivas de comunicação, a fim de estabelecer uma conexão entre o tema e suas marcas”. (FÉLIX, 2009, p. 91). No, entanto, Félix observa, é preciso ética e coerência para que o objetivo seja cumprido. Ela elenca aspectos interessantes do elo RSE, comunicação e imagem nos últimos anos.

Não bastam apenas belos comerciais de televisão. Para que as empresas alcancem o almejado reconhecimento, é preciso ter visão de longo prazo e focar nas questões que realmente importam, ou seja, as que geram benefícios para a sociedade e para o ambiente, ao mesmo tempo em que contribuem para o desempenho do negócio e diferenciação da marca. Além disso, é igualmente importante comunicar o tema com conhecimento de causa. Quando se atua de acordo com estas premissas, a comunicação torna-se naturalmente mais coerente e alinhada aos valores da organização. A sustentabilidade da própria marca é trabalhada, conquistando admiração e engajamento do público. **As empresas comprometidas de fato já percebem a importância da gestão responsável como uma nova forma de fazer e de comunicar suas iniciativas. A palavra do momento é “convergência”.** Fortemente induzida pela velocidade das mudanças e pela dinamicidade impostas ao mercado pela fusão entre a tecnologia da informação e as telecomunicações, não se pode deixar de estudar a importância da convergência – vários tipos de convergência – no mundo atual. (FÉLIX, 2009, p. 91, grifo nosso).

Essa convergência, relata a autora, parece se impor também nos aspectos relacionados à imagem corporativa e à imagem de marca das organizações, tendo a sustentabilidade e a responsabilidade social como fatores agregadores. Para Félix (2009) pode-se afirmar com certa segurança que uma empresa, para ser sustentável e responsável socialmente, não pode descuidar de sua marca e de sua imagem corporativa.

Em períodos de grande preocupação com o meio ambiente, uma empresa se sustenta se as pessoas perceberem nela uma preocupação real com a responsabilidade social. Assim, mais do que nunca, sua imagem será preservada e sua marca consolidada no mercado, atingindo um valor agregado que a manterá competitiva. Sabemos que o valor patrimonial das marcas mais bem posicionadas no mercado é decorrente, na maioria das vezes, da credibilidade obtida pelas pessoas em função de seu posicionamento em relação ao meio ambiente. Esta parece ser uma assertiva consistente.

Fica difícil dissociar marca e imagem de marca de imagem corporativa, de sustentabilidade e de responsabilidade social. Esses fatores estão tão arraigados atualmente que é difícil tratá-los de forma separada. Um está atrelado ao outro quase como em uma cadeia de valor. (FÉLIX, 2009, p. 91).

O assunto tem tomado dimensão tamanha que pauta institutos de pesquisa e veículos segmentados. A reponsabilidade social tem um peso de 41% nas avaliações dos consumidores sobre a reputação de uma empresa. É o que revela o estudo **2013 CSR RepTrak® 100 Study**, realizado entre janeiro e fevereiro de 2013, e divulgado no mesmo ano pelo *Reputation Institute*. A pesquisa ouviu cerca de 55 mil consumidores de 15 mercados diferentes no mundo todo para descobrir quais são as cem companhias com melhor reputação, na opinião deles. O resultado foi amplamente divulgado em sites e revistas especializadas em negócios e economia, como a americana Forbes e brasileira Exame.

Em reportagem de Jacquelyn Smith, o site da revista Forbes evidenciou que o *Reputation Institute* constatou que 73% dos 55 mil consumidores consultados

estariam dispostos a recomendar companhias que parecem comprometidas com a RSE. Do outro lado dessa realidade está um percentual contrastante: apenas 17% dos pesquisados recomendariam empresas pouco comprometidas com a mesma questão.

3.1 Imagem, identidade e a importância das novas formas de comunicação

Autores que, nos últimos 15 anos, abordaram a questão da RSE são praticamente unânimes ao afirmar que, em oposição à máxima do economista americano Milton Friedman – que a empresa deve dar o maior lucro possível aos seus acionistas sem assumir responsabilidade social alguma – está a visão contemporânea de organizações que buscam, além da maximização dos resultados, garantir a sua manutenção no mercado por perceber a necessidade de atender os interesses de seus vários públicos.

Para isso, as empresas têm expandido sua ação mercadológica para um mercado simbólico, ou seja, um mercado dirigido para a identidade da empresa, da sua marca, paralelamente ao mercado material, que é aquele voltado para a comercialização dos seus produtos e serviços. Atuando no mercado simbólico, as empresas passam a desenvolver ações institucionais, objetivando a fixação de uma boa imagem da organização nos diversos públicos.

Para trabalhar a **imagem da empresa**, primeiramente é necessário desenvolver a sua **identidade**. **Apesar de parecerem conceitos similares, eles diferenciam-se entre si, visto que se entende por identidade aquilo que uma organização é e como deseja ser percebida, ao passo que a imagem é como tal organização é realmente percebida por seus públicos.** (GARCIA, 2002, p.287 e 288, grifo nosso).

Garcia (2002) indica que a formação da imagem se dá quando o público recorre a uma série de referências pessoais para verificar se uma determinada ideia merece a sua aceitação e o seu interesse. Essas referências, resultantes de experiências pessoais, são confrontadas. De acordo com o autor, as ideias consideradas verdadeiras formam as crenças e, com base nelas, associadas à ideia da empresa ou produto, constrói-se a imagem daquele público sobre determinada

empresa. Por isso, o peso das ações realizadas pelas empresas, os seus valores e a sua identidade terão grande influência para a formação da sua imagem.

É importante trabalhar a identidade da empresa, construindo a sua marca e associando a ela os valores relevantes para a sociedade. Para Garcia (2002), esses valores são representados não somente pelas características e benefícios relacionados ao produto ou serviço, mas também pela responsabilidade social da instituição.

Se a imagem que uma pessoa faz de uma instituição é favorável a ela, isso colabora para que essa pessoa tenha atitudes igualmente favoráveis para com a instituição. Embora a imagem não seja o único fator a definir os atos de uma pessoa em relação a uma organização, ela é fundamental. Quanto mais essa imagem tiver fixada para a pessoa, mais ela será a referência. É muito difícil convencer uma pessoa de que a imagem que ela faz de determinada organização não corresponde à realidade quanto mais fixada essa imagem estiver. Após analisar a opinião da comunidade sobre várias universidades dos Estados Unidos, Philip Kloter afirmou que “o nível de instrução de uma importante universidade poderá ter baixado e, no entanto, ela ainda pode continuar a ser altamente considerável na mente do público”. Essa observação vem reafirmar a importância da imagem de uma instituição para a sua manutenção no mercado e para o seu crescimento. Desenvolver essa imagem perante os públicos do mercado requer investimento e trabalho persistente, principalmente pelo fato de as pessoas terem uma tendência a conservar a imagem já formada. (GARCIA, 2002, p.287 e 288).

Félix (2009) entende que a imagem é um conceito que se populariza cada vez mais nas ciências das comunicações humanas e que se expandiu a partir da segunda metade do século XX.

Trata-se de um conjunto de ideias que uma pessoa tem ou assimila a respeito de um objeto, e que forma na sua consciência um entendimento particular sobre tal objeto, seja ele um fato, uma pessoa ou uma organização.

Sob a ótica do marketing, a imagem pode ser vista como um quadro de referências a que o consumidor recorre para avaliar se determinada ideia merece ou não o seu interesse, a sua simpatia, o seu apoio. O consumidor à confronto a imagem que formou sobre algo ou sobre uma instituição com outras ideias não necessariamente específicas do objeto, mas pertinentes à sua apreciação. As ideias que a pessoa entende como verdadeiras constituem as suas crenças. A construção de uma imagem é o resultado de várias ideias.

As ideias que nos são transmitidas a respeito de um dado objeto são comparadas com as ideias referenciais que temos sobre esse mesmo objeto e dessa comparação vai se formando a imagem que cada um tem do objeto. (FÉLIX, 2009, p. 80)

A literatura especializada também reconhece que com o final do regime militar no Brasil, algumas empresas se viram obrigadas a buscar mais transparência e diálogo com seus diversos públicos.

Mais tarde, com a formação do Mercosul e a conseqüente abertura do mercado no início dos anos 90, a comunicação e as atividades de relações públicas no Brasil foram fortalecidas, exigindo o aperfeiçoamento dos processos de comunicação interna e externa.

[...] A comunicação empresarial, por meio das relações públicas, contribui para o aumento da produtividade e para a compreensão e aceitação dos públicos dos empreendimentos desenvolvidos por uma empresa, organização ou instituição. (GARCIA, 2002, p. 293)

Além disso, acrescenta Garcia (2002), a comunicação empresarial é estratégica para a definição da qualidade dos relacionamentos da empresa com os seus diversos públicos.

Essas funções traduzem a importância da comunicação para uma empresa que adota a gestão social e deseja ser reconhecida como socialmente responsável. A própria instabilidade do mercado no contexto em que a responsabilidade das empresas evolui gera mudanças constantes nas organizações, exigindo uma atuação cada vez maior das áreas de comunicação. Afinal, as situações de mudança ou crise geram um clima de desconfiança e temor entre os públicos comprometidos com a empresa, fazendo com que suas relações se fragilizem, causando riscos para sua imagem. A comunicação, então, atua tanto no fortalecimento dos valores da empresa quanto na manutenção de sua imagem, acentuando os princípios que levam a empresa ao alcance de seus objetivos. (GARCIA, 2002, p. 293)

É importante reiterar que tantas transformações na forma de perceber o rumo a ser tomado, e na maneira da empresa ser percebida pelos mais diversos públicos, foram consideravelmente aceleradas devido aos avanços nos meios de comunicação. As novas tecnologias ligadas à informação promoveram uma verdadeira revolução. O mundo se viu interligado, as distâncias foram minimizadas.

O avanço das comunicações amplifica e agiliza a velocidade das informações. Os efeitos negativos do descaso com o meio ambiente passaram a ser percebidos mais fácil e rapidamente em todo o mundo. Denúncias sobre os efeitos danosos do descaso com o meio ambiente passam a ser noticiados, reportados, filmados e transmitidos cada vez em maior escala.

Conflitos crescem em toda parte, com vistas a garantir acesso e domínio a recursos naturais, tais como água, petróleo, madeira e outros produtos, cada vez mais escassos e de mais baixa qualidade. Indústria, comércio e consumidores ampliam a percepção de que preservar a natureza significa sustentabilidade dos processos de crescimento econômico e desenvolvimento. (FÉLIX, 2009, p. 7).

Assim, aponta Félix (2009), todo ano surgem mais informações que geram diálogos, debates, encontros, relatórios que cobram o alcance de metas, tais como as 8 Metas do Milênio, estabelecidas pelas empresas e pelos governos.

O Protocolo de Kyoto, que estabelece a redução na emissão de gases que provocam o aquecimento global, assinado em 2005 por mais de 150 países, é mais uma prova de que o profissional de Marketing e de Comunicação deve juntar-se à busca pelo desenvolvimento sustentável, em suas estratégias e práticas profissionais. (FÉLIX, 2009, p. 7).

O homem contemporâneo, conectado ao mundo globalizado que fornece acesso ilimitado à informação, passou a entender sua contribuição para a destruição e degradação do planeta. As organizações, então, passam a perceber a importância da gestão de marca, identidade e imagem porque desejam e trabalham para serem vistas não como vilãs, mas como vanguardistas de uma forma menos danosa de exploração do meio ambiente e da mão de obra, que possibilitam sua existência e desenvolvimento.

4 MARCA, IDENTIDADE, IMAGEM E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

As organizações são sistemas geralmente complexos e com muitas facetas. Morgan (2002) pondera que administrar e organizar já são um desafio no melhor dos tempos e as dificuldades são ainda maiores no ambiente de mudança rápida dos dias de hoje.

Se você quer ser o tipo de líder ou profissional que ajuda sua organização a se adaptar às múltiplas exigências de um mundo cada vez mais turbulento, você precisa conscientizar-se das imagens e pressupostos que determinam seu atual modo de pensar e desenvolver a capacidade de usar novas imagens e pressupostos. Você precisa desenvolver aptidões que lhe permitam ver, entender e mudar situações de novas maneiras. (MORGAN, 2002, p. 19)

Estudar a imagem de uma organização exige a observação de variadas nuances. Félix (2009) afirma que há que considerar, por exemplo, os públicos a que ela se destina e se propõe atender, o ambiente em que ela está inserida, o momento em que ela se encontra.

Cada um desses pontos exigiria certo aprofundamento, a fim de que se pudesse ter uma ideia mais holística da organização. Sabe-se que a palavra holística vem do grego, *holos*, que significa inteiro, não fragmentado. Uma organização é holística quando consegue desenvolver em seu corpo técnico uma visão não fragmentada do real, que equilibra sensação, sentimento, razão e intuição, atributos que, por sua vez, se reforçam e se controlam reciprocamente. Esse equilíbrio permite aos dirigentes da organização, a cada momento, uma consciência plena de todos os fatores envolvidos em situações ou eventos específicos de sua existência. Assim, eles conseguem, na maioria das vezes, tomar a decisão certa, no momento certo, com sabedoria espontânea, o que implica a presença de valores éticos de respeito à vida sob todas as suas formas. (FÉLIX, 2009, p. 51)

A autora considera que o momento singular pelo qual passa o mundo no início do século XXI parece exigir das organizações modernas um comportamento holístico em que todos, desde o mais simples empregado até os dirigentes, entendam que a sua sobrevivência depende de sua sustentabilidade.

A sustentabilidade de uma organização, por sua vez, parece estar, cada vez mais, atrelada à imagem corporativa e à marca. Tem sido amplamente

divulgado na mídia que as empresas que investem em sustentabilidade e em comunicação com a sociedade são consideradas as que possuem as marcas mais valiosas. As marcas, a seu turno, conduzem à preservação da imagem, uma exigência inevitável à agregação de valor para qualquer organização. (FÉLIX, 2009, p. 51)

Analisando a relação da imagem organizacional com a imagem de marca, Félix (2009) afirma ser importante refletir sobre esses dois importantes fatores que constituem, no novo ambiente competitivo e socialmente responsável, ativos da mais alta relevância e que, por isso, exigem cuidados por parte de empregados e gestores.

Entende-se por marca o nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou combinação destes, que identifica os bens e serviços de uma empresa, constituindo as expressões legais e legítimas que os diferenciam dos produtos concorrentes, nos mercados a que se destinam. A marca carrega em seu bojo a imagem, o prestígio ou o desprestígio de uma entidade ou de um produto (ou serviço) e resulta de um processo de criatividade racional, como elemento identificador, que contém características da individualidade que representa e é uma síntese da mensagem que a empresa ou o produto deseja transmitir ao mercado. (FÉLIX, 2009, p. 52, grifo nosso)

As marcas aproximam o público e podem gerar a sensação de pertencimento. Quando solidificadas no mercado, elas se destacam, ganham um status diferenciado. Mas, marca e imagem organizacional são conceitos distintos, ainda que muito relacionados entre si. A imagem organizacional, também de acordo com Félix (2009), está originalmente ligada aos processos de comunicação da empresa, e os meios que a projetam no mercado ajudam na formação de sua imagem na mente das pessoas.

Tudo o que é oferecido ao cliente, individual ou organizacional, tende a ser rotulado por ele. Nesse processo, os fatos são mais relevantes do que as palavras, e o cliente tende a criar imagens subjetivas em sua mente. O mecanismo psíquico que conduz a tais associações é complexo e ainda insuficientemente compreendido. **A imagem organizacional resulta em uma percepção unificada. Portanto, ela é única. Mas, ao formar esta imagem unificada, a mente das pessoas é levada a considerar todos os atributos perceptíveis, o que evidencia a importância de uma empresa divulgar seus produtos e serviços junto ao seu ambiente organizacional. Dessa forma, pode-se mencionar que a imagem é o resultado de diversos atributos que se somam, às vezes, com um efeito sinérgico. (FÉLIX, 2009, p. 83, grifo nosso)**

Ainda no que diz respeito à questão da imagem organizacional, Félix (2009) acrescenta ser importante tecer alguns comentários também sobre identidade corporativa. A autora considera identidade corporativa o processo pelo qual uma instituição utiliza os elementos comunicacionais para transmitir eficazmente o que faz, como o faz, quem é e como pretende ser percebida pelo público.

A identidade corporativa traduz os valores da instituição através de vários elementos: a marca gráfica da empresa, as suas comunicações (interna e externa), o seu ambiente de produção ou atendimento, o tratamento que dá ao cliente, a apresentação dos seus profissionais, o seu material impresso, nome, portfólio de produtos etc.

Ao contrário da identidade corporativa, que define quem a empresa é, a imagem corporativa define como a empresa se parece, ou seja, como ela é apercebida pelo público. A imagem corporativa é uma representação mental, no imaginário coletivo, de um conjunto de características e valores que funcionam como estereótipo e determinam a conduta e opiniões da instituição. (FÉLIX, 2009, p. 83, grifo nosso)

4.1 Comunicação Organizacional

A construção de uma imagem institucional consistente depende da competência dos gestores em praticar uma comunicação eficaz, segundo afirma Simonassi (2014a). Uma organização, seja ela privada, pública ou não governamental, atua em um cenário composto por públicos variados, com interesses e anseios diversos. A comunidade, os fornecedores, os clientes, os acionistas, os gestores, os empregados, as associações de classe, o Estado, a imprensa, as ONGs e todas as partes com algum interesse na atuação da organização são seus *stakeholders*, ou seja, as pessoas ou grupos, que legitimam as ações da organização e que têm um papel direto ou indireto na sua gestão e resultados.

Com a globalização, a competitividade tornou-se muito mais acirrada e os gestores perceberam ser imprescindível valer-se de técnicas capazes de promover um melhor diálogo com seus públicos. Vieira (2004) pondera que muito já se disse

sobre a importância do conceito positivo junto à opinião pública, para a legitimidade das organizações.

Sabe-se que esta legitimidade só é conquistada na medida em que a organização atende aos interesses coletivos, o que só se torna possível quando ela cria canais efetivos de comunicação, pelos quais fica sabendo das aspirações e necessidades sociais.

A Comunicação Organizacional, funcionando como filosofia institucional da administração, atende a esta necessidade da organização, adotando como objetivo o ato de servir ao interesse público.

Alinhada a essa perspectiva, a **Comunicação Organizacional compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégicas, produtos e processos desenvolvidos para reforçar as ideias e a imagem organizacional junto aos seus públicos de interesse ou, até mesmo, junto à opinião pública.** (VIEIRA, 2004, p. 37, grifo nosso).

De forma sintética, ainda de acordo com Vieira (2004), pode-se dizer que a opinião pública, partindo da credibilidade que lhe suscite uma organização, a ela confere legitimação necessária para a sua sobrevivência.

Esta credibilidade resulta da confiança dos públicos na **ética organizacional** verificada nas atividades organizacionais, seja no processo produtivo, seja no relacionamento com o ambiente interno e externo, na adoção de uma política bilateral, ou seja, de reciprocidade. (VIEIRA, 2004, p. 37, grifo nosso).

Conforme Simonassi (2014a), Comunicação Organizacional é o processo sistemático, consciente ou não, que a empresa pratica cotidianamente para criar e manter sua imagem, identidade e reputação. “Ela se utiliza de vários agentes e canais diferentes para falar e ouvir”, detalha a autora. Paulo Nassar, no livro *Tudo é Comunicação*, vê a comunicação dentro da organização como um processo amplo. Segundo o autor, citado por Tomasi (2014), a comunicação empresarial não pode ser considerada apenas uma definição de dicionário, um conjunto de métodos e técnicas de comunicação dentro da empresa dirigida ao público interno e ao público externo.

A Comunicação Organizacional, de acordo com ele, é o somatório de todas as atividades de comunicação da empresa e deve ser elaborada de forma multidisciplinar, com base em métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, lobby, propaganda, promoções, pesquisa e marketing para ser dirigida à sociedade, formadores de opinião, consumidores e empregados, tendo como referência o planejamento estratégico da empresa.

A autora enfatiza ainda que, para Nassar, a comunicação empresarial é uma verdadeira guerra com muitas frentes de batalha: a frente de batalha voltada para mostrar que a empresa tem uma relação de respeito com a natureza, visando, sobretudo a sua preservação; a frente de batalha para manter e conquistar novos consumidores; a frente de batalha da comunicação interna, dirigida para os imensos exércitos de trabalhadores engravatados e de uniformes que constituem os recursos humanos das empresas modernas; a frente de batalha das complicadas relações da empresa com os governos e os políticos, ou seja, o lobby empresarial; e a grande frente de batalha da propaganda e da promoção de produtos.

[...] a comunicação empresarial moderna e excelente tem entre seus principais atributos: o monitoramento dos ambientes nos quais a empresa se insere, para detectar as ameaças e as oportunidades simbólicas; a seleção de informações e as oportunidades simbólicas; a seleção de informações importantes para tomada de decisão da gestão; o mapeamento dos públicos estratégicos; a velocidade nas emissões e respostas; a formatação impecável e adequada de mensagens; a seleção de mídias adequadas que cheguem aos públicos estratégicos; a habilitação, em comunicação, de todas as pessoas da organização; as pesquisas; o planejamento e a operação de orçamentos. (NASSAR, 2006, p.122)

Para Tomasi (2014), a construção da imagem institucional vai depender da competência da empresa em manter uma comunicação eficaz em todas as suas frentes de batalha.

Uma propaganda realizada por competente agência pode resultar em fracasso se o lado cidadão, ético da empresa vai mal. De nada adianta propaganda, se a assistência técnica e se o atendimento ao consumidor, por exemplo, não estão bem. Por isso é que se diz que comunicação

empresarial não é coisa para amadores. Uma boa comunicação empresarial é condição fundamental para a construção de uma imagem institucional consistente. E nessa empreitada é preciso contar com profissionais de marketing, relações públicas, jornalistas, publicitários. (TOMASI, 2014, p. 57, grifo nosso).

A autora acrescenta que essa nova postura organizacional com relação à comunicação leva as empresas a reconhecer que as ações isoladas de comunicação já não produzem o efeito necessário. Ela alerta ser importante transformar as ilhas de comunicação existentes dentro das empresas em um todo, em uma ação única, com um comando apenas.

O profissional de relações públicas vai ocupar-se do relacionamento da empresa com os seus diferentes públicos: empregados, entidades, instituições privadas ou governamentais. A ênfase em cada um desses públicos depende das estratégias da empresa e de suas necessidades. Os jornalistas, no ambiente de comunicação empresarial, ocupam-se da assessoria de imprensa, cuja função é informar os mais diversos públicos (interno e externo) sobre os fatos da empresa. São eles responsáveis por fornecer serviços de comunicação para as diversas áreas da empresa. (TOMASI, 2014, p. 58)

Tomasi (2014) exemplifica: os profissionais de relações públicas podem pedir que o pessoal de imprensa produza, para um evento específico, uma publicação dirigida a seus públicos de interesse. Ou pedir um press-release para informar e até pautar jornais, rádios, televisões, publicações especializadas.

A área de imprensa é responsável pelas publicações dirigidas ao público externo e interno (jornais, revistas, boletins, vídeojornal). Também cabe a esses profissionais treinar os responsáveis pela empresa para se relacionarem com a imprensa (mídia training). Se não há esse tipo de preocupação, a empresa pode perder bons espaços gratuitos na mídia. Enfim, uma competente área de imprensa evita que circulem pelos jornais informações como: "A empresa se recusou a falar sobre o assunto". Os publicitários, por sua vez, também pertencem à comunicação empresarial. Em geral, são constituídos por profissionais que trabalham para agências de propaganda. São fornecedores externos que se ocupam de produzir campanhas comerciais de produtos. Nesse ponto, não é inoportuno salientar que é preciso sempre estar de olho nas comunicações com os consumidores para que as mensagens não firam seus princípios éticos, políticos, religiosos e morais. (TOMASI, 2014, p. 58)

A autora volta a citar Nassar para observar ainda que, dentro da comunicação organizacional, é necessário examinar a comunicação que se estabelece com o público interno à organização. Embora direcionada a um público menor que o de uma campanha de massa, afirma Tomasi (2014), ela tem todas as características de comunicação de massa.

Isso significa que o público interno rejeita quadros de avisos sem programação visual, o jornal de empresa feito amadoristicamente, o vídeo sem edição profissional.

A comunicação interna constitui uma frente de batalha que envolve o desempenho competitivo da empresa e suas constantes mudanças no ambiente empresarial. Um exemplo em que a comunicação empresarial interna se constitui numa ferramenta essencial é a conquista do certificado Internacional Organization for Standardization (ISO). Uma empresa que detém um certificado ISO goza de maior credibilidade no mercado, visto que significa que ela aplica internamente o conjunto de regras da ISO que minimiza a saída da linha de produção de produtos com defeitos. Um certificado ISO é uma garantia de que os produtos de uma empresa são de qualidade reconhecida mundialmente. (TOMASI, 2014, p. 59)

Não o ter, para a autora, é ficar à margem do comércio internacional. Por isso, assegura ela, as empresas precisam contar com efetiva comunicação empresarial, que divulgue as informações que levem todos os empregados a participar com espírito de equipe na consecução desse certificado.

Em geral, as mídias internas contam com: vídeos, jornais, revistas, alto-falantes, painéis eletrônicos, folhetos, displays, jornais-murais, e-mails. Enfim, a empresa deve ter consciência de que é preciso comunicar-se com o público externo, mas deve também olhar para dentro de si mesma e comunicar-se com os empregados. E a comunicação que se estabelece com os mais diferentes tipos de mídia não deve ser apenas de cima para baixo. Antes, cabe aos empregados estabelecer os conteúdos de sua preferência. Comunicação interna que se apoia apenas em regras a serem cumpridas pelos empregados está fadada a produzir um ambiente frio, sem participação de todos. (TOMASI, 2014, p. 59)

Simonassi (2014a) resume que enquanto a comunicação externa foca em conhecimento, a comunicação interna foca em comprometimento, motivação. “Porém, ambas se baseiam na construção de relacionamentos”.

4.2 Histórico

O fim do século XX, os novos meios de comunicação e tecnologias que ajudaram a derrubar fronteiras, aprimorar e disseminar o conhecimento e novas propostas, lançaram desafios que fizeram com que as organizações reavaliassem a forma de dialogar com seus públicos. Terciotti (2013) considera que a comunicação organizacional surgiu porque as empresas contemporâneas deixaram de se dedicar apenas à produção de bens duráveis (bens de consumo e bens de capital) e passaram a expandir suas atividades para os mais diversos setores, entre os quais podemos citar os setores político, cultural e social (por exemplo: patrocínio de eventos culturais, científicos, esportivos etc.).

Melo (2012) entende que a comunicação organizacional – como a conhecemos hoje – é produto de uma lenta construção de políticas e fazeres que nem sempre permite entrever o processo de refinamento de seus conceitos, a abrangência do seu escopo e o aumento do seu grau de complexidade. O autor relata que, no Brasil, Comunicação Organizacional, Comunicação Empresarial e Comunicação Corporativa são expressões que frequentemente se equivalem.

Contudo, é possível pelo menos delimitar a abrangência da primeira e segunda expressões. Parece claro que a área de atuação da “Comunicação Organizacional” não se limita a da empresa, já que uma organização como a Igreja, um sindicato ou uma fundação, fazem uso do ferramental oferecido pela “Comunicação Empresarial” sem, no entanto, serem empresas comerciais. Já a expressão “Comunicação Corporativa” é menos usada, embora haja autores que preferem essa designação, a qual parece ficar a meio caminho entre a organização e a empresa, pois o conceito de *corporação* liga-se a um só tempo à condição de um grupo de pessoas reunidas por afinidades profissionais, filosóficas etc., em uma associação como a Ordem dos Advogados do Brasil – OAB, como também ao mundo das empresas de grande porte.

Kunsch (2009) vê o universo da Comunicação Organizacional Integrada composto por três partes: comunicação institucional, interna e mercadológica. Na primeira, situam-se, por exemplo, a assessoria de imprensa, as relações públicas; na segunda, o house-organs, a intranet e demais recursos digitais e, na última, a publicidade, ao lado de outras ferramentas. (MELO, 2013, p. 12)

Melo (2013) considera que faz parte da história da Comunicação Organizacional o aprendizado com áreas do universo da comunicação, como o das Relações Públicas. O campo fértil para o desenvolvimento do RP? A efervescência dos movimentos trabalhistas nos Estados Unidos, na transição do século XIX para o século XX, a tensão vivida na época entre grandes empresas e associações patronais de um lado, e sindicatos e centrais de trabalhadores do outro e o surgimento da opinião pública como fenômeno das sociedades democráticas.

Uma data-chave para o estabelecimento das Relações Públicas é o ano de 1906, quando Ivy Lee abre o seu escritório, em Nova York, dedicando-o ao atendimento de empresas. No entanto, parece que a maioria dos autores concorda que estratégias de Relações Públicas (RP) teriam sido estimuladas a se colocar em campo quando o filho de um magnata das estradas de ferro pronunciou uma frase que revelava o seu pouco apreço pelo público: “o que o público se dane”. O ano era 1882 e o pronunciamento fora desferido na presença de um grupo de jornalistas; no entanto, a frase foi, como se esperava, mal recebida pelos leitores e o empresário depois tentou desmenti-la em uma entrevista a um jornal, revelando preocupação com o eventual dano à sua imagem.

A era dos monopólios teve início no último quarto do século XIX; em 1897, a Associação das Estradas de Ferro dos Estados Unidos usou pela primeira vez a expressão Relações Públicas com o sentido utilizado hoje. Mais uma vez, essa percepção deixa evidente o grau de consciência da necessidade desse elo com a opinião pública, fenômeno que depois contagiaria a órbita governamental. (MELO, 2013, p. 17).

O autor relata que o quadro histórico dos primeiros 15 anos do século XX, nos Estados Unidos, é atravessado pela pressão das grandes empresas, detentoras de monopólios, e contra as quais se constituiu uma campanha que não deu trégua durante os anos de 1903 a 1914.

Outra intervenção de Ivy Lee, ainda em 1914, e que hoje estaria mais próxima do “marketing social” foi reverter a imagem negativa da família Rockefeller. A pouca habilidade em negociar com grevistas de uma de suas empresas, colocava o clã de bilionários sob a mira da imprensa e da opinião pública. Lee tornou visível um John Rockefeller ligado a ações de filantropia e benemerência; a operação deu certo, a ponto de, pelo menos no conceito do público, parecer algo perfeitamente coerente que um capitalista até então impiedoso com as pequenas empresas tivesse mudado de opinião.

É importante frisar que o trabalho de Lee, num certo sentido, é inseparável das grandes ferrovias, pelo menos na fase embrionária dos seus serviços. Essas empresas, antes mesmo de 1906, ano da abertura do escritório de Lee, já trabalhavam com assessoria de imprensa e Relações Públicas. (MELO, 2013, p. 17 e 18).

Mas, independentemente do fato de não ter sido ele o criador da expressão, Melo (2013) recorda que o profissional tornou-se, em 1909, o responsável pelo setor de “divulgação e propaganda” da Pennsylvania Railroad, lá permanecendo até 1914.

Ao contrário do que se possa imaginar, não se tratava de um serviço extensivo ao de publicidade e propaganda, como algumas vezes a própria Comunicação Empresarial parece, aos olhos dos leigos, limitar-se. O serviço revestia-se de caráter político, mobilizador, mas com alcance e efeitos diferentes daqueles eventualmente logrados pela propaganda; isto porque a engenharia informacional posta em prática deveria demonstrar um grau de especificidade tal que a afastava dos objetivos marcadamente comerciais que a orientavam o discurso publicitário.

Em 1916, Lee abre uma consultoria de Relações Públicas – a Lee & Harris & Lee - que o ajudou a tornar referência nacional na área. Em 1935, ano de sua morte, Lee trabalhava como RP da Chrysler. (MELO, 2013, p. 17 e 18).

4.3 No Brasil

Tomasi (2014) observa que, até os anos de 1970, a comunicação foi tratada do ponto de vista da comunicação de negócios - com ênfase na habilidade dos interlocutores e na qualidade das mensagens escritas e orais. Conforme a autora, os anos de 1980 ampliaram esses horizontes, e os estudos de comunicação passaram a ocupar-se da perspectiva estratégica. Comunicações organizacionais, portanto.

Essa ampliação da disciplina é resultado da percepção das imbricações entre discurso, comportamento e simbolismo organizacional. A comunicação, por estar comprometida com o discurso e o comportamento humano, situa-se num espaço entre ciência e arte, por onde passam a Psicologia, a Sociologia, a Antropologia, a Filosofia, a Ética, a Linguística, a Semiótica. E um dos resultados dessa nova perspectiva é a reflexão crítica sobre o discurso organizacional e a análise de seu funcionamento e de seus resultados e efeitos no âmbito interno e externo das organizações. As próprias organizações passaram a ser compreendidas como discurso.

Dessa forma, **comunicar já não é apenas transmitir informações, mas imprimir significados.** Numa organização, as informações não devem circular desarticuladas e de modo caótico, mas sujeitas a uma hierarquia de cargos e funções. **Elas, recebidas ou produzidas, devem caminhar por todo um sistema de redes e fluxos internos e externos. Podem então**

ser ascendentes, descendentes, horizontais. (TOMASI, 2014, p. 34, grifo nosso).

Nesse complexo sistema de redes e fluxos, quantidade de informação não significa qualidade. Tomasi (2014) pondera que sem as condições básicas de entendimento, persuasão, resposta, a comunicação pode ser seriamente afetada, isto é, se houver desequilíbrio entre os mecanismos de produção e recepção, a comunicação poderá enfrentar problemas, como: sobrecarga de informações, ausência de entendimento da mensagem, falta de convicção, ausência de respostas ou respostas negativas e comprometimento da imagem e da identidade da empresa.

Ao estudar as organizações, um conceito geralmente presente é o da comunicação. Essa presença marcante, no entanto, faz com que o sentido da comunicação se torne impreciso. Torna-se também difícil distingui-lo de outros termos, como informação, canal.

Os estudiosos das organizações equipararam a comunicação a documentos escritos e à autoridade de comando (Weber), ao fluxo ascendente das mensagens e ao ato de persuadir os trabalhadores (Taylor), ao fluxo horizontal de informação (Fayol), à comunicação informal (Roethlisberger), aos canais formais de comunicação (Barnard). Modernamente, a comunicação tem sido vista como sinônimo de processamento da informação (Galbraith), participação (Likert). Tornou-se a comunicação uma espécie de curinga nos estudos organizacionais. (TOMASI, 2014, p. 34).

4.4 Como se constrói

É praticamente unânime entre os especialistas no assunto que para a comunicação alcançar seus objetivos, o público interno precisa conhecer a empresa em que trabalha: sua visão, sua missão, suas estratégias e, é claro, o espírito que a anima. Esses conhecimentos são imprescindíveis para que a sociedade perceba a imagem institucional que a organização deseja. Simonassi (2014a) relata que a preocupação com a imagem institucional data da década de 1970 e que hoje ela é um patrimônio, um ativo mensurável.

Tanto que, anualmente, rankings das marcas mais valiosas do mundo – e como visto anteriormente a marca carrega em seu bojo a imagem, o prestígio e o

desprestígio das organizações - são esperados com expectativa pelos diversos setores. Em maio de 2014, a mídia especializada divulgou em todo o mundo que o *Google* desbancou a *Apple* como a marca mais valiosa do planeta, segundo o ranking *BrandZ 2014*, desenvolvido pela *Millward Brown Optimor*, do grupo WPP. A imprensa - jornais, revistas, portais e sites de notícia, além do rádio e da TV - destacou que a gigante de tecnologia teve a sua marca avaliada em US\$ 158,8 bilhões, uma alta de 40% na comparação com 2013. A *Apple*, que ocupou a liderança do ranking nos últimos três anos, viu o valor de sua marca recuar 20%, para US\$ 147,8 bilhões. A pesquisa revelou também que a *IBM* permaneceu na 3ª posição, avaliada em US\$ 107 bilhões. Na sequência, *Microsoft* (4º lugar, com US\$ 90,1 bilhões), *McDonald's* (5º, com US\$ 85,7 bi), *Coca-Cola* (6º, com US\$ 80,683 bi), *Visa* (7º, com US\$ 79,2 bi), *AT&T* (8º, com US\$ 77,8 bi), *Marlboro* (9º, com US\$ 67,3 bi) e *Amazon* (10º, com US\$ 64,2 bi) completam a lista das dez mais.

Produzido desde 2006, o ranking considera o valor financeiro da companhia ou da parte dele que responde pela marca e combina esse cálculo à capacidade da marca de gerar fidelidade. Em 2014, nenhuma marca latino-americana ficou entre as 100 primeiras, mas segundo o levantamento, o segmento de bebidas é o destaque da região. A *Corona* lidera a lista, com valor de US\$ 8 bilhões, seguida pela brasileira *Skol* (US\$ 7 bilhões). Em seguida, aparecem as empresas *Falabella* (US\$ 5,1 bilhões), *Aguila* (US\$ 3,6 bilhões), *Brahma* (US\$ 3,5 bilhões) e *Natura* (US\$ 2,2 bilhões).

Figura 7 – Top 20 Most Valueable Global Bands 2014

BRANDZ™ Top 100 Most Valuable Global Brands 2014

	Brand	Category	Brand value 2014 \$M	Brand contribution	Brand value % change 2014 vs 2013	Rank change
1	 Google	Technology	158,843	3	40%	1
2	 Apple	Technology	147,880	4	-20%	-1
3	 IBM	Technology	107,541	4	-4%	0
4	 Microsoft	Technology	90,185	4	29%	3
5	 McDonald's	Fast Food	85,706	4	-5%	-1
6	 Coca-Cola	Soft Drinks	80,683	4	3%	-1
7	 VISA	Credit Card	79,197	4	41%	2
8	 at&t	Telecoms	77,883	3	3%	-2
9	 Marlboro	Tobacco	67,341	3	-3%	-1
10	 amazon.com	Retail	64,255	3	41%	4
11	 verizon	Telecoms	63,460	3	20%	1
12	 360	Conglomerate	56,685	2	2%	-1
13	 WU	Regional Banks	54,262	3	14%	0
14	 Tencent 腾讯	Technology	53,615	4	97%	7
15	 中国移动	Telecoms	49,899	3	-10%	-5
16	 ups	Logistics	47,738	4	12%	-1
17	 ICBC 中国工商银行	Regional Banks	42,101	2	2%	-1
18	 MasterCard	Credit Card	39,497	3	42%	2
19	 SAP	Technology	36,390	2	6%	0
20	 vodafone	Telecoms	36,277	3	-9%	-3

Fonte: Agência Millward Brown Optimor. [Disponível em: http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2014_BrandZ_Top100_Chart.pdf. Acesso em 10 out. 2014]

Simonassi (2014a) também enfatiza que a imagem positiva pode gerar vantagem competitiva no mercado. A autora reitera que a Comunicação Organizacional é uma atividade permanente.

É estratégica porque traduz a missão e os objetivos organizacionais. Pode ter uma função tática quando é usada no curto prazo e pode ter uma função operacional se for usada isolada e pontualmente. Comunicação Organizacional não é sinônimo de comunicação social. A sociedade do espetáculo confunde comunicação com “show”. Mas a propaganda é só uma parte da comunicação que a organização faz. A Comunicação Organizacional é mais que o P de “promoção” do Marketing. Ela se utiliza de muitas linguagens que não são necessariamente de vendas. Exemplo: relações públicas, imprensa e atendimento ao consumidor. A marca representa uma fração da reputação da organização. Aprovação social, fidelidade dos clientes e credibilidade no mercado são indicadores de sucesso da comunicação organizacional. (SIMONASSI, 2014a, p. 33 à 43, grifo nosso)

Simonassi pondera ainda que site, mídia e evento não são garantia de comunicação eficaz e que **a Comunicação Organizacional é uma ferramenta de relacionamento.**

Ela se utiliza de vários agentes e canais diferentes para falar e ouvir.

- Ouvidoria, ombudsman e call center
- Recursos Humanos
- Site, redes, internet, fóruns, banco de dados
- Marketing/vendas
- Relações Públicas
- Jornalista, assessor de imprensa
- Publicitário
- Merchandei

A comunicação organizacional ocorre com vários stakeholders.

- Consumidores/clientes/prospects
- Empregados/funcionários/colaboradores
- Distribuidores/representantes/parceiros
- Fornecedores
- Acionistas
- Comunidade/sociedade
- Sindicatos/Associações
- Autoridades/políticos
- Concorrentes
- Vizinhos
- Imprensa/jornalistas
- Lideranças locais e comunitárias
- Intelectuais/formadores de opinião
- ONGs

(SIMONASSI, 2014a, p. 49)

A autora explica que a partir de 1920, a relevância da comunicação interna foi reconhecida, lembrando que a escola humanista defendia que as “pessoas não eram máquinas” e que a eficiência da organização dependia da comunicação interna. “A comunicação interna não se resume ao meio ou ao canal. Ela é um instrumento de humanização do trabalho e da produção”.

A comunicação interna é um processo relacionado à cultura organizacional. Cultura é o conjunto de premissas que o grupo aprendeu a aceitar. Nem todos os componentes da cultura organizacional são observáveis. Valores e crenças são a base das normas de conduta da organização. (SIMONASSI, 2014a, p. 59 a 61)

4.5 Planejar é preciso

Para o Instituto Ethos, a Responsabilidade Social pressupõe o bom relacionamento da empresa com seus diversos públicos. Sendo assim, a comunicação vem se reafirmando como ferramenta fundamental na gestão organizacional porque é capaz de otimizar as relações com os diversos públicos da organização, contribuindo para o sucesso dos projetos sociais. As mudanças de comportamento dentro, e podemos arriscar dizer fora, das organizações não ocorrem por acaso. Para que haja uma evolução na forma de pensar e agir dos *stakeholders* é essencial planejar. Simonassi (2014b) assegura que as organizações planejam para agir de forma racional e pragmática, para garantir coesão e colaboração sistemática, para coordenarem suas atividades e para construir o futuro, passo a passo. A autora compara o Planejamento Estratégico à raiz de uma árvore com ramificações. “O Planejamento Estratégico dá sustentação aos projetos (frutos). O planejamento de comunicação deriva do planejamento estratégico e deve contribuir para que a organização cumpra sua Missão e alcance sua Visão”.

A Missão é a razão de existir da organização, sua utilidade social. A Missão deve deixar claro porque a sociedade precisa da organização, que tipo de solução ela traz para seus problemas e necessidades. A Missão é a carteira

de identidade. Se for genérica não é Missão. [...] Se a Missão representa o presente, a Visão é uma descrição do futuro. Enxergar o futuro é o primeiro passo para torna-lo realidade. A Visão de Futuro funciona como um “desafio estratégico”, é o motor que coloca a organização em movimento. [...] Missão e Visão de Futuro são coisas complementares. [...] Entre a Missão e a Visão de Futuro estão os Valores organizacionais. Os Valores resumem o modo de agir da organização. Eles servem de balizamentos para o processo decisório e podem até virar vantagem competitiva no mercado. Os Valores praticados formam a cultura organizacional. [...] Objetivos são resultados parciais em direção à Visão de Futuro. Planejamento sem definição de Objetivos é filosofia empresarial. Objetivos tangibilizam os resultados e o desempenho organizacional. (SIMONASSI, 2014b, p. 42 a 93)

Simonassi (2014b) diferencia Projeto de Processo, deixando claro que são conceitos diferentes e complementares.

Projeto é um esforço finito para criar algo único, inédito, espetacular. Processos se repetem periodicamente, de preferência, do mesmo jeito. [...] O cotidiano está para processos e a melhoria está para projetos. [...] Processo não cria, não melhora, não muda nada. Quem faz isso é projeto. Os processos garantem a sobrevivência e a consolidação da organização. Os projetos permitem saltos de melhoria e aperfeiçoamento. Projetos de comunicação são os que aperfeiçoam a imagem da organização, os que melhoram sua capacidade de dialogar com os stakeholders. Processos de comunicação são atividades recorrentes que contribuem para a manutenção da imagem e da capacidade de dialogar. Uma organização saudável gerencia a quantidade de processos e projetos para se posicionar em um ambiente competitivo, dinâmico e inovador. Quanto mais projetos bem-sucedidos, mais competitiva é a organização. Quanto mais redondos os processos, mais sólida é a sua produção/imagem. (SIMONASSI, 2014b, p. 98 a 145)

Bicalho (2003) também ressalta a contribuição da comunicação para o processamento das funções de administração interna das empresas, além de otimizar o relacionamento das organizações com o meio externo. A autora considera que a comunicação estrutura as ligações entre o microssistema interno e o microssistema social, favorecendo o bom desempenho das empresas, além de também acreditar que o processo de democratização e globalização intensificou a sua importância como um elemento chave para a gestão organizacional. Citando Grunig, Bicalho pondera que a comunicação eficaz não depende do tipo de organização ou do país no qual a empresa está inserida. Ela reforça que, de acordo com o autor americano, Ph.D. em Comunicação de Massa pela University of

Wisconsin–Madison, a comunicação excelente é a mesma nas empresas privadas, nas organizações sem fins lucrativos ou nas empresas estatais e transcende qualquer tipo de público e tipo de divisão organizacional. Isso porque Grunig acredita que as ferramentas específicas de comunicação utilizadas, conforme o perfil de cada empresa, não definem a excelência da comunicação, já que a comunicação eficaz é mais do que simples técnica.

A comunicação excelente é estratégica, colaboradora nos processos decisórios e na busca de soluções: “O gestor de comunicação deve ter um papel na administração estratégica da empresa se ela quiser produzir algum efeito no comportamento da organização como um todo” (Grunig, 1995, p. 25).

Cada área que compõe a Comunicação – as atividades de Relações Públicas, Publicidade, Jornalismo e Editoração – pode ser acionada separadamente ou em conjunto, mas estas áreas devem trabalhar sempre para atingir metas em comum da empresa. Este fato caracteriza o que Neves (2000) define como comunicação integrada: ação comunicativa que engloba três fases da comunicação empresarial, chamadas pelos autores de comunicação administrativa, institucional e mercadológica. (BICALHO, 2003, p. 380 a 381)

Bicalho (2003) afirma que a comunicação integrada é um conceito estratégico que busca unir todas as funções da comunicação empresarial clássica, antes segmentadas em três conjuntos de esforços.

O primeiro conjunto de esforços é denominado pelo autor de *comunicação mercadológica*, a comunicação de *marketing*, que cuida da marca de produtos e serviços. O segundo conjunto é constituído pela *comunicação institucional*, responsável pela formação da opinião pública. O terceiro e último conjunto de esforços é chamado pelo autor de *comunicação administrativa*, formada pelas atividades de comunicação interna. De acordo com esse conceito, Neves (2000) afirma que integrar estas funções não impede que cada uma tenha sua própria estratégia, pois o que importa no processo de comunicação empresarial é a coordenação das ações e a correta identificação dos públicos.

A comunicação integrada permite a aplicação de métodos mais coordenados, com objetivos bem definidos e de maneira planejada. Assim, o planejamento estratégico de comunicação é importante para evitar improvisações e atividades isoladas, colaborando ainda com uma avaliação mais precisa dos resultados. Pela elaboração estruturada e planejada das ações, é possível adequar os recursos de comunicação. (BICALHO, 2003, p. 380 a 381)

Bicalho (2003) cita novamente Grunig ao afirmar que, para o autor americano, a comunicação pode contribuir de forma importante na consolidação de uma instituição quando participa do planejamento estratégico global da empresa e quando a própria área de comunicação está planejada para agir estrategicamente.

Entretanto, todo o modelo de planejamento estratégico deve atender às especificidades da empresa e estar em sintonia com a cultura organizacional. Segundo Reis (1991), pode-se entender a **cultura organizacional pelo somatório da ação e legitimação dos valores e crenças dos diversos agentes que estão presentes no cotidiano da organização**. (BICALHO, 2003, p. 381 a 382, grifo nosso)

A cultura organizacional, acrescenta Bicalho (2003), é constituída com a evolução histórica da empresa, sendo perpetuada por ritos, crenças, símbolos e mitos institucionais – pessoas com papéis relevantes na história da empresa. A comunicação é ferramenta importante na consolidação e disseminação da cultura organizacional aos públicos da organização.

Entretanto, as empresas não alcançam suas metas isoladamente, porque suas decisões têm consequências para seus públicos, e estes podem ter objetivos opostos aos da empresa. Portanto, as organizações devem estar em sinergia com seus públicos para compreender suas expectativas. Segundo Grunig (2000), quando as empresas e seus públicos desenvolvem objetivos em conjunto, pode-se estabelecer, geralmente, um relacionamento melhor do que em organizações que tomam decisões sem pesquisar seus reflexos nos diversos públicos. O trabalho da comunicação ajuda a construir relacionamentos com públicos estratégicos – aqueles que afetam as decisões da organização ou que são afetados por elas. (BICALHO, 2003, p. 381 a 382).

4.6 Parecer X Ser

O século XXI evidenciou um paradoxo que começou a ser vivido pela sociedade nas últimas décadas do século passado. A tecnologia proporcionou um acesso sem precedentes à informação, à educação e ao conhecimento, mas trouxe à tona também a dificuldade do homem em organizar tudo isso de forma eficaz. Dowbor (2009) enfatiza que a informação é um processo precioso e um poderoso

racionalizador das atividades sociais. “Preciosa também é a nossa limitada capacidade de atenção, hoje inundada por gigantescas quantidades de lixo informativo que nos desorienta”.

A confusão não resulta da insuficiência da informação. Resulta em parte do seu excesso, pois a informação útil, quando afogada num mar de informações que não nos interessam num momento determinado, simplesmente não pode ser utilizada. A informação tem de ser relevante para o que fazemos.

De certa forma, o mundo tecnológico da informação mudou radicalmente, mas continuamos a produzir a informação da maneira tradicional, segundo categorias, formas de organização e de acesso que obedecem a outra era. A luz mal direcionada apenas nos ofusca, não ilumina nosso caminho. O grande desafio que se coloca é o da organização da informação segundo as necessidades práticas dos atores sociais que intervêm no processo de desenvolvimento social.

[...] O desafio, claramente, está no ordenamento da informação, nas metodologias de sistematização, no desenvolvimento de capacidade gerencial que torne a informação relevante acessível aos atores que tomam as decisões, no momento em que dela precisem. (DOWBOR, 2009, p. 98 e 99)

Como já visto neste trabalho, a comunicação organizacional é estratégica para a definição da qualidade dos relacionamentos da empresa com os seus diversos públicos. Ela carrega boa parte da responsabilidade de transformar a identidade da empresa em uma imagem institucional real para seus mais variados *stakeholders*.

Infelizmente, conforme sugere Borba (2009), há uma distância considerável entre o discurso da sustentabilidade por muitas organizações e a realidade percebida pelos clientes.

Ao se falar sobre relação de confiança e sustentabilidade, pode-se perceber que há muitas organizações que pretendem atuar de forma sustentável no mercado e não entenderam que sustentabilidade e relações de confiança com clientes e fornecedores, funcionários, parceiros e com a comunidade e sociedade de forma geral só podem andar juntas. Que antes de serem percebidas como verdadeiramente sustentáveis, os clientes precisam confiar no que elas dizem. (BORBA, 2009, p. 180)

E para isso, detalha o autor, é necessário que eles saibam quem as organizações realmente são.

Organizações verdadeiras, que são o que dizem ser, ao invés de organizações que parecem ser, é algo que está sendo cada vez mais procurado por clientes e consumidores que se sentem enganados por estratégias de marketing e campanhas de comunicação que tentam “vender o lado cor de rosa” da organização e colocam “debaixo do tapete” negócios escusos, erros de produção, informações sonegadas, problemas no uso dos produtos, efeitos colaterais escondidos e tantas outras características de negócios “usuais” mas que deixam os clientes resabiados e buscando organizações que sejam verdadeiras e confiáveis. Como disse alguém: “a ação de determinadas organizações pode não ser ilegal, mas certamente é imoral, ou antiética”. (BORBA, 2009, p. 180, grifo nosso)

Garcia (2002) observa que o sucesso da adoção da responsabilidade social como valor e dos resultados dos programas de atuação social na empresa depende da simpatia e da sensibilização dos seus públicos alvos.

Como em qualquer implantação de programa de comunicação, em primeiro lugar a direção da empresa tem que estar envolvida nos objetivos. O segundo passo é a conscientização e envolvimento dos empregados e, por fim, o envolvimento dos demais públicos. (GARCIA, 2002, p.293).

O autor explica que existem três níveis de atuação dentro da comunicação utilizados para sensibilizar os públicos alvos: conscientização, mobilização e sustentação.

Conscientizar é trabalhar a mudança de valores por meio do questionamento ou do estímulo à reflexão sobre determinado assunto. “A ênfase desse tipo de ação está na formulação de um apelo que sensibilize o público alvo, fazendo-o refletir sobre seus atos e comportamento”. (Vaz, 1995, p. 287) A maioria dos casos de conscientização trabalha assuntos que são considerados tabus pela sociedade. Esse é, então, um processo que se caracteriza pela mudança a longo prazo.

[...] Mobilizar é buscar a resposta dos públicos alvos com base em atitudes ou ações que sejam constantes ou não, como participação em passeatas ou o fornecimento periódico de roupas ou alimentos para instituições carentes. Um exemplo de mobilização é a campanha proposta pelo sociólogo Herbert de Souza, que teve ampla repercussão na sociedade brasileira a partir de 1993: a Ação da Cidadania contra a Fome e a Miséria e pela Vida. (GARCIA, 2002, p.293 e 294)

O último nível de atuação para Garcia (2002) é a sustentação, que busca atingir um público mais específico, capaz de patrocinar campanhas, podendo ser pessoas físicas, empresas ou órgãos governamentais.

[...] Todas as ações de comunicação empresarial têm de estar alinhadas aos objetivos gerais da empresa e o estabelecimento das metas desse setor deve visar atingir esses objetivos. Logo, se a empresa deseja ser percebida como socialmente responsável, as metas da área de comunicação deverão perseguir esse objetivo. (GARCIA, 2002, p. 294)

Bicalho (2003) afirma que uma imagem corporativa positiva pode ser alcançada pela busca por interesses que transpõem os negócios da organização. A autora pondera que, sendo ética nas relações com seus públicos, respeitando o meio ambiente e contribuindo para o desenvolvimento econômico, social e cultural da sociedade, a organização tende a conseguir credibilidade.

Esta credibilidade pode ser visualizada por sua imagem corporativa, pelas ações que tenham como objetivo a melhoria da qualidade de vida de seus públicos e pelas conquistas de certificados de qualidade e competência, podendo, assim, agregar valor positivo à sua imagem. Desta forma, pode-se afirmar que, num certo sentido, as ações que retratam a responsabilidade social das organizações podem contribuir para a consolidação de uma imagem positiva.

[...] Pringle & Thompson (2000) analisaram a transformação do comportamento dos consumidores, ao longo de 50 anos, dividindo-o em três etapas. A primeira fase caracterizada é a racional, que data do início do consumo de massa, a partir do pós-guerra, até a década de 60. Neste período, as atenções estavam voltadas para a eficácia e eficiência práticas dos produtos e serviços. (BICALHO, 2003, p. 383)

A autora relata que em meados da década de 1960, o comportamento do consumidor passa a voltar-se para as emoções. Nesta segunda etapa, os fatores racionais não são mais os únicos elementos considerados pelos clientes no momento da compra, e as necessidades emocionais e psíquicas dos consumidores passam a ter maior destaque. Atualmente, continua Bicalho (2003), o comportamento do consumidor está entrando na terceira fase, definida por Pringle & Thompson (2000) como espiritual. Nesta etapa, os consumidores passam a buscar

algo que, além de satisfazer seus desejos lógicos e emocionais, também represente uma postura positiva da empresa diante da sociedade.

Atentas a este novo perfil dos consumidores, as empresas passam a atuar de acordo com os princípios da responsabilidade social, já que ações na área social podem colaborar, significativamente, na construção de uma imagem corporativa favorável. Porém, quando as ações sociais estão dissociadas das verdadeiras “crenças” da empresa, a imagem positiva provocada pela atuação social não se sustenta. (BICALHO, 2003, p. 383 a 384)

De acordo com o Instituto Ethos, toda conduta da empresa deve estar alicerçada nos valores éticos e de responsabilidade social, para não correr o risco de ficar em descrédito com seus públicos. Com um norte para se guiar e diante de um consumidor mais esclarecido e exigente, finalmente os gestores ensaiam passos mais cuidadosos em relação as ações de responsabilidade social. As companhias entenderam que as políticas e projetos realizados unicamente visando ganhos financeiros e mercadológicos podem gerar uma imagem negativa para a empresa.

5 ÉTICA

A mudança de paradigmas que fez aflorar a percepção de que as empresas são responsáveis pela forma como exploram o meio ambiente e os recursos humanos e trouxe à tona a questão da responsabilidade social nas organizações carregou consigo a reflexão sobre a ética. Especialistas que trabalham com o tema são unânimes: ética e responsabilidade social caminham lado a lado, são indissociáveis.

Aos poucos, os gestores começaram a perceber que, no século XXI, estar em dia com as obrigações legais e econômicas não basta. Aqueles que trabalham o presente pensando no futuro passaram a entender que as responsabilidades éticas, morais e sociais são, igualmente, foco de atenção dos mais diversos *stakeholders*. Além disso, o exercício rotineiro de minimizar a distância entre o discurso da RSE e sua prática, tão nítido nas organizações realmente comprometidas a navegar nessa nova onda, por si só já pressupõe a adoção de um comportamento ético da organização.

Nesse contexto, Ashley (2002) pontua que as responsabilidades éticas correspondem a atividades, práticas, políticas e comportamentos esperados (no sentido positivo) ou proibidos (no sentido negativo) por membros da sociedade, apesar de não codificados em leis.

Elas envolvem uma série de normas, padrões ou expectativas de comportamento para atender o que os diversos públicos (*stakeholders*) com os quais a empresa se relaciona consideram legítimo, correto, justo ou de acordo com seus direitos morais e expectativas. Essas responsabilidades éticas correspondem a valores morais específicos. Valores morais dizem respeito a crenças pessoais sobre comportamento eticamente correto ou incorreto, tanto por parte do próprio indivíduo quanto com relação aos outros. É dessa maneira que valores morais e ética se complementam. A moral pode ser vista como um conjunto de valores e regras de comportamento que as coletividades, sejam nações, grupos ou organizações, adotam por julgarem corretos e desejáveis. Ela abrange as representações imaginárias que dizem aos agentes sociais o que se espera deles, que comportamentos são bem-vindos, qual é a melhor maneira de agir coletivamente, o que é o bem e o que é o mal, o permitido e o proibido,

o certo e o errado, a virtude e o vício. A ética é mais sistematizada e correspondente a uma teoria de ação rigidamente estabelecida. A moral, em contrapartida, é concebida menos rigidamente, podendo variar de acordo com o país, o grupo social, a organização ou mesmo o indivíduo em questão. (ASHLEY, 2005, p.34).

Em outras palavras, afirma a autora, os valores morais de um grupo ou organização definem o que é ser ético para si e, a partir daí, elaboram-se rígidos códigos éticos que precisam ser seguidos sob pena de ferirem os valores morais preestabelecidos.

5.1 A ética em tempos de transformação

Ashley (2002) continua sua exposição questionando: o que acontece com a ética e a moral enquanto a sociedade passa por transformações profundas? As organizações, de acordo com ela, terão que aprender a equacionar a obtenção do lucro e o comportamento ético. Além disso, prossegue a autora, mudanças, como nas formas que são concebidos e comercializados os produtos e serviços, trazem consigo novas questões éticas com as quais as organizações têm de aprender a lidar — principalmente porque, cada vez mais, as novas tecnologias de informação e oportunidades comerciais e empresariais abertas pela globalização tendem a levar todas as organizações a abraçar padrões globais de operação.

Dentro da economia global, há ainda a questão da cultura propriamente dita. As grandes corporações internacionais, bem como qualquer organização que almeje expandir seus mercados em escala global, precisam estar cada vez mais atentas à diversidade cultural reinante entre os povos. Se parece verdadeira a afirmativa de que a comunicação intercultural entre povos diferentes tende a homogeneizar todas as culturas (presumivelmente em favor da cultura dominante, ou do país mais rico, como se costuma afirmar), também podemos perceber o movimento inverso: contatos entre culturas com diferentes percepções e padrões sobre direitos humanos, por exemplo, vêm aumentando as expectativas das populações dos diversos países, que passam a exigir das empresas um comportamento socialmente responsável e que respeite as noções internacionais de direitos humanos, liberdade e participação democrática. (ASHLEY, 2005, p.35)

Nesse sentido, Ashley (2002) diz que um dos efeitos da economia global é a adoção, por todo o mundo, de padrões éticos e morais mais rigorosos, seja pela necessidade das próprias organizações de manter sua boa imagem perante o público, seja pelas demandas diretas do público para que todas as organizações atuem de acordo com tais padrões.

Valores éticos e morais sempre influenciaram as atitudes das empresas, mas estão se tornando, cada vez mais, homogêneos e rigorosos. O que está ocorrendo é mais do que mera resposta dos negócios às novas pressões sociais e econômicas criadas pela globalização. **A pressão que um mercado globalizado exerce nas empresas faz com que elas precisem se autoanalisar continuamente. Cria-se, assim, um novo ethos que rege o modo como os negócios são feitos em todo o mundo.** Tanto o papel das empresas quanto o do próprio Estado estão sofrendo alterações. Se, por um lado, o papel da empresa na sociedade é cada vez mais amplo e complexo, por outro, muitas funções tradicionais do Estado estão sob ameaça. (ASHLEY, 2005, p.35, grifo nosso).

Ashley acredita que a responsabilidade social corporativa é a característica que melhor define esse novo ethos. Em resumo, conforme a autora, a visão de que os negócios devem ser feitos de forma ética está se tornando hegemônica, obedecendo a rigorosos valores morais, de acordo com comportamentos cada vez mais universalmente aceitos como apropriados. Segundo ela, atitudes e atividades de uma organização precisam, desse ponto de vista, caracterizar-se por:

- preocupação com atitudes éticas e moralmente corretas que afetam todos os públicos/stakeholders envolvidos (entendidos da maneira mais ampla possível);
- promoção de valores e comportamentos morais que respeitem os padrões universais de direitos humanos e de cidadania e participação na sociedade;
- respeito ao meio ambiente e contribuição para sua sustentabilidade em todo o mundo;

- maior envolvimento nas comunidades em que se insere a organização, contribuindo para o desenvolvimento econômico e humano dos indivíduos ou até atuando diretamente na área social, em parceria com governos ou isoladamente.

Esse seria, então, um referencial para a responsabilidade social corporativa que responderia a um novo e mais abrangente papel das empresas dentro da sociedade. **Assim, em uma época em que os vários contextos culturais ao redor do mundo estão cada vez mais interligados e o papel social das empresas está sendo repensado, principalmente por causa das grandes modificações que estão acontecendo no papel de outras instituições (como o Estado e a sociedade civil), podemos dizer que a crescente atenção à ética e à responsabilidade social corporativa, bem como a ideia de que as organizações do terceiro milênio precisam ser socialmente responsáveis se quiserem sobreviver em meio à competição cada vez mais acirrada, fazem parte desses processos profundos de mudança.** (ASHLEY, 2005, p.36, grifo nosso).

5.2 A cultura e a responsabilidade social

Faz-se necessário compreender também que a cultura é um fator importante no entendimento da responsabilidade social corporativa. Ashley (2005) pondera ser possível entender como as organizações vêm praticando a sua responsabilidade social perante todos os seus *stakeholders* quando se leva em consideração o contexto sociocultural no qual ela está inserida. Para a autora, as organizações não existem em um vácuo nem são completamente objetivas e imparciais: há sempre um contexto que as influencia, tornando a administração culturalmente condicionada e sujeita aos valores, princípios e tradições da sociedade em que se insere.

Quando dizemos que a responsabilidade social das empresas tem sua interpretação condicionada pela cultura empresarial e nacional, estamos falando de cultura tal como é entendida pelos antropólogos, ou seja, um sistema específico de valores e de visões de mundo em cujo contexto se dão as ações e práticas de determinada sociedade. Ou, de outra forma, um conjunto de mecanismos simbólicos que utilizamos para organizar a realidade. Valores culturais são significados e regras de interpretação da realidade, estruturas cognitivas e simbólicas que determinam o contexto no qual o ser humano, sendo sempre um ser social, pensa e age. São aqueles que imprimem sentido a tudo que se faz, às estratégias que se adotam e àquilo que gera consenso ou dissenso, seja dentro de algum grupo social, na sociedade como um todo ou dentro do trabalho das organizações.

Lógicas e valores culturais, em resumo, são aqueles que, seja de forma consciente ou não, imprimem sentido às práticas, aos pensamentos e aos comportamentos das pessoas. Em outras palavras, a cultura.

Não há indivíduos, empresas ou países sem cultura. Toda sociedade funciona de acordo com princípios, valores e tradições culturais específicos, que determinam os pensamentos e comportamentos de indivíduos, grupos e instituições, entre os quais se incluem, necessariamente, as organizações e o mundo dos negócios em geral. Além de princípios éticos e valores morais, temos também princípios e valores culturais influenciando os modos de ação e práticas administrativas e, portanto, o modo como a responsabilidade social corporativa é concebida e implementada em determinada sociedade. (ASHLEY, 2005, p.37)

A autora lembra ainda que o conceito de cultura abre caminho para discutir, de forma mais sistemática e profunda, qual é o peso da dimensão simbólica nas organizações e nas formas de responsabilidade social corporativa que são por elas adotadas. Ela pontua que, geralmente, quando se fala em cultura organizacional, pensa-se nos valores que os altos escalões de uma organização consideram os mais importantes em suas formas de gestão, e não, como indicaria uma interpretação mais antropológica do termo, naqueles que realmente existem e que estão subjacentes à identidade da organização e a seus modos de atuação e administração. No entanto, aponta Ashley, são exatamente estes últimos que ajudam a explicar, por exemplo, por que, em alguns países, a responsabilidade social das empresas se tornou um valor tão dominante.

Por isso, a maior preocupação com a inserção das organizações na sociedade e no ambiente cultural específicos está relacionada a outro fator importante, que vem sendo cada vez mais abordado quando se pensa em responsabilidade social corporativa, seja por parte de organizações em suas atividades, seja em trabalhos acadêmicos. Simultaneamente à crescente globalização do mundo e da economia, que — como vimos — ajuda a produzir uma nova concepção cultural do papel das organizações e de suas responsabilidades sociais na sociedade do terceiro milênio, vemos que as próprias organizações, o empresariado e os estudiosos da administração e de princípios de gestão vêm atribuindo um crescente valor ao conceito de cultura. (ASHLEY, 2005, p.38).

Ashley (2005) avalia que esse conceito, especialmente como aparece na noção de cultura organizacional, vem sendo pensado de modo sistemático pelo menos desde os anos 1960, mas é inegável que o interesse por ele aumentou na

última década. Para ela, o conceito de cultura organizacional exige uma análise, um pensar nos valores subjacentes às práticas de gestão e às atividades de uma organização. Uma ênfase no sentido mais antropológico do termo mostra que qualquer atividade de uma empresa acontece a partir do contexto cultural em que esta se insere, pois ele engloba a organização. Por isso, sugere a autora, ao mesmo tempo em que se valoriza mais a dimensão cultural do mundo, da vida em sociedade e das próprias organizações, também se ressaltam mais alguns valores culturais específicos, como responsabilidade e moralidade.

6 UM EXPOENTE DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Ainda que seja um tema em crescente desenvolvimento, as práticas de responsabilidade social já produziram resultados positivos para a sociedade e para as organizações que pretendem ser sustentáveis. Há exemplos extremamente bem sucedidos de empresas que conseguiram extrapolar visões limitadas de si para implementar modelos capazes de atender às demandas que incluem os contextos ambiental e social.

Tais organizações evidenciam que, quando praticada como um movimento ético e verdadeiro, a responsabilidade social contribui significativamente para o desenvolvimento. Ganham as cidades, os países, o mundo, o homem e, é claro, as organizações que conquistam com ela uma imagem positiva e inspiradora. Sem dúvida alguma, ainda há um longo caminho a se percorrer para maioria das empresas. Mas os exemplos citados a seguir mostram que a sustentabilidade não é uma abstração e muito menos um sinal vermelho para o crescimento.

Um dos ícones da responsabilidade social no Brasil é a Natura. Herzog (2008) pondera que, embora não existam ainda muitas verdades absolutas quando o assunto é sustentabilidade, estudiosos do tema concordam que uma empresa só é capaz de ajudar a melhorar, de forma efetiva, o caos ambiental e social do planeta se levar os preceitos do desenvolvimento sustentável para o cerne de seu negócio. Editora da revista Exame, a autora deixa claro que colocar essa associação em prática ainda é raro.

Prova disso é que o americano Michael Porter, um dos mais respeitados gurus de negócios do mundo, constantemente critica as grandes companhias por terem duas estratégias — uma econômica e uma de responsabilidade social — quando, na verdade, deveriam ter uma só. (HERZOG, 2008, p. 28)

Citando a Natura como uma companhia que segue a premissa de Porter como poucas, Herzog destaca que a empresa tem a preocupação com a sustentabilidade impregnada em sua estratégia desde a fundação, em 1969, quando lançou seus primeiros cosméticos feitos com ativos naturais.

6.1 A essência da Natura

Oficialmente, a Natura nasceu em 1969, com a abertura de um pequeno laboratório de formulações naturais em uma pequena loja na rua Oscar Freire, em São Paulo capital. Neste endereço, o autodidata Luiz Seabra dava consultas a suas clientes em um fundo de um quintal.

Mas Voltolini (2011) detalha que a fusão de quatro empresas que deu origem à companhia de hoje ocorreu, de fato, em 1989.

Seus novos sócios – Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Passos – ainda discutiam o melhor modelo de negócio, quando o destino resolveu checar a força de suas crenças na construção de uma empresa cidadã, que se pretendia ética até a raiz dos cabelos, compromissada com o desenvolvimento do país e a serviço da melhoria das relações humanas.

Colocada no divã, em meio a um processo de reflexão do tipo “o que queremos ser quando crescer”, e exatamente um mês após ter divulgado aos colaboradores um código de conduta contendo um credo detalhado de compromissos e práticas, ocorreu um acidente fatal na fábrica de Itapeverica da Serra (SP). Duro golpe para uma empresa que ressaltava o humano em seu discurso. Ao limpar uma máquina, uma funcionária de limpeza terceirizada sofreu um choque elétrico, teve uma parada cardíaca e morreu. Comoção geral. (VOLTOLINI, 2011, p. 87 e 88)

Voltolini (2011) acrescenta que, como é praxe nesses casos, a despeito da inexistência de dolo, o processo judicial era líquido e certo, assim como a responsabilidade dos gestores da fábrica, mais do que depressa, a direção colocou-se ao lado de seus líderes. A Natura contratou os melhores advogados para garantir sua defesa. Deles, relata o autor, recebeu logo de cara um conselho ortodoxo,

culturalmente tolerável no Brasil: eliminar o inquérito na fase de perícia, pelo caminho mais curto.

Recorrendo ao expediente da propina, a companhia e seus funcionários seriam poupados de um processo previsivelmente lento e desgastante. Na empresa houve até quem considerasse o conselho sensato. Mas os presidentes fundadores decidiram recusá-lo solenemente. Escolheram o caminho legal, mais longo, com todos os espinhos, dores e custos. Tinham uma razão filosófica. “Havíamos acabado de lançar nosso discurso ético, de modo firme e intransigente. E um dos seus pontos era exatamente o respeito rigoroso às leis. Na verdade, nós nos propúnhamos a fazer uma contribuição superior ao que nos obrigavam as leis. Era um texto claro. Qualquer fraqueza naquele momento colocaria em risco a cultura que estávamos querendo desenvolver na empresa”, conta Guilherme Peirão Leal.

Em sua análise, intensa – como sugere ser Leal em suas posições -, a Natura não seria a empresa que é se houvesse titubeado no episódio. Nem teria escrito uma das histórias mais singulares de crescimento empresarial fundado em valores. (VOLTOLINI, 2011, p. 87 e 88)

O autor pontua que para compreender como a sustentabilidade forneceu as bases para a construção da identidade da Natura, é preciso entender em que contexto a empresa fora criada. Segundo ele, a história da companhia é, a rigor, a soma das histórias das empresas que lhe deram origem, bem como a sinergia de valores entre os seus líderes.

“Essas empresas tinham crescido muito na década de 1980. Mas ainda eram pequenas. Podiam ter desaparecido ou sido vendidas quando o Brasil se globalizou no início dos anos 1990. **Em vez disso, elas decidiram se fortalecer, reuniram suas afinidades em torno de uma identidade única e sólida, baseada na convicção filosófica de dar ao país uma empresa sustentável, socialmente comprometida, capaz de conceber a vida como uma cadeia de relações e de materializar conceitos como o de interdependência**”, explica Leal.

Na virada da década de 1980 para a década de 1990, não poderia haver terreno mais propício para lançar a semente de um projeto como esse. O Brasil iniciava um processo vigoroso de construção de sua democracia, as eleições diretas para presidente estavam na pauta, a ainda fresca Constituição de 1988 inspirava a participação cidadã – represada por duas décadas de ditadura militar – e a sociedade civil começava a se articular em torno do emergente terceiro setor. (VOLTOLINI, 2011, p. 90, grifo nosso)

Voltolini (2011) contextualiza o momento do país com os primeiros passos da Natura rumo a um terreno que, no Brasil, ainda era muito desconhecido. Ele

recorda que no campo empresarial, organizações mais progressistas, como o Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNEB) – nascido de uma dissidência da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – ganhavam terreno, preparando uma ação mais efetiva das empresas na vida nacional.

Incomodava a um grupo de empresários menos conservadores a prosperidade de poucos privilegiados em um país de muitos miseráveis. Havia um desejo pulsante, entre as corporações, de ampliar sua participação no processo de desenvolvimento do Brasil, investindo recursos próprios na busca de soluções para algumas de suas mazelas históricas, como a não universalização do ensino público, as altas taxas de mortalidade infantil e a violência. **Antenada com os sinais emitidos pelo Brasil, que engatinhava rumo a um outro estágio civilizatório, a Natura queria ser – na avaliação de Leal – “muito mais do que compradora e processadora de insumos”, mera fabricante de produtos cosméticos. Desejava promover *advocacy*, isto é, defender causas de interesse público.** (VOLTOLINI, 2011, p. 90 e 91, grifo nosso)

A empresa de Leal, Seabra e Passos, descreve Voltolini (2011), se enxergava como um ator social relevante, pluridimensional, capaz de influenciar e se deixar influenciar pela nova pulsão social, abrindo possibilidades inteiramente novas de diálogo e engajamento. Vender sabonete, xampu e perfume era parte do negócio da Natura, e não a sua única finalidade. Pelo menos na visão de quem interessava, isto é, dos sócios fundadores. O autor também observa que, do ponto de vista prático, como a Natura deixava de ser um aglomerado de empresas miúdas para se tornar uma corporação, impunha-se o desafio de organizar uma cultura forte, definir um norte cristalino e comunicar os seus valores com objetividade, a fim de conectar colaboradores, fornecedores e clientes.

À época, o termo “sustentabilidade” não era usual para designar esse tipo de compromisso - falava-se, quando muito, em “responsabilidade social empresarial” -, mas as ideias nele contidas, tal como hoje se conhece, já energizavam a Natura. Não como um tema acessório. Mas como elementos construtores do seu próprio sentido de vida empresarial, estruturas-chave de uma espécie de alma corporativa que, na essência, se contrapunha a uma visão até então dominante, e da qual Milton Friedman foi um eloquente porta-voz com sua célebre frase: “O negócio de uma empresa é o seu negócio. O resto é bobagem”. (VOLTOLINI, 2011, p. 91, grifo nosso)

Para Leal, de acordo com o relato de Voltolini (2011), a sustentabilidade evoca um pouco as questões biocêntrica e antropocêntrica, ou seja, o ser humano não sobrevive sem a teia da vida de uma maneira mais ampla. O autor revela que, segundo o fundador da Natura:

[...] “Quando nos referimos à sustentabilidade, estamos falando em como preservar essa teia da vida da qual todos fazemos parte, em como cada um de nós se integra no esforço de mantê-la viva e forte. **Sustentabilidade tem a ver com a forma que celebramos nossa passagem por aqui, de modo que o conjunto continue navegando com o tempo. Tem a ver com os nossos comportamentos mais simples e básicos, como morar, trabalhar, cuidar dos filhos, relacionar-se com os amigos, deslocar-se, e, é claro, conduzir nossos negócios. Mas também com o mais profundo sentido da vida**”, afirma. Para Leal, a Natura é fruto de crenças que “nunca foram extraídas de manual”, muito menos “dadas de mão beijada”, como num passe de mágica, pela simples justaposição das crenças individuais dos “três fundadores que, por acaso, se encontraram um dia”. Pelo contrário, admite Leal, “fomos formando a Natura e ela foi nos formando. Vejo isso muito claramente com os conceitos de interdependência e diversidade que estão na base de nossa identidade. Não nascemos interdependentes, na medida em que representávamos negócios de natureza distintas. Mas, como não tínhamos dinheiro para a empreitada comum, a noção de interdependência foi o que nos viabilizou. A vivência empresarial, muitas vezes sofrida, nos ensinou a importância desse conceito. O mesmo ocorreu com a diversidade. Aprendemos que as nossas diferenças eram e são a nossa grande riqueza”. (VOLTOLINI, 2011, p. 92, grifo nosso)

A Natura, conforme sustenta Voltolini (2011), percorreu uma trilha muito parecida com o caminho percorrido pela maioria das empresas que ingressaram efetivamente na discussão da responsabilidade social. As preocupações de natureza social deram o tom à cultura de ativismo.

Afinal, como já se disse, pulsava na empresa um forte desejo de contribuir para a redução das desigualdades sociais. A dimensão ambiental acompanhava a empresa desde o tempo em que Luiz Seabra formulava produtos naturais e vegetais no laboratório da rua Oscar Freire. E estava presente, de alguma forma, em sua missão.

Mas a Natura ainda não se sentia preparada para construí-la efetivamente até o dia em que Leal, Passos e Seabra receberam Robert Dunn³ em seu

³ O norte-americano Robert Dunn é um dos pioneiros do movimento mundial de responsabilidade social empresarial. Em 1992, criou a Business for social Responsibility, rede global de empresas associadas que desenvolve estratégias de negócios sustentáveis, e que influenciou muito o Instituto Ethos no Brasil. Desde 2006, preside o Synergos Ins titute, entidade com sede em Nova

escritório no bairro paulistano de Santo Amaro. Isso aconteceu em 1988. Naquele ano, vale lembrar – a Natura foi eleita pela revista *Exame* como a “empresa do ano”, glória ambicionada por dez entre dez corporações brasileiras, algo como um Oscar empresarial no país.

Precursor do movimento de responsabilidade social no mundo, Dunn resolvera fazer uma visita à Natura, logo após ter participado da cerimônia de lançamento do Instituto Ethos no Brasil. No meio de uma amistosa conversa, perguntou, pensativo, em que - e se – ele poderia ajudar a empresa. “Quer saber? A nossa maior dificuldade é a questão ambiental. Há dez anos temos uma visão clara do que gostaríamos de ser. Mas não nos sentimos confortáveis em relação a como transformar nossos desejos em uma missão ambiental”, confessou Leal à época. (VOLTOLINI, 2011, p. 94 a 96).

Conforme relata Leal ao autor, com a ajuda de Dunn, iniciou-se um processo “embrionário, torto, difícil, mas interessante” da primeira política ambiental, com todas as definições e diretrizes que ainda hoje orientam a companhia. A partir dela, os sócios se debruçaram em um planejamento estratégico para pensar, no longo prazo, questões como investimento em pesquisa e desenvolvimento e posicionamento de marca em um cenário muito competitivo, caracterizado pela existência de poderosos competidores mundiais.

“Pensávamos se seríamos capazes de desenvolver as nossas moléculas em uma época marcada pela confluência da indústria farmacêutica com a indústria cosmética. A L’Oreal investia 300 bilhões de dólares por ano e a Natura, 10 milhões de dólares. Sobreviveríamos nesse contexto? Se sim, como? Eram perguntas que nos fazíamos à procura de respostas difíceis para a competição dos dez anos seguintes. Foi quando decidimos estrategicamente que, em vez de copiar as grandes companhias do setor, seríamos nós mesmos. Isto é, uma empresa brasileira, sediada numa potência global de biodiversidade, respeitosa com o meio ambiente, preocupada com a sustentabilidade. Se fizéssemos a coisa como manda o figurino, de forma consistente, não haveria como ser copiada. Nem seria necessário dispor de patente”, conta Leal.

No ano 2000, como parte da estratégia de criação de uma plataforma de uso sustentável da biodiversidade, nasceu a linha Ekos, hoje um dos maiores sucessos de venda da companhia. (VOLTOLINI, 2011, p. 94 a 96).

A visão, a razão de ser e os valores da Natura são a base de sua essência, conforme a homepage da empresa.

VISÃO

A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte, com o todo.

RAZÃO DE SER

Nossa Razão de Ser é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bem-estar/estar bem.

Bem-estar

é a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo.

Estar bem

é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo.

CRENÇAS

A vida é um encadeamento de relações.

Nada no universo existe por si só, tudo é interdependente.

Acreditamos que a percepção da importância das relações é o fundamento da grande revolução humana na valorização da paz, da solidariedade e da vida em todas as suas manifestações.

A busca permanente do aperfeiçoamento é o que promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade.

O compromisso com a verdade é o caminho para a qualidade das relações.

Quanto maior a diversidade das partes, maior a riqueza e a vitalidade do todo.

A busca da beleza, legítimo anseio de todo ser humano, deve estar liberta de preconceitos e manipulações.

A empresa, organismo vivo, é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e sua longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável. (NATURA, 2014)

6.2 Na trilha da inovação

A Natura percebeu que a inovação deveria ser um dos pilares para o alcance de um modelo de desenvolvimento sustentável. De acordo com dados divulgados no site do Grupo Inventta⁴, em 2012, a empresa destinou R\$ 146,6

⁴ Pioneiro em inovação no Brasil e América do Sul, o Grupo Inventta nasceu do Instituto Inovação, que desde o início foi gerador e acelerador de negócios inovadores, carregando em seu DNA o impulso criativo e transformador. Dentro do Grupo também estão a Inseed Investimentos, gestora dos

milhões ao lançamento de 164 itens, atingindo um índice de inovação (percentual da receita proveniente de produtos lançados nos últimos dois anos) de 64,8%. Em 2011, a Natura havia sido considerada a oitava empresa mais inovadora do mundo pela revista norte-americana Forbes, sendo a única brasileira a figurar na lista, que reuniu 50 companhias de diversos países. Depois de ficar de fora em 2012, em 2013, retornou ao seleto grupo das dez empresas mais inovadoras do mundo, que é dominada pelos Estados Unidos, ainda pelo ranking da Forbes. Outras duas empresas brasileiras aparecem entre as cem incluídas na lista da revista norte-americana: o grupo de alimentos e bebidas BRF (39º lugar) e o conglomerado especializado na distribuição de combustíveis e logística Ultrapar Participações (55º).

Ano após ano até 2014

Herzog (2008) ressalta que desde sua fundação, em 1969, a Natura busca reduzir o impacto negativo de suas atividades e pontua a trajetória da companhia.

1969 - É fundada a Natura, então uma loja e um pequeno laboratório, em São Paulo. Os produtos usavam ativos naturais vegetais

1983 - Torna-se a pioneira entre os fabricantes brasileiros de cosméticos a vender refis para alguns de seus produtos. Em média, para produzir essas embalagens, gasta-se 20% menos recursos naturais

1992 - Firma sua primeira parceria com uma ONG — prática que viria a se tornar comum ao longo dos anos —, com o objetivo de apoiar uma escola pública em Itapeverica da Serra, na Grande São Paulo, onde mantinha sua fábrica

1995 - Surge o programa social Crer para Ver, que visa contribuir para a melhoria do ensino público no Brasil. A ação é financiada por parte do dinheiro obtido com a venda de uma linha de produtos

1997 - Substitui o combustível da frota de veículos para a distribuição de produtos na capital paulista, até então movidos a gasolina e a diesel, por gás natural veicular (GNV), menos nocivo ao meio ambiente

fundos Criatec e Fima (Fundo de Inovação para o Meio Ambiente) que somam mais de R\$ 260 milhões, Ecovec, empresa de biotecnologia e bioinformática para vigilância epidemiológica.

1998 - Para fortalecer sua governança corporativa, cria um conselho de administração com dois membros independentes. Guilherme Leal, um dos fundadores, participa da criação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social

2000 - É criada a linha de produtos Ekos, baseada no uso de ativos da biodiversidade brasileira, como cacau e andiroba. Institui uma diretoria de responsabilidade social corporativa (que substitui a antiga gerência de ação social)

2001 - Torna-se a primeira empresa da América Latina a adotar as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI) para elaborar um relatório de sustentabilidade e é responsável por trazer a iniciativa para o Brasil

2002 - Assina o Pacto Global, da ONU, código de conduta relacionado ao combate da corrupção, à defesa dos direitos humanos, das condições de trabalho e do meio ambiente

2003 - Cria o Sistema de Gestão da Responsabilidade Corporativa. Com isso, todas as áreas passam a ter de cumprir não só metas financeiras mas sociais e ambientais

2004 - Abre o capital no Novo Mercado — o mais rígido segmento da Bovespa em relação à governança corporativa

2005 - Começa a “vegetalização” de sua linha, processo de troca da gordura animal e do óleo mineral, de origem fóssil, por matérias-primas de origem vegetal na fórmula dos produtos

2006 - Firma um contrato com a comunidade de São Francisco Iratapuru, no Amapá, fornecedora de matérias-primas da linha Ekos, como a castanha. Assim, passa a destinar à comunidade um percentual da receita da venda dos produtos que utilizam os óleos extraídos desses ativos

Elimina por completo o teste de seus produtos em animais

2007 - Os rótulos dos produtos passam a conter uma tabela ambiental, que informa o percentual de material reciclado e de fontes renováveis usado, entre outros dados

Começa a substituir o álcool comum pelo orgânico nas linhas de perfumaria e a usar o PET reciclado na produção das embalagens da linha Ekos

2008 - Com iniciativas como o uso de refil e a troca de matérias-primas, reduz 7% suas emissões relativas de CO₂ em 2007 em comparação a 2006. O esforço é parte de um programa batizado de Carbono Neutro, que visa reduzir 33% as emissões da empresa até 2011 e compensar os 67% restantes por meio de financiamento de projetos de reflorestamento e de produção de energia limpa (HERZOG, 2008, p. 31 à 33, grifo nosso)

Em sua *homepage* a Natura também relata os passos mais importantes

trilhados pela empresa entre 2010 e 2014 sob o ponto de vista social e ambiental.

2010 – Criamos o Instituto Natura para ampliar nossa contribuição à melhoria da educação pública.

– Unindo empreendedorismo e consciência socioambiental, lançamos um modelo comercial inovador no México, no qual Consultores e Consultoras evoluem por meio das vendas e do engajamento em ações socioambientais.

2011 – Lançamos o Programa Amazônia, que almeja tornar a região um polo de inovação, tecnologia e sustentabilidade.

2012 – Inauguramos o NINA (Núcleo de Inovação Natura na Amazônia), em Manaus (AM), para fomentar ciência e tecnologia em rede, e avançamos na construção do Ecoparque, em Benevides (PA), que abrigará nova fábrica e espaço para empresas interessadas no uso sustentável da sociobiodiversidade.

– Início da operação do Centro de Distribuição São Paulo, mais moderno e tecnológico, adaptado para o trabalho de pessoas com deficiência intelectual, promovendo inclusão social.

2013 – Criamos a linha SOU, que inova ao promover a reflexão sobre consumo consciente desde a concepção do produto, do processo de produção (que reduz o impacto ambiental da matéria-prima ao pós-consumo) e da comunicação com os consumidores finais.

– Reduzimos um terço das emissões de gases de Efeito Estufa(GGE, na sigla em inglês) alcançando um compromisso assumido em 2007.

2014 – Inauguramos o Ecoparque em Benevides (PA), um complexo industrial que pretende gerar negócios sustentáveis a partir da sociobiodiversidade amazônica e impulsionar o empreendedorismo local. (NATURA, 2014)

6.3 Passos recentes

Em abril de 2013, a Natura optou por encerrar um modelo de copresidência, exercido historicamente pelos acionistas controladores, elegendo Plínio Villares Musetti como presidente do Conselho de Administração. Internamente, a mudança foi encarada como mais um passo rumo à profissionalização e à institucionalização da governança da companhia, compromisso iniciado há 16 anos, quando a Natura instituiu voluntariamente um conselho, seis anos antes de abrir capital, conforme afirma o Relatório 2013 da Natura⁵.

O documento detalha que, com isso, os acionistas controladores Antônio Luiz Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos, fundadores da empresa, seguem no conselho, mas agora ainda mais focados e empenhados em impulsionar a evolução da organização a partir do apoio ao desenvolvimento das

⁵ O Relatório 2013 da Natura está disponível em: <http://www.relatoweb.com.br/natura/13/pt-br/lancamentos>

novas lideranças executivas, da consolidação de uma cultura vibrante que busca a perpetuação das crenças e da inspiração à visão estratégica da companhia.

O Relatório 2013 da Natura pontua também que o ciclo de evoluções da governança corporativa da empresa teve início em meados dos anos 1990, quando novos executivos foram incorporados em posições estratégicas, privilegiando a gestão profissional. O ano de 1998 é considerado um marco na Natura porque os fundadores trouxeram profissionais do mercado para formar o primeiro Conselho de Administração da companhia e, posteriormente, em 2005, nomearam Alessandro Carlucci como primeiro presidente da Natura fora do grupo de acionistas controladores. Em 2007, o Conselho foi ampliado de cinco para sete membros e, atualmente, é composto por nove pessoas. Os fundadores avaliam as mudanças como evoluções naturais da empresa, que alinham a gestão da Natura à visão de futuro da marca.

Em agosto de 2014, a Natura anunciou Roberto Lima, ex-presidente da operadora de telefonia Vivo, como seu novo presidente. Ele substituiu Alessandro Carlucci, cuja gestão solidificou a Natura como uma referência em sustentabilidade.

6.4 Essências dos últimos dois anos

Em 2013, a Natura, mais uma vez, mostrou-se conectada ao desenvolvimento sustentável com o lançamento de uma nova submarca – **Sou** - que chama a atenção para formas mais conscientes de consumo e propõe um novo modo de produzir, que já influencia outras linhas da marca.

“Para que você precisa do que não precisa?” De acordo com o Relatório 2013 da Natura, a pergunta foi formulada e reformulada inúmeras vezes ao longo de

três anos por dezenas de pessoas de áreas distintas envolvidas no processo de desenvolvimento de uma nova submarca. O desafio, desta vez, segundo o documento exibido na homepage da companhia, era lançar uma linha de uso diário que estivesse fortemente conectada à essência da Natura, com foco no desenvolvimento sustentável. “Assim nasceu a submarca Sou, lançada em junho de 2013 e que já contribuiu para os resultados de vendas e ambientais da Natura no segundo semestre do ano passado”.

O Relatório 2013 explica ainda que cada detalhe da nova linha foi pensado para otimizar o processo produtivo e comercial, levando um produto de menor custo e ambientalmente mais sustentável aos consumidores. “Alinhado ao preceito de incentivar a reflexão sobre temas contemporâneos e relevantes, **Sou** também tinha o desafio de abordar o consumo consciente, combatendo os excessos e desperdícios, mas garantindo toda a qualidade da Natura”, descreve o documento. Os resultados das pesquisas realizadas pela empresa eram claros: o consumidor já entende o valor dos produtos pensados de forma mais sustentável, porém ainda não quer, ou não consegue, pagar mais por isso. “O consumo consciente nada mais é do que um novo jeito de olhar para a vida, com um foco muito maior naquilo que é necessário. Passamos a nos perguntar: como fazer um produto que concentre o essencial, do ponto de vista do consumidor?”, relata, no Relatório, Fabiana Pellicciari, diretora de Unidade de Negócios.

A fórmula encontrada pelos pesquisadores da Natura leva menos ingredientes e é 80% vegetalizada, usa somente uma fragrância e dispensa o uso de corantes. A embalagem única para os 27 itens da linha tem o formato *pouch*, desenvolvida com 70% menos plástico do que as convencionais e que permite usar até a última gota do produto. A nova embalagem também proporcionou ganhos na

etapa de distribuição, com um maior número de itens acomodados em um mesmo veículo.

O Relatório 2013 da Natura destaca que para o processo produtivo, foram adquiridos equipamentos industriais exclusivos, que permitiram a redução do consumo de energia, da emissão de gases de efeito estufa (GEE) e da geração de resíduos em todas as fases de produção.

A empresa espera que, assim como o lançamento da linha Ekos, em 2000, deu origem a uma série de inovações da Natura, como o modelo de relacionamento com as comunidades fornecedoras e o uso de novos ativos da sociobiodiversidade, **Sou** possa gerar aprendizados que serão incorporados em toda a cadeia da empresa. A companhia, entretanto, admite que um desafio ainda está sendo trabalhado pela equipe envolvida no projeto: a embalagem é composta de uma mistura de plásticos pouco trabalhada pelas cadeias convencionais de reciclagem. Assim, para viabilizar técnica e comercialmente a reciclagem do *pouch* de **Sou**, a Natura afirma ter estabelecido parcerias com pesquisadores externos, na busca de soluções que possibilitem a reinserção do material na cadeia produtiva ou que ele sirva de insumo para outras indústrias.

Figura 8 – Anúncios na mídia



Fonte: Natura

Figura 9 – Sou Essencial

SOU ESSENCIAL

Até a última gota: design permite uso do produto até o fim

Fórmula sem excesso: com ingredientes vegetais e sem corantes

O que é importante fica: hidratação, textura envolvente e deliciosa fragrância

Processo eficiente: menos desperdício, menos tempo de fabricação e menor gasto de energia

Nova embalagem: 70% menos plástico e 60% menos emissão de gases poluentes.

Fonte: Natura

Em 2013, a Natura também concluiu a compra da marca de cosméticos australiana *Aesop*, que propõe uma nova dimensão da beleza com atuação em espaços de mercado nos quais a Natura afirma que ainda não estava presente.

6.5 Números e conquistas de 2014

A Natura chegou em 2014 com, aproximadamente, 7 mil colaboradores, 1,7 milhão de Consultoras e Consultores Natura (CNs) e quase 14 mil Consultoras Natura Orientadoras (CNOs) - além de mais de 5 mil fornecedores e terceiros (empresas que fabricam produtos em nome da Natura) e 32 comunidades agroextrativistas. Essa rede, segundo a homepage da companhia, alcança cerca de 100 milhões de consumidores, chegando em 58,5% dos lares brasileiros pelo menos uma vez ao ano.

Hoje, aponta o site, a Natura é a maior empresa do Brasil do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos e também no segmento da venda direta. Com sede em Cajamar (SP), tem forte presença na França e na América Latina, com operações em países como Argentina, Chile, México, Peru, Colômbia. “A estrutura se completa com oito centros de distribuição no País e seis nas Operações Internacionais que movimentam cerca de 62,3 mil pedidos de CNs por dia”.

Números e novas propostas presentes no Relatório Natura 2013:

➤ A marca Natura é líder em preferência dos consumidores em seu segmento, com índice de 44%.

➤ Nos últimos cinco anos, a companhia registrou evolução na receita líquida a um ritmo médio de 13% ao ano, e ampliação da rede de vendas. Em 2013, receita líquida alcançou os R\$ 7 bilhões.

➤ O segundo trimestre de 2014 registrou receita líquida consolidada de R\$ 1,802 bilhão, aumento de 5,1% em relação ao mesmo período de 2013.

➤ Totalmente alinhado à estratégia de crescimento dos próximos anos, que prevê a ampliação da proposta de valor da Natura (pautada pelo bem estar bem) e de sua atuação por meio de novas formas de relacionamento com as consultoras e os consumidores, novas marcas e novas categorias de produtos, o Natura+ conta com cerca de 120 produtos de moda e para casa, disponíveis na Rede Natura – plataforma digital que insere a venda por relações no ambiente online.

6.6 A nova fábrica – Compromisso com a Amazônia

A Natura inaugurou em março de 2014 um complexo industrial em Benevides, município de 50 mil habitantes localizado a 35 quilômetros de Belém do Pará, na Amazônia. Batizado de Ecoparque, o empreendimento concentrará a produção de sabonetes e de óleos fixos da Natura, gerando 250 empregos diretos e outros 250 indiretos. Mas a relação da Natura com a Amazônia teve início há 15 anos, quando a companhia fez uma escolha considerada estratégica: incorporar ativos da biodiversidade brasileira, grande parte originária da região amazônica, na fabricação de seus produtos, unindo ciência e conhecimento tradicional à geração de oportunidades de trabalho e renda para centenas de famílias agroextrativistas.

Figura 10 – A nova fábrica



Fonte: Natura

No Relatório Natura 2013, a empresa define o Ecoparque:

Imagine a produção em uma área industrial de operação compartilhada, em que empresas instaladas em um espaço comum formam uma rede de cooperação podendo trocar recursos e articular alternativas conjuntas para fomentar a geração de negócios sustentáveis na Amazônia. Esse é o objetivo do Ecoparque que abriga a nova fábrica de sabonetes da empresa e pretende atrair parceiros, alavancar a demanda por insumos da sociobiodiversidade e o empreendedorismo local. “Nossa ideia é que o rejeito de uma indústria que poderia se tornar resíduo descartado possa ser reinserido no processo industrial e gere valor a outra empresa fomentando mais negócios”, resume a vice-presidente de Operações e Logística da Natura, Josie Romero. (NATURA, 2014)

Figura 11 – Cadeias Produtivas Sustentáveis

Cadeias Produtivas Sustentáveis

O Ecoparque

Inaugurada no início de 2014, a nova fábrica de sabonetes substitui a antiga unidade e também traz oportunidades para que outras empresas se instalem no local. O intuito é formar uma rede de cooperação que pode compartilhar recursos e articular alternativas conjuntas para fomentar a geração de negócios sustentáveis na Amazônia, fortalecendo a estratégia do Programa Amazônia, lançado em 2011.

A nova fábrica da Natura passa a ser responsável pelo processo completo de produção dos sabonetes. Com isso, será possível triplicar a produção desse item até 2015, ampliar o uso de insumos e reduzir custos pela concentração do processo industrial próximo à cadeia de fornecimento.

A região ganha uma operação de maior valor agregado, fomentando a economia local com novas oportunidades de negócio e geração de emprego. Além da Natura, o fabricante internacional de fragrâncias e matérias-primas Symrise já confirmou sua instalação no Ecoparque.

Fonte: Natura

Figura 12 – Diferenciais do Ecoparque

DIFERENCIAIS

<p>JARDINS FILTRANTES PARA TRATAMENTO DE EFLUENTES</p>  <p>As raízes das plantas fazem a decomposição dos poluentes, livre de produtos químicos</p>	<p>TRANSPORTE INTERNO ECOLÓGICO</p>  <p>CARROS ELÉTRICOS E BICICLETAS</p>	<p>REUTILIZAÇÃO DAS ÁGUAS PARA MANUTENÇÃO DOS EDIFÍCIOS</p> 
<p>PAVIMENTOS MANTÊM A PERMEABILIDADE</p> 	<p>VENTILAÇÃO E ILUMINAÇÃO NATURAL DOS EDIFÍCIOS</p>  <p>O resfriamento por geotermia (captação de ar por tubulação subterrânea, em que a temperatura é menor e o ar chega mais fresco ao sistema de ar condicionado, ampliando a eficiência energética)</p>	

Fonte: Natura

6.7 Desafios da Natura

Luiz Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Passos fizeram história no Brasil. Aos poucos, se tornaram referência e ganharam reconhecimento fora do país também. Autores de livros e jornalistas constantemente abordam o trio visionário em busca de respostas e tendências. Voltolini (2011) relata que, provocado sobre que capacidades precisa reunir um líder em sustentabilidade, Leal se mostra à vontade, dando a impressão de que já considerou esse tema em reflexões e conversas com os sócios e amigos.

Para o copresidente do Conselho da Natura, o líder sustentável precisa, antes de mais nada, ter o bom senso de compreender a interdependência entre os sistemas econômico, social e ambiental: “Cuidar do outro e do planeta é cuidar de si próprio. Cuidar da comunidade onde se vive é cuidar de si próprio. Não adianta, portanto, querer cuidar apenas de si, de sua família ou de sua empresa. Não há o fora e o dentro. Estamos tudo e todos interligados. Dependemos uns dos outros e do sistema natural que garante nossa vida. O líder destes tempos deve ter a sensibilidade de perceber o essencial. Isso significa liderar com valores. (VOLTOLINI, 2011, p. 96)

O autor destaca que flexibilidade é, na visão de Leal, uma característica igualmente importante para o líder desses novos tempos, tanto mais porque as realidades são desconfortavelmente dinâmicas e os saberes associados à sustentabilidade, complexos e mutáveis:

“O que hoje se acredita, por exemplo, ser a melhor solução tecnológica para impactar menos o futuro, amanhã pode ruir diante de novas informações científicas, antes desconhecidas ou não previstas. O conhecimento está em permanente construção. Isso exige enorme capacidade para se reinventar. Como o alvo é móvel, faz-se necessário construir a competência de aprender a aprender”. Aprende melhor, segundo Leal, quem se relaciona mais com diferentes agentes da sociedade. Por essa razão, ele considera fundamental atuar em rede: “Uma relação se cultiva, cotidianamente, partilhando valores, respeitando, entendendo e valorizando o outro. Quando se está conectado em rede, aprende-se melhor a antecipar cenários, a compreender as tendências e os seus desdobramentos, como as realidades se constroem e se transformam. Com isso, o líder sabe melhor o que precisa fazer para também se reconstruir a cada momento. Aberto às relações, ele entende mais amplamente os impactos sociais e ambientais do seu negócio. Melhora sua capacidade de fazer permanentes releituras e reconstruções sistemáticas”. (VOLTOLINI, 2011, p. 96 e 97)

O autor relata ainda que Leal atribui à sustentabilidade um peso relevante para o sucesso do negócio da Natura, observando que, embora não se arrisque a estabelecer uma medida, o empresário nunca teve dúvida de que a empresa chegou aonde chegou por causa dos seus compromissos éticos e socioambientais, até porque os considera absolutamente indissociáveis da trajetória da companhia.

Não por acaso, a despeito do que Guilherme Leal classifica como “imperfeições comuns a um adolescente”, a Natura transformou-se em um ícone global de empresa contemporânea, estudo de caso em Harvard, objeto de análise de especialistas mundiais em governança, ética e sustentabilidade. [...] a Natura tem conseguido equilibrar ciência, tecnologia e conhecimento tradicional, sem se descuidar dos fundamentos empresariais, que, afinal de contas, definem o sucesso.

Exatamente como a empresa criada por Anita Roddick – segundo Leal, uma fonte de inspiração – e hoje propriedade da L’Oréal, a Natura está lidando com o desafio de crescer sem deixar um sistema mais complexo de gestão engolir seus valores essenciais. Analistas do setor aventam a hipótese de que ela venha a ser, no futuro, a maior empresa de cosméticos do planeta, o que seria a prova definitiva de que, em negócios, valores geram valor, ou, como sugere Garu Hamel⁶, o sucesso é sempre produto dos valores e da paixão por eles. (VOLTOLINI, 2011, p. 98).

Quando questionado por Voltolini sobre os sonhos e planos para o futuro, o copresidente e fundador da Natura é taxativo:

“Continuo muito inquieto. Os desafios da crise socioambiental que estamos vivendo são enormes, e exigem o melhor da nossa criatividade e de nosso potencial de construção de soluções. Como não tenho nada mais divertido para fazer [risos], não quero ficar planejando catástrofe nem fingindo que não sei o que está ocorrendo com o planeta. O meu sonho é continuar fortemente envolvido, na ação, mostrando que dá para fazer muita coisa legal. E não é só restrição, não. Há muita coisa prazerosa para fazer na direção de mudar o mundo”. (VOLTOLINI, 2011, p. 100).

6.8 Ambições para 2020

A Natura inova a cada ano nas formas de comunicação com seus stakeholders. Em sua homepage a empresa revela as ambições para 2020.

⁶ O norte-americano Gary Hamel (1954) é um dos mais importantes especialistas em gestão do mundo. É professor de gestão estratégica da London Business School. Foi professor visitante da University of Michigan e da Harvard Business School. O Wall Street Journal ranqueou Hamel como “*the world’s most influential bussiness thinker*”.

Marcas e Produtos**Formulação**

30% dos insumos consumidos pela Natura em valor serão provenientes da região Pan-amazônica (13,4% em 2013).

Embalagens

utilizar, no mínimo, 75% de material reciclável na massa total das embalagens (56% em 2013).

utilizar, no mínimo, 10% de material reciclado pós-consumo na massa total de embalagens (1,43% em 2013).

40% das unidades faturadas Natura serão embalagens ecoeficientes³ (21,5% em 2013).

Carbono

reduzir em 33% a emissão relativa de carbono (2020x2012) (redução de 33,2% em 2013x2006).

Água

implementar estratégia para redução e neutralização de impacto, com base na medição de pegada hídrica e considerando toda a cadeia de valor Natura.

Energia

implementar estratégia para aumento do consumo de energia renovável.
(NATURA 2014)

Em relação aos resíduos, a empresa planeja implementar um sistema de logística reversa que permita coletar, em toneladas equivalentes, 50% da quantidade de resíduos gerados pelas embalagens. Quanto à sociobiodiversidade, a Natura quer alcançar 10 mil famílias nas cadeias produtivas da Pan-amazônica e movimentar R\$ 1 bilhão em volume de negócios na Amazônia até 2020.

7 NA CONTRA MÃO DA HISTÓRIA

O movimento de globalização e a evolução tecnológica que vem marcando as últimas décadas revolucionaram a forma de o homem interpretar a realidade que o cerca, rompendo barreiras ideológicas, raciais, culturais e geográficas. Cláudio Andrade (2009) lembra que tais fatores contribuíram inegavelmente para discussões sobre a diversidade e governança das instituições e a responsabilidade social.

Acima de tudo, trouxe para pauta mundial a equação que parece não fechar: o desenvolvimento sustentável. As relações comerciais entre as nações alteraram radicalmente a forma de produção, a tecnologia, o consumo, o conceito de sociedade e a relação do homem com a sua própria natureza. Proporcionou um conturbado (porém criativo) tempo de lutas políticas por meio de sindicatos, associações e movimentos da sociedade civil organizada, elegendo sempre a comunicação como fator estratégico para o desenvolvimento das relações do homem na sociedade e nas organizações. (FÉLIX, 2009, p. 117)

Ainda em Félix (2009) Andrade analisa que a perspectiva da globalização trouxe para o convívio da sociedade a capacidade infinita das conexões.

As pessoas têm em suas mãos o mundo e num toque de tecla acessam o passado, o presente e o futuro, característica da sociedade da informação. Forças condutoras como a integração econômica internacional, queda dos regimes comunistas e socialistas, amadurecimento dos mercados nos países em desenvolvimento, menos barreiras e mais comércio alteraram profundamente o caráter da sociedade e a maneira como esta se organiza. Influenciou diretamente o desempenho das organizações na medida de alocação de recursos, estrutura e processos de produção. Sem dúvida, a configuração para os negócios também acompanhou esse ambiente marcado por uma profunda e exponencial revisão conceitual.

O mundo conexo forma uma teia cada vez maior de pessoas e grupos impelidos por necessidades e objetivos comuns. Essa rede está ligada por várias partes que, em conjunto, impactam e são impactadas pela realização dos objetivos comuns. (FÉLIX, 2009, p. 117)

Nesse contexto, os cidadãos se conscientizaram que são *players* dentro do ciclo econômico e, conseqüentemente, podem exigir a atenção aos seus direitos.

Na medida em que consumidores se organizam e se convertem em grupos, não só numerosos, mas poderosos e bem informados a respeito de suas

garantias, e que tomam para si o controle do seu direito de optar por diferentes fornecedores e suas marcas, são capazes de modificar por completo o cenário estabelecido entre empresas e consumidores.

A sociedade passa a exigir, para além dos direitos previstos pelo Código de Defesa do Consumidor e pelas legislações específicas de cada segmento, que as empresas sejam melhores, mais “honestas” e, principalmente, corretas. Ser correta, numa abordagem coloquial de consumidor comum, significa estar em dia com suas obrigações trabalhistas, com o meio ambiente, com a sociedade e com a ética.

Se, no passado recente, o cumprimento das obrigações ambientais era praticado apenas por força da lei, atualmente converteu-se em diferencial de marca junto aos clientes e público-alvo a ser prospectado. (FÉLIX, 2009, p. 173)

Algumas organizações não acompanharam o compasso da história ou parecem simplesmente desdenhar das mudanças, pagando um preço bem caro por isso. A varejista *Zara* é um exemplo.

Conhecida em praticamente todo o mundo, a cadeia de lojas de roupas do grupo espanhol de negócios *Inditex* nasceu em 1975. Em 2011, a *Zara* contava com mais de 1.500 lojas em todo o mundo. O faturamento da *Inditex* ultrapassou os 12 bilhões de euros em 2010, com lucro de 1,7 bilhões de euros.

Mas 2011 ficou marcado como um ano no qual a marca saiu dos editoriais de moda para as páginas policiais brasileiras. O Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) encontrou nas confecções *Aha* e *Rhodez*, terceirizadas subcontratadas por empresas que fabricam o que é vendido nas lojas da varejista espanhola, uma situação análoga ao trabalho escravo. Controlada pelo bilionário Amancio Ortega, o quarto homem mais rico do mundo, a *Zara* firmou um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) e vem cumprindo uma extensa lista de ações para evitar que o erro se repita.

No entanto, segundo a mídia noticiou, apesar de nunca ter negado sua responsabilidade social com os trabalhadores de seus parceiros e a sociedade

brasileira, a rede espanhola nunca admitiu ter responsabilidade jurídica sobre o ocorrido com essas por essas confecções terceirizadas. Recentemente, o caso veio à tona novamente. Ferreira e Jankavski relatam na revista *Isto é Dinheiro* como o caso afetou a imagem da Zara e como o grupo espanhol vem lidando com as consequências do descuido:

Numa sessão da CPI do Trabalho Escravo, na Assembleia Legislativa de São Paulo (Alesp), no último dia 21, o presidente da subsidiária brasileira, João Braga, teve de explicar detalhadamente as providências adotadas para eliminar o problema.

Insatisfeito com o teor do depoimento, o presidente da CPI, deputado Carlos Bezerra Júnior, do PSDB, mostrou-se particularmente duro com o executivo. “Ele admitiu a existência de trabalho escravo em sua cadeia produtiva”, afirmou o parlamentar. Para ele, a despeito da lista de medidas e dos investimentos milionários adotados pela companhia, a Zara não estaria cumprindo o acordo pactuado com o Ministério do Trabalho num Termo de Ajustamento de Conduta (TAC). “A direção da empresa chegou ao cúmulo de reportar às autoridades como fornecedores sem problemas, empresas que estavam fechadas havia meses, e outras processadas por trabalhadores pelo não pagamento de salário”, diz Bezerra Jr. (JANKAVSKI; FERREIRA, 2012)

Os dois jornalistas contextualizam que o episódio recolocou na ordem do dia um tema que também afetou recentemente nomes estrelados da indústria e do varejo brasileiros como M. Officer, C&A, Marisa, Pernambucanas e Le Lis Blanc. O texto publicado pela *Isto é Dinheiro* indaga: Como administrar o dano causado à imagem de uma companhia, por infrações do gênero, e virar o jogo? Apesar da distância no tempo, sugere a reportagem, um exemplo celebrizado na crônica empresarial é o da americana Nike que, no final da década de 1990, foi acusada de ligação com fornecedores paquistaneses que adotavam trabalho infantil em suas fábricas. Mais de 20 anos depois, o episódio continua assombrando a mais conhecida fabricante de artigos esportivos do planeta.

“Essas ações sempre demoram a surtir os efeitos esperados”, afirma Eduardo Tomiya, diretor geral da consultoria BrandAnalytics. No Brasil, as denúncias de exploração de mão de obra, tanto infantil quanto adulta, comumente rotuladas como trabalho escravo, se sucedem e já atingiram uma centena de empresas, de diversos segmentos. A Zara, ícone do chamado fast-fashion, dona de um faturamento global de € 16,7 bilhões,

tenta com todas as armas livrar-se do estigma de ter se tornado uma espécie de Nike do século 21. “Temos agido de uma forma correta, transparente”, defendeu-se Braga na CPI do Trabalho Escravo.

Houve problemas, mas por parte de fornecedores que subcontrataram mão de obra escravizada, admitiu a empresa. “Fomos enganados”, disse Raúl Stradera, porta-voz do Grupo *Inditex*, controlador da Zara. “Houve uma ação deliberada de um de nossos fornecedores de desrespeitar as leis brasileiras e os compromissos assinados conosco.” À primeira vista, há razões de sobra para a indignação de Stradera. A empresa possui um rigoroso código de conduta, chamado de compliance no jargão empresarial. As regras dessa cartilha indicam as boas práticas que devem ser observadas por funcionários e fornecedores em todos os aspectos do negócio.

Cobrem desde a qualidade técnica para produzir as peças de vestuário até a sustentabilidade socioambiental das matérias-primas, passando pelas condições de trabalho da mão de obra, terceirizada ou própria. Desde o início da década, a empresa espanhola é signatária de inúmeros acordos com sindicatos de trabalhadores e também com organismos multilaterais, como a Organização do Trabalho (OIT), mas em algum momento as defesas não funcionaram. “A pergunta que fica no ar é por que a Zara permitiu que isso acontecesse no Brasil”, diz Tomiya. (JANKAVSKI; FERREIRA, 2012)

Jankavski e Ferreira afirmam que, apesar de todo bombardeio sofrido no âmbito legislativo e judiciário, a direção do grupo *Inditex* confia em reverter a situação no Brasil. Até porque, segundo eles, apesar de ser associada a um escândalo com grande potencial ofensivo, sobretudo à sua imagem, a empresa se mantém como queridinha dos investidores e analistas globais.

Isso, em boa medida, se deve ao excelente desempenho financeiro. O grupo fechou 2013 com lucro recorde de € 2,4 bilhões, para um faturamento global de € 16,7 bilhões, montante 5% acima do obtido em 2012. Desfazer a reputação ruim é mesmo uma tarefa difícil, mas não impossível, se a disposição de consertar os malfeitos for para valer. Um dos casos mais bem-sucedidos ocorreu com o empresário mato-grossense Blairo Maggi. Ele passou do inferno ao céu em menos de uma década. Graças à perseguição implacável de ONGs como o Greenpeace, que o acusavam de devastar a Floresta Amazônica para plantar soja, o que lhe rendeu o troféu Moto-Serra de Ouro em 2005, Maggi era considerado uma espécie de “inimigo público número 1” do meio ambiente.

Em vez de bancar o avestruz e esconder-se dos problemas, passou a adotar medidas de controle e implementou as boas práticas sustentáveis em suas fazendas. Resultado: de vilão, Maggi passou a ser um interlocutor privilegiado dos conservacionistas, recebendo do britânico Forest Footprint Disclosure (FFD), em 2012, o título de empresa socioambientalmente correta no agronegócio. Se quiser, Amancio Ortega, o homem que criou o fast fashion, sistema produtivo que revolucionou o varejo de moda, tem em quem se inspirar. É só seguir o mesmo caminho e apostar na transparência. (JANKAVSKI; FERREIRA, 2012)

Após a sessão da CPI, a imprensa brasileira trouxe à tona a análise de especialistas. A maioria concorda que o consumidor está muito mais atento e apto a entender e reagir aos *gaps* entre discurso e prática. As ações de uma marca não são mais facilmente esquecidas e ajudam a compor um histórico consistente, ou não, que impacta na hora da escolha dos *stakeholders*. Uma pesquisa no Google, a mídia que relembra o assunto quando há casos semelhantes ao deslize praticado, tudo ajuda o consumidor a não ser traído pela memória e evidenciar o quanto as empresas estão tendo que se reinventar neste novo ambiente de transparência e ativismo social, tão radicalmente diferente daquele em que elas operavam até pouco tempo atrás.

8 O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O contato mais efetivo do consumidor com a questão da sustentabilidade é relativamente recente. A aposta de pesquisadores, entretanto, é que esse *stakeholder* em especial esteja cada dia mais atento de que a mudança de comportamento que prioriza o consumo consciente e resulta na opção por produtos e marcas de menor impacto social e ambiental está nas mãos de todo cidadão.

Borges (2011) observa que algumas marcas iniciaram a inclusão de valores de responsabilidade social à cultura organizacional, mas a deficiência na comunicação ainda faz com que tais aspectos passem despercebidos na hora da compra por muitas pessoas. Por meio de uma busca bibliográfica e uma pesquisa de opinião em Brasília - DF, a autora levantou o grau de envolvimento do público frente à preservação do meio ambiente no momento do consumo.

A autora pondera que a comunicação para a sustentabilidade e o marketing verde⁷ podem vir a ser importantes instrumentos de modificação do atual formato de produção e consumo. Os achados de sua pesquisa, realizada com consumidores da classe A e B, com idade entre 25 e 45 anos, revelam que no universo abordado, 73% dos consumidores concordam em priorizar empresas que não causam danos ao meio ambiente.

Vê-se aí excelente oportunidade à empresa de distanciar-se positivamente dos concorrentes, quando da divulgação de atributos de sustentabilidade.

[...] Por outro lado, apesar de a maioria dos entrevistados ter demonstrado interesse em priorizar empresas que não causam danos ao meio ambiente, o índice de pessoas que ainda não estão dispostas chegou a 27%. O dado mostra importante espaço para a educação ambiental, que também pode vir a ser promovida pela empresa. (BORGES, 2011, p. 103)

⁷ É a estratégia de marketing voltada ao processo de venda de produtos e serviços baseados nos seus benefícios ao meio ambiente. É a estratégia de vinculação da marca, produto ou serviço a uma imagem ecologicamente consciente.

Mendonça (2011) relata que uma pesquisa realizada pela *MacMillan Doolittle*, do grupo *Elebltoft*, entrevistou consumidores para medir o impacto da sustentabilidade no consumo e na sua relação com o varejo. Os dados de 2009, segundo o autor, devem servir como alerta para empresas em geral:

- 60% dos entrevistados compraram pelo menos um produto com atributos de sustentabilidade ambiental;
- 68% deles consideram, frequentemente, ou ocasionalmente a compra de produtos verdes.
- No entanto, 69% deles não admitem pagar mais caro por isto.
- Outra informação relevante é que 51% dos pesquisados acham que o varejo ainda não fez sua parte de forma adequada. (MENDONÇA, 2011)

Em seu artigo, Mendonça afirma haver uma parcela da sociedade bastante engajada na questão do consumo consciente e define um novo consumidor, que para os mais familiarizados com o assunto passou a ser chamado de *metaconsumidor*.

É aquele que concilia seu poder crescente, por conta do aumento de participação dos meios e canais digitais de comercialização e relacionamento, "com uma maior sensibilização para questões que envolvem consumo consciente e sustentabilidade". O metaconsumidor, na verdade, pode ser uma categoria predominante no futuro, mas ele já existe. Um exemplo disto é influência de blogs ou de Facebook sobre decisões de compra, que podem ajudar ou afundar novos produtos, ou desacreditar empresas que fazem da bandeira verde apenas uma estratégia de marketing, o que não vem sendo mais tolerado, e rejeitado - este consumidor está longe de ser um inocente.

Se o Protocolo de Kyoto e a Conferência do Clima de Copenhague demonstraram a incapacidade de adesão a metas relativas ao aquecimento global, por parte de governos e instituições, o consumidor, individualmente, já se encontra engajado. Seu processo de decisão é mais simples, e definido por sua percepção de custo/benefício e por sua renda. A reação do mercado a este consumidor avança sobre regulamentação ou decisões políticas, enquanto o poder público, em maior ou menor escala, que varia de região a região do planeta, atua como normatizador - como na proibição, por exemplo, da publicidade de cigarros e bebidas. (MENDONÇA, 2011)

9 A COMUNICAÇÃO DA NATURA

A Natura publica relatórios de sustentabilidade há quase 15 anos e – desde 2002 – unificou a divulgação de seus resultados econômicos, sociais e ambientais em uma só publicação. Em 2013, segundo divulgado na homepage da empresa, o Relatório Natura segue as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI) e já incorpora as diretrizes da quarta geração, a G4, no seu primeiro ano de vigência, no modelo abrangente. No documento, o diretor de Assuntos Corporativos e Relações Governamentais, Marcelo Bicalho Behar, relata que a comunicação da Natura traz novidades na forma de apresentar a empresa. “Em continuidade a um movimento iniciado em 2013, elegemos a internet como a principal mídia em nossa estratégia de divulgação, tanto por seu alcance e acessibilidade como pela redução de impacto ambiental”.

É importante observar também que a Natura é signatária do Pacto Global, iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU) que reúne empresas, trabalhadores e sociedade civil para promover o crescimento sustentável e a cidadania. Também é membro do Steering Committee e signatária do programa Caring for Climate, do Pacto Global.

Integra ainda o Comitê Brasileiro do Pacto Global (CBPG), criado a partir de parceria entre o Instituto Ethos e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud), em 2003.

No editorial do Relatório Natura 2013, Behar afirma que desde aquela edição, a empresa passa a adotar a quarta geração (G4) de diretrizes da GRI (Global Reporting Initiative), lançada também em 2013.

Da mesma forma como aderimos na primeira hora à GRI, em 2000, por acreditarmos na importância de um modelo internacional de prestação de contas sobre os temas de sustentabilidade, apostamos em um novo padrão mundial de comunicação proposto pelo IIRC (International Integrated Reporting Council). Acreditamos que o relato integrado de informações financeiras e não-financeiras representa mais um importante avanço na comunicação de resultados corporativos. (NATURA, 2014)

Atenta à complexidade que a área assumiu no fim do século XX, em meados de 2001, a Natura decidiu promover a gerência de comunicação corporativa a diretoria. Nesse período, foram reestruturadas as áreas e definidas novas diretrizes estratégicas para comunicação corporativa (gerência que coordena as relações com a imprensa e as relações públicas), comunicação interna, marketing institucional e memória viva (nome que a Natura dá ao seu centro de documentação e memória empresarial). O novo arranjo proporcionou maior visibilidade à imagem da marca.

10 ANÁLISE DE MÍDIA

A Natura vem aprimorando a cada dia os canais de comunicação com seus mais diversos *stakeholders*. A empresa desenvolveu o *Aqui Tem Natura*, um programa de TV veiculado, semanalmente, para o público da TV aberta (TV Record) e da TV por assinatura (GNT, Canal Viva e Discovery Home & Health), em uma versão menor. O *Aqui Tem Natura* é apresentado por Lorena Calábria. A apresentadora aborda temas relacionados ao bem-estar, beleza, cultura, empreendedorismo e ações socioambientais em uma linguagem clara e de viés bastante positivo. As pautas são envolventes, as entrevistas ou pequenas matérias trazem mensagens esclarecedoras e agradáveis. Lorena praticamente conversa com o espectador e relata histórias que o conquista. O mesmo programa pode ser visto ainda na homepage da Natura.

Extremamente bem produzido, o *Aqui tem Natura* chama a atenção pelos temas abordados e conquista o público porque não é simplesmente um informe publicitário com os produtos da marca, um comercial que objetiva a venda estritamente. Os assuntos levantados pelo programa, em entrevistas ou pequenas reportagens dizem respeito à rotina de cada um de nós. Consumo consciente, sustentabilidade, novas formas de viver e de se relacionar, de buscar o “bem estar bem” estão entre as abordagens que tentam mostrar a interdependência entre os sistemas social, ambiental e econômico. Além de posicionar a Natura como um ator social que pesquisa e utiliza a biodiversidade de forma responsável, o *Aqui tem Natura* revela iniciativas e histórias de pessoas que trabalham e levam adiante crenças semelhantes àsquelas que a empresa cultiva, como o respeito ao ser humano e a noção de que preservação o meio ambiente e o outro é cuidar de si mesmo.

Para se comunicar com o público, a Natura também produz web séries com temas voltados ao bem estar de uma forma mais ampla. Cultura, arquitetura, arte, e tudo que, de uma forma ou de outra, toca os valores da empresa são abordados nestas séries que são veiculadas na homepage e nas redes sociais.

Quando o assunto é publicidade e propaganda, a Natura também se posiciona de forma a reforçar os valores nos quais acredita e as crenças no conceito de que todos somos responsáveis por um mundo melhor. Para a empresa, a linha **Sou** significa um novo ciclo porque convida o consumidor ao consumo consciente e, como os próprios gestores admitem, vem promovendo um redimensionamento de negócios. Por ser uma das novidades da Natura, a linha **Sou** é o objeto da análise de mídia deste TCC.

10.1 Linha Sou

Em 2013, a Natura lançou uma linha especial de produtos de higiene pessoal e beleza com preços mais acessíveis em comparação aos tradicionais produtos da marca. **Sou** é uma aposta que, além de pretender ganhar o consumidor das classes mais populares – para se ter uma ideia da redução dos preços, um hidratante corporal comercializado na linha **Sou** custa cerca de um terço do mesmo hidratante comercializado pela linha Todo Dia - reforça, de forma muito inteligente, o compromisso da Natura com a sustentabilidade e a consciência ambiental, uma de suas bandeiras.

A linha Sou também reforça a proposta de constante inovação que a Natura, desde a sua formação, vem demarcando dentro de um mercado com concorrentes internacionais. A marca assume ser protagonista na construção de

relações de negócios que vão além de direcionamentos econômico-financeiros de curto prazo. O objetivo principal é apresentar cosméticos de baixíssimo impacto ambiental, com o mínimo de material e o máximo de impacto sensorial.

Os produtos da linha Sou são envasados em uma embalagem diferenciada e inovadora. Ela é confeccionada com 70% menos plástico, flexível e muito semelhante a um refil, além de ocupar menos espaço nas fábricas e centros de distribuição durante o processo de transporte. A intenção é baratear a logística e evitar desperdícios de matéria-prima e energia.

10.2 Análise Vídeos na TV e nas redes sociais

Além do vídeo que explica a linha SOU, disponibilizado na página da Natura na WEB, a empresa veiculou peças para TV que vendem muito bem a ideia de que é possível consumir sem excessos e ser responsável por um consumo consciente e sustentável. O ritmo das músicas escolhidas casa bem com os textos narrados por uma voz tranquila e suave. Tanto os vídeos de dois minutos, quanto os de trinta segundos, instigam o telespectador a refletir. O texto das peças induz o consumidor a perceber que a Natura está vendendo algo que ela pratica – a responsabilidade socioambiental.

As imagens evidenciam o propósito da marca: promover o “Bem estar bem”, pois refletem essa sensação. As peças publicitárias evocam, no consumidor, o desejo de consumir algo produzido com respeito e observação a uma série de questões quase sempre ignoradas pelas indústrias quando se valem da mídia para vender marcas e produtos.

Os comerciais têm uma estética *clean*, uma mensagem clara, direta; revelam uma prática possível. Convencem com argumentos simples, tanto o público que sempre desejou e não pode comprar produtos Natura, quanto o consumidor fiel que passa a ter ainda mais convicção de que a empresa trabalha para tornar a sustentabilidade uma aliada da inovação e geração de novos negócios.

O texto, a música, as cores e o recado são dados de forma atrativa, sem, em momento algum, parecerem exageradamente idealistas. A missão da comunicação da marca foi cumprida: fazer o público perceber que a linha **Sou** é resultado do comportamento empresarial da Natura, que é guiado pela busca do desenvolvimento sustentável, ou seja, pela obtenção de resultados econômicos, maior geração e distribuição de riquezas e cuidado com o meio ambiente. As ações levam o consumidor que está aprendendo a consumir de forma mais consciente a perceber a preocupação da empresa com essas questões vitais.

- Anúncios em revistas

Os anúncios da linha Sou foram publicados em 2013/2014 nas revistas Veja, Claudia, Marie Claire, Estilo, Vida Simples, Lola, Women's Health, Bons Flúidos, Gloss, Glamour e Época.

A mensagem “Porque preciso do que eu não preciso?” carrega a essência dos itens da linha, e foi uma cartada brilhante da agência de marketing/publicidade da Natura, que usou uma tática reversa ao que, geralmente, é comum na publicidade – incentivar o consumo. Os anúncios vendem algo, no caso, uma linha de produtos, mas fazem isso alertando para o desejo/consumo consciente. As peças publicitárias ganham a simpatia porque também conquistam com uma mensagem

que rompe com a ideia de que produtos de baixo impacto ambiental precisam ser caros.

E é muito provável que, aliada a outras iniciativas, a linha Sou tenha sido fundamental para a recuperação do crescimento da Natura no segundo semestre de 2013, já que gestores admitem que os primeiros seis meses do mesmo tenham sido difíceis. As peças publicitárias, embora simples, têm potencial para seduzir desde crianças mais atentas a idosos. Elas não chamam a atenção porque se valem de uma modelo bonita ou um cenário paradisíaco. Ao contrário, exibem apenas a embalagem e uma mensagem chave que convida a uma nova forma de viver, de pensar no que se tem, avaliar o que se quer realmente e que se precisa adquirir. Mais do que vender um produto, os anúncios provocam reflexão e abrem um diálogo sobre o consumo consciente.

As peças para a mídia impressa reforçam ainda a ideia de que é possível colocar em prática atitudes individuais que deixam o coletivo melhor. Os anúncios são de uma simplicidade que acaba seduzindo o olhar e remetem de imediato a uma sensação de bem estar. A ideia é realmente sensacional e deixa a certeza que, mais uma vez, a Natura apostou na inovação para a solução de um problema sério. De fato, a campanha é um primeiro passo para um esforço já declarado pelo diretor-**presidente** da empresa, Alessandro Carlucci, no Relatório Natura 2013: a próxima fronteira a ser ultrapassada pela organização é a do impacto positivo, ou seja, existir não apenas para mitigar danos socioambientais, mas para impactar de forma construtiva, fazendo bons negócios levando em conta o todo, em todas as dimensões.

Figura 13 – Anúncio em revistas nacionais 1



Fonte: Natura

Figura 14 – Anúncio em revistas nacionais 2



Fonte: Natura

Figura 15 – Anúncio em revistas nacionais 3



Fonte: Natura

Figura 16 – Anúncio em revistas nacionais 4



Fonte: Natura

Figura 17 – Anúncio em revistas nacionais 5



Fonte: Natura

- Mídias Sociais

Também nas mídias sociais, a Natura usa o Facebook e o YouTube para reafirmar seus valores, posicionar a marca e divulgar o resultado de seus esforços. As postagens que promovem a linha Sou convidam a um consumo sustentável, inclusive sugerindo aos seguidores da *fanpage*, a conhecerem iniciativas de outras organizações que compartilham crenças semelhantes às da marca. As postagens geram muitos compartilhamentos e comentários.

Figura 18 – Redes Sociais



 **Sou da Natura**
26 de setembro

Menos excessos e mais praticidade.
SOU acaba de conquistar três troféus no Prêmio ABRE da Embalagem Brasileira, nas categorias: cosméticos e cuidados pessoais, sustentabilidade e forma.
Confira: <http://goo.gl/mrQsua>
SOU para todos NÓS. #SOUboasideias

SOU embalagem inteligente.





Fonte: Facebook (Rede.Natura.Net)

Figuras 19 e 20 – Redes Sociais



Fonte: Facebook (Rede.Natura.Net)



Recomendo Todos
SEU TIPO

SOU uma nova história para aquilo que você não precisa mais.

Natura
Curto · 12 de setembro · 8

Sou da Natura convide todos a um novo olhar para o consumo com o clipe "Seu Tipo", da cantora Fernanda Takai. Saiba aquele objeto que você não usa mais? Ele pode virar uma nova história para outra pessoa. Assista e descubra como participar: <http://bit.ly/1m01qpg>

Curto · Comentar · Compartilhar

406 pessoas · outras 1600 · Principais comentários · 175 compartilhamentos

Fonte: Facebook (Rede.Natura.Net)

CONCLUSÃO

O comunicador deve acreditar no seu papel transformador, assumir a missão de promover discussões que levem ao entendimento da sustentabilidade e atuar para conscientizar o mundo sobre a urgência do desenvolvimento sustentável. Se a temática da responsabilidade socioambiental corporativa ainda é cercada por ideias e ações equivocadas ou ela é usada apenas como *greenwashing*⁸, ou a comunicação está falhando. É do comunicador a tarefa de provocar a busca do conhecimento, de facilitar a percepção de que é possível solidificar modelos econômicos capazes de gerar riqueza, bem-estar, justiça social e preservação do meio ambiente.

Este trabalho possibilitou um mergulho na questão da responsabilidade social corporativa por meio da bibliografia mais recente sobre o assunto. É uma contribuição acadêmica, um apanhado, um instrumento que permite aos comunicadores conhecer a história, os conceitos e práticas capazes de gerar boas mudanças e avanços nos aspectos micro e macro da sustentabilidade deste que seus primeiros preceitos começaram a ser praticados no início do século XX.

Entender a evolução do entendimento e o desencadear das ações referentes ao tema foi importante para se perceber que, progressivamente, a responsabilidade social pode solidificar-se como um assunto relevante no contexto corporativo e, conseqüentemente, da comunicação. De fato, esse movimento tem sido percebido em alguns setores. As organizações, aos poucos, estão assumindo seu papel de agente social de um desenvolvimento que busca o crescimento para todos os *stakeholders*. Em um mundo globalizado não é mais possível pensar micro,

⁸ Termo que designa técnicas de marketing utilizadas com o objetivo de dar à opinião pública uma imagem ecologicamente responsável de serviços ou produtos, ou mesmo da própria organização, mas sem coerência ou relevância com suas práticas.

é essencial pensar macro mesmo quando se atua em menor escala. A exploração do trabalho infantil e em condições análogas à escravidão em uma comunidade no Paquistão por uma empresa como a Nike, por exemplo, vem incomodando cada vez mais os consumidores de todo o mundo. E as notícias chegam de todas as formas. A comunicação está cada dia mais rápida e menos concentrada nas mãos dos veículos de comunicação. É notório que as informações não dependem mais somente da grande imprensa para se tornarem públicas.

Esse estudo instiga e permite uma reflexão. Ele conduz o leitor a perceber que é possível viabilizar a sustentabilidade corporativa como forma de contribuição na construção de uma sociedade que caminhe em direção à qualidade das relações e à geração de valor para todos. E o comunicador tem muito a contribuir.

O anseio inicial deste TCC – entender o elo responsabilidade social empresarial e fortalecimento da imagem das organizações - foi alcançado. O estudo de caso da **Natura** endossa como essa ligação é positiva para as organizações e reforça como a comunicação tem um papel estratégico na construção de uma identidade e de uma imagem sustentadas por valores e crenças que inspiram. E foi inspirador constatar que realmente é possível e que jornalistas, publicitários e RP's tem um mercado potencial a ser explorado.

Por fim, a pesquisa permitiu definir algumas diretrizes para comunicadores e gestores buscarem um patamar diferenciado no mercado, se valendo, é claro, de uma postura ética, da coerência e de atitudes responsáveis, em direção ao fortalecimento de marca e de imagem das empresas. Esse pequeno guia pode, inclusive, ser um instrumento para que o profissional de comunicação aprenda a distinguir as empresas que querem parecer sustentáveis daquelas que realmente incorporam essa responsabilidade no dia a dia como reflexo de uma estratégia. As

diretrizes evidenciam também que as mudanças de comportamento dentro das organizações demandam planejamento. Sem planejar não é possível provocar evolução na forma de pensar e agir dos *stakeholders*, nem permitir o alinhamento de teoria e prática. Por fim, os apontamentos feitos a partir desse estudo reforçam o papel estratégico e transformador do profissional da comunicação. As diretrizes para o comunicador que deseja trabalhar com responsabilidade social como estratégia de negócios são as seguintes:

- I. Elaborar um plano estratégico para que os valores definidos neste processo possam ser transformados em um código de conduta que norteará a comunicação, interna e externa, na projeção das práticas sustentáveis da organização ao seu público;
- II. Impulsionar a adesão e fomentar constantemente a motivação dos funcionários e colaboradores diretos ao código de conduta para fortalecer as práticas sustentáveis e crenças da organização e tornar o público interno um disseminador dos seus valores;
- III. Planejar e desenvolver ações de comunicação pautadas pela política de sustentabilidade da organização e pelo código de conduta para que o mesmo seja validado internamente;
- IV. Definir como prioritárias as parcerias com empresas e fornecedores que também se guiam pelos princípios e práticas da sustentabilidade;

- V. Promover o desenvolvimento local com a implementação de projetos que geram impacto ambiental e social positivo na cadeia de valor da organização.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria. *Comunicação nas organizações da era do conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2010.

ASHLEY, Patrícia. *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.

ASHLEY, Patrícia. *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*. 2. ed. Saraiva, 2005.

BICALHO, Aline. Responsabilidade social das empresas e comunicação. In LOURENÇO, Alex Guimarães *et al.* *Responsabilidade Social das Empresas. A contribuição das universidades*. Volume 2. São Paulo. Editora Fundação Peirópolis, 2003.

BORBA, Gilson Zehetmeyer. A relação de confiança agregando valor: cases socioambientais de sucesso. In: Félix FÉLIX, Joana d’Arc. *Gestão da comunicação e responsabilidade socioambiental: uma nova visão de marketing e comunicação para o desenvolvimento sustentável*. São Paulo: Atlas, 2009.

BORGER, Fernanda Gabriela. Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade para a gestão empresarial. *Gestão Sustentável do Instituto Ethos, Notícias*. Jun/2013. Disponível em: <http://www3.ethos.org.br/cedoc/responsabilidade-social-empresarial-e-sustentabilidade-para-a-gestao-empresarial/#.VBH3HvldU9Y>. Acesso em: 1 Set. 2014. 18:42.

BORGES, Rita de Cássia; FÉLIX, Joana d’Arc Bicalho. O comportamento do consumidor contemporâneo frente à sustentabilidade. 2011. 10 f. Brasília. *Universitas Arquitetura e Comunicação Social*, v.8, n.1, 2011.

DOWBOR, Ladislau. Informação para participação. In: Félix FÉLIX, Joana d’Arc. *Gestão da comunicação e responsabilidade socioambiental: uma nova visão de marketing e comunicação para o desenvolvimento sustentável*. São Paulo: Atlas, 2009.

FÉLIX, Joana d’Arc; BORDA, Gilson Zehetmeyer; organizadores. *Gestão da comunicação e responsabilidade socioambiental: uma nova visão de marketing e comunicação para o desenvolvimento sustentável*. São Paulo: Atlas, 2009.

GARCIA, Bruno Gaspar *et al.* *Responsabilidade Social das Empresas. A contribuição das universidades.* São Paulo: Editora Fundação Peirópolis, 2002.

GONTIJO, Silvana. *O livro de ouro da comunicação.* São Paulo: Ediouro, 2004.

GRUNIG, James *et al.* *Manager's guide to excellence in public relations and communication management.* New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1995.

HERZOG, Ana Luiza. Uma questão de estratégia. *Guia Exame de Sustentabilidade 2008.* São Paulo. Número 9. Páginas 28 à 33. Out. 2008. Também disponível em versão on line em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/guia-de-sustentabilidade/arquivo/2008/>.

JANKAVSKI, André; FERREIRA, Rosenildo Gomes. A Zara tenta limpar a sua imagem: Apontada como uma empresa inovadora, a gigante espanhola de vestuário luta para se desvencilhar das acusações de trabalho escravo no Brasil. Conheça sua estratégia. *Isto é Dinheiro.* Mai./2014. Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20140530/zara-tenta-limpar-sua-imagem/159412.shtml>. Acesso em: 01Out.2014. 20:25.

LOURENÇO, Alex Guimarães *et al.* *Responsabilidade Social das Empresas. A contribuição das universidades.* Volume 2. São Paulo: Editora Fundação Peirópolis, 2003.

MCINTOSH, Malcolm *et al.* *Cidadania Corporativa: Estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis.* Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2001.

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

MELO, Luiz Roberto Dias. *Comunicação Empresarial.* Curitiba: Editora Iesde Brasil, 2012.

MENDONÇA, José Eduardo. Metaconsumidor. *Planeta Sustentável.* Fev. 2011. Disponível em: <http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/estante/metaconsumidor-consumo-consciente-sustentabilidade-ambiental-marcos-gouvea-souza-621140.shtml>. Acesso em: 03. Out. 2014. 20:20.

MCQUAIL, Denis. *Teorias da Comunicação de Massa: Série Comunicação*. 6.ed. Penso, 2013. VitalBook file. Minha Biblioteca.

MEGA ARQUIVO – Túnel do Tempo

Disponível em: <http://megaarquivo.com/tag/espaco-tempo/>

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 2002.

NASSAR, Paulo. *Tudo é comunicação*. 2. ed. São Paulo: Editora Lazuli, 2006.

NATURA – A nova fábrica

Disponível em:

http://issuu.com/jaquelinenichi/docs/rel_natura_2013_single_page2/22?e=0/7733640

NATURA – Anúncio em revistas nacionais 1

Disponível em:

<http://www.natura.com.br/www/nossas-marcas/sou/quem-sou/>

NATURA – Anúncio em revistas nacionais 2

Disponível em:

<http://www.natura.com.br/www/nossas-marcas/sou/quem-sou/>

NATURA – Anúncio em revistas nacionais 3

Disponível em:

<http://www.natura.com.br/www/nossas-marcas/sou/quem-sou/>

NATURA – Anúncio em revistas nacionais 4

Disponível em:

<http://www.natura.com.br/www/nossas-marcas/sou/quem-sou/>

NATURA – Anúncio em revistas nacionais 5

Disponível em:

<http://www.natura.com.br/www/nossas-marcas/sou/quem-sou/>

NATURA – Cadeias Produtivas Sustentáveis

Disponível em:

http://issuu.com/jaquelinenichi/docs/rel_natura_2013_single_page2/22?e=0/7733640

NATURA - Compromisso com a Amazônia

Disponível em: <http://www.relatoweb.com.br/natura/13/pt-br/sociobiodiversidade>

NATURA – Ecoparque

Disponível em:

http://issuu.com/jaquelinenichi/docs/rel_natura_2013_single_page2/22?e=0/7733640

NATURA – Editorial

Disponível em: <http://www.relatoweb.com.br/natura/13/pt-br/editorial>

NATURA – Marcas e Produtos

Disponível em: <http://www.relatoweb.com.br/natura/13/pt-br/visao-de-sustentabilidade>

NATURA Visão

Disponível em: <http://www.natura.com.br/www/a-natura/sobre-a-natura/essencia/>

NATURA Redes Sociais

Disponível em: <https://www.facebook.com/natura.br?fref=ts>

NATURA. Relatório Natura 2013

Disponível em: <http://relatoweb.com.br/natura/13/pt-br/quem-somos>

NATURA. Sobre a História

Disponível em: <http://www.natura.com.br/www/a-natura/sobre-a-natura/historia/>

NATURA – Sou Essencial

Disponível em: <http://www.relatoweb.com.br/natura/13/pt-br/lancamentos>

PEREIRA, Adriana. *Sustentabilidade, responsabilidade social e meio ambiente*. São Paulo: Saraiva, 2008. VitalBook file. Minha Biblioteca.

PERLES, João Batista. Comunicação: conceitos, fundamentos e história, Mato Grosso do Sul, p.1-17, 2007. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/perles-joao-comunicacao-conceitos-fundamentos-historia.pdf>. Acesso em: 01 set. 2014. 20:58.

SIMONASSI, Fabyola. *Comunicação Organizacional Estratégica*. Brasília, 115 páginas, Jul./2014a. Disponível em: <http://issuu.com/treebookgallery/docs/coe>. Acesso em 17 Set.2014. 20:14.

SIMONASSI, Fabyola. *Planejamento de Comunicação Organizacional*. Brasília, 145 páginas, Jul./2014b. Disponível em: <http://issuu.com/treebookgallery/docs/pco>. Acesso em 17 Set.2014. 20:14.

SLATER, Dom. *Cultura do Consumo & Modernidade*. São Paulo: Nobel, 2002.

SMITH, Jacquelyn. The Companies With the Best CSR Reputations. Forbes, Fev/ 2013. Disponível em: <http://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2013/10/02/the-companies-with-the-best-csr-reputations-2/>. Acesso em 08 Set. 2014. 19:25.

TERCIOTTI, Sandra. *Comunicação Empresarial na Prática*. 3. ed. Editora Saraiva, 2013.

TOMASI, Carolina. *Comunicação empresarial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VIEIRA, Roberto Fonseca. *Comunicação Organizacional: gestão de relações públicas*. Rio de Janeiro: Editora Mauad, 2004.

VOLTOLINI, Ricardo. *Conversas com Líderes Sustentáveis: o que aprender com quem fez ou está fazendo mudanças para a sustentabilidade*. São Paulo: Editora Senac, 2011.