

## Comunicação Organizacional e investimentos em sustentabilidade

Renata Freitas\*, Raquel Lobão\*\*

\*Universidade do Minho, Portugal

\*\* Universidade do Minho, Portugal

### Resumo

Fundamentado numa perspectiva teórica comunicacional e de cultura das organizações de autores como Eisenberg (1997), Elkington (1999) e Putnam (2004), este artigo tem como objetivo analisar a produção de comunicação organizacional a partir das suas iniciativas sobre sustentabilidade da organização. O trabalho parte de conceitos teóricos sobre os temas que regem a comunicação organizacional e se estende a um estudo de caso junto a um grupo selecionados de empresas portuguesas do ramo alimentício. Neste sentido, a metodologia aplicada tem como base a coleta de dados oficiais junto a este grupo de organizações, além de descrever e interpretar: (1) os meios e as estratégias escolhidas para comunicar sobre sustentabilidade para seus públicos-alvo, (2) o sistema de avaliação adotado para averiguar a eficiência de tais meios, (3) a visão organizacional sobre a importância dos meios de comunicação no contexto de sustentabilidade. Pretende-se averiguar se estas organizações portuguesas sabem explorar o potencial comunicativo dos meios, se encontram dificuldades em avaliar sistematicamente a eficiência do processo comunicacional e, por último, se há consciência da importância da comunicação organizacional integrada e do diferencial de sustentabilidade como vantagem competitiva, e consequentemente, como estratégia comunicacional. Temos como objetivos reunir conceitos clássicos e modernos sobre comunicação organizacional e investigar como se utilizam as informações sobre sustentabilidade junto aos stakeholders, principalmente funcionários, acionistas e consumidores.

**Palavras chave:** Comunicação Organizacional, Sustentabilidade, organizações portuguesas.

### Abstract

Based on a theoretical perspective of communication and organizational culture of authors like Eisenberg (1997), Elkington (1999) and Putnam (2004), this paper aims to analyze the production of organizational communication from its initiatives on organization sustainability. The work starts from theoretical concepts on themes that govern organizational communication and extends to a case study of a group of Portuguese companies in the food business. In this sense, the applied methodology is based on collecting official data with this group of companies, as well as describing and interpreting (1) the means of communication and the strategies chosen to communicate about sustainability with their target audience, (2) the evaluation system adopted by these companies to verify the efficiency of these means, (3) the entrepreneurial vision on the importance of the media communication in the context of sustainability. It intends to verify if these Portuguese companies know how to explore the communicative potential of these means, if they have difficulties in systematically evaluating the efficiency of the communication process and, finally, if there is an awareness of the importance of an integrated organizational communication and the differential of sustainability as a competitive advantage, and consequently as a communication strategy. The objectives of the paper are to join classical and modern concepts of organizational communication and investigate how information on sustainability is used with the stakeholders, especially employees, shareholders and consumers.

**Keywords:** Organizational Communication, Sustainability, Portuguese companies.

## 1. Introdução

Tem-se discutido no meio acadêmico e profissional relacionado à Comunicação Organizacional como as organizações (empresas privadas ou instituições públicas) podem agir de modo responsável sócio e ambientalmente. Ao ter postura e atividades relacionadas à sustentabilidade, elas podem contribuir com o bem-estar geral ao mesmo tempo em que estimulam seu crescimento econômico. Ao esclarecer a sua posição comprometida com a sustentabilidade para clientes internos e externos, as organizações podem ter sua cultura organizacional e seus valores identitários fortalecidos.

Sob esta perspectiva, este trabalho começa por refletir sobre a evolução do conceito de Comunicação Organizacional e a sua importância para o campo das Ciências da Comunicação. Depois, seguem-se exposições sobre a sustentabilidade e a comunicação da sustentabilidade, nosso principal tema de investigação neste artigo. Para complementar a teoria com uma análise empírica, conduz-se a um estudo de caso que envolve organizações portuguesas que investem em sustentabilidade. O propósito é investigarmos como a questão da sustentabilidade é desenvolvida pelas organizações e como é transmitida para alguns *stakeholders*, nomeadamente funcionários, acionistas e clientes. Pela acessibilidade aos seus relatórios de sustentabilidade anuais e pela possibilidade de conceder entrevistas e clarificar possíveis questões, escolhemos as organizações do ramo alimentar mais atuantes no mercado português: Danone, Delta Cafés, Nestlé Portugal, Sumolis e Lactogal.

Neste estudo e para efeitos conceituais, entendemos que os relatórios de sustentabilidade anuais constituem um conjunto de demonstrações de caráter contabilístico, econômico e financeiro, cujo objetivo é levar ao conhecimento da sociedade o maior número de informações possíveis sobre o compromisso social da empresa, ou seja, uma prestação de contas da empresa para a sociedade.

Nosso principal objetivo é trazer resultados sobre as organizações que investem em sustentabilidade em Portugal, contribuindo com informações relevantes para o mercado alimentar e para a investigação científica na área da Comunicação Organizacional e da Sustentabilidade.

## 2. Comunicação Organizacional

Nas últimas décadas, as organizações assumiram posições de mais visibilidade na interação com a sociedade contemporânea e sua metodologia comunicacional progrediu de função técnica para função estratégica na realidade corporativa. Definir qual o campo de abrangência da Comunicação Organizacional e refletir sobre sua influência no cotidiano social têm sido a tarefa dos profissionais relacionados à pesquisa científica e ao mercado de trabalho da área. Dessa maneira, a melhor forma para entendermos o

pensamento científico em torno da Comunicação Organizacional é identificar quais correntes teóricas contribuíram para seu entendimento e ressaltaram a sua importância para a comunidade acadêmica.

Atualmente, a Comunicação Organizacional desponta como uma matéria interdisciplinar, que revisa conceitos da Sociologia, da Administração e *Marketing*, da Psicologia e da Filosofia, entre outras, e firma-se como uma disciplina independente – ou subdisciplina, como alguns autores defendem. Essa autonomia está sendo possível graças a contínuas discussões e pesquisas divulgadas na área, e devido aos profissionais que se dedicam ao assunto, ajudando a Comunicação Organizacional a sobressair-se dentro do grande campo das Ciências da Comunicação. Para melhor entendimento dos acontecimentos que contribuíram para seu desenvolvimento conceitual, faz-se necessário um panorama dessa evolução teórica.

Os primeiros estudos divulgados sobre Comunicação Organizacional foram desenvolvidos nos Estados Unidos a partir dos anos 60, com a evolução das disciplinas de Discurso Empresarial e Comunicação Industrial (que se desenrolavam desde 1930) e sob a influência da *Mass Communication Research*. Muitas das reflexões norte-americanas são enraizadas em vertentes funcionalistas e objetivas, dando mais ênfase para os processos do ambiente organizacional interno, embora recentemente já haja trabalhos que considerem a importância dos fenômenos externos e dos estudos críticos e interpretativos.

Para exemplificar a linha de pensamento teórica norte-americana, pode-se citar as visões de Kreps (1990), Goodall e Eisenberg (1997), Daniels, Skipper e Papa (1997) e Putnam, Phillips e Chapman (2004). Kreps (1990) trouxe para o meio acadêmico discussões sobre o fato das mensagens internas da Comunicação Organizacional serem as fontes de informação principais dos membros envolvidos, informando sobre metas, objetivos, tarefas e ajudando no clima operacional da organização.

O grupo de pesquisadores Goodall e Eisenberg (1997) propôs um conjunto de modelos mais complexo para Comunicação Organizacional, de acordo com a natureza dos processos de informação. O modelo de transmissão de informação, por exemplo, explica o processo linear de emissor-receptor da mensagem, onde o receptor é passivo e recebe informações organizacionais e significados do emissor. Já o processo transacional estabelece que o receptor pode construir significados ao receber a informação. O modelo de estratégia de controle visa justamente controlar o ambiente organizacional, o modelo de equilíbrio entre criatividade e constrangimento/coação/sujeição acredita que a Comunicação Organizacional pode mediar tensões, balanceando a criatividade com a responsabilidade. Por último, o modelo de espaço de diálogo elabora um esperançoso equilíbrio no processo comunicacional, dando voz para todos os membros da organização.

Outros modelos foram propostos por Daniels, Skipper e Papa (1997), que acreditam que a complexidade da Comunicação Organizacional pode ser explicada por três formas: tradicional - que considera a comunicação uma máquina ou um sistema dinâmico; modelo interpretativo - que concebe que a realidade organizacional

seria socialmente construída e modelo crítico - que atende aos interesses hierárquicos da administração, sendo também instrumento de opressão.

Por fim, destacamos Putnam, Phillips e Chapman (2004) pelos seus estudos mais recentes e abrangentes sobre Comunicação Organizacional. Seus modelos de explicação partem das metáforas “conduta”, “lente”, “ligação”, “desempenho”, “símbolo”, “voz” e “discurso” para organizar linhas de pensamentos sobre os processos de comunicação nas organizações, conforme ilustra o quadro:

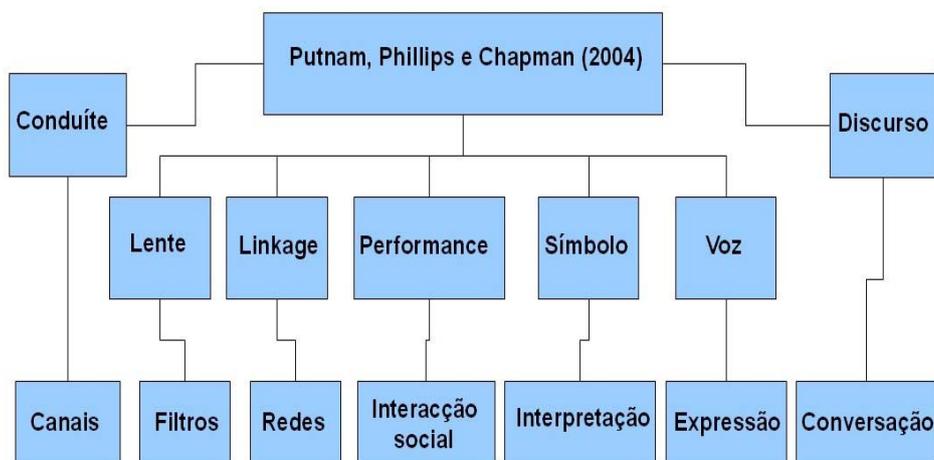


Figura 1: quadro-síntese das abordagens da Comunicação Organizacional, segundo Putnam, Phillips e Chapman (2004)

O modelo metafórico da conduta trata a comunicação como transmissora de informações, como se fosse um simplificado canal ou container. No modelo da lente, a organização filtra a comunicação, monitorando o ambiente e criando redes de conexão. Por outro lado, o modelo da ligação concebe que a comunicação liga os indivíduos, sendo ela que criaria as redes de contato. O modelo do desempenho estimula a interação social pela comunicação; e o modelo do símbolo promove a interpretação de formas literárias por meio da comunicação. Com relação a metáfora da voz, os autores afirmam que a comunicação é vista como expressão e, portanto, a organização seria como um coral de vozes. Por fim, o modelo do discurso propõe que a comunicação é uma conversaão entre os membros internos e externos. Percebe-se que estes modelos, cujos nomes são metafóricos, não são aplicações excludentes entre si e podem se inter cruzar para atingir aos objetivos organizacionais.

No Canadá, a Escola de Montreal se destaca com suas teorias interpretativas sob influência de Garfinkel, Goffman, Berger e Luckmann. O pesquisador mais expressivo é James Taylor (2008), que defende que a comunicação e a organização são equivalentes, sem hierarquias de poder, e que a conversação dá sentido às experiências comunicacionais. Desse modo, a organização seria auto-produtiva e a comunicação aconteceria naturalmente dentro dela, embora a construção do significado dependa da visão do observador. Além das pesquisas norte-americanas sobre Comunicação Organizacional, também deve-se destacar que se desenvolveram na Europa produções científicas reflexivas que contribuíram com o entendimento do processo comunicacional nas organizações, principalmente de investigadores na Alemanha, Bélgica, Holanda, França, e mais recentemente, na Espanha e em Portugal. De uma forma geral, o pensamento teórico sobre Comunicação Organizacional na Europa é mais analítico e mais flexível na hierarquização de informações do que os estudos produzidos nos Estados Unidos. A Teoria Crítica da Escola de Frankfurt, por exemplo, enfatiza a comunicação com o ambiente externo, mesmo que para criticar essa comunicação como fruto negativo do sistema capitalista, uma vez que após a Segunda Guerra muitas empresas foram influenciadas pelo modelo de gestão racional dos Estados Unidos.

Na França, o pensamento científico de Ciências Humanas foi marcado ao longo das décadas pela pluralidade, diversidade e ceticismo crítico, com influências de Pierre Bourdieu, Edgar Morin, Jean Baudrillard e Dominique Wolton. No espaço ibérico, destacam-se questões de identidade e imagem corporativa, que são atualmente temas estudados para aplicação empírica nas organizações, de modo que ajudem a consolidá-las no mercado. Na Espanha, com estudos de destaque mais recentes, percebe-se uma visão mais abrangente e moderna da Comunicação Organizacional, como estratégia de atuação e dinâmica de atividade. Portugal ainda firma-se na produção de investigações da área, com a criação de grupos de pesquisas em universidades e congressos.

Ainda há a Escola Latino-Americana de pensamento conceitual sobre Comunicação Organizacional, com destaque para Brasil, Argentina, México, Colômbia e Chile. As recentes pesquisas científicas desenvolvidas e os livros editados dão destaque para uma corrente mais pragmática do que teórica. Em sua maior parte, elas têm influências do *Marketing* e dos modelos organizacionais norte-americanos; porém, também caminham para uma compreensão crítica e interpretativa advinda dos estudos europeus. No Brasil, destaca-se Kunsch (2009), que tem trabalhos recentes divulgados sobre a história do pensamento comunicacional brasileiro.

Uma vez que as correntes teóricas e as redes de ideias que construíram a base para uma escola de pensamentos sobre a Comunicação Organizacional foram aqui expostas, faz-se necessária uma apresentação sobre o tema sustentabilidade, conceito que tem sido empregado dentro do processo

comunicacional de algumas organizações expoentes no mercado contemporâneo, e o tema que nos propomos a investigar empiricamente na realidade organizacional portuguesa.

### 3. Sustentabilidade – evolução conceitual e modelos

A sustentabilidade é um conceito amplo, que tem relação com outros termos em voga na área de comunicação organizacional: responsabilidade social corporativa, cidadania corporativa, filantropia empresarial, *marketing* social, ativismo social, etc. São inúmeros termos que se referem ao conjunto de ações promovidas por organizações relativamente à sociedade e que ultrapassam a esfera direta e imediata da sua atividade econômica. Torna-se, portanto, fundamental debater este conceito, para que possamos definir da forma mais adequada um horizonte comum de entendimento quanto aos referenciais mencionados ao longo deste estudo.

Segundo Ioschpe (2008: 137), a expressão Desenvolvimento Sustentável:

“surge do debate ecológico das décadas de 60 e 70 e vem sendo utilizado na área social para referir os problemas de esforços de desenvolvimentistas humanos de longo prazo. A ideia que o pauta é que o uso hoje de recursos não deveria reduzir os ganhos reais no futuro. Assim, o desenvolvimento é sustentável se ele pode trazer às gerações futuras um nível de desenvolvimento *per capita* igual ou superior àquele atingido pela geração presente”.

Inicialmente, o conceito de sustentabilidade estava associado à questão da preservação ambiental. Uma empresa era ambientalmente sustentável, se praticasse ações de desenvolvimento e preservação do ambiente. Neste caso, “sustentabilidade era basicamente sinônimo de meio ambiente” (Melo Neto e Froes, 2004: 180). Era, portanto, uma dimensão da gestão ambiental e não social.

A ideia de sustentabilidade foi expressa como ecodesenvolvimento e consolidada por Ignacy Sachs, então assessor-chefe do Secretariado Geral da ONU, nos preparativos da Conferência de Estocolmo, em 1972. Segundo ele, o ecodesenvolvimento seria o “o desenvolvimento socialmente desejável, economicamente viável e ecologicamente prudente” (Sachs, 1986: 113). Na década de 90, o termo desenvolvimento sustentável ganhou notoriedade, em detrimento de ecodesenvolvimento, embora este também ainda seja utilizado.

No entanto, este paradigma mudou. Segundo Melo Neto e Froes (2004: 182) foi a

“emergência da equidade social como questão central. Ela entrou na ordem do dia, influenciada pela noção de que o desenvolvimento sustentável exigia a harmonização de três elementos: protecção ambiental, crescimento económico e equidade social”.

De acordo com este novo modelo, uma organização sustentável é aquela que atua em três dimensões: protecção ambiental, apoio e fomento ao desenvolvimento económico, quer seja local, regional ou global, e estímulo e garantia da equidade social. Sendo assim, as organizações devem adotar e aprimorar seus mecanismos de gestão.

O relatório Estado do Mundo 2004, realizado pelo *Worldwatch Institute*, enfatiza de maneira pertinente a necessidade de um futuro sustentável, quando afirma na sua apresentação que:

“é imperativo melhorar a gestão e a direcção dos recursos naturais e ambientais. Igualmente importante é reconhecer que a redução da degradação ambiental protege a saúde humana, torna a terra mais produtiva e melhora diversos outros elementos do progresso económico e social (Iglesias, 2004: 34)”.

A definição clássica de Sustentabilidade é aquela publicada no relatório Nosso Futuro Comum, elaborado pela Comissão Mundial Sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento em 1987, que diz: “desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades” (página 213).

Para Buarque (1996: 56), esta formulação é “uma resposta aos problemas e desigualdades sociais, que comprometem a satisfação das necessidades de uma parcela significativa da população mundial”. É também uma resposta ao processo de degradação ambiental gerado pelo estilo dominante de crescimento económico, que tende a limitar as oportunidades das gerações futuras.

Atualmente, é possível identificar diversas abordagens para o conceito de Sustentabilidade desenvolvidos a partir dos anos 90 como, por exemplo, *The Natural Step* (2000), *Capitalismo Natural* (1999), *Teoria dos Capitais* (2001) e *Triple Bottom Line* (1999). Este último modelo é um dos mais populares nos estudos da área e vem sendo objeto de constantes aperfeiçoamentos desde quando foi proposto por Elkington.

O *Triple Bottom Line* enfatiza duas questões: a integração entre os aspectos económicos, social e ambiental, e a integração entre as visões de curto e longo prazo. Sobre a primeira delas, Elkington (1999) defende a ideia de que a sustentabilidade económica como condição isolada não é suficiente para a sustentabilidade global de uma organização. Essa visão reducionista satisfaz a concepção de mais curto prazo, exclusivamente. Uma visão de longo prazo requer um sistema interligado de ressonâncias múltiplas, que confirmam a complexidade de sua abordagem. Sobre a questão das visões a curto e longo prazo, o autor acredita que a ambição por lucros imediatos é completamente oposta à sustentabilidade, que exige da organização a satisfação das necessidades das gerações atuais e futuras sem prejuízos de quaisquer tipos.



Figura 2: Sustentabilidade econômica – Abordagem do Triple Bottom Line. Fonte: Elkington, J. *apud* Almeida, M. (2006).

Embora os outros modelos também sejam interessantes e apresentem aspectos diretamente relacionados com o contexto social e econômico nos quais foram desenvolvidos, para efeitos de esclarecimento, é pertinente informar que o *Triple Bottom Line* foi a abordagem adotada para o conceito de sustentabilidade neste estudo.

#### 4. A Comunicação da Sustentabilidade

A sustentabilidade provoca mudanças desafiadoras na Comunicação Organizacional. É consensual que as ações, projetos e programas realizados neste âmbito devam ser reforçados pelas estratégias de comunicação, já que é através delas que as organizações se apresentam a todos *stakeholders*. Para que isso aconteça é sugerível criar um posicionamento específico junto a cada um dos seus públicos. Para Ries e Trout (1997: 23), o posicionamento é:

“um sistema organizado que possibilita uma janela para a mente. Este sistema é baseado no princípio de que a comunicação só pode ocorrer no momento certo e na circunstância certa. E é isso que as empresas socialmente responsáveis procuram: um lugar na vida e na mente de seus públicos, nos quais elas sejam lembradas como empresas comprometidas com as questões sociais e ambientais”.

Na medida em que planejamento e execução de ações visam a incorporação do conceito de sustentabilidade nas organizações, novas relações e posicionamentos são estabelecidos com os diversos *stakeholders*. É fundamental destacar a atuação dos profissionais de comunicação neste novo cenário de preocupação com questões sociais, ambientais e éticas. Os comunicadores têm uma função estratégica dentro das organizações, que vai desde o planejamento e divulgação das ações sociais ao estabelecimento de padrões éticos no relacionamento com os públicos.

Existe um reposicionamento das identidades e uma releitura de valores e subjetividades quando a comunicação organizacional é aplicada no contexto da sustentabilidade. Ao promover o diálogo com diferentes atores sociais que formam seu público, as organizações que adotam modelos de gestão sustentáveis organizam-se numa estrutura de rede informacional – o que pode ser uma chave para explicar a sua disseminação tão rápida na atual sociedade em rede. Há atores de diferentes posições sociais e políticas que interagem entre si dentro deste contexto.

Para acompanhar as transformações do modo de produção capitalista, as organizações (especialmente as de capital privado) efetuam atos concretos e simbólicos, com ênfase no social. Desta forma, a sustentabilidade anuncia-se como um fenômeno social, econômico, político, mas prioritariamente comunicacional. Por articular simbolicamente o ambiente em seu redor, a comunicação legitima-se como um poder articulador que ultrapassa a sua tradicional posição de instrumental e desponta como a dimensão central das práticas.

Ao admitirmos a centralidade da Comunicação Organizacional para a incorporação do conceito de sustentabilidade, imediatamente, vemo-nos perante alguns desafios presentes no caminho em busca de uma comunicação eficaz. O primeiro deles seria manter um monitoramento constante e realizar auditorias sociais para avaliar cenários, ouvir a opinião pública e perceber as demandas e expectativas dos públicos. É por meio de um conjunto de avaliações sistemáticas e bem planejadas que os gestores podem obter resultados sobre a eficiência dos meios de comunicação utilizados ou da forma como as mensagens são enviadas aos diversos *stakeholders*, por exemplo.

Outro desafio que merece ser destacado é adoção de políticas comunicacionais marcadas pela transparência em suas ações comunicativas. Por isso, é preciso clarificar o que a organização estabelece como padrões éticos e comunicar de forma o mais transparente possível isso aos seus diversos públicos. A comunicação da sustentabilidade inclui em si a gestão do fluxo informacional interno e externo de forma clara e objetiva, independente do seu tema ou das consequências que isso possa gerar.

Uma vez que estes desafios consigam ser superados, supõe-se que as organizações alcancem determinado nível de eficiência e comecem a perceber que a comunicação da sustentabilidade, através de meios e planejamentos organizacionais, torna-se um diferencial competitivo. É possível identificar três momentos

distintos em que esta relação fica mais evidenciada. O primeiro é quando a comunicação toma bases científicas para seu planejamento estratégico, ou seja, o carácter de estratégia é reforçado pelos resultados de pesquisas, estudos e relatórios executados por especialistas. O segundo momento é quando o discurso organizacional demonstra um compromisso público, estimula a cidadania corporativa e respeita os direitos individuais e sociais. O terceiro acontece quando há uma agregação real de valores às organizações e à sustentabilidade da sociedade. Nestas três situações, a Comunicação Organizacional se transforma em uma mais valia, quer em termos financeiros, quer em reconhecimento pelos clientes, quer em fixação de sua marca, ou ainda, em termos de premiações.

A sustentabilidade faz uso constante das estratégias de Comunicação Organizacional e colabora com a construção da imagem organizacional positiva. Seu enfoque é dado tanto nas ações de comunicação interna como externa e tem gerado importantes retornos, seja na integração e motivação dos funcionários ou no aumento do volume de vendas. De acordo com Bueno (2002: 119):

“a comunicação empresarial é uma componente nevrálgica de todo o processo de gestão focado na responsabilidade social. Ela sintetiza e explica o compromisso da organização com a sociedade e com os *stakeholders*, agrega valor fundamental aos negócios e contribui decisivamente para a formação de uma boa imagem pública”.

A fim de investigar empiricamente como se dá a comunicação acerca da sustentabilidade em uma amostra de organizações do mercado português, segue-se a metodologia de pesquisa e os resultados do estudo de caso.

## 5. Metodologia

Para responder às questões inicialmente propostas sobre o modo como as organizações tratariam o conceito de sustentabilidade no cotidiano, foram adotados métodos sequenciais para a definição do universo, da amostra, do instrumento de recolha de dados, pesquisa de campo, análise e interpretação de resultados. Iniciou-se com um estudo exploratório, também chamado *desk research*<sup>1</sup>, que tem como principais características a informalidade e a criatividade e no qual tenta-se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada. Também foi utilizado o método descritivo de pesquisa chamado *ad-hoc*, no qual procura-se descrever situações, nas quais ocorrem práticas de RSC (Responsabilidade Social Corporativa).

De seguida, foram escolhidas as técnicas de análise de conteúdo de entrevistas e documentos, como pesquisa qualitativa e inquérito por questionário, na vertente quantitativa. Os instrumentos utilizados foram

<sup>1</sup> Recolha e compilação de todas as informações disponíveis sobre determinado assunto, usando como fonte os dados internos (da própria empresa) e dados externos (publicações oficiais, dados de associações, sindicato etc.).

matrizes de questionário e guia de perguntas para entrevista, que foram especialmente concebidos para esta investigação.

A estratégia de pesquisa consistiu, a princípio, em fazer um levantamento criterioso do número de organizações atuantes no mercado português, a fim de identificar apenas aquelas que desenvolvem algum tipo de ação social no país. Elas constituem o universo desta pesquisa, foram 110 organizações associadas a BCSD (Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável de Portugal), que atuam em 20 áreas diferentes. Em seguida, houve a formação da amostra da pesquisa, com o objetivo de tornar o grupo de organizações mais coerente com a proposta de análise.

Foram adotados três critérios para a seleção das organizações. O primeiro é a presença diária na sociedade, procurou-se estudar segmentos de mercado que são reconhecidos pelo público e cujos produtos e/ou serviços são utilizados diariamente. O segundo critério é o nível de impacto ambiental gerado a partir da produção e venda dos produtos. E, finalmente, a terceira condição é a facilidade de comunicação com os entrevistados. Após a aplicação dos critérios de exclusão, foram escolhidas cinco organizações ligadas ao ramo alimentar para compor a base desta investigação, são elas: Danone, Delta Cafés, Nestlé Portugal, Sumolis e Lactogal.

Foram aplicados questionários às organizações e algumas entrevistas foram realizadas com Nathalie Ballan e Rui Loureiro, diretores do Sair da Casca (Empresa de Consultoria de Comunicação de Sustentabilidade em Portugal), e com Rochartre Álvares, secretário-geral da BCSD Portugal. Os dados apresentados a seguir surgem como resultado dos questionários e entrevistas, em informação recolhida dos *sites* das empresas e nos relatórios de sustentabilidade publicados em 2007, ou seja, referentes ao desempenho das organizações durante o ano fiscal de 2006. De uma forma geral, pode-se dizer que os resultados obtidos são muito semelhantes, embora algumas organizações tenham direções estratégicas diferentes.

## **6. Discussão de Resultados**

Optou-se por tratar a questão dos meios de comunicação utilizados pelas organizações de acordo com três destinatários das mensagens comunicacionais, *stakeholders* importantes para as organizações: clientes, funcionários e acionistas. Ao questionarmos as organizações sobre quais seriam as formas de contato mais indicadas para cada público, os entrevistados tinham 15 meios de comunicação como opções de resposta. Depois, foi questionado qual o grau de eficiência que as organizações acreditam que cada meio tenha entre os acionistas, funcionários e clientes. As respostas poderiam ser em escala de zero a cem e somente sobre a comunicação de atividades relacionadas à responsabilidade social. Os resultados indicados foram:

Meio de comunicação	Stakeholders			Eficiência (%)
Correio	Clientes			60.0%
<i>E-mail</i>	Clientes	Funcionários	Acionistas	80.0%
Intranet		Funcionários	Acionistas	85.0%
<i>Site</i>	Clientes	Funcionários	Acionistas	90.0%
Jornal Mural		Funcionários	Acionistas	80.0%
Circulares		Funcionários	Acionistas	80.0%
Jornal e revistas internos		Funcionários	Acionistas	90.0%
Relatórios de Sustentabilidade		Funcionários	Acionistas	65.0%
Reuniões na empresa		Funcionários	Acionistas	95.0%
Meios audiovisuais		Funcionários		50.0%
Linha telefônica própria	Clientes			80.0%
Publicidade institucional nos <i>media</i>	Clientes			75.0%
Embalagem de produtos	Clientes			50.0%
Postos de atendimento	Clientes			80.0%
Ações promocionais	Clientes			90.0%

Tabela 1- Meios de comunicação que as organizações utilizam para cada *stakeholders*.

As respostas das organizações acusaram que apenas *e-mail* e *site* foram indicados como meios de comunicação utilizados para os três públicos destinatários das mensagens. Para os clientes, por serem um público externo, houve a predominância do uso de meios externos ao ambiente da própria organização, como linha telefônica própria e publicidade institucional nos *media*. Já no caso dos funcionários e dos acionistas, destacou-se os meios de comunicação internos, como intranet e reuniões na própria empresa. Quanto à eficiência de cada meio, o resultado aponta que os meios *site*, jornais e revistas internos, reuniões de empresa e ações promocionais são considerados os mais eficientes pelas organizações. Em contrapartida, os meios audiovisuais e as embalagens dos produtos são consideradas as menos eficientes. Quando questionadas, as organizações responderam que consideram televisão e rádio meios pouco atraentes, pois acreditam que os receptores das mensagens não dispensam muita atenção a eles. Sabe-se que a escolha dos meios de comunicação mais adequados depende da dimensão da organização e o setor de atividade onde atua. A questão da transparência no ato de comunicar e a utilização de diversos meios para tal são mencionadas de forma clara nos relatórios de sustentabilidade das organizações analisadas. A preocupação da organização Nestlé com a comunicação transparente, por exemplo, é

representada no seu relatório de sustentabilidade com um mapeamento completo dos *stakeholders* e no detalhe de cada meio envolvido:

“A Nestlé compromete-se em manter um diálogo aberto com todas as partes interessadas comunicando através de amplos e variados canais de comunicação. Este envolvimento permite identificar as principais expectativas das partes interessadas bem como traçar futuras tendências, em termos de riscos e oportunidades” (Nestlé Portugal, 2007: 35).

Em relação aos meios de comunicação usados somente junto aos clientes, destacam-se a publicidade institucional nos *media* e as embalagens de produtos. A primeira causa um impacto direto e, diferentemente das campanhas publicitárias que anunciam novos produtos ou tentam convencer os consumidores a comprá-los e a fidelizarem-se a determinadas marcas, o uso da publicidade institucional visa apenas a divulgação das ações de Responsabilidade Social Corporativa ou a reafirmação do compromisso da organização com a sustentabilidade.

Já as embalagens de produtos, enquanto meio de comunicação, assumem valores e funções diferenciadas a cada dia. Inicialmente, elas foram criadas para proteger e transportar produtos, mas hoje incorporam informações de muita importância como, por exemplo, os selos de qualidade, a validade do produto, sua data de fabricação, composição nutricional, entre outros quesitos de entretenimento, como receitas.

Com relação ao público interno, nomeadamente funcionários e acionistas, os meios de comunicação indicados nesta pesquisa podem ser divididos em meios *online*, impressos e presenciais. Os meios impressos são os mais utilizados pelas organizações pesquisadas, o que na verdade confirma as tendências estudadas em outras pesquisas sobre comunicação interna. A circular é mais utilizada nas organizações com um número inferior a 1.500 funcionários. Em organizações de dimensão superior, jornais, revistas e os relatórios de sustentabilidade são mais presentes. O uso dos meios audiovisuais revelou-se pouco significativo em comparação com os meios escritos. Seu público-alvo é composto basicamente por funcionários que não têm presença permanente na frente de meios audiovisuais nas instalações da empresa e não estão habituados a leituras de boletins informativos internos.

Segundo o Projeto de Responsabilidade Social das Organizações Oeiras Pro, organizado pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social do governo português em parceria com EQUAL, que é co-financiada pelo Fundo Social Europeu (FSE):

“A produção de publicações e de documentos que contenham linhas orientadoras da organização revela-se indispensável na comunicação de práticas de RSC a nível interno. Assim, a organização poderá criar cartazes e estandartes para a divulgação de iniciativas, elaborar periodicamente documentos orientadores, tais como memorando e circulares, fazer boletins informativos e/ou brochuras internas sobre as actividades da organização” (Oeiras Pro, 2008: 15).

Um bom exemplo da união de dois meios de comunicação (correios e jornal interno) é dado pelo Grupo Sumol. A empresa publica trimestralmente o jornal interno "Consumo", que tem como objetivo informar e formar, dando conta das ações desenvolvidas pelas suas marcas, da evolução dos negócios e resultados financeiros alcançados e propagando a cultura organizacional do Grupo Sumol. O jornal é enviado diretamente para a residência de cada um dos funcionários e sua produção conta com um conselho editorial.

Outra constatação importante é que as organizações alimentares analisadas apresentam sistemas de intranet bem desenvolvidos e com áreas de acesso específicas a cada nível de funcionários e acionistas. A utilização de *e-mails* e do próprio *site* também é feita em larga escala por todas as organizações. A diferença entre a utilização de material impresso e *online* já foi maior nestas organizações, o que ressalta a importância dos meios de comunicação digital nos dias atuais. Nestlé, Delta e Danone mencionaram o uso de ferramentas interactivas, como *blogs* e portais de relacionamento como possíveis meios de comunicação, especialmente com o público mais jovem.

Com relação a outros pontos investigados junto às organizações selecionadas, fizemos perguntas e pesquisas sobre seus crescimentos financeiros e sobre possíveis departamentos de Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Apontamos que as empresas apresentaram crescimento financeiro no período analisado, conforme a figura a seguir:

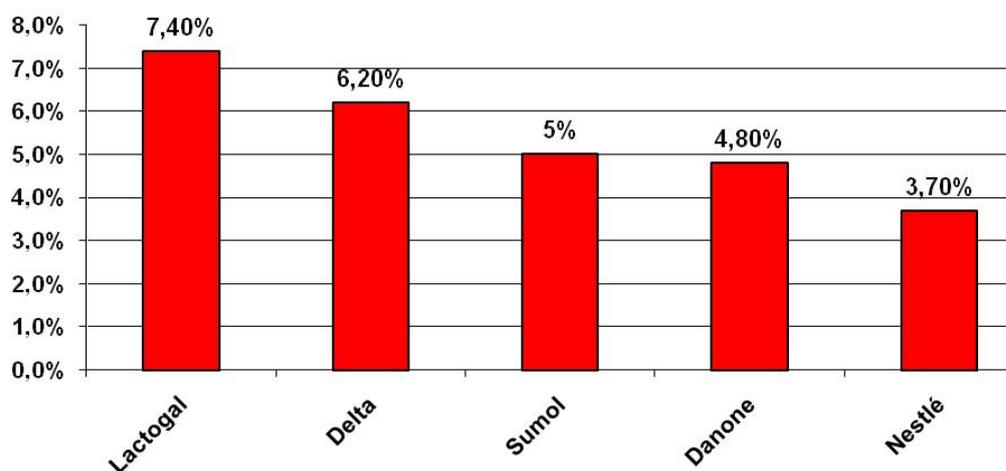


Figura 3: Crescimento financeiro das organizações analisadas

Quanto ao departamento de RSC, algumas destas organizações já investem nesta área. Segundo o Livro Verde, publicação do Conselho da Europa feita em 2001 sobre a responsabilidade social das organizações, há uma ligação direta entre a RSC e rentabilidade:

“Confrontadas com os desafios de um meio em mutação no âmbito da globalização e, em particular, do mercado interno, as empresas vão tomando consciência de que a sua responsabilidade social é passível de se revestir de um valor económico directo. (...) A experiência adquirida com o investimento em tecnologias e práticas empresariais ambientalmente responsáveis sugere que ir para além do simples cumprimento da lei pode aumentar a competitividade da empresa” (Livro Verde, 2001: 3).

O meio académico ainda não estipulou um modelo quantitativo único que permita relacionar a RSC com o desempenho financeiro das organizações. Porém, as últimas pesquisas realizadas indicam que se trata de uma boa oportunidade de crescimento, especialmente, em contextos de recessão. Em 2008, o *IBM Institute for Business Value* realizou o estudo “Alcançando Crescimento Sustentável Através da Responsabilidade Social Corporativa”<sup>ii</sup>. As suas conclusões reforçam a hipótese de que a RSC contribui para o aumento da rentabilidade: 68% dos entrevistados enfatizam a geração de receitas através de iniciativas de RSC, 65% reconhecem que elas podem ter um impacto financeiro positivo em seus resultados e 54% acreditam que elas oferecem uma vantagem competitiva.

Analizamos a presença de departamento de RSC e de relatório de sustentabilidade entre nossa amostra de organizações portuguesas e o resultado foi:

<b>Organização</b>	<b>Departamento de RSC</b>	<b>Ano do primeiro relatório</b>
Danone	Há	2004
Delta	Há	2003
Lactogal	Não há	2007
Nestlé	Há	2003
Sumol	Não há	2006

Tabela 2: Departamentos de responsabilidade social corporativa e relatórios de sustentabilidade

<sup>ii</sup> O instituto entrevistou diretores de estratégia em 250 companhias dos setores bancário, petroquímico, de bens de consumo, eletrônico, de energia e *utilities*, retalho e automóvel. Dos participantes, 30% estão localizados na América do Norte, 30% na Ásia Pacífico, 20% na Europa Ocidental, 7% na Europa Oriental, 6% na América Latina e 4% no Oriente Médio e África.

Entre esses casos, a estruturação organizacional da Delta pode ser considerada um bom exemplo em termos de RSC. A organização criou o Codes - Conselho para Desenvolvimento Sustentável - que é, na verdade, o órgão responsável pela elaboração e disseminação da estratégia de responsabilidade social do Grupo Nabeiro. Pertencem a este órgão os responsáveis e representantes de todas as áreas da organização, nomeadamente os colaboradores, e as áreas de I&D, de Ambiente, Financeira, de Qualidade, de Segurança Alimentar, de Higiene Saúde e Segurança, de Recursos Humanos, de *Marketing*, de Administração e de Ação Social.

Entretanto, em outras organizações em que há um departamento de sustentabilidade "formalizado", percebe-se a necessidade do envolvimento de outros setores da organização na implantação e realização das atividades de RSC. Quase sempre há um profissional da área de comunicação e *marketing* que coordena os projetos, mas que conta com a ajuda constante de advogados e diretores de recursos humanos. Os primeiros normalmente tratam das questões jurídicas, analisando a lei e dando ou não seu aval para a implantação de ações. Já os diretores de recursos humanos disponibilizam informações e participam na formulação de atividades e do plano de comunicação voltado para os funcionários e acionistas.

Para a direção da empresa de consultoria de comunicação de sustentabilidade Sair da Casca:

"as estratégias de RSC e de comunicação podem ser montadas por alguém do departamento de comunicação ou de sustentabilidade (se houver) e depois tem que ser partilhada com todas as direcções departamentais. Obviamente, deve haver um líder, um organizador que, preferencialmente, tenha um bom entendimento do que é sustentabilidade e irá coordenar a comunicação entre as partes responsáveis e envolvidas".

Relativamente à realização e divulgação dos relatórios de sustentabilidade, duas características interessantes podem ser destacadas. A primeira é que somente a partir de 2001, ano dedicado ao voluntariado, as organizações começaram realmente a dedicar-se à elaboração destes documentos. A segunda característica é a importância dada ao mapeamento dos diversos *stakeholders* e suas expectativas em relação à organização, dados presentes nos relatórios, sendo essas expectativas cumpridas ou não.

## **7. Considerações finais**

As teorias revisadas neste trabalho expuseram a evolução do conceito de Comunicação Organizacional e a sua afirmação como disciplina no meio académico. Enfatizamos a importância das atividades relacionadas à sustentabilidade por parte das organizações, de modo que se crie uma consciência sócio ambiental. A criação de departamentos de responsabilidade social corporativa demonstra que as organizações

portuguesas analisadas já estão se reorganizando para agir com respeito com a sociedade, pensando no futuro sustentável das próximas gerações.

É possível afirmar que as ligações entre a comunicação organizacional e a sustentabilidade constituem um tema de interesse para o meio acadêmico e para a sociedade civil. As mudanças necessárias no contexto social para a aplicação prática do conceito de sustentabilidade são de ordem cultural, de hábitos e valores, de práticas e de representação simbólica. Sendo a comunicação o ponto-chave na constituição do sentido e na construção e desconstrução da sociedade e de seus movimentos sociais, é importante que haja uma discussão teórica sobre o tema.

Um dos desafios para a Comunicação Organizacional sobre sustentabilidade é a busca de soluções criativas e inovadoras para uma comunicação pró-ativa. A incorporação dos valores e práticas que compõem o conceito de sustentabilidade não é simples, pois nem todos os públicos contam com o mesmo nível de educação e cultura. Todo processo de mudança envolve resistência, transformações e aprendizado. Por isso, a utilização de meios criativos, que prendem a atenção dos *stakeholders*, bem como a renovação destes meios, se faz importante na busca por uma comunicação eficaz.

A centralidade da comunicação na gestão sustentável não significa simplesmente que este movimento se caracterize pelo uso intenso das ferramentas comunicacionais ou que se constitua num esforço exacerbado de construção de imagem ou de reputação, muito embora, em diversos casos, seja exatamente assim que os fatos se processem. A comunicação da sustentabilidade reveste-se da centralidade porque rearticula os sentidos simbólicos, formando uma rede favorável ao desempenho e estabelecendo um vínculo entre o negócio corporativo e o social.

Nossos resultados de investigação empírica apontaram que as organizações analisadas indicaram utilizar todos os meios sugeridos para comunicar sustentabilidade: correio, *e-mail*, intranet, *site*, jornal mural, circulares, jornal e revistas internos, relatórios de sustentabilidade, reuniões na empresa, meios audiovisuais, linha telefônica própria, publicidade institucional nos *media*, embalagem de produtos, postos de atendimento e ações promocionais. Entretanto, os meios *site* e *e-mail* foram os únicos meios que se repetiram para todos destinatários: clientes, funcionários e acionistas.

Todavia, na aplicação dos questionários foi possível constatar que as organizações do mercado português analisadas não costumam avaliar sistematicamente a comunicação das atividades de sustentabilidade junto aos funcionários, acionistas e consumidores. Avesso a esse fato, as organizações reconhecem a importância em investir nas atividades relacionadas à responsabilidade social e percebem que isto pode constituir uma importante vantagem competitiva.

Notou-se que as organizações apresentaram crescimento financeiro no período, embora isso não indique necessariamente que a comunicação sobre sustentabilidade tenha sido a razão para esse crescimento. Ao

mostrar que organizações portuguesas têm investido em responsabilidade social corporativa e apresentam crescimento financeiro, espera-se que este exemplo seja ilustrativo para que outras áreas do mercado invistam em sustentabilidade como diferencial.

Pesquisas posteriores poderão investigar qual o impacto dessas mensagens sobre sustentabilidade entre os *stakeholders* das organizações. Um estudo de recepção poderá investigar se os clientes internos e externos escolhem as organizações por conta das suas ações sustentáveis. Também será providencial estender este estudo para outras áreas, que não o ramo alimentar. Conclui-se, então, que uma comunicação eficiente acerca da sustentabilidade empregada pela organização pode tornar-se um diferencial competitivo no mercado. Quando o discurso organizacional evidencia um compromisso com a sociedade, a cidadania corporativa é estimulada e cada membro da sociedade se põe no papel de responsável social.

## 8. Referências Bibliográficas

Almeida, M.F. (2006), *Sustentabilidade Corporativa, inovação tecnológica e planejamento adaptativo*. Rio de Janeiro: Pontificia Universidade Católica.

Buarque, S. C. (1996), *Desenvolvimento Sustentável: conceitos e desafios*, Bahia Análise de Dados, Salvador, SEI, Vol. 6, Nº2, pp. 5-15.

Bueno, W. (2002), *Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa*, Editora Manole, São Paulo.

Daniels, Tom D.; Spiker Barry; Papa, Michael (1997). *Perspectives on organizational communication. Fourth edition*. Dubuque, USA: Brown & Benchmark Publishers.

Einseberg, E. M. e Goodall Jr. H. L. (1997), *Organizational Communication: balancing, creativity and constraint*, 2nd Edition, New York: St Martin's Press.

Elkington, J. (1999). *Triple Bottom Line Revolution: report from the third millennium*, Australian CPA, v.69, p.75.

Iglesias, E.(2004), "O estado do consumo e o consumo sustentável" in *Worldwatch Institute*. "Estado do mundo 2004", Salvador, BA.

Ioschpe, E. (2008), "*Entrevista ao portal ResponsabilidadeSocial.com*", Publicado em 20 de Abril 2008, último acesso em 5 de Junho de 2009.

Kreps, G. L. (1990), *Organizational Communication - Theory and Practice*, 2nd Edition, New York: Longman.

Kunsch, M. K. (2009) (Org.), *Comunicação Organizacional* - Vol. 1 e Vol 2. Saraiva: São Paulo.

Melo Neto, F.; Froes, C. (2004), *Gestão da Responsabilidade Social Corporativa*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Putnam, L., Phillips, N. e Chapman, P., (2004), "Metáforas da comunicação organizacional" in Clegg, S. R. Hardy, C. e Nord, W. R. (Org.) *Handbook de estudos organizacionais - ação e análise organizacionais*, São Paulo: Atlas.

Ries, A.; Trout, J. (1997), *Posicionamento: a batalha pela sua mente*. São Paulo: Pioneira.

Sachs, I. (1986), *Ecodesenvolvimento: crescer sem destruir*, Vértice, São Paulo.

Taylor, J. (2008), "Organizational communication at the crossroads" in *Speech of James Taylor*, ICA Conference, Final Plenary Session, Montreal.