UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES

JULIANE DUARTE CAMARA QUIERATI

**Comunicação pública nas empresas: permeabilidades entre
público e privado em direção ao desenvolvimento sustentável**

São Paulo
2019

JULIANE DUARTE CAMARA QUIERATI

Comunicação pública nas empresas: permeabilidades entre público e privado em direção ao desenvolvimento sustentável

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Ciências da Comunicação (PPGCOM) da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, na área de Concentração *Interfaces Sociais da Comunicação*, Linha de Pesquisa *Políticas e Estratégias de Comunicação*, para obtenção do Título de Mestre em Ciências da Comunicação.

Orientadora:

Profa. Dra. Margarida Maria Krohling Kunsch

São Paulo
2019

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catalogação na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
Dados inseridos pelo(a) autor(a)

Quierati, Juliane Duarte Camara
Comunicação pública nas empresas: permeabilidades entre público e privado em direção ao desenvolvimento sustentável / Juliane Duarte Camara Quierati ; orientadora, Margarida Maria Krohling Kunsch. -- São Paulo, 2019.
193 p.: il.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação - Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.
Bibliografia
Versão corrigida

1. comunicação pública 2. comunicação organizacional 3. desenvolvimento sustentável 4. Agenda 2030 5. ODS I.
Kunsch, Margarida Maria Krohling II. Título.

CDD 21.ed. - 302.2

QUIERATI, Juliane Duarte Camara. **Comunicação pública nas empresas: permeabilidades entre público e privado em direção ao desenvolvimento sustentável.** Dissertação apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do Título de Mestre em Ciências da Comunicação.

Aprovada em: 27/09/2019

Profa. Dra. Margarida Maria Krohling Kunsch

Instituição: Universidade de São Paulo

Julgamento: _____

Assinatura: _____

Profa. Dra. Else Lemos Inácio Pereira

Instituição: Faculdade Cásper Líbero

Julgamento: _____

Assinatura: _____

Profa. Dra. Vânia Penafieri

Instituição: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Julgamento: _____

Assinatura: _____

Prof. Dr. Eugênio Bucci

Instituição: Universidade de São Paulo

Julgamento: _____

Assinatura: _____

À minha mãe, Marta, pelo valor da fé;
ao meu pai, Edison, pelo valor aos livros;
ao meu marido, Julio, pelo amor em nós.

AGRADECIMENTO

Nenhuma jornada se caminha só. Em momentos em que sonhos viram responsabilidades grandiosas, vem à tona sentimentos, lembranças, saudades e entre eles nossos porquês, nossos “por quem”, nossos laços, nossos nós.

Foram 30 meses de profunda transformação, do objeto de pesquisa a forma de pesquisar, da aluna à pesquisadora. Mas, aqui chegamos.

Meu agradecimento inicial é dedicado à professora Margarida Kunsch que, com sua obra e coração, prova diariamente que não existe estratégia sem humanidade. A ela devo meu eterno respeito e gratidão por ter me acolhido, me abraçado e me orientado com amor e confiança durante toda esta jornada.

Meu agradecimento ao meu marido, Julio Cesar Camara Quierati, que me convidou a expandir meus limites e nossas fronteiras e, sem soltar minha mão, caminhou amorosamente e pacientemente ao meu lado para garantir que sonhos permanecessem sonhos, nunca pesadelos.

Meu agradecimento aos meus pais, Marta e Edison, pelas condições de vida e pelo amor incondicional que cruza qualquer espaço geográfico para acalantar um coração que pede mimo e conforto. Não sei imaginar o que seria da minha vida sem tudo o que eles fizeram por mim e sem as bases edificadoras sob as quais criaram a mim e ao meu irmão, Danilo, a quem também agradeço a postura sempre crítica que temperou minha visão ora ingênua do mundo. Irmão, certamente, suas lentes me emprestaram uma visão desbravadora e corajosa, a qual me faz querer ser melhor. Às *inesquecíveis* tias Santa e Ivone por depositarem amor e confiança em minha jornada antes mesmo que eu nascesse e à tia Mônica por não me deixar esquecer disso.

Agradeço às minhas irmãs de vida Gabi Bonifácio e Nath Lorenc pelo porto seguro que nossa amizade representa. Agradeço às amigas Flávia Saraiva e Carla Massuia, super-mulheres que me empoderaram e me inspiram a superar limites. Meu carinhoso agradecimento à Marília Oliveira, Flávia Bom Sucesso, Cris Freire e Amanda Nogueira pelo poder da amizade em transformar dias difíceis em amizade próspera. Meus agradecimentos aos queridos padrinhos Lucis e Free pela generosidade, abrigo e pelas sem-fim possibilidades que nos incentivaram a transcender. Agradeço às amigas Verônica Cristo, por todo o

companheirismo do início ao fim dessa jornada, e Emi Pomarico pelas descobertas conjuntas a outros territórios e possibilidades por meio da comunicação. Meus agradecimentos às professoras Valéria Castro, que tanto me ensina e me inspira desde a graduação, e Else Lemos, a quem desde nosso primeiro contato não parou de me encantar com sua obra e com seu jeito de ser. Às professoras Heloíza Matos e Mariângela Haswani pelas bases que permitem florear novos estudos de comunicação pública no país e pelos apontamentos construtivos no exame de qualificação. Ao mestre Stefano Rolando e à pesquisadora Roberta Bianchi pela recepção afetuosa e respeitosa em terras italianas e pela guinada rumo a novos saberes; e à Iara que gentilmente me possibilitou expandir as fronteiras por meio da linguagem. À Fabiana Costa, da Baluarte Cultura, pelo pronto retorno e disponibilidade em contribuir a esta pesquisa. Meus agradecimentos ao professor Oscar Serrate por ter dificultado e facilitado meu trabalho após ser conduzida por sua generosa visão de mundo. Ao Tersandro Vilela, à Beatriz Tuma e à Andressa Filgueiras pela amizade que se fortaleceu em torno da comunicação. Às superprofissionais, e sempre ex-estagiárias, Jéssica Goulart, Amanda Ripamonti, Érica Freitas, Beatriz Honrado e Paula Carvalho pelo entusiasmo energizante que costumávamos partilhar. Meus agradecimentos aos colegas da Rede Brasileira de Jornalistas e Comunicadores de Ciência, especialmente ao André Biernath e à Adriana Cohen, por nutrirem meu senso de pertencimento com empatia e compreensão. À Juliana Quierati, Jaqueline Quierati e ao Leozinho pela jovialidade inspiradora. Ao Leo Quierati, Josi, Cléo, tia Solange e tio Milton pelo sempre apoio familiar. Meus nobres agradecimentos à Creusa que manteve nossa casa e nossa vida em ordem para que eu me dedicasse a este trabalho. Meus agradecimentos às queridas e excepcionais Mila Rosa, Flávia Puppi e Ana Rasuk pelo afeto, conhecimento e cuidados a mim dedicados. A todos os que se dedicam às relações públicas, à comunicação organizacional, à comunicação pública e à vida acadêmica, pela rede de conhecimento, possibilidades e referências. Àqueles que não nomeei, espero que toda a gratidão que deposito nessas páginas reverbere até vocês. Muito obrigada.

Mas o que salva a humanidade
É que não há quem cure a curiosidade
[...]
Tudo que nunca foi achado
Ficará também conhecido se procurado
Com curiosidade.

Salva a Humanidade
Tom Zé

RESUMO

QUIERATI, Juliane Duarte Camara. **Comunicação pública nas empresas: permeabilidades entre público e privado em direção ao desenvolvimento sustentável**. 2019. 193f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019

Este trabalho tem o objetivo de identificar abordagens e pressupostos que permitam situar as empresas privadas como agentes no processo da comunicação pública, com enfoque ao contexto do desenvolvimento sustentável. Para tanto, por bases interdisciplinares entre o campo da comunicação, da administração, da sustentabilidade e da sociologia, investiga-se, por meio de pesquisa e correlações teórico-bibliográficas, a permeabilidade pública no setor privado, processo pelo qual as empresas passam a incorporar/responder/se ocupar de demandas extra econômicas oriundas da sociedade. Embora a comunicação pública seja comumente associada às esferas governamental e estatal, este trabalho apresenta abordagens teóricas que permitem posicioná-la também como factível à ambiência corporativa, como prática aliada à profusão de valores públicos e de interesses coletivos consonantes com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável que compõem a Agenda 2030 (ONU), a qual considera que o enfrentamento aos desafios globais deve partir da colaboração sistêmica entre o setor privado, governos e a sociedade civil. O estudo sistematiza as correlações interdisciplinares na proposta da “dimensão pública da comunicação organizacional”. Essa proposta compreende as temáticas observadas nos estudos de comunicação pública e organizacional, bem como as intencionalidades da responsabilidade social, *compliance*, governança, *public affairs*, relações governamentais e da comunicação de causa, e pode servir de referência para estratégias corporativas voltadas à coletividade e ao bem comum, desde que sejam formuladas sob bases íntegra, sustentável e, cada vez mais, participativa. Como proposta aplicada das correlações teóricas a um contexto real, desenvolve-se o estudo de caso sobre o projeto Estúdio Escola de Animação, conduzido pela empresa Baluarte Cultura, um dos vencedores do Prêmio ODS Pacto Global 2019.

Palavras-chave: Comunicação pública; comunicação organizacional; desenvolvimento sustentável; Agenda 2030; ODS.

ABSTRACT

QUIERATI, Juliane Duarte Camara. **Public communication in private companies: permeability between public and private towards sustainable development**. 2019. 193p. Thesis (Master's degree in Communication Sciences) - School of Arts and Communication, University of São Paulo, São Paulo, 2019.

This paper aims to identify approaches and assumptions that make it possible to situate private companies as agents in the public communication process, focused on sustainable development context. Therefore, public permeability in the private sector is investigated to define when companies start to incorporate/respond/deal with extra-economic demands from society, established on an interdisciplinary basis among the communication, management, sustainability, and sociology fields. Although public communication is commonly associated with governmental and state spheres, this work presents theoretical approaches that public communication can also be feasible to the corporate environment. It comes as a practice combined with the spreading of public values and collective interests in line with the Sustainable Development Goals for 2030 Agenda (UN), which considers struggles to global challenges must come from the systemic collaboration between the private sector, governments and civil society. The study systematizes interdisciplinary correlations in the proposal of the “public dimension of organizational communication”. This embraces the themes observed in studies of public and organizational communication, as well as the intentionality of social responsibility, compliance, governance, public affairs, government relations, and communication of cause, as which may rely corporate strategies aimed at the collective and the common good, provided that on an ethic, sustainable and increasingly participative basis. Further, as an applied proposal, we present the case study on the Estúdio Escola de Animação project led by Baluarte Cultura, one of the winners of the SDG Global Compact 2019 Award.

Keywords: Public communication; organizational communication; sustainable development; 2030 Agenda; SDG.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Pirâmide de Carroll.....	51
Figura 2. Temas de influência na formação da reputação corporativa ...	58
Figura 3. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).....	77
Figura 4. Os princípios do Pacto Global das Nações Unidas	80
Figura 5. O <i>Golden Circle</i>	87
Figura 6. Missão Social X Atividade de Mercado	88
Figura 7. Visão sistêmica da Certificação B Corp.....	92
Figura 8. Número de Empresas B no Brasil e no Mundo	93
Figura 9. A dimensão pública da comunicação organizacional	116
Figura 10. Declaração dos valores da Baluarte Cultura	144

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Diferença entre a modernidade e a pós-modernidade segundo Freitag	32
Quadro 2. Compreensão da dinâmica social por diferentes correntes teóricas segundo Mumby.....	36
Quadro 3. Os primeiros conceitos da RSC.....	50
Quadro 4. As “três morais” de Carroll aplicadas à relação com a comunidade local	55
Quadro 5. Capitais social, ambiental e econômico relacionados ao <i>triple botton line</i>	70
Quadro 6. Correspondências do EEA com ODS além dos relatados nas fontes de evidência	157
Quadro 7. Quadro síntese comparativo: Alinhamento à Agenda 2030	159
Quadro 8. Comparativo entre a missão empresarial relatada e o objetivo do EEA	160

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. As atividades industriais e o impacto socioambiental no Brasil e no mundo.....	63
Tabela 2. Síntese das menções diretas ao setor privado no documento da Agenda 2030	82
Tabela 3. A comunicação pública nos GTs de comunicação organizacional	100
Tabela 4. Apresentação das fontes de evidência	140

SUMÁRIO

1. Introdução	15
2. Contexto e permeabilidade pública nas empresas:	
reflexões sobre público x privado	28
2.1 Público e privado: da concepção burguesa à contemporaneidade	29
2.2 Público e privado: complementaridade ou oposição?	37
3. Permeabilidade pública nas empresas:	
Interfaces entre gestão e comunicação.....	43
3.1 Marcos temporais da RSC e os diálogos com a comunicação organizacional.....	45
3.2 RSC e interfaces públicas: Integridade, governança e reputação.....	53
4. Da RSC ao desenvolvimento sustentável: conflitos e proposições	61
4.1 Organizações e sustentabilidade: Conflitos à vista.....	62
4.2 Os efeitos complexos do tripé da sustentabilidade no contexto corporativo	69
4.3 Desenvolvimento sustentável: A Agenda 2030 e a governança global	76
4.3.1 A Agenda 2030 e o setor privado	80
4.4 Missão social: Estratégias (re)orientadas ao desenvolvimento sustentável.....	86
4.4.1 Sistema B: As empresas melhores para o mundo	91
4.5 Oportunidades e desafios para a comunicação organizacional no contexto do desenvolvimento sustentável	95
5. Comunicação orientada ao desenvolvimento sustentável:	
um olhar para o público	98
5.1 Comunicação organizacional e comunicação pública: Considerações epistemológicas	99
5.2 Comunicação pública: panorama, abordagens e desafios.....	103
5.2.1 A dimensão organizacional da comunicação pública	106
5.2.2 Comunicação pública nas empresas: direcionamento ao desenvolvimento sustentável.....	111
5.3 A dimensão pública da comunicação organizacional.....	116
5.3.1 Comunicação Organizacional Integrada.....	117
5.3.2 Modelo de Interação Comunicacional Dialógica	125
5.3.3 PARC (construtivismo relacional politicamente atento).....	128
5.4 Relações Públicas: permeabilidade pública na comunicação organizacional	133

6. Estudo de Caso: Comunicação pública nas empresas orientadas ao desenvolvimento sustentável	137
6.1 Objetivo, seleção e critérios metodológicos do estudo de caso	137
6.1.1 Premissas e critérios de seleção	138
6.1.2 Seleção e justificativa	139
6.1.3 Fontes de evidência	140
6.1.4 Critério de análise do estudo de caso.....	141
6.2 A Baluarte Cultura	142
6.2.1 Estrutura de comunicação	143
6.2.2 Posicionamento institucional	144
6.2.2.1 Posicionamento por missão e valores	144
6.2.2.2 Posicionamento institucional pelo <i>golden circle</i>	145
6.2.2.3 Posicionamento institucional pelo Pacto Global e pelos ODS	145
6.2.3 Declaração de impacto ambiental	146
6.2.4 Certificações	146
6.2.4.1 Empresas B	147
6.2.4.2 GPTW	147
6.2.4.3 Prêmios.....	148
6.2.4.3.1 Prêmio Profissionais da Música	148
6.2.4.3.2 Prêmio ODS do Pacto Global.....	148
6.3 O Projeto: Estúdio Escola de Animação (EEA).....	151
6.3.1 Métricas relatadas	152
6.3.1.1 Quantitativas	152
6.3.1.2 Qualitativas	153
6.3.2 Desafios relatados.....	153
6.4 Análise e correlações	154
6.4.1 Missão social orientada ao desenvolvimento sustentável.....	154
6.4.1.1 Correlação entre o Projeto EEA e a Agenda 2030	155
6.4.1.2 Alinhamento da missão social à atividade de mercado	160
6.4.2 Dimensão pública da comunicação organizacional	161
6.4.2.1 Comunicação de causa.....	161
6.4.2.2 Diálogo multiatores e relações governamentais	161
6.4.2.3 Integridade e transparência.....	164
6.4.3 Cultura participativa.....	166
6.4.4 Comunicação Organizacional Integrada e Relações Públicas	167
6.5 Estudo de caso: Síntese e considerações gerais	168
7. Conclusões.....	170
Referências	174
Apêndices	186
Anexos.....	192

1 INTRODUÇÃO

A 4ª Revolução Mundial está posta com robôs-motoristas em fase de teste, com a automação das compras e serviços pela internet das coisas e com a revolução científica pela inteligência artificial.

Mas, nem só de tecnologia se faz o mundo. Se hoje somos 7, 7 bilhões de pessoas habitando o planeta, estudos das Organizações das Nações Unidas (ONU) indicam que em 2050 seremos dez bilhões de vidas humana fazendo morada em distintas regiões do globo terrestre e formando novos desenhos entre a base e o cume desforme pirâmide etária. Pessoas para todas as quais é nosso dever conjecturar meios para uma vida digna e próspera.

Parece pouco discutível afirmar que a sociedade está sofrendo (ou propondo) transformações que alteram a forma de nos relacionarmos com os outros, amplia nossas fronteiras, muda nossa forma de consumir e de nos comunicar. A tendência de automação industrial, por exemplo, se encarrega de empregar *androids* em diferentes postos ocupacionais, suscitando preocupações sobre a obsolescência da força de trabalho humano pelo desemprego estrutural.

As transformações tecnológicas e o mundo globalizado que descentralizam e unificam, simultaneamente, o aqui e o agora seguem tentando romper a velocidade da luz, enquanto debates de dimensão ética, humana e social caminham em outro tempo. É necessário criarmos arenas de diálogos que abram espaços que nos permitam pensar coletivamente em maneiras de enfrentarmos desafios como os que tratamos agora e muitos outros que impactam o nosso viver.

Assim, é com a intenção de abriremos um espaço para reflexões, correlações e proposições frente a fenômenos e desafios contemporâneos, na interface entre sociedade, processos comunicativos e práticas empresariais, que apresentamos esta dissertação ao Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação (PPGCOM) da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, vinculada à área de concentração **Interfaces Sociais da Comunicação**, no âmbito da linha de pesquisa **Políticas e Estratégias de Comunicação**.

Instiga a abertura de nossas discussões perceber que embora o olhar para o interesse público seja historicamente delegado ao Estado, há uma aparente creditação às empresas de expectativas nesse sentido. Tal afirmação ecoa, por exemplo, nos dados da pesquisa global *Edelman Trust Barometer*, conduzida pela Edelman, Agência Global de Relações Públicas. A edição de 2018 mostra que 41% dos entrevistados brasileiros acreditam que as empresas são um caminho para um futuro melhor no país; 26% creditam esse papel às Organizações Não Governamentais (ONGs), ao passo que apenas 8% acreditam no protagonismo do governo para solução dos problemas do país.

O deslocamento de credibilidade do governo poderia indicar somente uma crise de legitimidade do Estado, e não, necessariamente, uma cobrança social por empresas mais atentas à agenda de interesse público. No entanto, a mesma pesquisa mostra que 60% dos entrevistados no país afirmam que os líderes do alto escalão das empresas, os *Chiefs Executive Officer* (CEOs), devem assumir a liderança em movimentos de mudanças no lugar de esperar que o governo as imponha e que 62% dos entrevistados concordam que companhias que só pensam em si mesmas e em seus lucros estão destinadas ao fracasso.

Os dados globais da edição de 2019 reforçam ainda mais essa tendência ao indicarem que a sociedade clama por mudanças urgentes nos negócios e na distribuição de informação, valorizando lideranças mais transparentes e engajadas socialmente, conjuntura que sugere mudanças na forma com que as organizações se relacionam e se comunicam com seus públicos e abre espaço para aventarmos a aproximação entre os estudos e práticas de comunicação pública ao contexto empresarial.

Ao relacionar a comunicação pública às práticas empresariais não estamos sugerindo a privatização do público, mas, sim, visando a observar uma potencial publicização do privado. Ou seja, é importante esclarecer desde o princípio que, ao olhar para as empresas, não estamos minimizando o papel dos governos e a importância do Estado e de seus agentes públicos em trabalharem para assegurar a promoção de serviços, investimentos e regulação em atenção ao interesse público.

Queremos, contudo, lançar luz sobre o papel do setor privado na contemporaneidade, especialmente no que tange a sua reconfiguração a partir

das expectativas e necessidades sociais, também percebidas como da ordem do interesse público, da responsabilidade social corporativa e da sustentabilidade.

Nossa percepção partiu da Agenda 2030 articulada pela ONU em diálogo com a sociedade civil e acordada por unanimidade entre os 193 países-membros das Nações Unidas, em 2015: um plano de ação global e intersetorial que lista 169 metas relativas a 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) a serem atingidas até o ano de 2030 e apontam caminhos para o enfrentamento de desafios em diferentes aspectos da realidade social, como engendrar cidades inteligentes e sustentáveis, otimizar processos de produção, fortalecer as instituições democráticas, erradicar a fome e fomentar a redução das desigualdades, em suas múltiplas formas.

No entanto, diferentemente de chamados anteriores articulados pelas Nações Unidas, como a Agenda 21 e os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), que conferiam à esfera governamental a maior responsabilidade na condução desses acordos, a Agenda 2030 expõe uma nova dinâmica, mais horizontal e participativa, creditando que sua consecução só será possível a partir da sistêmica colaboração entre empresas, governos e a sociedade civil.

Essa conjuntura nos estimula a crer que estamos em uma janela de oportunidade capaz de levar a que práticas corporativas sejam sustentáveis (socialmente, ambientalmente e economicamente) como *praxe* e não como exceção. E é na condução entre oportunidade e concretização que posicionamos os estudos de comunicação pública.

Contudo, a noção de privado, quando pareada à noção de público, expõe dissonâncias, das seculares às mais recentes, que sinalizam caminhos contrários ou céticos ao que acabamos de dizer.

A exemplo do rompimento da barragem de minérios no Córrego do Feijão, na cidade de Brumadinho-MG, que iniciou o ano de 2019 petrificando vidas e enlameando as discussões centrais deste trabalho. Tragédia que expôs ainda mais os conflitos e contradições sobre a temática da responsabilidade social, mas que deixou patente a necessidade de se levar a sério os caminhos que o desenvolvimento sustentável propõe.

Desde o início desta pesquisa, outros fatos que alarmaram a agenda pública do país, como a corrupção entre agentes públicos e empresários, a

relativização dos direitos humanos, a flexibilização das políticas ambientais, entre outras temáticas sensíveis ao desenvolvimento sustentável, deram a sensação que as discussões aqui desenvolvidas seriam do plano da distopia.

Ainda assim e por tudo isso, se faz urgente e necessário ultrapassarmos dualismos e apatias para nos desafiarmos a cruzar a linha temporal entre passado e futuro em busca de direções que nos permitam vislumbrar organizações que trabalhem pelas necessidades do presente, mas que não comprometam as gerações do futuro. E esse futuro tem marca temporal: do próximo instante do relógio a aquele segundo que antecede 2031.

Não percamos tempo.

Caminhos percorridos, referenciais teóricos e procedimentos metodológicos

▪ **Contextualização e problemáticas**

A nossa proposição de olhar para as potencialidades da **comunicação pública** no âmbito corporativo foi suscitada por observarmos que as empresas têm sido cobradas a assumir comportamento ético, transparente e responsável perante a sociedade, postura antes atribuída, por prevalência, ao Estado e aos seus agentes públicos.

De forma a aumentar a complexidade do assunto, a Agenda 2030 demanda proatividade e responsabilidade do setor privado para resolver lacunas sociais, ambientais e econômicas em ao menos 17 frentes, ao passo que surgem novos modelos de negócios autoproclamados sociais e um movimento em franca expansão de empresas que querem ser as melhores para o mundo, e não as melhores do mundo, as empresas B¹.

Esse contexto que acabamos de descrever nos desperta a curiosidade de investigar se as **organizações privadas** estão assumindo uma **dimensão pública**, e, nesse interim, discutir se os processos comunicacionais

---

¹ Trata-se de uma certificação global conferida a empresas que alinham seus modelos de negócio a práticas sistêmicas de sustentabilidade nas dimensões social, ambiental e econômica. O movimento “BCorp” será abordado no quarto capítulo desta dissertação.

de empresas que assumem essa provável dimensão são compreendidos dentre as proposições dos estudos de comunicação pública.

Para este percurso, consideramos que, diferentemente do que vislumbrado por teorias políticas e de comunicação que rotulavam sujeitos a receptores acríticos ou a consumidores narcisistas, a mudança observada nos sistemas de gestão e de comunicação das empresas permite sugerir que os atores sociais, por meio de interações individuais e coletivas, reconfiguraram a finalidade dos espaços organizacionais.

Do ponto de vista complexo, nos interessa entender as organizações como sistemas que estão em interação com outros sistemas, “como quem organiza e é organizado” (MORIN, 2015 p. 87). Também, interessa-nos o entendimento de que o sujeito não é condicionado a uma realidade predeterminada, mas, sim, perturbador da cultura (BALDISSERA, 2009b).

Martin-Barbero (2009b, p.157) aborda a importância de superarmos **dualismos** no campo da comunicação, “pois o dualismo é, em termos epistemológicos, a simplificação máxima do complexo e, portanto, a impossibilidade de pensar a ambiguidade e as contradições”.

O reconhecimento, na cena intelectual, do protagonismo do sujeito popular e de suas práticas nas esferas do trabalho, da política, da economia e do cotidiano (ESCOSTEGUY, 2018) é o que faz dos estudos culturais uma abordagem complementar ao pensamento complexo (MARTIN-BARBERO, 2009a, 2009b).

Ambas as abordagens permitem deslocamentos teóricos capazes de versar sobre uma perspectiva relacional do processo social e cultural, caras aos estudos de comunicação e a suas abordagens interdisciplinares, como propõe este trabalho ao recorrer aos estudos da administração, da sociologia e da sustentabilidade, seja para contextualizar o papel das empresas na contemporaneidade ou para tecer associações e proposições entre os estudos de comunicação organizacional e de comunicação pública nesse contexto.

Assim, consideramos que as **problemáticas** norteadoras desta pesquisa são:

- a) As organizações privadas vêm assumindo competências e

responsabilidades creditadas ao setor público por primazia?

- b) As organizações privadas que desenvolvem ações de cunho socioambiental, sejam essas diretamente ligadas aos seus modelos de negócios ou parte de programas de responsabilidade social corporativa, estariam praticando a comunicação pública?
- c) Há estudos que compreendem a comunicação pública como também inerente à comunicação das organizações privadas?
- d) A comunicação pública poderia ser contributiva e propor caminhos que fomentem as práticas empresariais em direção à Agenda 2030 e o contexto do desenvolvimento sustentável?

▪ **Objetivos**

São **objetivos** deste estudo:

- **Objetivo geral:**

Identificar e discutir abordagens e pressupostos que permitam situar as empresas privadas como agentes no processo de comunicação pública, com enfoque nas estratégias de responsabilidade social corporativa e no contexto do desenvolvimento sustentável.

- **Objetivos específicos:**

Teóricos:

- Refletir sobre a compreensão do interesse público e sobre as expectativas da sociedade perante as organizações privadas;
- Refletir sobre o papel social das organizações privadas e de seus processos comunicativos na contemporaneidade e, especialmente, no contexto do desenvolvimento sustentável;
- Tecer correlações interdisciplinares entre os estudos de comunicação organizacional e outros campos do saber que observem a temática da responsabilidade social corporativa e da sustentabilidade, especialmente com os estudos da administração;

- Identificar correlações entre a comunicação pública e os estudos de comunicação organizacional e das relações públicas no contexto do desenvolvimento sustentável;
- Relacionar os aspectos teóricos observados à prática empresarial por meio de um estudo aplicado.

Prático:

Identificar ações de comunicação relativas a um reconhecido projeto alinhado à Agenda 2030 e praticado por uma empresa privada, bem como analisá-las quanto às suas potenciais convergências, divergências e/ou complementaridades em relação às proposições teóricas deste trabalho.

▪ Referenciais Teóricos e Procedimentos Metodológicos

Apesar de nosso interesse de investigação emergir dos estudos de comunicação pública, é importante observar que a responsabilidade empresarial frente aos assuntos socioambientais é objeto de investigação ou temática recorrente no campo da administração de empresas, na área da responsabilidade social corporativa, bem como de outras áreas da comunicação, como a comunicação organizacional e as relações públicas. É um assunto também diretamente associado à sustentabilidade, uma área de constructo interdisciplinar e potencialmente transdisciplinar (VEIGA, 2015).

De modo aplicado ao contexto organizacional, práticas alinhadas ao desenvolvimento sustentável pressupõem uma série de desdobramentos, como revisão da cadeia produtiva e de fornecedores, criação de novos produtos alinhados às expectativas dos consumidores mais conscientes, política salarial equitativa, adoção de práticas de governança e divulgação de relatórios financeiros e de sustentabilidade, apenas para exemplificar.

Entendemos, assim, que a adoção de uma perspectiva restrita aos estudos de comunicação pública ou ainda delimitada aos estudos da comunicação não era compatível com a complexidade do contexto em que as problematizações aqui apresentadas estão situadas. Questões essas que, em última instância, versam sobre o papel das organizações privadas na sociedade contemporânea, especialmente sobre a capacidade das empresas estenderem

seus objetivos para além da esfera econômica quando potencialmente assumem práticas sustentáveis e/ou demandas de interesse coletivo nas suas operações.

Ou seja, estamos falando de uma conjuntura complexa de entremeio, interfaces e transversalidades entre muitos saberes, o que nos desafia a criar recortes que permita-nos desenvolver nossas contribuições pela ótica da comunicação.

Assim, muito embora seja possível observar a característica transdisciplinar com que os estudos de comunicação permeiam nossa temática, assumimos que a abordagem considerada para esta pesquisa é **interdisciplinar**.

Martin-Barbero (2009b) ajuda-nos em distinguir a característica de nossa abordagem de pesquisa quando tece as diferenças entre a **multidisciplinaridade**, a **interdisciplinaridade** e a **transdisciplinaridade**.

Uma abordagem multidisciplinar seria aquela na qual “há uma reunião de resultados de diferentes disciplinas”, já a abordagem interdisciplinar prevê “algum tipo de transferência de métodos”, enquanto a transdisciplinaridade apaga as fronteiras entre os limites disciplinar “quando as disciplinas entram em crise na própria identidade”. (MARTIN-BARBERO, 2009b, p.155)

Assim, correremos por base **interdisciplinar** junto aos campos:

- Da **comunicação**, para os estudos de comunicação organizacional, comunicação pública e das relações públicas;
- Da **administração**, para os estudos da administração estratégica, nas áreas de responsabilidade social e governança corporativa;
- Da **sustentabilidade** pela perspectiva da economia, na área do desenvolvimento sustentável;
- Da **sociologia**, para contextualização sócio-histórica.

Com este percurso não pretendemos apenas somar resultados observados entre os campos do saber, mas buscar correlações entre os saberes por meio de estudo **teórico** e **aplicado**.

▪ Estudo Teórico

Esta pesquisa está fundamentalmente desenvolvida a partir de **revisão bibliográfica** e **correlação teórica-conceitual** interdisciplinar, estruturada em três eixos temáticos:

- a) Relações entre público e privado: recorte transversal da modernidade à contemporaneidade
- b) Papel social das empresas: responsabilidade social corporativa, sustentabilidade e desenvolvimento sustentável;
- c) Interfaces sociais da comunicação: estudos de comunicação pública e organizacional.

A **pesquisa bibliográfica** nos possibilita identificar, investigar e sistematizar linhas de pensamentos a respeito de um assunto. (MARTINO, 2018). Etapa de fundamental importância para possibilitar o diálogo com outra área do saber, em suas correlações **teórico-conceituais**.

É a partir da revisão sistemática e contínua da literatura que o pesquisador tece a trama do conhecimento também em correlação com suas referências e vida quotidiana, no processo de **artesanato intelectual**.

O termo, cunhado por Mills na década de 1950, opõe-se à atitude hermética, burocrática, formalista e instrumental de investigação à medida que incentiva o estudioso a criar condições para o conhecimento da realidade e liberar a imaginação sociológica, de modo a torná-la permeável a novas questões e possibilidades de resposta (SERAFICO, 2004).

Embora o texto de Mills seja dos anos 1950, os fenômenos complexos da contemporaneidade, como as transformações na forma com que nos comunicamos, o mundo global *versus* as fronteiras reforçadas pelas nações, transformações tecnológicas, os impactos ambientais, os desafios na produção de alimentos e energia, por exemplo, suscitam optarmos por uma abordagem investigativa que permeie diferentes disciplinas nos estudos sociais aplicados, em que o campo da comunicação está inserido.

- Referencial Teórico

Apresentamos a seguir o arcabouço teórico que fundamenta as discussões e correlações propostas, segundo cada eixo temático anteriormente relacionado:

a) Eixo: Relações entre público e privado: recorte transversal da modernidade a contemporaneidade

Relações entre público e privado: recorte transversal da modernidade a contemporaneidade	Sociedade e complexidade	Morin (2000, 2015); Lipovestky&Serroy (2011); Arendt (2004); Martin-Barbero (2009a, 2009b); Baldissera (2009a, 2009b, 2009c); Escosteguy (2018); Sousa (2006).
	Público X Privado	Dupas (2003); Rolando (2011, 2014, 2017); Grau (1998); Bucci (2009, 2015); Signates (2006); Haswani (2010); Sousa (2006).

b) Eixo: Papel social das empresas: Responsabilidade social corporativa, sustentabilidade e desenvolvimento sustentável

Papel social das empresas: Responsabilidade social corporativa, sustentabilidade e desenvolvimento sustentável	O papel social das organizações	Andrade (1989); Kunsch (2003, 2009a, 2016); Lemos (2017); Castells (2007); Oliveira&Paula (2008).
	Responsabilidade Social Corporativa e integridade	Laasch&Conaway (2015); Carroll (1991); Paraventi (2013, 2016); Rodrigues (2016); Porter (2006, 2011).
	Gestão responsável e missão social	Laasch&Conaway (2015), Carroll (1991), Alter (2007), Paraventi (2013, 2016), Porter (2006, 2011)
	Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável	Laasch&Conaway (2015), Veiga (2015); Elkington (2018); Oliveira (2013); Oliveira&Miotto (2018); Kunsch (2009a, 2016); Baldissera (2009c).

c) Interfaces sociais da comunicação: estudos de comunicação pública e organizacional

Interfaces sociais da comunicação: estudos de comunicação pública e organizacional	Histórico e epistemologia da comunicação organizacional em interface com a comunicação pública	Kunsch; (2003, 2009); Andrade (1989); Torquato (2009), Lemos (2017).
	Comunicação pública	Rolando (2011, 2014, 2017); López (2011); Heloíza Matos (2009, 2011, 2012, 2013); Haswani (2010); Oliveira (2013); Bucci (2009, 2015); Koçouski (2012, 2013).
	Interfaces entre comunicação pública, organizacional e relações públicas	Stefano Rolando (2011, 2014, 2017); López (2011); Koçouski (2012, 2013); Kunsch (2003, 2009a, 2013, 2016); Oliveira&Paula (2008); Deetz (2009); Andrade (1989); Lemos (2017).
	Aspectos dialógicos da comunicação pública e a descentralidade do emissor	Kunsch (2003, 2009a, 2016); Oliveira&Paula (2008); Deetz (2009); Baldissera (2009a, 2009b, 2009c); Barros Filho (2009).

Adicionalmente aos autores e às obras supracitados, foram consultados e referenciados materiais publicados por entidades internacionais, especialmente ligados à ONU, bem como relatórios e estudos de mercado realizados por empresas de consultoria e/ou comunicação. Sobre esse último tipo de material, entendemos como um instrumento válido para trazer, ainda que indiretamente, a voz e as demandas da sociedade a esta pesquisa.

▪ Estudo Aplicado: Estudo de caso

Com o propósito de cotejar as contribuições teóricas desenvolvidas no âmbito deste trabalho em relação a um contexto real delineamos o estudo de caso único, segundo à abordagem de Robert Yin (2015), com a empresa Baluarte Cultura, vencedora do 1º Prêmio ODS Pacto Global 2019 na categoria “Pequenas e médias empresas” e no eixo “pessoas”.

Com o projeto “Estúdio Escola de Animação”, que capacita jovens vulneráveis economicamente a trabalharem com a linguagem de animação, a iniciativa coordenada pela Baluarte se destacou entre os vencedores e foi uma das duas empresas a representar o Brasil no *SDG in Brazil*, evento realizado em

julho de 2019, na sede da ONU, em Nova Iorque, dedicado a debater sobre a contribuição brasileira em direção à Agenda 2030.

De acordo com Robert Yin (2015, p.4), o estudo de caso pode ser considerado a partir do “desejo de entender fenômenos sociais complexos”. Os fenômenos de comunicação são complexos por natureza, e, adicionalmente, posicionamos este estudo no contexto do desenvolvimento sustentável, que demanda cooperação sistêmica, diálogo e expõe conflitos das mais variadas sortes.

- Diretrizes Metodológicas do estudo de caso

O estudo de caso apresentado foi estruturado enquanto “estudo de caso único” (YIN, 2015). Segundo Robert Yin (2015, p. 54) “um caso único pode representar uma contribuição significativa para a formação do conhecimento e da teoria, confirmando, desafiando ou **ampliando** a teoria”.

Não é o objetivo deste trabalho, até mesmo pela natureza de uma dissertação de mestrado, propor, confirmar ou desafiar uma teoria propriamente dita. No entanto, o desenvolvimento teórico desta pesquisa exigiu correlação interdisciplinar, bem como aproximações entre distintas abordagens de estudos no campo da comunicação. Assim, o estudo de caso único pode ser contributivo para ampliar nossa visão sobre as intersecções entre as áreas estudadas.

Entendemos, contudo, que o estudo de caso apresentado é de natureza ilustrativa, servindo como um ponto de partida que poderá ser ampliado ou reestruturado em futuros estudos que atentem para o papel das empresas no desenvolvimento sustentável, bem como para os processos comunicativos que venham a ser estudados nesse contexto.

Os critérios de **seleção e apresentação das fontes de evidência**, bem como o **método de análise e interpretação dos resultados** estão apresentados no início do capítulo dedicado ao estudo aplicado.

▪ Apresentação Geral da Dissertação

Esta dissertação está dividida em cinco capítulos. O estudo teórico com base nos eixos temáticos apresentados é desenvolvido nos quatro capítulos iniciais.

O último capítulo é dedicado à apresentação do estudo de caso e às correlações entre as abordagens teórica e prática desenvolvidas no âmbito desta pesquisa.

▪ **Questões linguísticas**

- Ao decorrer desta pesquisa, consultamos obras de **pesquisadores estrangeiros** cujas traduções para o português não estão integralmente disponíveis. Nesses casos, a tradução foi realizada livremente por esta autora, com a menção “tradução nossa”, seguindo as *Diretrizes para apresentação de dissertações e teses* (2016) desta Universidade.

- Com relação ao **estudo de caso**, optamos por manter eventuais transcrições da entrevista ou do vídeo analisado em sua forma mais fidedigna possível, mantendo as expressões linguísticas da oralidade, como possíveis interjeições, abreviações e/ou justaposições.

2 CONTEXTO E PERMEABILIDADE PÚBLICA NAS EMPRESAS: REFLEXÕES SOBRE PÚBLICO X PRIVADO

O setor privado parece estar assumindo uma dimensão pública nas suas práticas quotidianas. Isto é: as empresas incorporam e expandem práticas que, sob uma visão dualista, seriam relativas apenas ao Estado, tais como responsabilidade social, governança e *compliance*. Processo esse que, por causa e consequência, expõe impactos na forma com que as organizações privadas se relacionam e se comunicam com seus públicos e abre espaço para sugerirmos aproximação entre os estudos e práticas de comunicação pública ao contexto corporativo.

Mas, tal aproximação escancara conflitos entre o sistema económico industrial vigente, o papel do Estado e a sociedade. Além disso, a temática guarda constante desconfiança que tende a polarizar o debate sobre a potencialidade de que as empresas trabalhem em consonância ao interesse público e a uma agenda global de responsabilidade social, uma vez que grande parte do capitalismo industrial se pautou na exploração de recursos naturais e humanos, priorizando a maximização dos lucros em detrimento ao equilíbrio ambiental e ao bem-estar coletivo.

Assim, será necessário envidar esforços para investigar as complexas e conflituosas relações entre público e privado, o cerne das discussões sobre mercado e Estado desde o início da sociedade moderna.

As discussões aqui tratadas estão relacionadas às “Relações entre público e privado: recorte transversal da modernidade a contemporaneidade”, um dos eixos temáticos que estrutura este trabalho. As bases bibliográficas que sustentam tais discussões estão apresentadas na introdução desta dissertação.

Assim, por um recorte transversal da modernidade à contemporaneidade, cabe-nos buscar a compreensão, ainda que não aprofundada, de um potencial processo de resignificação do papel do setor privado em atenção às questões sociais.

2.1 PÚBLICO E PRIVADO: DA CONCEPÇÃO BURGUESA À CONTEMPORANEIDADE

A narrativa da 1ª Revolução Industrial dá indícios da desigualdade em torno do ideal de progresso e das distinções entre os donos dos meios de produção e operários.

Agora, a 4ª revolução industrial está anunciada (aparentemente já somos parte dela). Essa será com ares tão cinzas como as imortalizadas cenas protagonizadas por *Charles Chaplin*, em “Tempos Modernos”? O cinza dos imponentes maquinários seria o mesmo cinza dos potentes *nanochips*? E as outras cores? O verde, o amarelo ouro e o azul dos mares? E as cores da decomposição do espectro de luz, que, além de se expressarem em arco-íris, expõem que a noção de todo é feita de partes dotadas de singularidades?

Por falar em luz, ela começa a clarear a proposta reservada a este espaço: de buscarmos elementos para entender o sentido de público e de privado e suas possíveis transformações da modernidade à contemporaneidade.

Gilberto Dupas sinaliza que o período do Iluminismo é um marco temporal para o sentido de espaço público. Em suas palavras:

O sentido de esfera pública ampliou-se somente a partir desse início do século XVIII – com o Iluminismo – e consolidou-se com as revoluções americana e francesa juntamente com a institucionalização de certos direitos políticos e civis, e a constituição do sistema judiciário para mediar conflitos (DUPAS, 2003, p. 29).

É nesse contexto de profundas transformações no sistema de poder, nas relações sociais e na atividade econômica, que, paulatinamente, vai-se construindo uma distinção entre o **espaço público** - das artes, das práticas sociais e do debate político - e o espaço **privado**.

Aquela sociedade, que pela primeira vez na história podia formar sua opinião e expressá-la de modo a causar impacto da política, valorizava a livre manifestação de ideias e de pessoas por meio da associação civil.

Mas, começa-se a estabelecer uma cisão de papéis em que há “de um lado, Estado e sociedade civil; de outro, interesses privados dos indivíduos na vida familiar, social e econômica” (DUPAS, 2003, p. 40).

Mariângela Haswani apresenta conceitos habermasianos que norteiam a concepção de público àquela época:

O primeiro deles é o de que público passa a ser o Estado revestido de uma existência objetiva em relação à pessoa que o governa. O segundo refere-se à distinção entre público e privado que aparece na Europa, definindo *privat* (alemão), *private* (inglês) e *privé* (francês) como “sem função pública ou oficial”, de onde se desenvolve o conceito de “sociedade civil”. O terceiro é o de esfera pública, em que indivíduos privados se reúnem para discutir questões de interesse público e são capazes de construir e sustentar uma discussão política de caráter crítico (HABERMAS, 1984, 1989 apud HASWANI, 2010, p.61).

Por isso, a noção de **privado** nasce em complementaridade e em oposição à **esfera pública**. Em complementaridade, porque a soberania popular da democracia moderna legitima a liberdade, o direito ao comércio e a propriedade. E oposição, porque o direito à privacidade e ao recolhimento junto a família é também valorizado.

Assume-se então que a perspectiva do “privado”, advém da noção do Estado moderno burguês e, portanto, encontra a completude de seu sentido no conceito de “esfera pública”, conforme pontua Bucci:

A esfera pública e o nascente mercado capitalista são irmãos gêmeos. A esfera pública burguesa pode mesmo ser pensada como um meta-mercado, isto é, como aquele fórum embrionário que projetava para a visibilidade pública o que cidadãos cujas raízes mergulhavam em ocupações comerciais capitalistas (ou pré-capitalistas) privadas vocalizavam. Ou seja: na esfera pública, o comerciante burguês adquire a projeção de cidadão em diálogo com outros cidadãos. (BUCCI, 2009, p. 72)

Por esse ponto, a mesma esfera pública que se apresenta como terreno fértil para a ação política e social é onde as atividades comerciais acontecem a céu aberto, como parte de um novo tempo, uma nova forma de se relacionar com o mundo: a modernidade.

Para Lipovetsky e Serroy (2011, p. 11-12), a modernidade marca uma das três grandes eras das relações da cultura com o todo social. Enquanto a primeira era, “a mais longa historicamente”, é a expressão das sociedades

consideradas primitivas, que se identifica com a religião, com o mito e se apresenta em correspondência com todas as dimensões do universo; a modernidade é o momento “revolucionarista da cultura”:

a subversão que se produz é imensa, excepcional, em radical ruptura histórica: a sistemas de sentido heterônomos sucedem sistemas autônomos a ser transformados, a ser inventados de ponta a ponta pelos próprios homens. (LIPOVETSKY; SERROY, 2011, p. 12)

É certo que a modernidade foi um tempo criado sob oposições e ressignificações do passado, mas também de conflitos daquele presente que se revelariam em larga escala no futuro.

O encontro do ideário de nação liderado pela Inglaterra, sob o progresso industrial, com o ideário de nação francês, sob as égides da liberdade, apresentou a perspectiva da prosperidade às custas dos valores da igualdade e fraternidade².

As referências universais que fundamentavam o Estado e a democracia política, observa Freitag, acabaram em seguida entrando em contradição com o particularismo das formas de dominação social, sobretudo a partir do século XIX com o capitalismo industrial, e evoluindo para a democracia das massas e para a regulação dos direitos dos trabalhadores. (DUPAS, 2003, p.26)

Com base na obra de Michael Freitag “L’oubli de la société” (2002), Gilberto Dupas (2003, p. 42-43) apresenta um quadro comparativo (quadro 1) que sintetiza diferenças entre a modernidade e a pós-modernidade. Interessante observar, para este trabalho, as diferenças que os autores destacam para a noção de espaço público, bem como a referência à comunicação midiaticizada.

---

² Alusão aos inícios das associações sindicais. A associação de trabalhadores fabris foi oficialmente proibida na Inglaterra pelo conjunto de leis conhecidas Combination Acts (de 1799-80). Essas leis só foram revogadas nos anos de 1824 e 1825 após muita luta popular. (GIANOTTI, 2014, p.13) O ludismo e o cartismo, esse último por meios da política formal, também são considerados movimentos por melhores condições de trabalho. Já na França, a lei de Le Chapelier foi aprovada logo no início da Revolução Francesa, em 14 de junho de 1791, proibindo as associações de operários e suas manifestações dos trabalhadores.

Quadro 1 - Diferenças entre a modernidade e a pós-modernidade segundo Freitag

Modernidade	Pós-modernidade
1. Oposição à tradição e projeção idealista do futuro. 2. O poder e as instituições. 3. Espaço público universalista de deliberação. 4. O político como debate sobre as normas fundamentais. 5. Justificação <i>a priori</i> (questão de direito) 6. Legalidade e legitimidade. 7. Hierarquia das normas. 8. A burocracia segundo Weber. 9. Unidade transcendental <i>a priori</i> . 10. Relações verticais e estabilizadas de dominação. 11. Direitos do homem universalistas e colocados em prática da legislação geral. 12. Separação entre sociedade civil e Estado (direito civil e direito público). 13. O povo. 14. A razão como referência última de legitimação. 15. O indivíduo <i>inner-directed</i> (giroscópio interior). 16. O <i>álter ego</i> universal (o simples ser humano, indivíduo e cidadão). 17. Mediação objetiva <i>a priori</i> das práticas sociais e de sua integração. 18. Expressividade coletiva e instrumentalidade privada. 19. As ciências sociais como projeto de conhecimento crítico, de justificação e de legitimação. 20. Polarização da historicidade em direção ao futuro e dos ideais que são projetados.	1. Resolução adaptativa dos problemas correntes. 2. O controle e as organizações. 3. Campo publicitário ou midiático particularizado ou direcionado seguindo estratégias de influência. 4. Políticas (policies) orientadas para a resolução de problemas particulares pela tomada de decisão organizadas por meio processuais, buscando traduzir relações de poder/força em consenso transitório. 5. Avaliação pragmática <i>a posteriori</i> (questão de fato). 6. Operatividade e eficácia. 7. Adaptação funcional. 8. A tecnocracia. 9. Unificação sistêmica <i>a posteriori</i> . 10. Relações de forças móveis e horizontais. 11. Direitos da pessoa, protegendo particularismos privados e sancionados pela via dos litígios judiciais. 12. Interpenetração e tendência à confusão. 13. Os indivíduos. 14. A eficácia e a operatividade, por um lado, e os "interesses legítimos", por outro. 15. O indivíduo <i>other-directed</i> (navegando pelo radar). 16. A livre formação de afinidades identitárias a o respeito às diferenças. 17. Meios e mídias utilizados livremente ou estrategicamente de uma maneira operacional. 18. Expressividade privada e instrumentalização do coletivo. 19. As ciências sociais como modalidade principal da gestão direta ou produtiva da realidade. 20. Historicidade polarizada pelo presente, sobre a qual projeta-se um futuro em relação ao qual é necessário adaptar-se.

Fonte: Dupas (2003, p. 42-43), grifo nosso

Não que concordemos com os autores, o que buscamos evidenciar são as mudanças de abordagem para temas semelhantes, em diferentes épocas e, portanto, a capacidade de algo ser ressignificado em interdependência com o contexto social. Foi essa capacidade percebida pelo pensador alemão Jürgen

Habermas ao reestudar sua própria concepção de esfera pública que, inicialmente associada ao período burguês, já não dava conta da complexidade e das rápidas transformações dos séculos XIX e XX.

As formulações de Habermas sobre a ideia de “esfera pública”, sobretudo aquelas contidas em *Mudança Estrutural*, geraram uma série de críticas nos anos subsequentes produzindo debates interessantes, que conduziram a uma reformulação conceitual da categoria, inclusive nos trabalhos posteriores de Habermas. (PERLATTO, 2012, p. 81).

A revisão do conceito de esfera pública de Habermas alerta para uma patente transformação na expressão dos cidadãos e/ou na forma com que os estudos das ciências sociais e política passam a enxergá-lo (SIGNATES, 2006).

À medida em que a sociedade vai caminhando mais fortemente para o modelo do capitalismo industrial, as noções de público e privado vão ganhando contornos relacionados à dimensão econômica. Não se trata do direito à privacidade, somente, mas também do direito à propriedade e à crescente acumulação de capital para uso privado, transpondo fronteiras globais.

Ao passo em que as empresas vão se estruturando e clamam pela cisão entre as esferas estatal e empresarial, vão delineando-se as dimensões do que hoje entendemos como 1º e 2º setores. Assim, uma mesma pessoa, que tem direitos e deveres perante o Estado, passa a também ter um outro papel formal, o de consumidor.

Sugerimos que, pela ótica do indivíduo, esses papéis não necessariamente se manifestam em oposição ou em anulação de um perante o outro. No entanto, nessa nova conjuntura social, começa a se expressar um constante jogo de forças entre o Estado e mercado em busca da atenção deste cidadão-consumidor por legitimidade e, em uma instância macro, alarga-se o conflito na dimensão política pela disputa entre liberdade/obediência e poder.

Uma incursão pelos estudos da administração pública ajuda a denotar esses contrastes³ na esfera política.

---

³ A monografia apresentada por esta autora para conclusão do Bacharelado em Relações Públicas junto à Universidade de São Paulo (2015) relacionou teorias da administração pública à estudos de comunicação pública. O trabalho na íntegra encontra-se disponível da base de dados da Universidade de São Paulo. Um recorte desse estudo foi apresentado no 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (INTECOM), em 2017, com o título “

Ao final do século XIX, mais precisamente na década de 1880, com o campo da administração pública em formação e efervescência, pensadores e administradores como Alexander Hamilton e Thomas Jefferson apresentaram abordagens distintas sobre a administração pública.

Para a teoria administrativa de Jefferson, o governo deve ser descentralizado, deve haver participação do cidadão na administração dos assuntos públicos e o governo deve servir para educar o povo em sabedoria política e deve formar uma cidadania que dependa de si mesma; Thomas Jefferson era defensor da existência de limites legais e constitucionais para a ação do executivo, como mecanismo de controle. Já a Teoria administrativa de Hamilton expunha a necessidade de um governo nacional fortalecido, com poder concentrado no executivo, considerando que um centro único de poder significa um centro único de responsabilidade. (DUARTE-CAMARA, 2017, p.5)

Visões distintas não só com relação ao aspecto prático da administração pública, mas principalmente quanto à estrutura e finalidade dos mecanismos públicos. Propostas essas cujas distinções e conflitos balizam diretrizes e discussões de implicações políticas, administrativas, econômica e social, da modernidade até os dias de hoje.

No entanto, os termos *público* e *privado* não se encontram, necessariamente, em oposição. Eles carregam uma noção conflituosa que se reflete na historicidade da sociedade moderna, especialmente na intencionalidade, ou no controle, de quem e como se exerce o poder ou a busca por legitimidade. Essa que, em último estágio, se converte em votos, nas democracias, e/ou em compras de bens ou serviços, no modelo capitalista.

A própria busca do consenso, comum à pós-modernidade como indicam as contribuições de Freitag (apud DUPAS, 2003, p.42-43), ajuda-nos a incorrer no erro de supor que, quando não há claro consenso, há decerto uma oposição. Essa visão indica uma perspectiva dualista: ora tudo, ora nada.

O que pôde-se observar com essa breve incursão é que a relação conflituosa entre Estado e mercado exerciam efeitos macroeconômicos e políticos, tal como nos dias de hoje. Relação essa que, quando analisada sob

uma lógica oposicionista entre público e privado, pressupõe uma postura passiva do sujeito e a anulação do papel de cidadão. Sob essa lógica, o cidadão passa a ser olhado somente como consumidor que, operado pelo efeito dos processos de midiatização, passa a ser culpabilizado, direta ou indiretamente, pela crise e a degradação da esfera pública (DUPAS, 2003).

Assim, o que propomos aqui é, diferentemente do raciocínio anterior, olharmos no entremeio dessa relação entre público e privado, considerando uma abordagem sistêmica e que não assuma a passividade do sujeito, mas, sim, seu potencial de agente, em suas expressões individuais e coletivas, como construtor do tecido social (MARTIN-BARBERO, 2009, SOUSA, 2006; ESCOSTEGUY, 2018, LEMOS, 2017).

Proposição essa que encontra eco na abordagem dos estudos culturais britânicos e latino-americanos⁴. O contraste de abordagens fica mais claro a partir da sistematização das diferenças entre proposições teórica distintas (quadro 2), pela contribuição de Dennis Mumby (2013), traduzida e apresentada por Else Lemos (2017).

---

⁴ Embora sejam assumidas distinções entre os estudos culturais britânicos e latino-americanos, o artigo publicado na revista *Matrizes* de autoria da pesquisadora Ana Carolina D. Escosteguy (2018) apresenta aproximações em ambas as correntes que nos permitem considerá-las como complementares na proposição deste trabalho.

Quadro 2 – Compreensão da dinâmica social por diferentes correntes teóricas segundo Mumby (2013)

Questão central	Marx	Escola de Frankfurt	Estudos culturais
Visão do capitalismo	Sistema de exploração pelo trabalho assalariado. Modo de produção que fracassará, a ser substituído pelo socialismo. Valor de troca sobre valor de uso.	Sistema econômico, político e cultural de exploração. Altamente adaptável a mudança. Cria uma visão estreita, instrumental do conhecimento que alimenta o <i>status quo</i> .	Relação próxima entre economia e sistemas de representação. O capitalismo não é inevitável nem destinado a falhar; contestado por meio de significados alternativos e subculturas.
Conceito de cultura	Determinada pelo sistema econômico. Ideologia trabalha para criar significados/ideias dominantes que servem à classe dominante (capitalistas).	Cultura popular administrada do alto por meio da indústria cultural. Apenas a alta cultura tem significado.	Distinção entre alta/baixa cultura é rejeitada. A cultura é produzida na vida cotidiana e pela atividade criativa de atores informados.
Papel da ideologia	Mantém o <i>status quo</i> : "As ideias da classe dominante são as ideias dominantes".	Trabalha por meio da indústria cultural para manter o <i>status quo</i> .	Lugar onde os significados são contestados; a mudança pode acontecer
Possibilidades de resistência e/ou mudança social	Inevitáveis por causa das contradições do capitalismo. Trabalhadores se unirão e eliminarão o capitalismo, criando o sistema socialista.	Improváveis, por causa da dominância da indústria cultural.	A resistência acontece em nível cotidiano nas subculturas. Capitalismo não será superado, mas reformado por meio de mudança incremental.

Fonte: Lemos (2017, p. 133).

Ao encontro do que se pode extrair do quadro comparativo apresentado, Mauro Wilton de Sousa explica que:

Durante boa parte do século XX, os suportes explicativos utilizados praticamente oscilaram em torno das teorias fundadoras, ou seja, dentro de um dualismo explicativo e já insuficiente para iluminar análises de práticas e vivências, sendo constantemente acumuladas e transformadas. (SOUSA, 2006, p. 226)

Assim, a sistematização apresentada por Lemos (2017) e a contextualização de Sousa (2006) amalgamam as discussões iniciadas neste capítulo e permitem-nos seguir com a proposta de que o papel do setor privado

não está cristalizado em sua historicidade e que, pelo contrário, é resultado de construções sociais que se tecem quotidianamente.

2.2 PÚBLICO E PRIVADO: COMPLEMENTARIDADE OU OPOSIÇÃO?

Feito esse breve resgate histórico em busca do entendimento do que se convencionou chamar de espaço público na modernidade e suas transformações ao longo dos últimos séculos, propõe-se, agora, pensar o público e privado em suas expressões contemporâneas.

Assumindo a perspectiva do pensamento complexo de Edgar Morin, o par público/privado carrega noções antagônicas, no entanto, a compreensão de cada um dos significados, intrínsecos ao processo simbólico, pode ser vista como complementares. Assim, as transformações sociais se realizam a partir de mudanças ou rupturas com padrões culturais que aos poucos vão se constituindo e manifestando, ora como opostos, ora como complementares.

À luz da perspectiva do pensamento complexo, percebe-se o princípio dialógico dos termos, que “permite-nos manter a dualidade no seio da unidade” (MORIN, 2015, p.74). Pelo princípio dialógico escancara-se a complexa lógica acerca de noções aparentemente contrárias, mas que, em certos casos, mais do que suprimir uma a outra, produzem organização (BALDISSERA, 2009b, p.143).

Seguir em uma agenda global, que pressupõe uma relação multiatores, em uma sociedade que enfrenta crises em todas as esferas, é uma missão que requer organização. Isso não quer dizer a busca por um consenso ou uma predileção em planificar o debate ou refutar conflitos, limitações e diferenças, entre as expressões públicas e privadas, seja dos sujeitos, do Estado, governos ou das empresas.

No campo da Administração, Núria Grau, em sua obra “Repensando o público através da sociedade” (1998), pauta a discussão “da coisa pública” para recuperar o sentido social por trás do conceito, se afastando da usual oposição ao privado ao propor uma complementaridade dos termos:

Não se trata de assentar uma suposta primazia da coisa pública sobre o privado, nem mesmo de uma demarcação absoluta entre essas esferas, mas de reconhecer a relevância da coisa pública para reavaliar o privado, em um mundo que já não admite posições absolutas, nem em relação a um nem a outro, mas antes reivindica sua interpretação, para que o ser humano, como

tal, possa ser localizado, no centro do desenvolvimento. (GRAU, 1998, p.21)

Grau põe em foco a relevância do ser humano para reavaliar o privado e a noção de desenvolvimento. Percepção essa que encontra eco com a noção de **cidadania**. Que além da sedimentada e genérica percepção ligada aos direitos e deveres de se viver em sociedade e de se relacionar com o Estado, incute aspectos ligados à “inclusão social, vida digna para as pessoas, respeito aos outros, coletividade e causa pública no âmbito de um Estado-nação” (KUNSCH, 2013, p.4).

A perspectiva complementar entre cidadão e consumidor é considerada por Stefano Rolando, quando sugere uma aproximação entre público e privado na noção de desenvolvimento, que perpassa pela “evolução da figura do consumidor-cliente em relação à figura mais exigente e madura de cidadão-consumidor” (ROLANDO, 2014, p. 153).

Mauro Wilton de Sousa (2006, p. 225) também inicia a discussão sobre uma possível transformação no espaço público e na relação público e privado. Em seu texto, traz o pensamento de Martín-Barbero (1995, p.47), que sugere “o privado não é mais como antes. Nem o público é o mesmo que era. Não o é fisicamente [...]. Alguém me chamou atenção, há alguns anos, que isso não significa o desaparecimento da esfera pública, mas sua mudança em seu significado”.

Núria Grau também tece considerações sobre o conceito de público e privado ao dizer que:

As mutações do conceito de público, através da teoria e da prática histórica, sedimentaram-se apenas na noção de coletivo, reforçada pelo uso popular do termo: que é de interesse ou de uso comum e, portanto, o que é visível a todos. É nesse significado que se baseia sua força normativa, mas é também a partir dele que surge a dificuldade para apreendê-la”. (GRAU, 1998, p.21)

De fato, a definição do que é interesse público é de difícil assimilação e a generalidade do termo dá margem para interpretações equivocadas ou mesmo serve para justificar má práticas, inclusive governamentais. Bucci (2015) denuncia que a abrangência do sentido serve como permissividade para altos

gastos em publicidade governamental, que não publicizam serviços ou campanhas, mas, sim, a vaidade dos governantes.

A definição daquilo que é de interesse público foi tema de discussão por Candido Teobaldo de Souza Andrade, que defende que a resposta pode ser encontrada por meio da opinião pública:

O interesse público e a opinião pública, para nós, estão ligados às formas de comportamento coletivo dos agrupamentos espontâneos, principalmente o público. Assim, só podemos determinar a opinião pública, por meio de seu elemento formador: o público, para depois chegarmos à conceituação de interesse público. (ANDRADE, 1989, p. 13)

Então, a dificuldade de apreender essa definição pode ser porque o público também se expressa em sua individualidade, ou seja, versa sobre o sujeito, mas também sobre o coletivo. Segundo Farias,

a opinião é mutante e vem do constructo baseado nas interações e interesses; quando se torna opinião pública, é por processo de maximização de significações de interações e negociações de interesses concretos e simbólicos. (FARIAS, 2016, p. 251)

Então como definir um bem comum em uma contemporaneidade de tantos contrastes, interesses e opiniões? Como definir **o interesse público** em um tempo que permite a expansão das fronteiras pelo global, por meio do capital econômico, da tecnologia e da cultura, mas também demanda questões locais?

Perguntas difíceis de serem respondidas. Assim, seguindo as recomendações do Prof. Candido Teobaldo, vamos buscar o entendimento primeiro do que, após esse percurso, podemos assumir como “público” no âmbito deste trabalho.

Stefano Rolando, docente da *Libera Università di Lingue e Comunicazione di Milano* (IULM)⁵, considera que a palavra **público** está exposta a um “gigantesco conflito comunicativo” (2014, p. 16, tradução nossa). O autor é

---

⁵ A sigla adotada pela Universidade é em relação ao nome em inglês: *International University of Languages and Media* (IULM). Stefano Rolando é Diretor Científico do Observatório em comunicação pública, public branding e transformação digital da IULM. Durante o mês de fevereiro de 2019 esta pesquisadora esteve na IULM e foi recebida por Stefano Rolando junto ao seu grupo de pesquisa. Nessa oportunidade, foi possível conversar com Rolando e com a pesquisadora Roberta Bianchi sobre a temática deste trabalho, bem como ter acesso às obras mais recentes do autor para trazê-las ao Brasil.

referência internacional nos estudos de comunicação pública e vem se debruçando no entendimento de expressões contemporâneas dos fenômenos comunicativos e sociais relativos à noção de público.

Para Rolando (2014, p.17, tradução nossa), “público é um adjetivo que não se refere apenas ao Estado ou aos assuntos previstos pela ordem constitucional”. E de modo mais aplicado aos processos comunicativos o autor defende que:

devido à importância que deriva da qualidade geral do debate público que domina o mundo, a *comunicação pública* não é apenas uma questão para os profissionais; é uma questão de atenção para a responsabilidade das classes dominantes e tema do envolvimento de todos os cidadãos. (ROLANDO, 2014, p.17, tradução nossa)

A visão do autor está fundamentada especialmente na história política e econômica da Itália, mas não se restringe àquele país. As contribuições do autor também dialogam com o contexto global.

Gostaríamos, contudo, de destacar um ponto que Rolando apresenta sobre a política italiana que, ao longo do século XX, vivenciou períodos contrastantes entre autoritarismo e democracia.

as duas histórias públicas que contrastamos não devem ser concebidas no esquema maniqueísta nos âmbitos em que ou ocorre uma ou ocorre outra; especialmente na evolução do tempo sua natureza é atravessar; às vezes confundindo-se, misturando, para tornar o julgamento sobre o presente mais difícil e mais necessitado de análise não superficial. (ROLANDO, 2014, p. 17, tradução nossa)

Embora não seja pretensão discutir sobre a ambiência política italiana, ou mesmo brasileira, essa problematização de Stefano Rolando é consonante aos motivos pelos quais nos propusemos a discutir a relação **público versus privado** nesta dissertação, bem como evidencia a necessidade de superar maniqueísmos relacionado ao tema, mas, ao mesmo tempo, manter a postura crítica e vigilante frente às discussões sobre o tema. Difícil missão, mas, diante da complexidade da discussão e da natureza interdisciplinar desta

pesquisa, não bastava apenas assumir que o significado de público, em sua perspectiva contemporânea, passava por transformação.

Assim, declaramos que nosso entendimento de **interesse público e/ou coletivo** se refere ao desejo coletivo de transpor os desafios sociais, ambientais e econômicos que a sociedade contemporânea enfrenta, sob os quais as pessoas em suas expressões individuais e coletivas impactam e são impactadas, por meio das relações sociais, políticas e/ou **organizacionais**.

Feitas essas ponderações, durante esse primeiro capítulo, coube, portanto, buscar entendimento sobre as variáveis e atores sociais relacionados com esse processo de ressignificação, percurso necessário para entender o papel e o potencial de resiliência das organizações, sejam elas públicas e especialmente as privadas, frente aos desafios contemporâneos.

Após esse percurso, entendemos que seria uma visão limitada assumir que na esfera do privado não há, ou não deve haver, expressão pública e que, por consequência, no espaço público não há, ou não deve haver, a expressão da ordem do privado. Ou pior, que o cruzamento entre esses espaços, simbolicamente construídos, os destitui de sentido. Defendemos que é necessário superar essa visão antagônica que limita o alcance do olhar para os fenômenos contemporâneos.

Assim, alinhado a esse processo de ressignificação e de forma a organizar o raciocínio, nos interessa observar o que denominamos de **permeabilidade pública no setor privado**: o processo pelo qual as empresas passaram a incorporar/responder/se ocupar de demandas extraeconômicas oriundas da sociedade, sejam elas diretamente relacionadas ao seu negócio ou não, seja de forma intencional (por meio de estratégias de comunicação, por exemplo), ou não.

O conceito foi preliminarmente proposto por considerarmos que, contrariando veementemente o *status quo* entre os papéis do Estado e das empresas, essas, paulatinamente e organicamente, foram permeadas pelas demandas sociais, as quais consideramos como expressões da ordem **pública/coletiva**.

O entendimento do processo de permeabilidade pública é caro a este trabalho e ao nosso objetivo de correlacionar os estudos e práticas de

comunicação pública aos ambientes corporativos quando questionamos se o setor privado assume uma dimensão pública no contexto contemporâneo.

Nossos questionamentos encontram eco nas formulações de Margarida Kunsch. A autora sinaliza que a complexidade dos desafios que a humanidade deve enfrentar requer novos olhares dos estudos e práticas de comunicação.

Fazem-se necessárias novas abordagens diante de violências, guerras, terrorismo, crises financeiras mundiais, desigualdades sociais, direitos humanos, alfabetização digital, multiculturalismo, novas competências. Situar a sociedade na qual estamos inseridos constitui uma condição *sine qua non* para análises de contexto, reflexões e planejamento de ações propositivas de intervenção tanto no meio social, político e econômico quanto no mercado da comunicação corporativa. (KUNSCH, 2016, p. 39)

Frente a desafios que alertam para catástrofes generalizadas por consequência de conflitos, degradação ambiental e desigualdades socioeconômica, é necessário nutrir um sentimento de responsabilidade coletiva que erroneamente pode se confundir com culpa vicária, como desenvolve Hannah Arendt.

Quando somos todos culpados, ninguém o é. A culpa, ao contrário da responsabilidade, sempre seleciona, é estritamente pessoal. Refere-se a um ato, não a intenção e potencialidades. (ARENDT, 2004, p. 214)

E é na responsabilidade que encontramos uma noção de coletividade que pode nos indicar caminhos mais prósperos.

Essa responsabilidade vicária por coisas que não fizemos, esse assumir as consequências por atos de que somos inteiramente inocentes, é o preço que pagamos pelo fato de levarmos as nossas vidas não conosco mesmos, mas entre nossos semelhantes, e de que, a faculdade de ação, que, afinal, é a faculdade política *par excellence*, só pode ser tornada real numa das muitas e múltiplas formas de comunidade humana. (ARENDT, 2004, p. 225)

A culpa paralisa, mas a responsabilidade abre uma chance de seguirmos em cooperação. E assim, sigamos.

3 PERMEABILIDADE PÚBLICA NAS EMPRESAS: INTERFACES ENTRE GESTÃO E COMUNICAÇÃO

Este capítulo abre as discussões relacionadas ao segundo eixo teórico que estrutura esta dissertação: “Papel social das empresas: Responsabilidade social corporativa, sustentabilidade e desenvolvimento sustentável”.

A responsabilidade das empresas para com a temática social é tema de estudos no campo da administração de empresas e nos estudos de comunicação. Por isso, a revisão da bibliografia em ambos os campos foi um caminho interdisciplinar aventado para jogar luz sobre o papel social das organizações por dois primas diferentes: gestão e comunicação.

Consideramos que o olhar para a produção acadêmica de ambos os campos, buscando tecer possíveis correlações entre esses, pode revelar mudanças nas dinâmicas sociais.

De acordo com as palavras do Professor José Marques de Melo,

qualquer campo do conhecimento humano surge como consequência das demandas coletivas. Trata-se da resultante de um processo destinado a compreender e controlar os fenômenos sociais emergentes. Começa na base da sociedade, robustecido pelo senso comum. Amplia-se e desenvolve-se no interior das organizações profissionais, culminando com a sua legitimação cognitiva por parte da academia. (MARQUES DE MELO, 2003, p. 33)

As razões, raízes, tensões e marcos do processo de **permeabilidade pública no setor privado** é o que desejamos diagnosticar por meio da correlação entre os estudos de responsabilidade social corporativa na perspectiva da administração de empresas e na perspectiva da comunicação organizacional no Brasil, na qual já se sugestionam imbricações com os estudos e práticas de relações públicas.⁶

A correlação interdisciplinar que esse caminho sugere remonta às origens dos estudos de comunicação organizacional. Conforme Kunsch relata:

---

⁶ A associação e difícil distinção entre os estudos de comunicação organizacional e relações públicas no país reflete o que Lemos (2017, p. 20) observa: “No Brasil, os estudos de relações públicas estão profundamente associados ao campo da comunicação organizacional”.

A comunicação organizacional tem suas raízes em vários campos, como os da administração e das teorias das organizações; da sociologia e psicologia social e organizacional; da antropologia; da linguística e da retórica; e da teoria da comunicação. (KUNSCH, 2009b, p. 64)

Assim, exporemos ao longo do capítulo alguns conceitos de “responsabilidade social” que foram sendo propostos por estudiosos de administração ao longo do tempo. Mas, cabe definir um ponto de partida sobre a ideia geral que o termo concebe.

No campo da administração não há um consenso sobre o que é a definição da “Responsabilidade Social Corporativa” (RSC) (LAASCH, 2015; BITTAR-GODINHO; 2019). Oliver Laasch (2015) relata a falta de consenso no significado e as distinções de terminologias que, embora guardem particularidades semânticas, são usadas em sentido equivalente no campo acadêmico e corporativo, como Responsabilidade Corporativa (RC) e Responsabilidade Empresarial (RE). Assim, Oliver Laasch conceitua o que pode ser considerado um sentido genérico dos termos:

Responsabilidade empresarial⁷ significa assumir voluntariamente a responsabilidade pelas questões sociais, ambientais e econômicas do stakeholder, a fim de otimizar o valor para ele. (LAASCH, 2015, p. 87)

Nos estudos dos autores do campo da comunicação organizacional a que recorreremos para esta pesquisa, encontramos menção à responsabilidade social das organizações, com foco para as discussões sobre a responsabilidade social do profissional de relações públicas.

No entanto, não é possível destacar a intenção desses autores em tecer uma conceituação para a responsabilidade empresarial frente aos temas socioambientais. De forma geral, as proposições realizadas por eles assumem

---

⁷ Daremos preferência a usar o termo *Responsabilidade Social Corporativa* (RSC) nos títulos desta pesquisa por ser o mais comum na literatura da área (LAASCH, 2015). Mas, salvo observações, usaremos também *Responsabilidade Social Empresarial* (RSE), *Responsabilidade Corporativa* (RC), *responsabilidade social das empresas*, *responsabilidade empresarial* e *responsabilidade social das organizações* como termos de sentido equivalentes.

um entendimento crítico quanto ao papel social que as organizações têm de assumir perante a sociedade.

Assim, seguimos com a missão de recorrer à perspectiva interdisciplinar para traçar correlações rumo ao entendimento sobre a permeabilidade pública no setor privado, ou seja, como os assuntos sociais passaram a permear as práticas empresariais, seja do ponto de vista da gestão, da comunicação ou, de ambos, simultaneamente.

3.1 MARCOS TEMPORAIS DA RSC E DIÁLOGOS COM A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A noção de responsabilidade expõe a fragilidade de uma visão de mundo centrada na racionalidade. A culpa, de ordem unidirecional, já não é capaz de encontrar um só responsável, por meio da régua das normas e das leis, para solucionar dilemas pós-modernos e contemporâneos.

Consideramos, portanto, que uma percepção histórica da prática de responsabilidade social nos contextos empresariais pode abrir sugestivos caminhos para entendermos como as empresas foram assumindo novos papéis no sistema econômico vigente. Compreendemos que foi desafiando o oposicionismo predeterminado entre público e privado que o social passou a entrar nas empresas, precedido da “responsabilidade”.

No campo da administração, o tema sobre responsabilidade social no contexto empresarial surge entre 1925 e 1930 (LAASCH, 2015; BITTAR-GODINHO, 2019). Laasch contextualiza que, até 1955, as discussões versam sobre o indivíduo, sobre a responsabilidade do empresário, por influência da moral religiosa de diferentes crenças.

O judaísmo e o cristianismo ambos são a favor das doações [...]. O entendimento islâmico relativo à responsabilidade social gira em torno de termos como justiça, equilíbrio, confiança e benevolência. (LAASCH, 2015, p.84)

A partir de 1960, as ações de filantropia passam a ser praticadas pelas grandes empresas, quebrando a barreira, ainda que no nível assistencialista,

daquilo que, em 1970, Milton Friedman⁸ iria defender como a verdadeira, e única, responsabilidade social empresarial: gerar lucros.

Em um artigo publicado naquele ano no tabloide americano New York Times, Friedman não economizou críticas às proposições de quem defendia que as empresas e seus representantes deveriam exercer um papel social para além de gerar emprego e renda. E foi enfático e provocativo ao afirmar que a única responsabilidade social da empresa é a utilizar seus recursos e se envolver em atividades destinadas a seus lucros (LAASCH; CONAWAY, 2015, p.84).

A finalidade existencial da empresa determinada por Friedman provoca a separação entre o Estado e mercado, e o antagonismo entre público e privado. Seu pensamento embasa a Teoria do *Stokholder* (acionistas), em que

O papel do Estado é dar conta das demandas sociais, por meio das atividades reguladoras e da prevenção de falhas no mercado, enquanto o papel das empresas é dar lucros, por meio dos quais o Estado receberá as contribuições necessárias em impostos para gerir a sociedade e suas demandas. Então, pelo *residual risk*, o lucro é integralmente da organização, sem demandas complementares de distribuição, equilíbrio, desenvolvimento, prevenção ou minimização de impactos. (PARAVENTI, 2016, p. 117)

Apesar da reação de Friedman, a permeabilidade da organização ao contexto social já era objeto da administração de empresas e originava novos modelos de gestão que se distanciavam da racionalidade burocrática⁹.

Paulatinamente, modelos que evidenciavam a necessidade de borrar as bordas entre o interno e o externo das organizações foram se propagando, ao passo que modelos de comunicação foram propondo novos fluxos de interação, horizontais e menos persuasivos¹⁰.

---

⁸ Milton Friedman recebeu o prêmio Nobel de Economia em 1976. A transcrição do artigo pode ser consultada na galeria de arquivo no portal do New York Times. O autor escreveu a obra “Capitalismo e Liberdade”, referência na economia de mercado.

⁹ Referência ao modelo de Max Weber, que propunha um modelo de gestão que considera as organizações um sistema fechado e mecânico dotado de racionalidade, entendida como “um procedimento logístico de estrutura organizacional” (KUNSCH, 2003, p.51).

¹⁰ Destaque à proposição de Grunig e Hunt (1984) do modelo *simétrico de duas mãos*. O modelo, que marca a segunda cosmovisão disciplinar de relações públicas (LEMOS, 2017), foi consagrado ao defender uma perspectiva da simetria entre públicos e organização. Uma curiosidade em observância a nossa proposta interdisciplinar, em 1966, Grunig abordou o papel da informação na economia e, por esse trabalho, o autor é considerado pioneiro na análise de intersecções entre relações públicas e a teoria econômica (LEMOS, 2017).

Kunsch (2003) faz um resgate dos principais modelos organizacionais que figuraram nessa época de transição de propostas funcionalistas para outros que assumiam perspectivas mais sistêmicas, destacando as contribuições teóricas e aplicadas da Teoria Geral dos Sistemas, que emerge no fim da década de 1970, influenciando novos modelos de gestão.

Na década seguinte, em 1984, Edward Freeman proporia a Teoria do *Stakeholder*, atrelada a uma visão estratégica de gestão. Essa proposta considera o protagonismo do sujeito imbuído na noção de *stakeholder* como grupos e/ou indivíduos que podem afetar ou ser afetados pelas atividades empresariais (LAASCH, 2015). A noção de stakeholders é cara aos estudos de relações públicas e comunicação organizacional.

Agatha Paraventi explica que, segundo a proposta de Freeman:

a sociedade concede uma licença para a operação das empresas privadas, sendo que essa licença prevê a observação, pela empresa, de todos os stakeholders. Nessa teoria, os gestores têm a obrigação ética de atender às demandas das contrapartes e minimizar os impactos para todos os agentes afetados pela empresa, incluindo nesse conjunto de agentes os clientes, fornecedores, funcionários, acionista e a comunidade local. (PARAVENTI, 2016, p. 117)

Segundo Oliver Laasch, a teoria do *stakeholder* viria a se tornar um marco para os estudos e práticas responsabilidade social corporativa. “Em outras palavras, responsabilidade social significa responsabilidade dirigida a vários grupos e tipos de *stakeholders*” (2015, p.85).

Além do entendimento de que o público pode afetar e ser afetado pela organização, a perspectiva social embutida da percepção de “licença para operar” é muito simbólica e destaca valores da ordem ética, moral e cultural como componentes do relacionamento entre organizações e seus públicos.

Por esse descolamento de paradigma, as empresas passam não só a prestar contas normativas e regulatórias para o governo, mas, agora, passam a ter que se relacionar com muitos públicos, em diferentes níveis. Por esta perspectiva, é evidente que as ações de comunicação devem ser mais robustas e atentas a esses novos atores sociais.

Comparadas à contribuição internacional e nacional no campo das relações públicas com a proposição contida na Teoria do *Stakeholders*, é possível observar equivalências em seus momentos.

Else Lemos (2017, p. 105) indica que na década de 1980 começaram, mesmo que forma tímida, a aparecer "estudos críticos de relações públicas em âmbito internacional questionassem conceitos como alienação e as estruturas de poder na sociedade".

Nessa mesma década, no Brasil, o campo das relações públicas produzia trabalhos que consideravam perspectivas socioculturais nas práticas comunicacionais entre sociedades e empresas, com estudos acadêmicos e práticas aplicadas para absorver demandas sociais pela comunicação. Cândido Teobaldo de Andrade, Margarida Kunsch e Cicilia Peruzzo são referências nessa perspectiva e seus estudos dão suporte para a reconhecida produção crítica e inovadora na área das "relações públicas comunitárias¹¹" (LEMOS, 2017, p. 157-159). Sobre esse momento, Waldemar Kunsch destaca:

Os indivíduos tornavam-se mais conscientes de seus direitos e deveres no processo de edificação de uma sociedade mais justa. E as organizações, por sua vez, começavam a se sentir incentivadas a exercer novos papéis na construção da cidadania, passando a se preocupar de forma crescente com programas sociais. (KUNSCH, W., 2007, p. 110)

O contexto histórico brasileiro e a participação social dos públicos por meio de movimentos organizados são destacados por Ivone de Lourdes Oliveira e Maria Aparecida de Paula como influências para mudanças no modo de gestão e de comunicação das organizações:

Os movimentos organizados a partir da estabilidade democrática e da ampliação dos direitos civis no final dos anos 80 provocaram uma mudança na postura das organizações, que passaram gradativamente a estabelecer e sustentar canais internos e externos de comunicação. (OLIVEIRA; PAULA, 2008, p.19)

---

¹¹ Lemos (2017, p. 160) enfatiza o protagonismo brasileiro na contribuição para a linha crítica das relações públicas que se antecipa em uma década à escola crítica europeia. As contribuições o da autora brasileira Cicilia Peruzzo são consideradas internacionalmente como referência latino-americana nos estudos socioculturais.

Época essa em que o professor Cândido Teobaldo de Andrade publicava sua obra “Psicossociologia das Relações Públicas” (1989), na qual defendia enfaticamente a relação interdisciplinar da comunicação, com os campos da política, economia, administração e psicologia, por exemplo, e, especialmente, a conduta ética e responsável das organizações e dos “relatores públicos”, termo que usava para se referir ao profissional das relações públicas.

É atribuição dos relatores públicos a de assessorar os dirigentes do poder público ou das companhias, no sentido de conseguir integrar as instituições e empresas na sociedade, indicando-lhes ou abrindo-lhes caminho para o cumprimento de suas *responsabilidades sociais*. (ANDRADE, 1989, p.19, grifo nosso)

A relação entre comunicação, sobretudo no campo das relações públicas, e gestão para incorporação dos **interesses sociais** é explícita na proposta de Andrade e amplamente discorrida no campo da comunicação organizacional de forma mais ampla, como apresentado. Ao passo que a preocupação em interação com os *stakeholders* também é patente nos estudos da administração de empresas de épocas coincidentes.

Acreditamos que essa correlação temática entre áreas que, embora interdependentes em suas práticas constituem campos teóricos distintos, reforçam nossos indícios de que, por causa/consequência, oposição/complementaridade, conflito ou consenso, as organizações passam a, paulatinamente, serem permeadas por temáticas sociais, assumindo, mesmo que de modo elementar, responsabilidades para além da esfera econômica.

Por meio do campo da administração, esse processo foi percebido especialmente por meio da consideração dos públicos como capazes de influenciar os negócios empresariais, visão proposta por Friedman, em 1984, na teoria do *stakeholders*.

Já pelos estudos de comunicação no Brasil, a ênfase é para os autores do campo das relações públicas, devido aos estudos socioculturais que partiam de uma perspectiva crítica sobre o papel das organizações frente à sociedade, bem como às contribuições de autores que evidenciaram a influência social nas estruturas de comunicação das organizações.

Em 1991, um dos trabalhos acadêmicos que mais impactaria na discussão teórica e aplicação da RSC foi publicado pelo professor de Gestão e *Corporate Public Affairs* da Escola de Negócios da Universidade da Geórgia, Archie B. Carroll.

Além da perspectiva histórica sobre o tema que o autor revelou ao abordar conceitos sobre RSC discutidos desde a década de 1960 (quadro 3), Carroll propôs naquele artigo um modelo piramidal, organizando as responsabilidades empresariais em quatro dimensões: econômica; legal; ética e; filantrópica.

Quadro 3 - Os primeiros conceitos da RSC

Ano / Tema	Proposta
1960 (Além dos lucros)	Keith Davis sugeriu que a RSC se refere a decisões e ações de empresas tomadas por razões pelo menos parciais e para além do interesse técnico-econômico da empresa.
1961 (Ética e moral)	Para Eells e Walton, a RSC se refere aos "problemas que surgem quando o empreendimento corporativo lança sua sombra sobre o cenário social e os princípios éticos que devem governar o relacionamento entre a corporação e a sociedade".
1971 (Três dimensões)	O Comitê para o Desenvolvimento Econômico norte-americano (CED) propôs três círculos concêntricos para descrever a RSC. O círculo interno inclui funções econômicas básicas - crescimento, produtos e empregos. O círculo intermediário indica que as funções econômicas deveriam ser exercidas com uma consciência sensível da mudança de valores e prioridades sociais . O círculo externo delineou responsabilidades, emergentes à época, que as empresas deveriam assumir para se envolverem mais ativamente no cuidado com o meio ambiente, em geral.

Fonte: Carroll (1991, p. 39-40). Tradução, sistematização e grifo nossos.

O modelo proposto pelo autor (figura 1) se tornou referência no campo da administração estratégica para os estudos de responsabilidade social (LAASCH, 2015)

Figura 1 – Pirâmide de Carroll

Fonte: Carroll (1991) - Adaptação, tradução e grifo nossos.

Sobre o modelo piramidal, Carroll explica:

Ele retrata os quatro componentes da RSC, começando com a noção básica de que o desempenho econômico sustenta os demais. *Ao mesmo tempo*, espera-se que os negócios obedeçam à lei, porque *a lei é a codificação* da sociedade de comportamento aceitável e inaceitável. Em seguida, é *responsabilidade do negócio ser ético*. Em seu nível mais fundamental, essa é a obrigação de fazer o que é certo, justo e justo, e *de evitar ou minimizar os danos às partes interessadas* (*funcionários, consumidores, meio ambiente e outros*). Finalmente, espera-se *que o negócio seja um bom cidadão corporativo*. (CAROLL, 1991, p. 42, tradução e grifo nossos)

Nos estudos de RSC, a noção de filantropia está ligada ao altruísmo e, como vimos, encontra suas origens nos fundamentos religiosos. Por isso, “as atividades filantrópicas seriam aquelas motivadas pelo amor à humanidade e o desejo de ajudar os humanos e a sociedade” (LAASCH, 2015, p. 89). São consideradas no guarda-chuva da filantropia doações sem contrapartidas e programas de voluntariado corporativo.

Pelo nosso interesse na comunicação pública, chama atenção o termo “cidadania corporativa” que Carroll enfatiza em seu modelo de RSC. Segundo Laasch (2015, p. 85), há três visões predominantes no entendimento de cidadania corporativa.

a) “Uma visão limitada de cidadania corporativa”, que seria equivalente à filantropia;

b) A visão equivalente à responsabilidade corporativa “que abrange todas as relações com os stakeholders da empresa”. Situação essa que o autor considera como um “*rebranding*” (uma atualização de “marca” sem mudar o produto);

c) A visão estendida em que a empresa assume um papel político¹² e “torna-se uma possibilitadora ou protetora dos seus papéis como cidadãos”. Nessa perspectiva, as empresas ajudam “os cidadãos a perceberem seus direitos civis, sociais e políticos” (LAASCH, 2015, p. 85).

A variação semântica que o termo revela alerta para a necessidade de parcimônia no uso da expressão. Nesse sentido, Kunsch alerta:

Há controvérsia acerca do uso dos termos *empresa cidadã*, *cidadania corporativa*, *cidadania empresarial*. São apropriações que merecem ser questionadas quando as organizações colocam os interesses comerciais acima dos sociais. (KUNSCH, 2003, p. 140-141, grifos nossos)

Embora a ponderação de Kunsch seja referente à noção de cidadania corporativa, suas considerações vão ao cerne das críticas gerais a modelos e práticas de responsabilidade social corporativa que, assim como a pirâmide de Carroll, não deixam de considerar a dimensão econômica como prioritária e basilar.

Já tecendo algumas observações em relação ao processo de permeabilidade pública, importante citar que Carroll inicia seu famoso artigo justificando que a criação de órgãos de regulamentação para proteção

---

¹² Juliana BITTAR-GODINHO (2019) nota em sua tese de doutorado recém defendida que há um desdobramento contemporâneo da responsabilidade social corporativa que versa sobre o entendimento da função política das empresas, denominado *Corporate Political Activity* (CPA). Embora o tema guarde relações com a permeabilidade pública nas organizações, não nos aprofundaremos nesse desdobramento, já que a legitimidade política das empresas não é interesse direto deste trabalho.

ambiental, direitos do consumidor e das relações de trabalho¹³, por exemplo, foi um importante vetor para validar as práticas de responsabilidade social nas empresas.

Interessante observar, mais uma vez, a influência social na transformação da conduta empresarial, sinalizando uma perspectiva ecossistêmica em que “tensionadas [as organizações] sofrem influências diversas, seja do entorno cultural, social, ecológico e/ou político” (BALDISSERA, 2009b, p. 144).

O modelo de Carroll confere bastante ênfase e visibilidade para assuntos da ordem ética, legal e moral, que serão discutidos a seguir.

3.2 RSC E INTERFACES PÚBLICAS: INTEGRIDADE, GOVERNANÇA E REPUTAÇÃO

Antes de seguirmos, é importante expor que as discussões sobre ética versam sobre o comportamento humano que caracteriza uma sociedade balizada sob valores morais, sua identidade, seu *ethos*. Mas, depreender seu significado se torna um desafio, seja pelas distintas correntes filosóficas e políticas que versam sobre o conceito, seja pela própria dinamicidade social a qual a ética está incutida. Ou seja, a noção de ética prevalentemente assumida é diretamente dependente do contexto sócio-histórico ao qual se observa (CORTINA, 2007).

Cabe aqui o entendimento da **ética** associada à “coisa pública”, como um atributo que qualifica a visibilidade pública das organizações. Sentido esse que Adela Cortina (2007) discute a ética, no bojo da integridade e da transparência nos contextos organizacionais (públicos e privados), sinalizando-os como “bens públicos” nutridos na coerência entre discurso e prática.

A **integridade** é um *bem público* na vida econômica, política e social. Se quisermos defini-la à altura de nosso tempo, poderíamos dizer que consiste no acordo entre o que uma pessoa, uma organização ou instituição *faz* e os valores que *diz* defender, sempre que esses valores sejam universalmente

---

¹³ Carroll cita as: Environmental Protection Agency, Equal Employment Opportunity Commission (EEOC), Occupational Safety and Health Administration (OSHA) e Consumer Product Safety Commission (CPSC),

defensáveis, isto é, fecundos para o florescimento da vida humana pessoal e *compartilhada*. (CORTINA, 2007, p. 37)

A responsabilidade ética e a responsabilidade legal são dimensões que recebem bastante peso no modelo piramidal de Carroll, inclusive, podem ser relacionadas à Teoria dos *Stakeholders*, como atributo que influencia na noção da “licença social para operar” e, portanto, um indicativo de que o comportamento ético passa a ser relevante para a legitimação das empresas pela sociedade.

Visão essa, de legitimidade, bem como a de relacionamento entre a organização e sociedade, constantemente enfatizadas pelo Carroll (1991). Para o autor, a responsabilidade ética da empresa está em função das expectativas sociais e deve se sobrepôr e mesmo se antever às normas legais:

As responsabilidades éticas podem ser vistas como valores e normas emergentes que a sociedade espera que os negócios atendam, embora tais valores e normas possam refletir um padrão de desempenho mais elevado do que o atualmente exigido por lei. (CARROLL, 1991, p. 41, tradução nossa)

A noção de moral é relevante para o trabalho de Carroll. Nesse mesmo artigo, o autor propôs e exemplificou a distinção de tipos de gestões baseadas em condutas “morais”, “imorais” e “amoraais” em relação a diferentes situações e *stakeholders*. Para o nosso tema, interessa a percepção de que o comportamento empresarial é balizado pela régua cívica da moral e da ética, aqui percebidas em associação com o conceito de integridade.

Apresentamos (quadro 4) os exemplos do próprio autor aplicados ao relacionamento com o *stakeholder* **comunidades locais**.

Quadro 4 - As “três morais” de Carroll aplicadas à relação com a comunidade local

Três tipos morais – Stakeholder: Comunidades Locais	
Imoral	Explora a comunidade ao máximo; polui o meio ambiente. Plantas ou negócios fechados tiram vantagem da comunidade. Desrespeita ativamente as necessidades da comunidade. Aproveita ao máximo os recursos da comunidade sem dar nada em troca. Viola oportunamente o zoneamento e outras determinações para seu próprio benefício.
Amoral	Não leva em conta a comunidade ou seus recursos na tomada de decisões gerenciais. Fatores comunitários são considerados irrelevantes para as decisões comerciais. Comunidade, como funcionários, é um fator de produção. Considerações legais são seguidas, mas nada mais. Negocia minimamente com a comunidade, seu povo, atividade comunitária, governo local.
Moral	Vê a comunidade vital como um objetivo a ser ativamente perseguido. Procura ser um cidadão líder e motivar os outros a fazer o mesmo. Envolve-se ativamente e ajuda instituições que precisam de ajuda - escolas, grupos recreativos, grupos filantrópicos. Posição de liderança em meio ambiente, educação, cultura / artes, voluntariado e assuntos gerais da comunidade. A empresa se envolve em filantropia estratégica. A gerência vê os objetivos da comunidade e os objetivos da empresa como <i>mutuamente interdependentes</i> .

Fonte: Carroll (1991, p. 47) tradução, sistematização e grifo nossos.

Os aspectos éticos e morais enfatizados por Carroll também se fazem presentes na perspectiva da governança corporativa, área que começa a ganhar contorno nos Estados Unidos, na década 1970, “a partir de escândalos envolvendo subornos e corrupção de empresas norte-americanas” (PARAVENTI, 2016, p. 118).

Laasch observa que, embora a ética e a moral sejam temas basilares da RSC, devem ser guardadas as diferenças conceituais e aplicadas relacionadas às temáticas. Assim, o autor considera que:

Tomar decisões moralmente corretas aos negócios – elemento central da ética empresarial – é a base de qualquer bom relacionamento com os stakeholders (...). No entanto, a ética empresarial não deve ser entendida como sinônimo, ou até mesmo como superior à responsabilidade empresarial. A implementação empresarial de cada um dos termos é muito distinta e significativa. (LAASCH, 2015, 89)

Neste caso, a própria governança corporativa pode ser um exemplo que evidencia a correlação com o tema da RSC, mas não a sua sinonímia. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)¹⁴, **governança corporativa** é:

o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum. (IBGC, 2019)

Podemos depreender do conceito adotado pelo IBGC que há um aspecto normativo e vigilante ao qual o público interno é submetido. Há também uma clara noção com prejuízo monetário. A RSC do modelo de Carroll também anota a necessidade de se “evitar prejuízos”, mas a forma com que se propõe evitar tal prejuízo é o que distingue as duas abordagens.

A gestão de riscos é diretamente associada à governança corporativa e pressupõe, entre outras ações, atenção às normas de *compliance*. Ou seja, estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos nas atividades organizacionais (PARAVENTI, 2012), de modo a evitar transgressões pessoais que venham gerar danos reputacionais e/ou financeiros à empresa (CORTINA, 2017).

Já o modelo de RSC observa a conduta individual do empresário, mas, posiciona a responsabilidade ética em atenção ao contexto social e aos diferentes grupos e/ou indivíduos que a corporação se relaciona, atentando, inclusive, às mudanças de valores sociais.

A noção de “licença social”, que guarda a essência da legitimidade, também se relaciona com a reputação corporativa, por essência um processo comunicativo. O filósofo e jornalista Clóvis de Barros Filho explica:

---

¹⁴ O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é uma organização da sociedade civil que articula, influencia e dissemina conhecimento a respeito das práticas de governança corporativa. A organização publica o "Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa", lançado em 1999 e atualmente em sua quinta edição.

Toda legitimação passa, necessariamente, pelo jogo ininterrupto de aceitação e descarte, a partir de instâncias múltiplas que balizam a formação da opinião pública. A imagem, reputação e notoriedade de uma empresa, são, portanto, uma construção social de natureza polifônica. (BARROS FILHO, 2009, p.183)

Na metodologia da consultoria de reputação corporativa *Reputation Institute (RI)*, atributos como **ética**, **transparência** e **cidadania** compõem o índice de percepção da reputacional das empresas.

No estudo *Brazil RepTrak* (2019), foram apresentadas as tendências de Reputação Corporativa no país. Os dados da pesquisa realizada com 13.509 respondentes indicam que a dimensão da **governança**, composta por atributos que mensuram **transparência e ética**, ganha peso equivalente à qualidade dos produtos e serviços na percepção da reputação, dimensão última que sempre liderou a série histórica.

O gráfico publicado pela consultoria (figura 2) apresenta a evolução no período de 2007 a 2019 de todas as dimensões que são avaliadas na metodologia: produtos e serviços; inovação; ambiente de trabalho; governança; cidadania; liderança; e desempenho.

Uma análise mais criteriosa da importância de cada um dos atributos que compõem as dimensões permite-nos identificar que percepção dos respondentes quanto aos indicadores “tem comportamento ético”; “é justa e responsável”; “é transparente” e; “contribui com a sociedade” figuram entre os nove indicadores destacados com maior pontuação.

Esses dados ilustram que a temática da ética não perdeu a relevância que Carroll conferiu em seu modelo. Pelo contrário, parece ganhar mais peso no olhar da sociedade, como um bem público que as organizações devem zelar. Se de “fora” para “dentro”, é possível observar os impactos éticos no contexto organizacional, de “dentro” para “fora” também é possível ilustrá-lo.

Figura 2- Temas de influência na formação da reputação corporativa

Fonte: Reputation Institute (2019, p. 26).

Em 2018, as demissões do alto escalão por **desvios éticos** chegaram a um número nunca observado por um estudo que analisa os motivos que influenciam a rotatividade do alto escalão de mais de 2500 empresas do mundo. Segundo a pesquisa conduzida pela consultoria PwC (2019), a má conduta ética influenciou a demissão de 39% dos CEOs, número que superou os desligamentos por mal desempenho financeiro. O aumento de desligamento por mau comportamento subiu 50% em comparação a 2017, quando o índice era de 26%.

Esses números podem expressar menor tolerância das organizações a desvios éticos, maior vigilância por parte da sociedade e da imprensa em consequência de escândalos envolvendo alto escalão de empresas mundo afora, e ainda, por causa e consequência, maior conscientização empresarial do impacto que más condutas exercem sobre os negócios.

No entanto, Kunsch chama atenção para que a responsabilidade ética seja uma conduta de toda a organização, e não uma responsabilização individual. A autora também expõe críticas às organizações quando essas

procuram usar a comunicação com a intenção de camuflar desvios éticos ou a forjar uma imagem não condizente com a realidade.

A ética nos negócios não é algo isolado da ética pessoal e profissional. Se uma organização está causando danos ao meio ambiente, não adianta produzir uma sofisticada comunicação institucional. Sua credibilidade e aceitação por parte dos públicos dependerão de sua veracidade e transparência. Querer construir imagem, identidade e reputação sem fundo de verdade é ilusão superada. (KUNSCH, 2009a, p. 73)

Ponderamos que o olhar relacional tão enfatizado por Carroll e já apresentado na Teoria do *Stakeholder* deva ser mais acionado e praticado pelas organizações no diálogo aberto, ético, transparente e íntegro com seus atores sociais. Uma proposta integrada entre governança corporativa e responsabilidade social poderia trazer à tona uma visão mais sistêmica para as atividades empresariais e, inclusive, incrementar a relação entre organizações e sociedade.

Os estudos consultados permitem-nos inferir que, até o início da década de 1990, mesmo que seja sob uma lógica de ação/reação, os estudiosos da administração passaram a perceber a permeabilidade pública nas empresas e admiti-la em seus modelos de gestão, seja de forma normativa/preventiva/defensiva ou relacional. No entanto, nesses modelos, a supremacia dos lucros prevaleceu inquestionada.

A correlação teórica com estudos recentes de consultorias serviu para contextualizar os estudos da RSC a possíveis impactos nas operações empresariais. Ressaltamos, nesse aspecto, a associação entre RSC e governança corporativa que reforça nossa indagação quanto à **dimensão pública** que o setor privado assume na contemporaneidade, quando as empresas consideram e/ou agem em prol de assuntos de interesse público ou envidam esforços para serem legitimadas publicamente por seu comportamento ético, íntegro e transparente.

No entanto, aspectos conflitivos resvalam-se desse papel ao qual as empresas se propõem (ou ao qual se sentem submetidas) quando a intencionalidade primária é assegurar a qualquer custo a minimização de riscos

monetários, comportamento que pode impactar na comunicação, como observamos.

Na esteira dos conflitos entre a ordem econômica e social, bem como retomando o aspecto cronológico, o início da década de 1990 expõe muitas ressalvas ao sistema capitalista em um contexto pós-guerra fria. Dupas (2003) sinaliza que a época marcou a intensificação do mercado internacional, mas o enfraquecimento as autoridades estatais.

Soma-se a esse contexto as catástrofes ambientais e problemas sociais mundo afora que revelam a urgente necessidade de se rever o modelo de desenvolvimento para qual o mundo estava caminhando.

Em 1997, em meio ao contexto corporativo, o consultor inglês John Elkington criou o conceito do ***triple botton line***, o qual sugeriu que as dimensões social, econômica e ambiental relacionadas à atividade produtiva deveriam estar em tripé de igualdade e deveriam ser conduzidas sob bases éticas. Esse momento abre um novo tópico nas discussões sobre responsabilidade social, literalmente.

4 DA RSC AO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: CONFLITOS E PROPOSIÇÕES

A **sustentabilidade** e a **responsabilidade social** não nasceram no mesmo berço, embora haja semelhanças fenotípicas. Se a responsabilidade social foi um processo gradual, “à francesa”, que permitiu às empresas até nutrirem um sentimento altruísta perante a essa relação, a sustentabilidade chegou de forma dramática, escancarando conflitos e culpa.

Esse paralelismo é refletido nos estudos acadêmicos que se constituíram em independência (RODRIGUES, 2016). Porém, no contexto organizacional, os assuntos de RSC e da sustentabilidade guardam correspondências que não podem ser desconsideradas por este trabalho. Assim, este capítulo dá continuidade às discussões relacionadas ao segundo eixo teórico que estrutura esta dissertação: “Papel social das empresas: Responsabilidade social corporativa, sustentabilidade e desenvolvimento sustentável”.

A complexidade dos assuntos da sustentabilidade atravessa os recortes disciplinares e requer uma visão sistêmica entre saberes (VEIGA, 2015). Assim, posicionamos que nosso enquadramento está em, a partir do olhar pela sustentabilidade, abordar aspectos conflitivos das atividades empresariais e da emergência do sistema econômico capitalista no contexto pós-guerra fria. No entremeio entre ambiguidades e contradições, é nosso interesse estudar a noção propositiva do **desenvolvimento sustentável** sob a qual a Agenda 2030 está formulada (VEIGA, 2015), bem como compreender as responsabilidades empresariais nesse contexto.

Ao final do capítulo apresentaremos discussões do campo da administração sobre missão empresarial (ALTER, 2007; PORTER&KRAMER, 2006, 2011) e, já sob melhor entendimento da relação entre empresas e sociedade nesse contexto, iniciaremos nossas discussões mais aplicadas ao campo da **comunicação**.

4.1 ORGANIZAÇÕES E SUSTENTABILIDADE: CONFLITOS À VISTA

Um dos maiores argumentos de que o capitalismo se vale é quanto ao seu berço na racionalidade. Argumento esse que parece não ser tão racional assim, como mostra Vasconcellos:

No desenvolvimento da racionalidade capitalista a irracionalidade se torna razão enquanto desenvolvimento frenético das forças produtivas, conquista da natureza e ampliação da riqueza de mercadorias; mas irracional porque a produtividade superior, a dominação da natureza e a riqueza social se tornam forças destrutivas, destrutivas não só no sentido figurado. (VASCONCELLOS, 2018, p. 2)

Provavelmente não foi à toa que Carroll inseriu timidamente a noção ambiental em seu modelo de responsabilidade corporativa. Desde o pós-guerra, catástrofes ambientais alarmavam o mundo. Na década de 1980, as evidências científicas sobre o buraco na camada de ozônio, por exemplo, anunciavam que já tínhamos futuro certo, ou melhor, que não tínhamos futuro.

Carroll (1991) confirma a pressão realizada pelas organizações da sociedade civil até que se regulamentassem sanções a impactos socioambientais das atividades industriais, já na década de 1970, no Estados Unidos.

Maria José Oliveira e Luciana Miotto (2018) detalham as consequências ambientais e sociais relativas à expansão das atividades industriais, especialmente no período pós-segunda-guerra mundial.

É certo lembrar que a década de 1950 também foi marcada pelo desenvolvimento econômico, científico e tecnológico, mas em contrapartida, na década seguinte, começa a ser revelado o lado agressor desse desenvolvimento: guerras, acidentes industriais e testes nucleares que evidenciavam não só o quadro dos anos 1960 com o cenário que estava por vir. (OLIVEIRA; MIOTTO, 2018, p. 22)

As autoras apresentam um levantamento de grandes impactos socioambientais causados por ocorrências relativas à atividade industrial no

Brasil e no mundo¹⁵. Ou, por fenômenos da natureza que vieram a refletir em plantas industriais e, pelo efeito dominó, causaram desastres de grandes proporções, como o caso da usina nuclear de Fukushima, no Japão, em 1975.

Tabela 1- As atividades industriais e o impacto socioambiental no Brasil e no mundo

Ano	Local	Ocorrência
1956	Japão - Baía de Minamata	Despejo de mercúrio por uma indústria química contaminou os peixes que serviam de alimento aos moradores locais, envenenando-os.
1976	Itália - Seveso	Acidente industrial libera no ar um composto altamente tóxico aos seres vivos, a dioxina.
1979	EUA - Three Mile Island	Contaminação radioativa do ar e da água ocasionado pela falha no controle de uma central nuclear
1984	Índia - Bhopal	Vazamento do gás isocianato de metila de uma indústria química causou a intoxicação e morte de mais de 3000 pessoas.
1984	Brasil - Cubatão (SP)	Vazamento de gasolina em dutos da Petrobrás foi responsável por um incêndio que se alastrou pela favela de Vila Socó.
1986	Ucrânia - Chernobyl	Acidente em usina nuclear lançou na atmosfera grande volume de radiação. A nuvem radioativa contaminou pessoas, animais e o meio-ambiente de grande parte da Europa.
1986	Suíça - Basileia	O controle de um incêndio de uma indústria química levou grande quantidade de água contaminada com inseticidas para o rio Reno, causando a morte da vida aquática e a suspensão no abastecimento de água.
1987	Brasil - Goiânia (GO)	Aparelho de radioterapia contendo um cilindro de metal com césio 137, elemento radioativo, localizado em uma clínica abandonada, foi aberto por catadores de sucata.
1989	EUA - Alasca	Derramamento de 42 milhões de litros de petróleo de um navio tanque causou a poluição de águas, ilhas e praias da região e matou milhares aves e animais marinhos.
2000	Brasil - Baía de Guanabara (RJ)	Vazamento de óleo por causa de uma falha nos dutos da Refinaria Duque de Caxias atingiu a região da Baía de Guanabara, afetando praias, fauna e economia locais
2000	Brasil - Araucária (PR)	Vazamento de óleo por causa de uma falha nos dutos, o que afetou a fauna e a flora da região do rio Iguaçu.

¹⁵ As autoras apresentam os quadros separadamente. No entanto, optamos por aglutinar as informações para contextualizar o cenário global.

Ano	Local	Ocorrência
2002	Espanha - Galícia	Acidente com um navio carregado de petróleo causou derramamento de óleo no oceano, causando impacto social e ambiental à região.
2010	EUA - Costa da Louisiana / Golfo do México	Explosão em uma plataforma de petróleo causou a morte de trabalhadores, além de um vazamento submarino de petróleo pelo litoral do estado da Louisiana.
2011	Japão - Fukushima	Um terremoto na costa nordeste do Japão e posterior tsunami atingiu uma usina nuclear, causando grave acidente e liberando radioatividade para o meio ambiente
2011	Brasil - Bacia de Campos (RJ)	Vazamento de óleo na Bacia de Campos, com prejuízo incalculável para a natureza
2015	Brasil - Mariana (MG)	O rompimento da barragem da Samarco liberou milhões de metros cúbicos de rejeitos, provocando uma onda de lama que destruiu a flora e a fauna da região, contaminou malha hidrográfica e causou impacto socioeconômico.
2015	Brasil - Santos (SP)	Incêndio de grandes proporções em tanques de combustível da Ultracargo afetou a população local e provocou impacto ambiental na região portuária de Santos
2019	Brasil - Brumadinho (MG)	Rompimento de barragem do Vale do Feijão, da mineradora Vale, ocasionou umas das maiores tragédias humanas e ambientais do país e a morte de 270 pessoas.

Fonte: Oliveira; Miotto (2018, p. 24-25; p.42). Adição, pela autora da dissertação, das informações referentes à tragédia de Brumadinho – MG, no Brasil.

Considerado um dos mais terríveis impactos socioambientais do mundo, Fukushima retrata a relação complexa e sistêmica da interação homem-natureza, também colocada à prova pela dependência no uso dos combustíveis fósseis, marca da segunda revolução industrial, e seu consequente aumento na extração, transporte e uso em escalas cada vez maiores que propicia o derramamento de óleo em mares e oceanos, causando sufocamento de animais, plantas e um estresse em todo o ecossistema.

A revolução industrial no setor agrícola – chamada de “revolução verde” também é um exemplo de insustentabilidade. Laasch (2015, p.56) lembra que “durante os anos de 1940 a 1960, a produção agrícola experimentou aumentos em progressão geométrica de produtividade, por meio do uso de herbicidas e pesticidas químicos, da monocultura e da tecnologia do cultivo”, fatores esses relacionados com intoxicação humana via exposição

direta ou indireta a agrotóxicos¹⁶, empobrecimento do solo, contaminação dos lençóis freáticos e perda da biodiversidade “tanto por conta dos pesticidas, quanto pela monocultura extensiva” (LAASCH, 2015, p. 58).

Por influência do raciocínio científico de separação entre sujeito-objeto, o homem moderno seria dividido em dois, entre **econômico e social**, e assim, se afastando de sua essência biológica, se desenvolveria inconscientemente à parte das forças organizativas da natureza (MORIN, 2000).

O despertar coletivo para as extensões humanas dos impactos sobre o ecossistema se manifestaria gradualmente a partir de tragédias ambientais que repercutiram socialmente e economicamente, conforme Veiga explica:

Desde janeiro de 1956, com a notícia do assustador envenenamento massivo por mercúrio na cidade de Minamata, no Japão, até 22 de abril de 1970, dia de gigantescas manifestações em cidades norte americanas, conhecido como o primeiro “Earth Day”, uma longa série de acontecimentos e informações científicas haviam levado os governos das principais democracias do mundo a perceber que muitas questões habitualmente tachada de “ambientais” podiam se revelar tão ou mais importantes que as tradicionalmente classificadas como “sociais”, particularmente quando pudessem ser fonte de alguma ameaça ao desempenho econômico nacional. (VEIGA, 2015, p. 27-28)

Do diálogo de Morin com o líder indígena Marcos Terena (2000) depreende-se a mensagem-chave para que o homem branco considere a sabedoria indígena:

Sabe por quê? Porque os nossos velhos dizem: tudo o que fazemos estamos construindo alguma coisa, até mesmo para as pessoas que não nasceram, que vão nascer um dia. Tudo o que construímos hoje vai recair sobre os seres humanos futuros. (MORIN; TERENA, 2000, p. 21)

---

¹⁶ Segundo dados do Ministério da Saúde, no período de 2007 a 2015, observou-se crescente aumento do número de notificações por intoxicações por agrotóxicos no Brasil. O número saltou de 4.964 notificações em 2007 para 11.863 em 2015, “possivelmente em decorrência do aumento da comercialização dessas substâncias e da melhoria da atuação da vigilância e assistência à saúde para identificação, diagnóstico e notificação dos casos” (BRASIL, 2018, p. 28).

A visão de Terena está associada à **sustentabilidade**, termo que incute a noção de que o planeta e seus habitantes estão sob um constante jogo dinâmico de ação e reação, o qual gera capacidade adaptativa a ambos. Mas o conceito atenta, especialmente, que essa capacidade de adaptação é limitada e que, sob o estresse gerado pelo desequilíbrio dessas forças, ocasionado principalmente pela ação humana, compromete o potencial de regeneração e de resiliência do planeta, que, por sua vez, compromete a vida das pessoas e de suas futuras gerações.

A sabedoria geracional secular representada na mensagem de Terena encontra eco em outro chamado rumo a um futuro comum.

Frente às controvérsias do modo de produção capitalista, a discussão sobre a necessidade de considerar enlaces da dimensão social e ambiental à supremacia do fator econômico como um caminho para o desenvolvimento sustentável foi fruto de debates nas conferências da Organização das Nações Unidas (ONU) realizadas em 1972, em Estocolmo, na Suécia, e em 1982, em Nairóbi, no Quênia (RODRIGUES, 2016; VEIGA, 2015).

Mas, o marco temporal em que essas discussões renderiam um consenso sobre o conceito de desenvolvimento sustentável é a publicação, em 1987, do icônico Relatório de Brundtland, chamado também de “Nosso Futuro Comum”, publicado com a rubrica da então primeira-ministra da Noruega e presidente da Comissão Mundial sobre o Meio-Ambiente e Desenvolvimento da ONU.

A partir dessa publicação, chegou-se à definição “mais legítima, mais conhecida e mais aceita” (VEIGA, 2015 p.9). **Desenvolvimento sustentável** é a ambição de que a humanidade venha a atender às suas necessidades atuais sem comprometer a possibilidade de que as futuras gerações possam fazê-lo.

As diretrizes contidas no relatório foram a base para fomentar discussões de Estado, estruturar grupos de trabalho em instâncias internacionais e fomentar debate na sociedade civil organizada, bem como para aumentar os estudos no **campo da sustentabilidade**, que, na área de gestão e produção empresarial, ficou centralizado às questões ambientais que impactavam o negócio, nos moldes da gestão de risco (RODRIGUES, 2016).

Embora não seja pretensão deste trabalho aprofundar questões de ordem econômica, é interessante mencioná-las pela relação direta com as

atividades industriais, já que, à medida em que novas perspectivas de desenvolvimento qualificadas pelo sustentável foram sendo apontadas, questões macroeconômicas passaram a ser problematizadas.

Evidenciou-se, nesse contexto, a fragilidade da lógica centrada no Produto Interno Bruto (PIB), ou em seu equivalente internacional, GDP (*Gross Domestic Product*), índice de comparabilidade global que mensura as transações econômicas e é predominante perseguido pelos países. Números positivos e elevados do PIB indicam um crescimento na economia, ou resumidamente, no potencial da indústria em gerar emprego e da população em consumir produtos.

Para o professor José Eli da Veiga (2015), a lógica do PIB é incompatível com o desenvolvimento sustentável, ou seja, é, por si só, insustentável. “O PIB é uma adição de bens e serviços vendidos e comprados, sem nenhuma distinção do que são ou não benéficos para a sociedade”, explica Veiga (2015, p. 120). Nessa esteira, surge o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), o qual pode ser considerado um avanço à noção de desenvolvimento, ao considerar a dimensão humana nesse processo. O IDH é uma medida que considera três dimensões básicas do desenvolvimento humano: renda, educação e saúde.

Com a “Declaração do Rio” e a adoção da Agenda 21 na Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento e Meio Ambiente, em 1992, passou a aumentar exponencialmente a demanda por indicadores que complementassem ou superassem tanto a precariedade do PIB em considerar impactos socioambientais gerados pela atividade industrial, governamental e pela sociedade, de modo geral, quanto as limitações do IDH que atua na perspectiva do monitoramento, ou seja, na consequência e não na causa (VEIGA, 2015).

Sobre a dinâmica das organizações quanto às discussões sobre o desenvolvimento sustentável, é possível inferir, com base nas leituras, que a perspectiva da responsabilidade ambiental não foi rapidamente assimilada pelos estudos de responsabilidade social corporativa (VEIGA, 2005; CARROLL, 1991; LAASCH & CONAWAY, 2015; RODRIGUES, 2016).

Sugestionamos, assim, que por essa razão a regulamentação por meio de certificação ambiental e social tenha sido uma solução para incentivar o cumprimento de padrões mínimos de proteção e respeito ao meio ambiente e

com a sociedade, bem como de promover critérios de comparabilidade em um mercado global.

Aqui, o tema da sustentabilidade já começa a ser – forçosamente – mais presente na agenda empresarial. As certificações indicam que as organizações deverão fazer mudanças em seus sistemas de produção e distribuição de mercadoria, bem como em suas políticas de relacionamento com funcionários e com os atores sociais.

As normas da *International Organization for Standardization* - ISO (Organização Internacional de Normalização, em português) são um exemplo dessa tendência. Em 1987, é lançada a norma mundial ISO 9000, uma “norma mundialmente aplicada para a gestão da qualidade” (WU *et al.*, 2015, p. 304). Desde seu lançamento, a ISO 9000 é considerada uma norma gerencial, voltada para processos de produção e cadeia de suprimento. Embora o enfoque não tenha sido diretamente a sustentabilidade, a revisão dos parâmetros de certificação, bem como a tendência das certificações viria no futuro impactar nas boas práticas de responsabilidade social e sustentabilidade¹⁷.

Dados publicados pela entidade¹⁸ mostram um panorama no qual, no ano de 1993, havia 140 empresas certificadas na norma ISO 9001 (integrante da “família” ISO 9000), nas regiões da América Central e América do Sul. Em 2009, nessas mesmas regiões, esse número passou a ser o de 36.551 empresas. Mais do que abordar as especificidades das certificações e sua efetividade, o ponto a ser considerado aqui é destacar novos fatores capazes de influenciar as condutas gerenciais das empresas, que passaram a ter que lidar com variáveis relacionadas às esferas econômicas e sociais. Um outro grande influenciador, talvez o maior, das práticas e discussões corporativas sobre sustentabilidade foi o conceito chamado *Triple Bottom Line*, sobre o qual veremos a seguir.

---

¹⁷ Na família ISO, em 2010, seria lançada uma norma de boas práticas de responsabilidade social, a ISO 26000. Segundo Zhaohui Wu, Rick Edgeman e Oliver Laasch (2015, p.305) a “ISO 26000 não pode ser certificada, mas pode fornecer orientações de implementação e uma linguagem comum para as empresas responsáveis dentro da cadeia de suprimentos”. Outros tipos de certificação “focados em causa” (WU *et al.*, p.305), como o selo FSC (*Forest Stewardship Council*), que certifica a aplicação de práticas florestais sustentáveis, também são exemplos. A partir de 2006, o movimento B Corp certifica internacionalmente empresas com “alto padrões de desempenho social e ambiental verificados, transparência pública e responsabilidade legal para equilibrar lucro”. (BCORPORATION, 2019, tradução nossa).

¹⁸ Acesso disponível em:

<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/survey2009.pdf>

4.2 OS EFEITOS COMPLEXOS DO TRIPÉ DA SUSTENTABILIDADE NO CONTEXTO CORPORATIVO

As discussões sobre o modelo de desenvolvimento econômico, processos de produção, meio ambiente e relações humanas, que mostravam fortes enlaces desde a década de 1970, já não poderiam mais ficar a sombra do argumento de que as empresas eram boas à sociedade por gerar lucro e riqueza.

O contexto (leia-se os governos, entidades internacionais, ONGs e sociedade civil) exigia mais do que mudança de comportamento das empresas e do sistema econômico, exigia uma mudança de ponto de vista.

O Relatório Brundtland sobre sustentabilidade delineou as condições sociais, ambientais e econômicas necessárias para a satisfação das necessidades futuras. Os temas centrais incluíram: os ecossistemas, o crescimento da população e o *desenvolvimento industrial*. (LAASCH, 2015, p. 50, grifo nosso).

Em 1994, o consultor britânico John Elkington começa a difundir no meio empresarial o conceito de que, além do lucro (*profit*), haveria outros dois “Ps” que precisariam ser considerados na gestão e na contabilidade empresarial: pessoas e planeta, correlação essa que ficaria conhecida como *Triple Botton Line (TBL ou 3L)*. O conceito se popularizou após a publicação do livro “Canibais com garfo e faca”, lançado internacionalmente por Elkington em 1997.

A inovação proposta no TBL é considerar a sustentabilidade econômica, social e ambiental no processo de gestão estratégica e contábil das empresas, à medida que propõe que o lucro não deve ser medido apenas em termos de ganhos e perdas econômicas, mas que “o conceito de capital econômico precisará absorver uma gama maior de conceitos, como *capital natural* e *capital social*” (ELKINGTON, 2001, p. 78 apud KUNSCH, 2009a, p. 66, grifo do autor).

Laasch (2015, p. 59-60) apresenta as distinções entre essas três modalidades de capitais em seus aspectos quantitativos e qualitativos, as quais apresentamos resumidas no quadro 5.

Quadro 5 – Capitais social, ambiental e econômico relacionados ao *triple bottom line*

Capital Social	É qualquer valor qualitativo diretamente incorporado aos seres humanos. Por um lado, o capital social compreende o capital humano individual, incluindo os conhecimentos, as habilidades, os valores, a saúde física e o bem-estar pessoal. Por outro, o capital social compreende também o capital criado coletivamente, por interação no interior dos grupos de seres humanos, como os valores comuns, a cultura e o bem-estar coletivo. Quantitativamente, uma medida para o capital social poderia ser o crescimento da população ou o número de pessoas.
Capital Ambiental ou Natural	A medida qualitativa do capital ambiental evita o resultado do foco estreito e instrumental e inclui características internamente valoráveis da biosfera, como a resiliência dos ecossistemas e a riqueza de interconexões representadas pela alta biodiversidade. Quantitativamente, compreende a quantidade de recursos naturais renováveis e não renováveis.
Capital Econômico	É expresso em termos monetários. Aspectos qualitativos compreendem a estabilidade de uma empresa ou de um sistema econômico. Do ponto de vista quantitativo, o capital econômico compreende: os ativos tangíveis, como máquinas e instalações para a produção; ativos intangíveis, como a lealdade do cliente e o valor da marca; e os recursos financeiros, como o fluxo de caixa e uma margem de receita específica.

Fonte: Oliver Laasch (2015, p. 59-60). Sistematização nossa.

A noção de capital embutida no conceito do TBL atribui percepção de valor econômico às dimensões sociais e ambientais e admite que essas três dimensões, e os custos a elas relacionadas, devem ser consideradas de forma integrada para a sustentabilidade dos negócios (LAASCH, 2015).

O impacto do TBL para que a sustentabilidade passasse a fazer parte do jargão corporativo é incontestável e reconhecido, por exemplo, pela revista *Business Week* (KUNSCH, 2009a) e pela *The Economist*, que considerou que “somente uma empresa alinhada ao TBL está levando em conta o custo total envolvido em fazer negócios” (2009; ELKINGTON, 2018, tradução nossa).

O TBL aumentou a complexidade do papel empresarial frente ao tema da sustentabilidade. Com todas as variáveis que os “capitais” passaram a assumir, ficou notável que os negócios estavam atrelados à escassez de insumos naturais e ao envolvimento direto das pessoas, sejam elas funcionários ou consumidores. O conceito de John jogou luz aos desafios das organizações passariam a enfrentar, sejam de ordem técnico-operacionais ou mesmo aqueles que exigiriam mudanças mais profundas sobre a forma de fazer negócios. Sobre o que Kunsch aborda:

Evidentemente não é uma tarefa simples as organizações adotarem uma filosofia e uma política de gestão da sustentabilidade que levem em conta esses três pilares (econômico, social e ambiental). São vários os aspectos a considerar, desde os instrumentais, como contabilidade, auditoria, estabelecimento de indicadores, uso de certificações públicas e acompanhamento da sustentabilidade, até a complexidade da mudança de comportamento dos principais dirigentes e de todos os agentes envolvidos (KUNSCH, 2009a, p.67).

Por isso, é natural conceber que estudos da área de gestão e responsabilidade social, bem como práticas empresariais passaram a considerar o TBL para abordar a temática da sustentabilidade. O TBL viria influenciar uma gama de práticas, produtos e estratégias de sustentabilidade no mundo corporativo (ELKINGTON, 2018).

No entanto, o conceito, que foi cunhado em uma perspectiva integrada, passou a ser fatiado e fragmentado. Ou, nas palavras de José Eli da Veiga:

Pois foi essa uma ótima tirada para as atividades empresariais que ajudou bastante há quem muito estava querendo emplacar a ideia que o chamado “meio ambiente” pesa no máximo um terço da balança do desenvolvimento sustentável (VEIGA, 2015, p.22).

A fragmentação do conceito começou a se tornar um limitante para a prática de ações realmente sustentáveis pelas empresas, ou seja, que se propusessem a considerar os três pilares inter-relacionados em seus negócios, ou mesmo assumir o impacto de suas atividades em todas as três dimensões.

A distorção foi tamanha que o próprio autor veio a público em 2018 dizer que era hora de aproveitar os 25 anos de existência do conceito para repensá-lo, fazendo analogia a um *recall*, uma chamada para reparos.

Em artigo publicado na *Harvard Business Review*, John repudiou o uso errado do conceito, que fora projetado para, segundo o autor, ser um motor de mudança do capitalismo. No entanto, empresas e consultorias passaram a utilizá-lo como um modelo de compensação (*trade-off*), desintegrando-o de um conceito integrado.

O TBL não foi projetado para ser apenas uma ferramenta de contabilidade. Deveria provocar uma reflexão mais profunda sobre o capitalismo e seu futuro, mas muitos dos primeiros adeptos entenderam o conceito como um ato de equilíbrio, adotando uma mentalidade de compensação. (ELKINGTON, 2018, tradução nossa).

Esse recente posicionamento de John Elkington é de suma relevância para as discussões sobre o papel das organizações na contemporaneidade em que a marca do desenvolvimento é qualificada pela sustentabilidade.

Para aquelas empresas ainda pouco comprometidas com a responsabilidade social, com o desenvolvimento sustentável, ou, em suma, que vinham buscando manejar ou resistir ao processo de permeabilidade pública, o TBL deixa de ser uma maquiagem de gestão e mesmo de comunicação, já que a publicação dos relatórios de sustentabilidade expõe a interface entre as áreas de comunicação e de responsabilidade social.

Esse ponto de vista fica evidente quando correlacionado ao que Oliver Laasch aborda como “interpretação da sustentabilidade” nos modelos de gestão. O autor (2015, p. 62) apresenta os pontos de vista polarizados que comumente dividem posicionamentos nas discussões sobre gestão sustentável, são eles:

- a) **fragmentação X abordagem holística:** A noção de trade-off/compensação questionada por Elkington atua em uma perspectiva fragmentada. No entanto, as três dimensões do desenvolvimento sustentável são consideradas um único sistema, o qual só pode tornar-se sustentável se for analisado e praticado de forma holística.
- b) **substituição X complementaridade:** Da mesma forma que o tópico anterior, essa polarização questiona se um capital pode ser substituído por outro. Para exemplificar a perspectiva da substituição, Laasch (2015, p. 62) questiona se o capital ambiental destruído por conta da poluição pode ser substituído pelo investimento de capital econômico em uma tecnologia que repare os danos causados. Já a perspectiva da complementaridade

considera os sistemas social, ambiental e econômico uma rede de reforço mútuos, em que todos os elementos são importantes.

- c) ***status quo* X mudança:** Essa polarização questiona se o desenvolvimento sustentável é viável dentro das estruturas econômicas e sociais vigentes. Segundo Laasch (2015, p. 62), os defensores do *status quo* visam alcançar o desenvolvimento sustentável por meio de mudanças incrementais nas organizações e de aumentos na eficiência dos sistemas e estruturas existentes. Em oposição, os defensores da sustentabilidade baseada em mudanças consideram os sistemas existentes inadequados e defendem mudanças sistêmicas para que o desenvolvimento mundial verdadeiramente sustentável possa ser atingido.
- d) **sermos donos X parte da natureza:** Essa polarização questiona se os seres humanos são proprietários da natureza ou se apenas fazemos parte do ecossistema global. Laasch (2015, p.63) cita a frase de Francis Bacon para exemplificar a perspectiva de quem considera “sermos donos” da natureza: “O mundo é feito para o homem, e não o homem para o mundo”. Já a perspectiva que considera os seres humanos e a natureza de igual para igual, como partes do ecossistema, pode ser aludida ao pensamento complexo de Edgar Morin (2000,2001) e à mensagem do líder indígena Marcos Terrena que apresentamos anteriormente.

As polarizações que apresentamos vêm reforçar nossa percepção de “janela de oportunidade” para tentarmos uma solução pelo meio do caminho, pelo potencial social e de cidadania que, alinhados às práticas de comunicação e de responsabilidade social, abrem espaços de permeabilidade pública no setor privado, por meio das relações sociais quotidianas e da cultura.

Ao confrontarmos as visões polarizadas com o posicionamento de John Elkington (2018), que denuncia o uso distorcido de um conceito que ele criou, fica evidente que as empresas precisam repensar suas condutas, seus modelos de gestão e de comunicação com responsabilidade aos públicos e ao ecossistema que todos estamos inseridos.

Rudimar Baldissera (2009c, p. 33) já dizia que “a atual constituição ecossociocultural exige profunda reflexão sobre a noção de sustentabilidade, e para além disso, mudança de paradigma”.

Sobre a conscientização empresarial frente aos desafios de uma conjuntura direcionada ao desenvolvimento sustentável, Kunsch pontua que:

Em suma, as organizações precisam se conscientizar de que a sustentabilidade no seu real significado não é um modismo a ser adotado ou algo que vai se traduzir apenas em ganhos de negócio e de imagem positiva. Trata-se de algo bem mais complexo, envolvendo uma filosofia de gestão e um compromisso público dos mais relevantes. (KUNSCH, 2009a, p. 68)

Ou seja, atributos como imagem, reputação e confiança podem impactar no valor monetário de uma organização, como vimos, mas são dependentes do social, das pessoas. Quem define a dinâmica desse tipo de aplicação são as pessoas em sua coletividade, e não os poucos acionistas e investidores.

Ao nosso entender, aqui passa a ser claro para o setor privado, de modo geral, que seu papel na sociedade passa a ser mais complexo. E, portanto, como ação/reação, algumas empresas criam mecanismos de **resistência à permeabilidade pública**. No entanto, por mais que essas queiram evitar ou controlar esse processo por meio da ocultação e/ou manipulação de dados, bem como por meio de tentativas de manipular e enganar as pessoas, esse comportamento não tem o potencial de cessar esse processo complexo e social e, portanto, permeável.

Pudemos com o percurso sobre o tema da sustentabilidade identificar complementaridades entre as atividades de RSC, especialmente quando as ações de responsabilidade social são percebidas de forma relacional e interativa com a sociedade, considerando empresas e seus públicos como mutuamente dependentes, como nas proposições de Carroll e na teoria do *Stakeholders*, em consonância com as considerações de Andrade quando diz que:

Não é possível seguir tratando de questão econômica à margem da questão social. Afinal de contas, as próprias empresas são sociedades, são coletividades organizadas por pessoas em

interação, com atividades que incidem, não só junto aos indivíduos que as constituem, mas sobre toda a comunidade que as abriga (ANDRADE, 1989, p. 10).

Já com relação à temática ambiental, essa expõe conflitos à dinâmica econômica da empresa, que, desde o capitalismo industrial, se pautou pela extração de recursos naturais, contando (ou não se importando) com a capacidade de regeneração do meio ambiente, e não com a escassez desses recursos, que, como a água, são insumos básicos da vida - do ponto de vista biológico -, mas também são insumos básicos para o funcionamento das atividades industriais.

Em outras palavras, a **sustentabilidade** aplicada ao ambiente corporativo coroa o que a RSC já havia percebido: que as empresas não são sistemas isolados da sociedade, mas que o desenvolvimento econômico perseguido e atribuído ao setor privado faz parte de um equilíbrio dinâmico e interdependente ao meio externo, social e ambiental. No entanto, a RSC, isolada da filosofia do desenvolvimento sustentável, pode levar a práticas fragmentadas e isoladas das empresas, por uma direção assistencialista e “voluntária”, como o próprio conceito de Laasch indica.

Veiga propõe que o **desenvolvimento sustentável** deva ser entendido

como um dos mais generosos ideais. Comparável, talvez ao bem mais antigo de ‘justiça social’, ambos exprimem *desejos coletivos* enunciados pela humanidade, ao lado da paz, da democracia, da liberdade e da igualdade (VEIGA, 2015, p. 46, grifo nosso).

A sustentabilidade e sua aplicabilidade no conceito de desenvolvimento revelam que, quando se fala de garantir o futuro das espécies, inclusive da nossa, não há espaço para *interesse de empresas x interesse de governo*. O que deve ser perseguido é o **interesse coletivo**.

4.3 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: A AGENDA 2030 E A GOVERNANÇA GLOBAL

“Reafirmar a fé nos direitos fundamentais do homem, na dignidade e no valor do ser humano, na igualdade de direito dos homens e das mulheres” e “empregar um mecanismo internacional para promover o progresso econômico e social de todos os povos”: tais excertos estão dispostos no preâmbulo da Carta das Nações Unidas, tratado que estabeleceu a Organização das Nações Unidas, no dia 26 de junho de 1945, em São Francisco, nos Estados Unidos. A Carta foi assinada por representantes de 50 países, em um contexto de renovação de paz e esperança após um crítico cenário pós-guerra que assolou a humanidade.

Com a paz e o progresso socioeconômico dentre suas pedras fundamentais, a ONU tem um reconhecido papel na condução de discussões interdisciplinares das mais diversas ordens, em que representantes de Estado negociam e debatem conflitos e proposições para enfrentar as mazelas que afligem (e são provocadas pela) a sociedade, como a pobreza, o aquecimento global, a fome, conflitos territoriais e violência contra a mulher, entre outras temáticas transversais aos direitos humanos. Temáticas essas que foram arraigadas de tom propositivo e de energia articuladora pelo plano de ação global pelo nosso futuro comum, a Agenda 2030.

A Agenda 2030 foi adotada pelos 193 membros da Organização das Nações Unidas (ONU) durante a Cúpula das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável, em 2015. Foram estabelecidos os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), os quais propõem formas de solucionar os principais problemas mundiais nos aspectos econômico, social e ambiental. A Agenda considera a necessidade de esforços sistêmicos entre governo, sociedade civil e **empresas** para atingir, integralmente ou parcialmente, as metas relacionadas a cada um dos ODS.

Pode-se afirmar que a Agenda foi desenhada a partir de uma ação coletiva à luz de um “amplo, democrático e inédito processo de consultas” (VEIGA, 2015, p. 23). A definição dos ODS baseou-se em consultas abertas e em pesquisas globais, coordenadas pela ONU, com a participação de mais de 1,4 milhão de pessoas de mais de 190 países – governos, sociedade civil, setor privado, universidade e instituições de pesquisa – que contribuíram

pessoalmente ou por meio da plataforma online *My world* com a nova agenda global de desenvolvimento.

Desse processo colaborativo emergiram 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e 169 metas a eles relacionadas. Importante destacar a perspectiva complexa e transversal em que as dimensões sociais, ambientais e econômicas são relacionadas nessa proposta que reverte o lado abstrato da noção de desenvolvimento sustentável (VEIGA, 2015).

A expressiva participação coletiva para a construção da Agenda, o aumento de metas relacionados ao meio ambiente, o nível de detalhamento dos Objetivos e dos indicadores a eles vinculado podem ser considerados fatores que a diferem de seus antecessores, a Agenda 21 e os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), bem como um plano de enfrentamento a modelos econômicos extrativistas que desconsiderem suas correlações interdependentes aos aspectos sociais e ambientais.

Figura 3 – Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030

Fonte: ONU, 2019.

São os objetivos (ODS) da Agenda 2030 (figura 3):

1. Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares;

2. Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável;
3. Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades;
4. Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos
5. Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas
6. Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos;
7. Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todos;
8. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos;
9. Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação;
10. Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles;
11. Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis;
12. Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis;
13. Tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e seus impactos;
14. Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável;
15. Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade;
16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis;
17. Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

A Agenda 2030 responde, ao mesmo tempo e transversalmente, “o que”, “porque”, “onde”, “como” e “quem”. Além da perspectiva global que a agenda evidencia, é incentivado que metas e indicadores sejam construídos em relação às realidades locais.

A mudança de um modelo baseado no lucro para outro baseado na interrelação sistêmica entre as dimensões sociais, ambientais e econômicas é somente viável com uma ressignificação global daquilo que se entende por desenvolvimento.

Nesse sentido, Castells (2007, p. 72) destaca a necessidade de articulação entre os países do mundo para a consecução de um “enorme plano não burocrático, mas baseado em projetos, descentralizado, que transferisse recursos humanos, a capacidade humana de manejar tecnologias e as próprias tecnologias a grandes zonas do planeta”. O autor destaca o papel das Organizações das Nações Unidas (ONU) que já, segundo o autor, vinha sendo traduzido em algumas iniciativas nesse sentido.

Esse fenômeno, pelo qual o mundo se articula graças à cooperação, é o cerne do que se denomina como **governança global**:

Essa noção de governança se impôs e se legitimou porque exprime algo que vai muito além de ideias como governo, administração ou gerenciamento. Além disso, o uso correto do termo *global* envolve uma grande variedade de agentes/atores e de níveis/escalas. Por isso, a governança global precisa ser encarada como um fenômeno múltiplo, tanto em termos sociológicos e políticos, quanto em termos de hierarquia territoriais (VEIGA, 2015, p. 35, tradução nossa).

A necessidade de se pensar globalmente no desenvolvimento econômico é uma consequência do processo de globalização e da articulação mundial via redes tecnológicas. Mas, no desenvolvimento sustentável, passa a ser também um reflexo da complexidade dos problemas da humanidade, que, quando borradas as fronteiras dos Estados-nação, passa a ser problemas do mundo e exigem soluções cooperativas.

4.3.1 A Agenda 2030 e o setor privado

Embora os esforços para a mudança de comportamento mais alinhada à sustentabilidade tenham se tornado mais robustos e mais sistêmicos desde o lançamento da Agenda 2030, Laasch menciona que, desde o início da década de 2000, assumir a responsabilidade para com os *stakeholders* “tornou-se uma verdade imperativa para as empresas” (2015, p. 86).

Uma influência considerada pelo autor é a criação do Pacto Global (PG) da Organização das Nações Unidas, lançado nos anos 2000 pelo então secretário-geral da ONU, Kofi Annan, com o objetivo de chamar as empresas a alinharem suas estratégias e operações a dez princípios universais nas áreas de Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção (figura 4) e, assim, desenvolverem ações que contribuam para o enfrentamento dos desafios da sociedade.

Figura 4 – Os princípios do Pacto Global das Nações Unidas

Fonte: Rede Brasil do Pacto Global, 2019.

O Pacto Global é considerado a maior iniciativa de **sustentabilidade** corporativa do mundo, com mais de 13 mil membros em quase 80 redes locais, que abrangem 160 países (PACTO GLOBAL, 2019).

Como representante desse canal direto entre a ONU e as organizações no Brasil, a Rede Brasil do Pacto Global¹⁹ foi criada em 2003 com 26 empresas e organizações participantes. Com boa adesão por parte das organizações brasileiras, hoje somam-se 800 signatárias, entre organizações com ou sem fim empresarial, de pequeno, médio e grande porte, e é a terceira maior rede dentre as participantes da iniciativa.

Além do Pacto Global, organizações que historicamente trabalham pelo envolvimento do empresariado com a temática da responsabilidade social e da sustentabilidade, como o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável²⁰ (WBCSD, sigla em inglês) e a *Global Reporting Initiative*²¹ (GRI), estão envidando esforços conjuntos para incentivar que as empresas integrem os ODS às suas estratégias de negócios. Um exemplo é a publicação por essas três entidades do *Guia ODS para Empresas*, com sugestões de passo a passo para que as empresas passem a realinhar as atividades empresariais segundo os pressupostos da Agenda 2030.

A partir de uma análise da íntegra do documento “Nosso Futuro Comum: Agenda 2030”²², extraímos menções diretas ao que se espera do setor privado. Sintetizamos tal análise na tabela 2, cuja versão integral pode ser consultada nos anexos deste trabalho.

---

¹⁹ A atuação da Rede Brasil do Pacto Global (2019) visa cooperar com as organizações associadas e, além da publicação de guias e fascículos de apoio à implementação de estratégias alinhadas ao desenvolvimento sustentável, conduz mais de 30 iniciativas transversais aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

²⁰ Tradução do nome em *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSB), em inglês. No Brasil, o órgão é representado pelo Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), fundado em 1997 por um grupo de grandes empresários brasileiros, “atento às mudanças e oportunidades que a sustentabilidade trazia, principalmente a partir da Rio 92”. (CEBDS, 2019),

²¹ A Global Reporting Initiative (GRI) foi iniciada por uma rede de investidores e líderes empresariais em 1999 desenvolveu diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade. “As diretrizes da GRI são, agora, a principal estrutura, no mundo, para a elaboração de relatórios sobre o tripé da sustentabilidade nas companhias.”(LAASCH, 2015 p. 28)

²² Documento disponível em: <https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2015/10/agenda2030-pt-br.pdf>

Tabela 2 – Síntese das menções diretas ao setor privado no documento da Agenda 2030

Agenda 2030: Menção direta ao papel das empresas / setor privado	
Objetivo / Tópico	Responsabilidade
Nosso mundo hoje	27. o desenvolvimento industrial sustentável;
A nova Agenda	28. [...] Governos, organizações internacionais, setor empresarial e outros atores não estatais e indivíduos devem contribuir para a mudança de consumo e produção não sustentáveis [...]
Meios de Implementação	39. A escala e a ambição da nova Agenda exigem uma parceria global revitalizada para garantir a sua execução. [...] 41. [...] Reconhecemos o papel do setor privado diverso, desde as microempresas e cooperativas até as multinacionais , bem como o papel das organizações da sociedade civil e as organizações filantrópicas na implementação da nova Agenda.
Um chamado à ação para mudar o nosso mundo	52. [...] Nossa jornada vai envolver governos, bem como os parlamentos, o Sistema das Nações Unidas e outras instituições internacionais, autoridades locais, povos indígenas, sociedade civil, os negócios e o setor privado , a comunidade científica e acadêmica [...]
Objetivo 8. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos	8.3 Promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem as atividades produtivas , geração de emprego decente, empreendedorismo, criatividade e inovação, e incentivar a formalização e o crescimento das micro, pequenas e médias empresas [...]
Objetivo 9. Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação	Objetivo 9. Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação
	9.2 Promover a industrialização inclusiva e sustentável e, até 2030, aumentar significativamente a participação da indústria no setor de emprego e no PIB [...]
	9.3 Aumentar o acesso das pequenas indústrias e outras empresas , particularmente em países em desenvolvimento, aos serviços financeiros, incluindo crédito acessível e sua integração em cadeias de valor e mercados
	9.4 [...] modernizar a infraestrutura e reabilitar as indústrias para torná-las sustentáveis [...]
	9.5 Fortalecer a pesquisa científica, melhorar as capacidades tecnológicas de setores industriais em todos os países [...]
	9.b Apoiar o desenvolvimento tecnológico, a pesquisa e a inovação nacionais nos países em desenvolvimento, inclusive garantindo um ambiente político propício para, entre outras coisas, a diversificação industrial e a agregação de valor às commodities

Agenda 2030: Menção direta ao papel das empresas / setor privado	
Objetivo / Tópico	Responsabilidade
Objetivo 12. Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis	12.6 Incentivar as empresas, especialmente as empresas grandes e transnacionais , a adotar práticas sustentáveis e a integrar informações de sustentabilidade em seu ciclo de relatórios
Meios de implementação e a Parceria Global	60. [...]Parceria Global revitalizada facilitará um envolvimento global intensivo em apoio à implementação de todos os Objetivos e metas, reunindo governos, sociedade civil, setor privado , o Sistema das Nações Unidas e outros atores e mobilizando todos os recursos disponíveis."
	67. A atividade empresarial privada , o investimento e a inovação são os principais impulsionadores da produtividade, do crescimento econômico inclusivo e da criação de emprego. Reconhecemos a diversidade do setor privado , que vai desde as microempresas e cooperativas às multinacionais . Convocamos todas as empresas a aplicar sua criatividade e inovação na resolução dos desafios do desenvolvimento sustentável. Vamos promover um setor empresarial dinâmico e funcional, ao mesmo tempo em que protegemos os direitos trabalhistas e as normas ambientais e sanitárias em conformidade com as normas e acordos internacionais relevantes [...]
	70. Lançamos [...]O Mecanismo de Facilitação de Tecnologia será baseado em uma colaboração multisetorial entre Estados-membros, sociedade civil, setor privado [...]
Avaliação - Nível Regional	79. Nós também incentivamos os Estados-membros a realizar avaliações [...] [que] devem recorrer a contribuições dos povos indígenas, da sociedade civil, do setor privado e de outras partes interessadas, de acordo com as circunstâncias, políticas e prioridades nacionais. Paramentos nacionais, bem como outras instituições, também podem apoiar esses processos. ⁷⁹
Avaliação - Nível Global	84. [...] As avaliações serão voluntárias, ao mesmo tempo em que incentivam a geração de relatórios, e incluem países desenvolvidos e em desenvolvimento, bem como as entidades relevantes das Nações Unidas e outras partes interessadas, incluindo a sociedade civil e o setor privado . [...]

Fonte: Sistematizado pela autora da dissertação a partir da análise da íntegra do documento: *Agenda 2030: O nosso futuro comum* (ONU, 2015).

Observa-se, assim, que a Agenda 2030 atribui ao setor privado responsabilidades em diferentes dimensões: implementação de operações industriais sustentáveis, investimento privado em ciência e tecnologia,

envolvimento empresarial para gerar impactos em escala e oferta de emprego decente, por exemplo.

Além de delegar responsabilidades diretas às organizações privadas, é possível observar que a Agenda 2030 enfatiza o **diálogo intersetorial** para a consecução das metas.

Nesse sentido, o Governo Federal brasileiro criou a Comissão Nacional dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (CNODS), formalizada pelo Decreto nº 8.892, de 27 de outubro de 2016²³, com a “finalidade de internalizar, difundir e dar transparência ao processo de implementação da Agenda 2030 no Brasil”. A Comissão elegeu²⁴ representantes de várias categorias da sociedade civil e, como representantes das organizações empresariais, foram nomeados a Confederação Nacional de Indústrias e o Instituto Ethos²⁵.

No entanto, diante de um Executivo atualmente instável quanto à agenda ambiental e aos mecanismos de participação civil na administração federal, é necessário assegurar que, assim como a própria essência multiatores da proposta sugere, a condução da Agenda 2030 no Brasil não dependa somente do comprometimento governamental.

Nesse sentido, cabe ressaltar o posicionamento do Diretor para os ODS do Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSB, sigla em inglês), James Gomme, que enfatiza a importância da adesão do setor privado à Agenda 2030 ao considerar que:

Embora fundamentalmente a implementação dos ODS esteja nas mãos de governos em todo o mundo, o simples fato é que essa visão não será concretizada sem esforços robustos e sustentados do setor privado. Como motor do crescimento econômico e do emprego, responsável por 84% do PIB e 90% dos empregos nos países em desenvolvimento, o setor privado está em posição ideal para melhorar a vida dos pobres e cumprir a promessa de desenvolvimento econômico sustentável e socialmente inclusivo (GOMME, 2019. p. 11, tradução nossa).

---

²³ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8892.htm

²⁴ A chamada para o envolvimento desses representantes aconteceu por meio de editais (Editais da Secretaria de Governo Federal de números 01/2017, 02/2017 e 03/2017), cujo inscrito foram avaliados por comitê de seleção instituído por portaria governamental²⁴, que também contou com a participação de membros da sociedade civil.

²⁵ O Instituto Ethos foi criado em 1998 por um grupo de empresários que desejavam expandir a noção da finalidade empresarial e “promover a responsabilidade social como cultura de gestão que afeta todos os públicos que são impactados pelas atividades da empresa” (Grajew, 2005, p. 11).

Se reconhecemos a responsabilidade ou, em muitos casos, a culpa das empresas por desastres ambientais ou desvios éticos, também é necessário reconhecer o potencial que as empresas têm para reorientarmos a noção de desenvolvimento do planeta.

Sobre a conciliação da responsabilidade empresarial com o potencial de resolução de problemas das organizações, Kunsch destaca:

Daí a necessidade de se encarar as novas realidades e demandas sociais. Na medida em que as organizações não podem se isolar deste mundo em que estamos vivendo hoje, que é o mundo da incerteza, das crises globais, das inseguranças, dos mercados financeiros voláteis. Todos os atores sociais precisam participar contribuindo com aquilo que têm de melhor (KUNSCH, 2009a, p. 39).

Embora a Agenda 2030 seja um importante vetor de mudanças de práticas empresais, o que vai determinar a transformação desse potencial em ações concretas são, ao nosso ver, mudanças nas filosofias de gestão e no entendimento do papel da comunicação organizacional. É necessário ressignificar o que se entende por resultados: números azuis, em troca de desmatamento e trabalho análogo a escravidão, por exemplo, não devem ser mais tolerados.

Nesse sentido, Gomme observa que:

as empresas que escolhem não se envolver com as ambições transformadoras dos ODS enfrentam uma série de riscos substanciais: riscos para suas operações, uma vez que inúmeros impactos ambientais e sociais continuam a espiral além de nosso controle; riscos à sua reputação, à medida que a *consciência pública e a indignação em torno das questões que estão no cerne dos ODS se tornam cada vez mais agudas*; e risco regulatório à medida que os governos de todo o mundo avançam com a implementação da agenda dos ODS (GOMME, 2019, p. 12, tradução nossa, grifo nosso).

Associando o posicionamento de Gomme às discussões que empreendemos no capítulo anterior, é possível afirmar que, em um mundo plural, dinâmico, amplificado e reorganizado pelas tecnologias e pelos interesses

sociais, a **reputação** das organizações é balizada por atributos que transcendem à lógica comercial dos lucros e do fornecimento de produtos, e validada por uma nova lógica que avalia a capacidade de uma organização em ser ética, responsável e proativa para com as questões das pessoas e do planeta.

Ou seja, esperamos organizações que se valham da **consciência pública** de seu papel socioambiental e se ocupem dos assuntos que afetam a coletividade.

4.4 MISSÃO SOCIAL: ESTRATÉGIAS (RE)ORIENTADAS AO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Não parece absurdo questionar se haverá espaço para empresas que ajam contrariamente à proposta de desenvolvimento sustentável, ou seja, que não assumam uma postura responsável frente às questões socioambientais que são pautas da agenda global. Empresas que nadem contra a maré do desenvolvimento sustentável podem ser encobertas por essa onda que não parece ser passageira.

Portanto, condutas transparentes, programas de governança e estratégias de relacionamento com a comunidade, que, como apresentado, são basilares para práticas responsáveis, não devem ser realizadas seguindo modismos ou tendências para um retorno a curto prazo em ativos reputacionais, ou mesmo, realizadas por resposta imediata às boas práticas de mercado.

As empresas que ainda operem em modelos descolados ou descomprometidos com a demanda socioambiental não devem encontrar a “licença social para operar”, defendida já na Teoria dos Stakeholders

A missão de uma empresa é aquilo que define o motivo pelo qual esta existe na sociedade, ela expõe, por natureza, a “razão social” da organização.

No campo da administração e nos contextos empresariais, a discussão sobre **missão empresarial** vem ganhando fôlego.

Recentemente, o autor e consultor empresarial Simon Sinek (2009) difundiu o conceito chamado *golden circle*, o **círculo de ouro** (figura 5). A proposta de Sinek é que as empresas entrem na era do propósito, comunicando aos seus públicos a razão de sua existência. A essência é que se antes as empresas tinham que responder o que vendiam e como vendiam, agora a

resposta deve ser o porquê. Seu conceito teve bastante visibilidade no ambiente corporativo após sua participação no TED Talk, em 2009, na cidade de *NewCastles*. nos Estados Unidos.

Figura 5 – O círculo de ouro

Fonte: (SINEK, 2009). Sistematizado pela autora da dissertação.

Já no campo da administração de empresas, Alter (2007); (ALTER 2006 apud RODRIGUES) versa sobre a missão social da organização.

Para o autor (2007), a **missão** revela o propósito fundamental da organização. Já, os **objetivos sociais** da organização podem variar dependendo da missão e do setor da organização, como por exemplo “gerar oportunidades econômicas para os pobres, emprego para pessoas com deficiência, conservação ambiental, educação, proteção dos direitos humanos, fortalecimento da sociedade civil” (ALTER, 2007, p. 16, tradução nossa).

O autor considera que a **missão social** de uma organização pode se expressar em três níveis em relação à sua missão principal (atividade de mercado): a) Missão social centrada na atividade de mercado; b) Missão social relacionada à atividade de mercado e; c) Missão social não relacionada à atividade de mercado (Figura 6).

Ou seja, o modelo considera a real possibilidade de uma empresa adotar práticas de **responsabilidade social** e **sustentabilidade** no cerne de seus negócios.

Figura 6 – Missão Social X Atividade de Mercado

Fonte: Adaptado de Alter (2007) e Rodrigues (2016).

São exemplos de organizações dessa natureza os negócios de impacto social, também conhecidos como **setor 2.5**, justamente por fazerem a ponte entre os objetivos econômicos do segundo setor (empresas) e os objetivos socioambientais defendidos pelo terceiro setor (ONGs). O Sebrae (2016), classifica os **negócios de impacto social** como “iniciativas economicamente rentáveis, que por meio da sua atividade principal oferecem soluções para problemas sociais e/ou ambientais, utilizando mecanismos de mercado”.

O modelo de Alter pode explicar a discrepância entre a missão empresarial como “discurso” e aquilo que empresa de fato pratica no cotidiano. Porque uma empresa que tem como cerne de sua real missão apenas a geração de lucro para sua cadeia acionistas (Teoria do Stockholder) dificilmente vai assumir esse posicionamento publicamente.

No entanto, a longo prazo, o discurso é conflitado com a prática e torna-se insustentável manter os efeitos de superfície de uma reputação criada sob imagens que se dissolvem no ar (SANTOS, 2007).

A reorientação de valores da empresa também é o foco da proposta de **Criação de Valor Compartilhado (CVC)**, dos autores Michael Porter e Mark Kramer (2011).

Para Porter e Kramer, a capacidade de valor de uma empresa deve corresponder à sua capacidade de incorporar as demandas sociais em seu modelo de negócio.

A criação de valor é uma ideia há muito reconhecida nos negócios, em que o lucro é a operação entre a receita obtida menos os custos incorridos. No entanto, as empresas raramente abordaram questões sociais a partir de uma perspectiva de valor, mas as trataram como questões periféricas. Isso obscureceu as conexões entre as preocupações econômicas e sociais (PORTER; KRAMER, 2011, p. 66, tradução nossa).

Assim, a **criação de valor compartilhado** se concentra na conexão entre o progresso social e econômico. A partir dessa conexão, considera-se que os modelos de negócio também podem responder às demandas ambientais, à medida que para se chegar a um modelo de criação de valor compartilhado, é necessário, de acordo com os autores, rever a operação da organização e de toda sua cadeia de valor.

Porter e Kramer (2006) consideram que a cadeia de valor de uma empresa inevitavelmente afeta inúmeras questões socioambientais, como recursos naturais, uso da água, saúde, segurança e relações de trabalho.

Embora não seja o objetivo deste trabalho aprofundar sobre os modelos de produção, bastante estudados no âmbito da administração e da engenharia, ao perceber o conceito sistêmico da **cadeia de valor**, conforme os autores evidenciaram, fez-se notar correspondências com o pensamento complexo de Morin.

Ao assumir que o sistema de produção de uma empresa opera sob relação de **causa e efeito** com os aspectos socioambientais, a teoria da complexidade pode ser uma perspectiva relevante para um realinhamento da cadeia de valor. Nesse sentido, saímos da **causalidade linear** em que “uma dada matéria-prima, ao sofrer um dado processo de transformação, produz um dado objeto de consumo” em direção à **causalidade recursiva** em que os

“efeitos e produtos são necessários para o processo que os gera. O produto é produtor do que o produz”. (MORIN, 2015, p. 86-87).

Essa percepção está em sintonia com a proposta da **economia circular**, considerada como “um sistema de produção-consumo que cria um fluxo circular de materiais e energia, em que o subproduto de um processo é utilizado de matéria-prima para o próximo” (WU; EDGMAN; LAASCH, 2015, p. 331)

Voltando para a temática da missão empresarial, Laasch (2015, 153) contextualiza que “o valor compartilhado é base central da área que foi inicialmente chamada filantropia estratégica e depois, responsabilidade social corporativa estratégica”.

A proposta cunhada por Porter & Kramer foi precedida por artigo dos mesmos autores (2006) que conferiu à **responsabilidade social corporativa** uma perspectiva **estratégica**, em que,

a questão social pode se tornar parte, ou até mesmo elemento central do posicionamento competitivo e direcionar uma agenda social corporativa que reforça sua estratégia e até mesmo a maneira como a organização é reconhecida pelos clientes e diferentes stakeholders (RODRIGUES, 2016, p. 40).

No entanto, Oliver Laash (2015, p. 153) chama atenção que o encontro entre “gestão estratégica e gestão responsável tem sido discutido, criticado e glorificado”. Nesse sentido, considerando que a proposta de valor compartilhado cunhada por Porter e Kramer advém de suas considerações sobre “Responsabilidade Social Estratégica”, Juliana Rodrigues problematiza:

O termo embute a combinação de objetivos de geração de valor para a empresa e para a comunidade. No entanto, o conceito de vantagem competitiva carrega em si uma abordagem oposta à interdependência das partes, diferente do que é preconizado como desenvolvimento sustentável (RODRIGUES, 2016, p. 45).

Rodrigues (2016) atenta que, embora a proposta de Porter & Kramer sobre valor compartilhado esteja influenciando muitos estudos acadêmicos, há autores que a consideram de pouco critério metodológico e por isso a classificam

como “tema da moda”, até mesmo pelo estilo de periódico – voltado ao mundo dos negócios – em que os artigos foram publicados.

O *Golden Circle*, de Simon Sinek, pode sugerir questionamento semelhante, e juntos enfatizam a importância do olhar crítico e do rigor metodológico para a produção acadêmica.

Por outro lado, observar essas proposições pelo prisma da **permeabilidade pública** e da cultura pode sugerir que discussões acerca da missão social das empresas estão acontecendo em diversos fóruns e por meio das demandas sociais, locus que pela consideração do professor Marques de Melo (2003), antecede à legitimação pela academia. Assim, sugerimos o olhar crítico, mas não inexorável a essas discussões.

A correlação entre a missão social e a finalidade das empresas tempera uma discussão mais complexa sobre o sistema econômico na sociedade, também evidenciada pela noção de desenvolvimento sustentável.

4.4.1 Sistema B: As empresas melhores para o mundo

Consonante com o setor 2.5 e com os negócios de impacto social, já emergentes sob uma resignificação da noção de valor, um outro exemplo que está provocando atenção pela sua rápida expansão são as chamadas Empresas B (*B Corp*), cuja importância foi ressaltada por Elkington (2018) como um possível catalisador de mudanças no **capitalismo**.

Eu vejo um brilhante raio de esperança vindo a partir do mundo de alta energia das corporações B. Há muito impulso lá; cerca de 2.500 empresas em todo o mundo estão agora certificadas como B Corps. Todos estão configurados em torno do TBL - dedicado a ser não apenas “o melhor do mundo”, mas “o melhor para o mundo”. (ELKINGTON, 2018, tradução nossa)

Criada em 2007, nos Estados Unidos, a mensagem passada pelos fundadores da organização sem fins lucrativos é a de que: ser uma empresa B é integrar um movimento global para “redefinir o conceito de sucesso nos negócios” e “usar a força dos negócios para o bem comum” (B LAB, 2019, tradução nossa).

Para que uma empresa seja considerada **B**, é necessário que essa se submeta a um rigoroso processo de certificação que considera a relação sistêmica entre as dimensões “governança”, “trabalhadores”, “clientes”, “comunidade” e “meio ambiente” (figura 6)

Figura 7 - Visão sistêmica da Certificação *B Corp*

Fonte: Sistema B, 2019.

Como representante do movimento B Corp no Brasil, a fundação sem fins lucrativos “Sistema B” atua no país e na América Latina desde 2013. Até junho de 2019, 131 empresas brasileiras receberam o selo. Globalmente, são 2933 empresas certificadas, ou seja organizações privadas “que atendem aos mais altos padrões de desempenho social e ambiental, transparência pública e responsabilidade legal para equilibrar lucro e propósito” (B LAB, 2019, tradução nossa).

Antes de julgarmos o número como pouco expressivo, é interessante observar a tendência e a predisposição das empresas a se submeterem a uma certificação que cobra que seus modelos de negócios reverberem uma missão social e estejam comprometidos com toda uma cadeia de indicadores que operam rumo ao desenvolvimento sustentável. Entram nessa lista: política de remuneração, equidade de gênero em cargos de liderança, gerenciamento de

resíduos, economia circular e comprometimento com práticas transparentes, por exemplo.

A direta associação entre o sistema B e os negócios de impacto social é observada por Juliana Rodrigues, mas a autora observa a adesão ao movimento também por parte de empresas maiores, como a Natura.

No Brasil, o movimento foi rapidamente associado a negócios sociais. Com a certificação da Natura [em 2014], no entanto, foi possível notar que não se trata apenas de negócios sociais, mas o composto de organizações que adotam práticas de responsabilidade social, sustentabilidade e/ou valor compartilhado - construtos correlatos, porém diferentes (RODRIGUES, 2016, p. 17).

O gráfico apresentado por Rodrigues (figura 8) mostra a tendência no Brasil e no mundo até aquele ano. Considerando o número de empresas brasileiras, é possível observar um aumento de 150% entre os dados apresentado por Juliana Rodrigues em 2016 e o número de empresas certificadas até junho de 2019.

Figura 8 – Número de Empresas B no Brasil e no Mundo de 2008 a 2016

Fonte: RODRIGUES (2016, p. 18).

O Sistema B se baseia no diálogo intersetores e parte do pressuposto que “os problemas mais desafiadores da sociedade não podem ser resolvidos

apenas pelo governo e pelas organizações sem fins lucrativos”²⁶. Direcionamento esse que encontra eco na Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável.

O mote do movimento é: serem as melhores empresas **para** o mundo, ao invés de serem as melhores empresas **do** mundo. Sugerimos, no entanto, que o ponto a ser enfatizado é a intenção de: serem **empresas melhores** para o mundo.

À energia do movimento B Corp somam-se, como desafio e oportunidade, a Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que evidenciam que não são mais três dimensões isoladas ou integradas que devem basear as propostas de sustentabilidade; mas, que a articulação sistêmica entre duas dimensões resulta em, pelo menos, 17 temas que devem nortear as ações de governos, empresas e da sociedade civil.

É uma agenda global que chama as empresas a assumirem suas responsabilidades perante questões diversas e sistêmicas em que combater a fome, recuperar ecossistemas e criar outros modelos de negócio estão absorvidos em uma proposta única.

Portanto, com novos modelos de negócios emergindo, fica a sensação de que, mais do que nunca, é necessário que as empresas que ainda não estiverem alinhadas ao contexto do desenvolvimento sustentável puxem uma cadeira nessa mesa de conversa e encarem uma nova realidade que clama por debate, por transparência, por postura ética e integração para assuntos que permeiam e são permeados por enlaces sociais, ambientais e econômicos.

Manuel Castells, após analisar o contexto contemporâneo de crises e desdobramentos possibilitados pela globalização e pelas tecnologias de informação e comunicação, chega à conclusão que:

a responsabilidade social da empresa não é simplesmente uma ideologia, mas sua capacidade de atuar sobre o mundo e, ao mesmo tempo, de internalizar em sua prática as mudanças que estão se operando (CASTELLS, 2007, p. 73).

---

²⁶ Os trechos usados entre aspas foram traduzidos a partir do conteúdo disponível no site global da organização, consultado em julho de 2019. Disponível em: <https://bcorporation.net/>

Em nossas palavras, poderíamos dizer que a responsabilidade social da empresa é a sua capacidade de resiliência – e não de resistência - perante a permeabilidade pública.

4.5 OPORTUNIDADES E DESAFIOS PARA A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Invariavelmente, a nova conjuntura que a Agenda 2030 imprime implica em uma mudança na maneira como a comunicação organizacional é percebida e praticada pelas organizações. Os estudos de comunicação vêm jogando luz, há mais de três décadas, que os interesses dos atores sociais perante as organizações requerem a adoção de práticas dialógicas e relacionais das organizações para com seus públicos. Nesse sentido, Margarida Kunsch aborda que:

As ações isoladas de comunicação de marketing e de relações públicas são insuficientes para fazer frente aos novos mercados competitivos e para os relacionamentos com os públicos e/ou interlocutores dos mais diversos segmentos. Estes são cada vez mais exigentes e cobram responsabilidade social, atitudes transparentes, comportamentos éticos, respeito à preservação do planeta etc., e, nesse contexto, a comunicação passa a ser estratégica e a sua gestão tem de ser vista sob uma nova visão de mundo e numa perspectiva multidisciplinar. (KUNSCH, 2016, p.38)

A comunicação, assim, tem **fator limitante ou expansivo** frente ao processo de adoção da Agenda 2030 e ao contexto do desenvolvimento sustentável.

Para que a comunicação exerça seu papel expansivo nesse contexto, há a “necessidade de ultrapassarmos a visão meramente mecanicista da comunicação para outra mais interpretativa e crítica” (KUNSCH, 2003, p.72). Embora possa parecer óbvio para o leitor mais familiarizado com as contribuições acadêmicas no campo da comunicação organizacional, esse ponto não parece estar esclarecido quando relacionado aos estudos do campo da administração.

A função relacional da gestão já era percebida desde a teoria dos Stakeholders, como vimos, contudo, assume-se que a noção relacional da comunicação não foi predominantemente considerada pelas organizações. Essa interpretação também é sugerida por Kunsch (2003, p. 73), quando diz que as empresas no início do século XXI assumem uma retórica moderna, “mas suas atitudes e ações comunicativas são ainda impregnadas por uma cultura tradicional e autoritária do século XIX”, época em que prevalecia modelos de comunicação de características funcionalistas. Kunsch (2003) explica que esse paradigma foi predominante até a década de 1980 e

parte da premissa que o comportamento comunicativo pode ser observável e tangível, medido e padronizado. Preocupa-se com estruturas formais e informais de comunicação e com as práticas em função dos resultados, deixando de lado as análises dos contextos sociais políticos, econômicos e organizacionais. (KUNSCH, 2003, p. 72)

Em uma cisão entre os processos de gestão e de comunicação, a dimensão atribuída aos processos comunicativos foi da ordem funcionalista-instrumental, concebendo à comunicação o papel de convencimento e de apoio ao **marketing**.

Entendemos que a visão instrumental dos processos comunicativos é um fator limitante do desenvolvimento sustentável e, ao nosso ver, indica uma postura autocentrada das organizações que se consideram no controle de suas atividades e não reconhecem que as relações com o entorno, sejam elas sociais ou ambientais, podem impactar nos negócios e, por sua vez, como os negócios impactam no entorno.

O **greenwashing** – marketing verde / maquiagem verde – é um exemplo de desdobramento dessa visão fragmentada do processo comunicativo. Oliver Laasch considera que o *greenwashing* é um dos maiores obstáculos para a gestão responsável (2015, p. 12). Podemos dizer que a prática é uma consequência de uma má conduta de gestão, ou melhor dizendo, de processos de gestão, de marketing e de comunicação irresponsáveis e antiéticos.

Os *stakeholders* podem acusar uma empresa de maquiagem verde quando esta cria uma falsa impressão de seu

desempenho social, ambiental e ético (...) Para evitar acusações de marketing verde, um gestor responsável precisará ter sempre em vista a veracidade das comunicações sobre as atividades do negócio responsável e terá de evitar o exagero e a má-fé dessas informações para que haja uma perfeita sintonia entre a condução do negócio responsável e seu discurso. (LAASCH, 2015, p. 15).

No contexto dos ODS, há uma preocupação genuína em se evitar uma evolução desta prática falaciosa para o que os especialistas chamam de **ODSwashing**, já que o apelo comercial em aliar a imagem empresarial com a adoção de estratégias corporativas para os ODS foi verificado pelo estudo conduzido pela consultoria PricewaterhouseCoopers (PWC). De acordo com o relatório da pesquisa, publicado em 2015, 95% dos respondentes brasileiros estariam mais favoráveis a consumir produtos e serviços de empresas que se comprometessem com os ODS.

Contudo, Baldissera (2009b, p. 161) alerta que “é equivocado conceber os públicos como passivos, mesmo que, em alguns casos pareçam”. E acreditamos ter mostrado que práticas que tentem manipular a opinião do público não têm (e talvez nunca tiveram) efeitos perenes na comunicação, já que processo da permeabilidade pública corre a despeito do controle da organização.

Assim, é em busca de que a comunicação seja predominantemente expansiva e contributiva para guiar as empresas por esse contexto que continuamos este trabalho.

Afinal, deixar de incorporar às atividades empresariais preceitos éticos, transparentes, participativos e socioambientalmente responsáveis pode até ser culpa da gestão, mas não deixa de ser responsabilidade da comunicação.

5 COMUNICAÇÃO ORIENTADA AO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: UM OLHAR PARA O PÚBLICO

Este capítulo está relacionado ao eixo “Interfaces Sociais da Comunicação” e visa situar os estudos e práticas de comunicação pública no contexto corporativo em direção ao desenvolvimento sustentável.

A relevância dos estudos da comunicação no contexto complexo sobre o qual nos debruçamos até aqui pode ser encontrada nas palavras de Martin-Barbero:

A expansão e interpenetração dos estudos culturais e da comunicação não são fortuitos nem ocasionais, respondem ao lugar estratégico que a comunicação ocupa tanto nos processos de reconversão cultural – que a nova etapa da modernização requer nesses países –, como na crise que a modernidade sofre nos países centrais. Não é possível compreender o cenário atual (anos 1990) desses estudos sem pensar tal encruzilhada (MARTIN-BARBERO, 1993, p. 61 apud ESCOSTEGUY, 2018, p. 106).

De forma mais aplicada, pudemos correlacionar estudos interdisciplinares que versam sobre o papel social das empresas em seus programas de responsabilidade social, seus programas de interface ético-regulatória, estudos sobre reorientação de modelos de negócios e sobre o papel das empresas na Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável: temáticas e práticas essas que, ao nosso olhar, conferem às empresas uma dimensão pública simbolicamente construída por mudanças sociais/culturais que influenciam no papel das organizações.

Por isso, consideramos investigar se os estudos de comunicação pública, pela sua especificidade em olhar para o interesse coletivo ou para o papel do Estado (que historicamente tem a obrigação de zelar pela sociedade), podem sugerir contribuições para estudos e práticas de comunicação no ambiente privado permeado pelo público.

Isso porque, a despeito da natureza jurídica, a sociedade carece de organizações com capacidade de agir e de se relacionar com seus públicos por meio de condutas transparentes, éticas e socioambientalmente responsáveis.

Entendemos o desenvolvimento sustentável, e especialmente seu direcionamento coletivo e interdependente que a Agenda 2030 incentiva, como uma janela de oportunidade para que novas formas de gestão e de comunicação permitam às empresas redefinirem sua noção de estratégia pela missão social para, assim, alcançarem meios de genuinamente expressarem valores públicos em suas práticas.

É ciente de que um processo de resignificação acontece pela capacidade comunicativa e em busca do **como** as empresas podem expressar os valores públicos em suas práticas que recorreremos à comunicação pública.

5.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO PÚBLICA: CONSIDERAÇÕES EPISTEMOLÓGICAS

A partir de nosso levantamento bibliográfico detectamos que, provavelmente afetado pela dicotomia e heterogeneidade que o par público e privado sustenta, os estudos de comunicação pública e comunicação organizacional por vezes seguem em perspectivas distintas, conforme Maria José da Costa Oliveira (2013) problematiza:

esses conceitos vêm sendo construídos em linhas paralelas e são restritas as abordagens que demonstrem as imbricações existentes em comunicação organizacional e pública, parecendo que esses conceitos não se cruzam, pois um segue a trilha da esfera privada e outro se relaciona com a esfera pública. (OLIVEIRA, 2013, p. 22)

O diagnóstico realizado pela autora evidencia que temos alguns esclarecimentos de raízes histórica, conceitual e epistemológica a desvendar antes de prosseguirmos, especialmente, porque o raciocínio aqui pretendido parte do pressuposto que os estudos de comunicação pública estão compreendidos no campo da comunicação organizacional.

Nesse sentido, Oliveira & Marques (2017), ao abordarem sobre as recentes tendências de produção acadêmica no campo da comunicação organizacional, mencionam que trabalhos dedicados a repensar o conceito de comunicação pública têm sido apresentados na última década, especialmente,

considerando a função dialógica do processo comunicativo e o diálogo intersetorial.

Ao investigarmos as ementas dos grupos temáticos (GT) dedicados ou relacionados à comunicação organizacional nos principais congressos de comunicação do país (2019)²⁷, percebemos que a expressão “comunicação pública” é considerada em todos eles. Mas, também é tema observado em outros fóruns desses mesmos congressos, como o GT “Cidadania e política”, no Congresso da Compós, bem como os GTs “Políticas e estratégias de comunicação” no Intercom²⁸.

Tabela 3 - A Comunicação pública nos GTs de Comunicação Organizacional

Entidade	Grupo Temático	Ementa	Palavras-chave
Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (INTERCOM)	Relações Públicas e Comunicação Organizacional	Relações Públicas. Comunicação Organizacional. Públicos. Ética. Relacionamento. Relações de poder. Discurso, linguagem e meios. Comunicação estratégica. Cultura organizacional. Trabalho e subjetividade. Estratégias na gestão de marca, identidade e imagem (“branding”). Comunicação e turismo. Comunicação Pública.	comunicação organizacional; relações públicas; trabalho e subjetividade; gestão de marca; identidade; imagem.
Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (ABRAPCORP)	Relações Públicas, Política e Sociedade	Investigações sobre o papel das relações públicas nas dinâmicas sociais, na conformação da esfera pública, no desenvolvimento de controvérsias e nos conflitos de interesse. Estudos sobre os processos de formação e movimentação de públicos e da opinião pública. A comunicação para mobilização social e para a cidadania. Dimensões estratégicas da comunicação comunitária nos contextos das organizações. As atividades de relações públicas na	Sociedade; Públicos; Cidadania; Comunidades; Política.

²⁷ As informações foram extraídas dos sites oficiais das Associações e Sociedade organizadoras dos respectivos Congressos.

²⁸ Comparativo limitado à aceitabilidade do termo integral “comunicação pública”. Seria necessária uma pesquisa detalhada para identificar todas as transversalidades que a temática favorece. Tais como, “esfera pública”; “utilidade pública”, “cidadania”, “ética”, etc. Esse comparativo teve unicamente o objetivo de identificar parâmetros que permita-nos situar a “comunicação pública” nos estudos de comunicação organizacional.

Entidade	Grupo Temático	Ementa	Palavras-chave
		construção da influência social e nos processos de comunicação pública e política.	
Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação (COMPÓS)	Estudos de Comunicação Organizacional	Compreende estudos epistêmicos, teóricos, metodológicos e empíricos da comunicação organizacional e suas interfaces. De orientação interdisciplinar, crítica e analítica, o GT objetiva problematizar a comunicação organizacional em perspectiva dos sistemas, dos processos, das estruturas, dos meios e das linguagens. São de interesse do GT estudos sobre as relações político-comunicacionais entre organizações, públicos e sociedade, a ética organizacional, as dimensões discursivas e a produção de significação, as relações de poder, as estratégias de visibilidade, a opinião pública e a legitimidade das organizações, a comunicação na conformação das relações de trabalho, de gênero e diversidade nas organizações, a comunicação pública e institucional, a cultura e a identidade organizacionais, os processos de comunicação intercultural, a comunicação estratégica, a imagem pública e os processos de branding, as TICs, as redes e as interações, a memória organizacional, a gestão da informação, e tópicos referentes ao ensino na área.	Não se aplica

Fonte: Sistematização realizada pela autora da dissertação.

Se a comunicação pública está compreendida nas temáticas dos estudos de comunicação organizacional²⁹, é necessário investigar os motivos pelos quais há um possível distanciamento e até um estranhamento entre as temáticas.

Um recorte histórico mostra que o termo “comunicação organizacional” no Brasil passaria a ser utilizada em detrimento à “comunicação empresarial” por autores, profissionais e professores de cursos de especialização a partir da década de 1980 (FARIAS, 2009). O professor Gaudêncio Torquato do Rego (2009, p.27) narra esse contexto:

Na esteira do desenvolvimento das modalidades de comunicação – nas áreas impressa e eletrônica, nas novas tecnologias-, com base na moldura de evolução dos modelos e da multiplicação das estruturas, e, ainda, por meio da observação de que nem todos os entes sociais produtivos são empresas, mas integram o universo das organizações, passei a adotar, no mercado e em cursos de graduação e pós-graduação, a designação comunicação organizacional, em vez de comunicação empresarial. Tratava-se, afinal, de reconhecer a irrefutável realidade: a comunicação resvalava para outros terrenos e espaços, ampliando o escopo e adicionando novos campos ao território da comunicação empresarial.

Margarida Kunsch, considerada uma das pioneiras no entendimento mais abrangente da comunicação organizacional, defende que o termo

abarca todo o espectro das atividades comunicacionais, apresenta maior amplitude, aplicando-se a qualquer tipo de organização – pública, privada, sem fins lucrativos, ONGs, fundações etc., não se restringindo ao âmbito do que se denomina empresa. (KUNSCH, 2003, p. 151)

Nota-se que, a partir de então, o termo “comunicação organizacional” passou a sugerir que o olhar sobre a comunicação das organizações não deveria estar atrelado à natureza jurídica dessas. Esse é um marco que, ao nosso ver, indica um passo evolutivo muito importante que, ainda que indiretamente, visa a superar antagonismos e determinismos nos papéis das organizações.

---

²⁹ Não foi objeto de análise identificar/interpretar as perspectivas teóricas assumidas sobre “comunicação pública” pelas coordenações dos GTs consultados. Como veremos adiante, não há um consenso sobre o conceito/objeto de investigação da comunicação pública.

Pelas discussões anteriores a este capítulo podemos observar que as organizações sofrem influências sociais e influenciam a sociedade, por consensos e/ou conflitos, a ponto de assumirem novos papéis. A partir dessa concepção, não é justificável se ater somente à tipologia da empresa nos estudos de comunicação organizacional, porque as organizações na sociedade, sejam elas privadas ou públicas, estão sempre em transformação a partir da interação com os atores sociais: e é esse fenômeno que nos interessa.

Portanto, retomamos o conceito que Margarida Kunsch sugere ao concordarmos que a comunicação organizacional, como objeto de pesquisa é:

A disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos (KUNSCH, 2003, p. 149).

Sendo assim, nosso olhar está direcionado ao fenômeno comunicativo e, portanto, não está centralizado no emissor. Em outras palavras, não estamos jogando luz à “comunicação de empresa” x “comunicação de governo”. Mas, sim, nos propondo a olhar para características dos fenômenos comunicativos comumente associados a esses contextos organizacionais, com a pretensão de intercambiá-los.

5.2 COMUNICAÇÃO PÚBLICA: PANORAMA, ABORDAGENS E DESAFIOS

A difícil apreensão dos estudos da comunicação pública no bojo da comunicação organizacional pode estar relacionada às diversificadas, amplas ou mesmo restritas abordagens sobre as quais os estudos de comunicação pública, no geral, são encontrados na literatura nacional e estrangeira.

Kunsch (2013, p. 3) considera que a comunicação pública passa “por um momento de atenção e importância nunca registrado, tanto no meio acadêmico, como no mercado”. No Brasil, os estudos de comunicação pública vêm se fortalecendo desde a década de 1990 pela contribuição de autores como Heloiza Matos, Mariangela Haswani, Eugenio Bucci, Jorge Duarte, Margarida Kunsch, Maria José da Costa Oliveira e Marina Koçouski.

Importante mencionar que não é o objetivo deste trabalho apresentar uma ampla revisão bibliográfica sobre os estudos de comunicação pública, mas, dentro dos estudos bibliográficos realizados, destacar abordagens que venham posicionar a comunicação pública como um fenômeno também possível nos contextos organizacionais privados, ambientando-os em associação às práticas de responsabilidade social corporativa e ao contexto do desenvolvimento sustentável. Para tanto, além dos autores nacionais mencionados, recorreremos às contribuições dos italianos Stefano Rolando e Paolo Mancini e do colombiano Juan Jaramillo López, autores reconhecidos por suas contribuições no campo.

A transversalidade do tema **público** (que deve ser comemorada e valorizada pelo seu aspecto democrático) abre muitas vertentes de discussão, no campo social, político e econômico, como pudemos discutir no primeiro capítulo.

E essa pluralidade se faz observar no campo da comunicação, que abarca diferentes linhas de estudos e temáticas que compreendem a **comunicação pública**. Se por um lado a comunicação pública se mostra como um fértil campo de estudo, por outro conceituá-la torna-se um desafio.

Nesse sentido, Kunsch (2013, p.6) sinaliza que “a comunicação pública configura um conceito complexo que permite extrair múltiplas abordagens teóricas e reflexões sobre sua prática nas diferentes perspectivas do campo comunicacional”. Entre as várias vertentes e significações, a autora destaca a **comunicação estatal**; a **comunicação da sociedade civil organizada** que atua em defesa de causas da coletividade; a **comunicação governamental e institucional dos órgãos públicos**; e a **comunicação política** (KUNSCH, 2013).

Mesmo em cada uma dessas vertentes há dissonâncias de compreensão. Por exemplo, a comunicação política pode ser compreendida como “comunicação com foco nos partidos políticos e nas eleições” (KUNSCH, 2013, p. 6). Mas, também pode estar diretamente associada à **comunicação pública**, como conceito, como o proposto por Matos (2011, p.45): “a comunicação pública deve ser pensada como um **processo político** de interação no qual prevalecem a expressão, a interpretação e o diálogo”.

Importante observar que Matos confere à conceituação de comunicação pública a noção de **processo**, como enfatizamos anteriormente. No entanto, em seus estudos a autora problematiza que:

A definição de comunicação pública tem enfrentado vários desafios no campo da Comunicação Social. O primeiro, e talvez o principal deles, é a confusão que recorrentemente se estabelece entre as noções de comunicação governamental e comunicação pública. (MATOS, 2009, p. 2)

Nota-se aqui a tendência de atribuir ao sentido de comunicação pública um lugar de fala relacionado ao governo, à **centralidade do emissor**. Essa perspectiva fica mais evidente quando Matos pondera que

o conceito de comunicação pública tem disso invocado como sinônimo de comunicação governamental, referindo-se a normas, princípios e rotinas de comunicação social do governo, explicitadas ou não em suportes legais que regulamentam as comunicações internas e externas do serviço público (MATOS, 2011, p. 44).

Um desdobramento da abordagem governamental e com foco no emissor é a comunicação pública estatal. Aqui, a comunicação não está diretamente compreendida a uma rotina de comunicação do governo, mas, sim a capacidade de diálogo das esferas governamentais em atenção às demandas do cidadão.

Um exemplo de abordagem que considera a comunicação pública fundamentada na esfera do direito e na centralidade do Estado, é a do autor francês Pierre Zémor. O autor considera que as finalidades da comunicação pública não podem ser dissociadas daquelas inerentes às instituições públicas, cujas funções são: informar; escutar; contribuir para assegurar a relação social e; acompanhar as mudanças de comportamento e das organizações sociais (KOÇOUSKI, 2013).

Embora defendamos que o Estado e os governos devam praticar uma comunicação aberta e eficiente para se relacionar com a sociedade (DUARTE-CAMARA, 2017), uma visão centralizada na comunicação social do governo ou no papel do Estado distancia-nos da intencionalidade pretendida com este

trabalho. Contudo, ilustra a existência de diferentes abordagens para o entendimento da comunicação pública, bem como o nosso desafio em aproximá-la, como fenômeno, às práticas e/ou contextos corporativos.

Diagnóstico esse também apresentado por Haswani, que destaca o impacto da conflituosa relação entre **público e privado** para a falta de consenso sobre o que se apreende por comunicação pública:

os conceitos de comunicação pública ainda vêm sendo construídos por pesquisadores – principalmente europeus – e apresentam múltiplas interpretações, conforme o ponto de vista adotado para a reflexão. *As divergências encontram-se, principalmente, no estabelecimento das fronteiras entre o público e privado, seja na detecção dos promotores, seja no objeto ou na finalidade da comunicação* (HASWANI, 2010, p. 31, grifo nosso).

Assim, em atenção ao objetivo pretendido com este trabalho, recorreremos aos estudos de comunicação pública para destacar abordagens que venham posicionar a comunicação pública como um fenômeno também relacionado aos contextos e/ou ações do setor privado, ambientando-o nas práticas de responsabilidade social corporativa e nas premissas do desenvolvimento sustentável.

5.2.1 A dimensão organizacional da comunicação pública

A difícil aceitabilidade da dimensão organizacional da comunicação pública é observada pelo autor italiano Stefano Rolando (2011), considerado uma referência internacional nos estudos de comunicação pública (KUNSCH, 2013). Em seus estudos, Rolando considera no bojo da comunicação pública a dimensão a “comunicação de empresa”. Contudo, o autor assume que a academia tem “certa relutância” em considerar essa dimensão como “plenamente admissível”, pela direta alusão ao setor privado (ROLANDO, 2011, p. 26).

O autor considera que o processo da comunicação pública, também por ele denominado de “comunicação de utilidade pública”, abre um território para expressão de muitas fontes. Entre governo, partidos políticos, sociedade

civil, indivíduos, Stefano Rolando também inclui as empresas, quando a **comunicação de empresa:**

se dá mais em torno da representação de condições para o desenvolvimento e o crescimento, tornando-se uma área na qual todos esses sujeitos agem e interagem no âmbito dos interesses gerais (ROLANDO, 2011, p. 27).

Para o autor, a comunicação pública assume um papel estratégico nas democracias contemporâneas quando orientada “nem para o lucro e nem para o engano” (ROLANDO, 2017, tradução nossa) e se expressa em transversalidade, assumindo conflitos e consensos, entre o poder público, as empresas e a sociedade. Desse modo, Rolando enxerga na **comunicação pública**

uma arquitetura complexa de formas culturais e civis que atravessa a reivindicação social à adaptação de linguagens e práticas administrativas. O que deve encontrar pontos de encontro entre necessidades generalizadas e dinâmicas produtivas e econômicas (a famosa *sustentabilidade*). Que deve ampliar a noção de bem comum a todos os níveis de *responsabilidade* (ROLANDO, 2014, p. 16, tradução e grifo nossos).

Stefano Rolando consegue definir em um parágrafo muito do longo caminho que percorremos até aqui. A perspectiva cultural (*formas culturais e civis*), a permeabilidade pública nas empresas pela gestão e comunicação (*atravessa a reivindicação social à adaptação de linguagens e práticas administrativa*), o contexto do desenvolvimento sustentável (*dinâmicas produtivas e econômica – a famosa sustentabilidade*) e a *responsabilidade*, como valor capaz de nortear mudanças em direção ao **bem comum**.

O bem comum guarda o aspecto genérico do termo “interesse público” que problematizamos no início de nosso estudo. Mas, defendemos que a Agenda 2030 pode servir como um parâmetro balizador dessa noção, uma vez que os ODS foram delineados por um processo participativo e encontram – entre conflitos e proposições - a intenção do bem comum, pautado na ideia de desenvolvimento sustentável. No entanto, é válido ressaltar para que a real

intencionalidade da ação seja em direção ao bem comum, e não uma apropriação indevida ou resultado de uma visão oportunista desse processo.

Outro autor italiano, Paolo Mancini, aborda a dimensão organizacional da comunicação pública em suas propostas. O autor sugere uma tríade que se inter-relaciona entre *promotores ou emissores; finalidade e objeto*³⁰.

Com relação à dimensão **promotores ou emissores**, Mancini compreende que a comunicação pública pode partir de organizações públicas, privadas ou semipúblicas. Já com relação à **finalidade**, o autor reforça que essa não deve ser orientada para o alcance de vantagem econômica imediata, como a venda de produtos ou troca para fins comerciais.

Aqui liga-se a outra dimensão proposta por Mancini, o **objeto**. Para o autor, a comunicação pública é aquela que tem por objeto os *public affairs*. Koçouski e Bucci atentam que o termo não tem tradução completa e satisfatória, mas, poderia ser entendido como “negócios de interesse geral” (KOÇOUSKI, 2013, p. 47). Na interpretação de Haswani (2010, p. 128), o termo *public affairs* se refere aos assuntos que “contemplam toda a comunidade, que produzem efeitos, antes de mais nada, sobre a interação entre os diversos sistemas sociais nos quais essa se articula e, depois, sobre a esfera privada envolvida”.

A relação público-privado é observada na interpretação de Haswani. Do mesmo modo, *public affairs* é também utilizado para denominar área ou função do profissional de relações públicas no ambiente corporativo (LE MOS, 2017).

Identificamos também que a dimensão organizacional no processo da comunicação pública é considerada pelo autor colombiano Jaramillo López. Para o autor, a comunicação pública abarca, pelo menos, cinco dimensões: **Política; Midiática; Estatal; Organizacional e; Da vida social** (LÓPEZ, 2011, p. 65).

Assim, López enxerga a **comunicação pública** como um processo pelo qual:

interlocutores e/ou as coletividades – mesmo que se expressem por meio de indivíduos que os representem ou os interpretam - interagem e geram sentido por meio de imaginários

---

³⁰ Não tivemos acesso à obra original de Mancini. O estudo sobre as contribuições do autor foi possibilitado pelos trabalhos de Mariângela Haswani (2010), Marina Koçouski (2012; 2013) e Eugênio Bucci (2015).

compartilhados, ações coletivas, construções culturais, interações políticas e movimentos sociais, tudo isso, ademais, no plano do interesse comum (LÓPEZ, 2011, p. 61).

A “arquitetura complexa” que Rolando atribui à comunicação pública é também trabalhada pela proposta de López, a qual considera diferentes dimensões que são apresentadas na síntese abaixo (LÓPEZ, 2011):

- **Política:** quando está demarcada por processos comunicativos relacionados com a construção de bens públicos e propostas política, se inscreve no marco mais amplo da comunicação pública;
- **Midiática:** quando ocorre nos cenários dos meios de comunicação, seja no desencadeamento de processos culturais por meio do entretenimento, como também, principalmente, quando é orientada para a gestão de informação e a criação de agenda pública.
- **Estatal:** tem a ver com as interações comunicativas entre o governo e a sociedade. Esta é a dimensão que costuma predominar no imaginário coletivo ao se utilizar a expressão “comunicação pública” devido ao lugar comum que supõe ser público somente aquilo que se relaciona com as instituições públicas ou governamentais (...);
- **Organizacional:** contrariamente à suposição de que “público” somente diz respeito ao governo, uma organização privada é um cenário onde circulam mensagens e interesses de grupos que buscam predominar e impor seus sentidos (...) A população de uma organização é o conjunto de seus integrantes, sendo ela marcada por compreensões, imaginários, códigos de comportamento, práticas, instâncias e benefícios de interesse coletivo.
- **Da vida social:** são todas aquelas interações comunicativas, espontâneas ou não, dos movimentos e das organizações sociais, nos quais interagem grupos ou coletividades e se jogam apostas de interesse público e coletivo.

As dimensões da **comunicação pública**, como propostas por López, são consonantes com o contexto social vigente e com a **noção complexa** que

discutimos anteriormente. A vida social, por exemplo, amplificada pelas redes digitais, emanam pautas a serem debatidas, discutidas e/ou “viralizadas” pela sociedade, com o potencial de permear as outras dimensões, como a dimensão organizacional e a política.

Associa-se a este trabalho as contribuições de Marina Koçouski (2012; 2013), que, considerando o contexto brasileiro e a dimensão ética intrínseca ao interesse coletivo, caminha para o seguinte conceito de **comunicação pública**:

a comunicação pública é uma estratégia ou ação comunicativa que acontece quando o olhar é direcionado ao interesse público, a partir da responsabilidade que o agente tem (ou assume) de reconhecer e atender o direito dos cidadãos à informação e participação em assuntos relevantes à condição humana ou vida em sociedade. Ela tem como objetivos promover a cidadania e mobilizar o debate de questões afetas à coletividade, buscando alcançar, em estágios mais avançados, negociações e consensos (KOÇOUSKI, 2013, p. 54).

A autora considera as contribuições de López e Mancini em sua compreensão de comunicação pública e aceita que a expressão da comunicação pública pode partir de diferentes agentes, como Estado, ONG e o setor privado (KOÇOUSKI, 2012;2013).

Para Koçouski (2013, p. 54), a comunicação pública “não é um modelo utópico, em substituição às demais formas comunicativas existentes” e é caro a este trabalho observar que a autora propõe um entendimento para a forma com que a comunicação pública opera na sociedade por meio das áreas da **comunicação social**.

Um aspecto importante para a compreensão do conceito de comunicação pública é observar que ela abrange as três áreas da comunicação: o jornalismo, as relações públicas e a publicidade e a propaganda. E que essas não devem ser confundidas com as formas de mediação utilizadas: radiofusão, impressos, Internet e outros, que cabem nos três modelos, nem tampouco com seus promotores/sujeitos. Não é difícil observar, porém, que, pela natureza de suas atividades, o jornalismo é a área que mais tem proximidade com o interesse público, enquanto a propaganda e a publicidade, por sua natureza persuasiva e voltada a fins mercadológicos, menos. (KOÇOUSKI, 2012, p. 89)

Em atenção ao conceito proposto por Koçouski, que vê na comunicação pública uma função estratégica para promover “os estágios mais avançados de negociação e consenso”, bem como para viabilizar a participação dos “cidadãos em assuntos relevantes à condição humana ou vida em sociedade”, cabe posicionar as **relações públicas** como articuladora entre a organização e seus públicos, “promovendo e administrando relacionamentos e, muitas vezes, mediando conflitos, valendo-se para tanto de estratégias e programas de comunicação de acordo com diferentes situações reais do ambiente social” (KUNSCH, 2003, p. 90).

5.2.2 Comunicação pública nas empresas: Direcionamento ao desenvolvimento sustentável

Apresentamos a seguir abordagens dos estudos de comunicação pública que possam ser correlacionadas e aplicadas ao setor privado. Procuramos também estabelecer relações com o contexto do desenvolvimento sustentável e o direcionamento da comunicação pública em atenção à Agenda 2030.

Nessa esteira ao desenvolvimento sustentável, o italiano Stefano Rolando tem dado ênfase em seus trabalhos sobre a amplitude e o potencial do processo de comunicação pública na sociedade contemporânea para se enfrentar os desafios globais (2011; 2014; 2017). O autor considera ainda que a **comunicação pública** vai ao encontro do **redirecionamento estratégico** das empresas frente ao comportamento consciente do consumidor, à demanda por empresas éticas, à descentralização das operações das empresas que demanda com que essas se adequem às realidades locais e à necessidade de **diálogo** entre a administração pública e o setor privado.

Podemos relacionar a visão de Rolando com as propostas de Alter (2007) e, de modo aplicado ao contexto real, com o movimento de **empresas B**. Em que, nessas propostas, considera-se o alinhamento entre a missão do negócio (sua atividade fim) e sua missão social (em suma, sua capacidade de agir em direção ao desenvolvimento sustentável).

Por esse ponto de vista, a comunicação pública passa a desempenhar um papel estratégico nas empresas. No entanto, não deixa de ser perigosa a

aproximação entre comunicação pública e “estratégia”, pela noção funcionalista, de curto prazo e voltada a ganhos econômicos por prevalência que essa última palavra sugere quando situada no contexto empresarial.

Mariângela Haswani (2013), considera a **comunicação de responsabilidade social** no bojo da comunicação pública, pois, mesmo tendo como finalidade o lucro de uma parte, contribui para determinar os temas e valores de interesse geral desempenhando uma função **integrativa** nas relações de toda a comunidade.

Além da função integrativa, observada por Haswani, a comunicação pública pode servir para desempenhar a função de **mobilização social**. E talvez, essa seja sua característica mais distintiva de outras modalidades de comunicação que possam ser aplicadas no contexto organizacional.

Nesse sentido, López situa o *advocacy*, termo ao qual atribui o sentido de **mobilização social**. A pluralidade de vozes que o colombiano insere na sua compreensão da comunicação pública vem por considerá-la “eminentemente **democrática**, pela profundidade de sua natureza e por sua vocação” (LÓPEZ, 2011, p. 65).

É no bojo da democracia que está o *advocacy*, que deve, por essência, responder a objetivos de interesse coletivo. É por esse prisma que o autor colombiano faz a diferenciação entre *lobbying* e *advocacy*.

Embora no **lobbying** haja correspondência com mobilização social, o autor ressalta que é preciso se observar potenciais conflitos de interesses ou desvios éticos entre representantes da empresa e do governo. Sobre o tema, López (2011, p. 62) argumenta:

Lobbying é uma estratégia corporativa que pode até ser legítima sempre quando não cruze a delgada linha que separa o uso de recursos legais do comportamento mafioso que se vale de atividades corruptas para se atingir um propósito.

O *lobbying* situa a comunicação pública em relação direta com o setor privado. E, evidentemente, maximiza os conflitos entrepostos nessa relação. No Brasil, a atividade de *lobbying* não é regulamentada, mas o canal direto entre

governo e empresas para discussão e negociação de interesses encontra referência na atividade de **relações governamentais**³¹.

Stefano Rolando também pondera o lado conflituoso que a negociação de interesses entre empresa e governo revela, no entanto, ressalta que essas relações devem ser guiadas por preceitos éticos e que, se assim for, têm o potencial de contribuir para uma cultura competitiva entre as empresas, a partir da troca de informações bilateral com o governo, bem como, pode contribuir para que as leis sejam observadas como obrigações, mas também enquanto oportunidades de se regulamentar e melhorar práticas em todo um setor (ROLANDO, 2014).

Um dos assuntos mais espinhosos entre a relação está na temática da corrupção. Nesse sentido, Castells (2007, p. 74) sugere:

Também é certo que se fala muito da corrupção das instituições políticas; porém, se as empresas fizessem um pacto anticorrupção entre elas mesmas, não haveria corrupção política, porque, para que os corruptos sejam corruptos, alguém tem que lhes pagar, e esse alguém são as empresas.

Relembramos, nesse sentido, que as diretrizes do Pacto Global, por exemplo, versam sobre princípios anticorrupção. Dessa forma, um real alinhamento e comprometimento das empresas a acordos guiados por fóruns de governança global poderiam nutrir o *senso público da cultura comunicativa das empresas* (ROLANDO, 2014).

Observados criticamente os limites éticos, López considera que o *advocacy* é um processo participativo e que pode ser estratégia de quaisquer uma das dimensões elencadas pelo autor (2011), inclusive pelas organizações privadas.

A sempre tênue linha entre os **interesses públicos x interesses privados** pode dividir opiniões sobre o tema. As discussões sobre

---

³¹ No Brasil, foi fundado, em 2015, Instituto de Relações Governamentais – IRELGOV. O IRELGOV defende a regulamentação da atividade de lobby, desde que, essa vise “fomentar o diálogo e a participação da sociedade na construção de políticas públicas, bem como a melhoria da qualidade de vida da população, por meio de um processo transparente, ético, legítimo e colaborativo” Informações extraídas do site: <https://www.irelgov.com.br/sobre/>

comunicação de causa vêm emergindo nas organizações, especialmente atreladas às discussões sobre “valor compartilhado” ou propósito empresarial.

Nos estudos da administração e do marketing, usa-se um termo de sentido equivalente: o marketing relacionado a causas (MCR). Nesses casos, há direta relação entre a causa social e a operação comercial, uma vez que o termo está associado à promoção de um produto por meio da ligação de sua venda à contribuição com uma boa causa (LAASCH, 2015).

A distinção entre marketing de causa, filantropia e oportunismo dependerá da visão sistêmica e da consistência praticadas pelas organizações que desenvolvem essas estratégias. Novamente, reforçamos que, ao nosso entender, a Agenda 2030 vem como um parâmetro para noções genéricas, ao mesmo tempo que amplia a complexidade do debate sobre “bem comum”. Empresas comprometidas com o desenvolvimento sustentável podem adotar “causas” previstas na Agenda 2030 e formular sólidos indicadores em correspondência com as metas lá descritas. Existirão bons exemplos, existirão exemplos contestáveis, mas é importante saber que o debate sobre “causas” do ambiente corporativo vem acontecendo simultaneamente por diferentes frentes.

Um outro exemplo mais claramente associado à ideia de mobilização social é quando as empresas “convocam” a população a participar do debate ou mesmo a pressionar o governo com relação a assuntos regulatórios. Pudemos observar movimento semelhante quando os serviços de transporte por aplicativos estavam sendo debatidos nas esferas legislativas do país.

A mobilização social pode expandir as interações entre empresas e sociedade civil sobre **public affairs**, os assuntos públicos que apresentamos segundo o pensamento de Mancini.

No entanto, esta é uma seara que demanda postura ética e transparente extremamente apurada das empresas. A convocatória de um processo de *advocacy* exige clareza dos objetivos e intencionalidades para qual os públicos estão sendo conclamados, bem como da clara identificação de quem está convocando e de quais são os meios/canais/espacos para que esse debate aconteça (LÓPEZ, 2011).

Entendemos que esse estágio ainda é o mais distante da ambiência corporativa, mas poderia ser bastante relevante para qualificar o debate sobre as questões que afligem nosso mundo social e, assim, propor soluções conjuntas

frente a desafios, mas também frente às oportunidades que o desenvolvimento sustentável nos possibilita.

Finalmente, podemos perceber que há abordagens teóricas que preveem e estimulam a aproximação da **comunicação pública** ao contexto organizacional, como uma forma de disseminar os “assuntos públicos”: temas, causas e até valores (como a ética e o respeito ao meio ambiente) que afetam toda uma coletividade e são caros à proposta do desenvolvimento sustentável.

Também observamos que as empresas já vêm absorvendo e respondendo ao processo que denominamos de **permeabilidade pública**, a exemplo das áreas de responsabilidade social e de governança, que havíamos discutido anteriormente. Transpondo a teoria para a forma com que a comunicação pública pode vir a permear o dia a dia das organizações, chegamos ao que denominamos de **dimensão pública da comunicação organizacional**, apresentada como um esquema ilustrativo (figura 9). Dimensão essa que reúne as temáticas observadas nos estudos de comunicação pública e que também são consonantes com o contexto do **desenvolvimento sustentável** e com as **premissas da Agenda 2030**. A dimensão pública da comunicação organizacional compreende as **intencionalidades** da responsabilidade social, *compliance*, governança, *public affairs*, relações governamentais e da comunicação de causas, as quais podem basear estratégias corporativas voltadas à coletividade e ao bem comum, desde que sob base **íntegra, sustentável** e cada vez mais **participativa**.

Figura 9 - A dimensão pública da comunicação organizacional

Fonte: Proposta da autora da dissertação.

Embora muitas empresas promovam ações de responsabilidade social, voluntariado corporativo ou mesmo relacionamento com a comunidade, a expectativa social por organizações éticas alinhada às premissas do desenvolvimento sustentável, que ganham tangibilidade e desdobramentos da Agenda 2030, sugerem que as empresas realizem suas ações sob esforços mais sistêmicos e intencionais para incorporarem estratégias voltadas ao interesse coletivo, sob uma tríade interdisciplinar que entrelaça assuntos comunicacionais, ético-regulatórios e de gestão: a comunicação pública promove esses enlaces.

5.3 A DIMENSÃO PÚBLICA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

O modo de pensar que nos conduziu à temática deste trabalho foi em busca de caminhos que evitassem reforçar antagonismos ou “sistemas fechados”, mas, que pelo contrário, pudessem abrir vias permeáveis de interrelação.

Dessa forma, entendemos como coerente olhar para os estudos de comunicação organizacional em busca de modelos que venham a servir de referenciais e catalisadores do processo de permeabilidade pública e que colaborem para ampliar a dimensão pública da comunicação organizacional.

Ciente de que o campo da comunicação organizacional é institucionalizado nacionalmente e internacionalmente (KUNSCH, 2009, FARIAS, 2009; LEMOS, 2017), não temos a pretensão de construir uma ampla revisão bibliográfica, mas, sim, apresentar modelos comunicacionais que, ao nosso entender, permitem espaços de correlação com a comunicação pública e a ela conferem potencial de maior aplicabilidade no contexto corporativo.

Assumimos, portanto, que nos limitaremos a discussão dos modelos de **Comunicação Organizacional Integrada** proposto por Margarida Kunsch; **Modelo de Interação Dialógica** (2008), proposto por Ivone de Lourdes Oliveira, autora brasileira; e modelo “**PARC**” (**construtivismo relacional politicamente atento**³²), do autor norte-americano Stanley Deetz.

5.3.1 Comunicação Organizacional Integrada

Retomando o pensamento de Marina Koçouski quando versa sobre a comunicação pública, a noção de que o processo comunicativo abarca mais de uma área da comunicação vai ao encontro da perspectiva da comunicação organizacional integrada, modelo proposto por Margarida Kunsch e amplamente difundido e reconhecido no campo.

Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, completo da comunicação organizacional. Esta deve construir uma unidade harmoniosa, apesar das diferenças e peculiaridades de cada área e das respectivas subáreas. (KUNSCH, 2003, p.150)

A integração das modalidades comunicativas (interna, administrativa, mercadológica e institucional) desenhada por Kunsch anotaria um marco na

---

³² Foram adotadas as traduções propostas na tese de doutorado de Vivian Smith (2015)

perspectiva da comunicação organizacional como fenômeno complexo no âmbito da sociedade global. Sem se ater à natureza jurídica das organizações ou a finalidade técnico-instrumental da comunicação, o conceito percebe “um fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a elas se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade”. (KUNSCH, 2003, p.149)

O que se pretende demonstrar com esse raciocínio é que a comunicação organizacional integrada não foi concebida em um lógica técnico-instrumental, mas, sim, a partir de sua natureza relacional em que, por processos de comunicação, planejados em diferentes modalidades organizacionais e/ou espontâneos, a organização se relaciona com os atores sociais e, por outro lado, os atores sociais, por meio de coletividades (Ongs, entidades de classe) e/ou individualmente se relacionam com a organização.

A partir daí (da perspectiva dialógica), concebe-se a comunicação organizacional como aplicação do campo da comunicação nas organizações, que se efetiva por meio das práticas dos subcampos de relações públicas, jornalismo e publicidade e propaganda de forma integrada, planejada e articulada com outros campos de conhecimento como administração, psicologia, sociologia, política, economia, etc. (OLIVEIRA, PAULA, 2008, p. 21)

Nesse pensamento de Ivone de Lourdes Oliveira e de Maria Aparecida de Paula revela-se um outro motivo pela qual provavelmente o conceito de comunicação integrada tenha tido muita aderência e aceitabilidade no meio acadêmico e profissional: pela capacidade didática e pragmática de Margarida Kunsch na difícil missão de relacionar um campo teórico com a prática da comunicação no dia a dia das organizações.

Ao assumir que o fenômeno da comunicação organizacional compreende a “comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa”, foi possível aplicar certa organização a esse processo complexo, o que permitiu interpretá-lo em relação às estratégias de comunicação corporativa, às atividades profissionais da

comunicação social, bem como aos públicos de relacionamento da organização, os *stakeholders*.

Pelo ineditismo, profundidade e flexibilidade do modelo, bem como pela extensiva produção acadêmica de Kunsch, há muitos desdobramentos e aplicabilidades da comunicação integrada que podem ser consideradas no contexto do desenvolvimento sustentável.

Nesse sentido, a própria autora tratou de aproximar a gestão da sustentabilidade ao modelo integrado de comunicação organizacional. Em 2008, Margarida Kunsch alertou para a importância de que o conceito de **comunicação organizacional integrada** fosse usado como fora concebido originalmente.

A taxonomia por nós adotada, classificando-a comunicação organizacional integrada segundo as subáreas institucional, mercadológica, interna e administrativa, possui uma razão de ser, não tendo sido inventada ao acaso. Ela tem por base a natureza dessa comunicação, o propósito e os públicos que pretende atingir, usando estratégias e meios de cada uma dessas tipologias. Em síntese, o que defendemos é a adoção, por parte das organizações, de uma filosofia de “comunicação integrada” em vez de sua fragmentação. (KUNSCH, 2009, p. 71)

O conceito de comunicação organizacional integrada, como o próprio nome sugere, deve ser percebido em relação e interdependência de todas as dimensões propostas. Se entendido em sua completude – que também atenta para a diferença e as peculiaridades de cada uma das dimensões – “a convergência de todas as atividades, com base uma política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vista na eficácia” (KUNSCH, 2003, p. 51).

Como mencionamos, John Elkington, que cunhou o *triple botton line*, se manifestou publicamente em artigo aberto na *Harvard Business Review* (2018) para que seu conceito – que atenta para que a intersecção entre as dimensões sociais, econômica e ambiental seja considerada na dimensão dos negócios - fosse interpretado em sua perspectiva integrada.

No artigo citado anteriormente, Margarida Kunsch refere-se ao conceito integrado por Elkington como “paradigma da sustentabilidade integrada” (2009, p. 67), anotando a dificuldade da sociedade, das organizações e das instituições em assumir a dimensão pública dos temas que impactam o cotidiano da vida coletiva. A autora questiona o papel da comunicação nesse contexto complexo ao dizer que:

Na sociedade global a incorporação e assimilação da sustentabilidade na forma descrita [pelo paradigma da sustentabilidade integrada] ainda tem um longo caminho a percorrer. Apesar dos inúmeros avanços, a *dimensão pública* não é uma realidade assumida por todos os cidadãos e por toda as instituições e organizações no curso de suas ações diárias. Qual o papel da comunicação nesse contexto? (KUNSCH, 2009, p.69, grifo nosso).

Além de destacar que a conduta ética deve ser considerada um princípio das organizações e pressupor que a comunicação tenha lugar estratégico na estrutura de gestão, isto é, que o setor de comunicação não seja usado apenas como “um suporte para produzir mídias e divulgar as informações institucionais e mercadológicas” (KUNSCH, 2009, p 72), a autora apresenta caminhos de implementar estratégias em direção à sustentabilidade por meio da comunicação organizacional integrada.

A começar pela **comunicação interna em interface com a comunicação administrativa**, a autora evidencia o importante papel dos funcionários como multiplicadores de causas sociais. Uma vez engajados em práticas socioambientais nas empresas, os funcionários podem influenciar comportamentos externos à organização, “seja nas famílias, seja em grupo de convívios” (KUNSCH, 2009, p. 75).

Consideramos que o inverso também é verdadeiro, que o funcionário, com bases nas suas vivências, visão de mundo e nos seus comportamentos, pode influenciar nas práticas das empresas. Por exemplo, se um grupo de funcionários passa a usar a bicicleta para se locomover ao trabalho, as empresas podem ser instigadas (ou mesmo pressionadas) a prover vestiários, por exemplo. Ou, se os funcionários passam a optar por levarem sua própria comida,

as chamadas marmitas, as empresas precisam rever seus espaços de interação coletiva para possibilitar momentos de bem-estar durante as refeições.

Essas mudanças passam a ser necessárias, entre outros fatores, para atratividade de talentos e retenção de funcionários, importantes ativos para a operação das empresas. Por isso, as demandas do público interno têm sido apontadas como um importante vetor de transformação corporativa rumo à sustentabilidade. Porque, antes de serem funcionários, são pessoas, são atores sociais, são sujeitos, capazes de influenciar as práticas das organizações.

Um outro fator importante que vem desafiar a comunicação interna, ao passo que evidencia a perspectiva sistêmica da comunicação, é a forma com que a relação entre discurso x prática é percebida pelo público interno.

Para ilustrar esse cenário, a pesquisa “Carreira dos Sonhos”³³, publicada em 2019 pelo Grupo Cia de Talentos, mostra que apenas 22% dos jovens percebem coerência entre o discurso e as práticas/atitude na empresa em que trabalha. Esse número cai para 18% e 16% quando a alta liderança ou a média gestão responde ao mesmo indicador, respectivamente (CIA DE TALENTOS INSIGHTS, 2019).

Importante frisar a importância de que os comunicadores tenham uma postura crítica com relação ao que se comunica *versus* ao que se pratica nas/pelas organizações, sob o risco dessa dissonância se voltar contra a própria imagem dos comunicadores, que, acudados em uma lógica instrumental, passam a reproduzir ações descoladas da realidade da empresa e/ou dos interesses sociais. É necessário que os setores de comunicação encontrem meios de indicar incongruências no comportamento, ou mesmo, nos valores e missão das organizações, uma vez que esses descolamentos prejudicam e colocam em xeque o trabalho da comunicação. Essa é uma preocupação recorrente nos estudos de Margarida Kunsch.

Ou seja, as empresas, bem como seus comunicadores, não podem esperar que haja engajamento do público aos temas caros ao desenvolvimento sustentável – como ética, transparência e sustentabilidade –, mesmo sob um grande investimento de comunicação, se elas próprias não estiverem realmente

---

³³ A pesquisa contou com 96.827 respondentes no Brasil, sendo 75.852 estudantes formados e recém-formados; 15.888 funcionários que ocupam cargos de coordenadores a gerentes plenos; 5.087 funcionários que ocupam cargos de gerentes sêniores a presidentes.

comprometidas com a causa ou o programa que comunicam. Até porque dissonâncias acumuladas entre discurso e prática não ficam restritas aos muros das organizações.

Por isso, Margarida Kunsch (2009, p. 73) ressalta a importância das empresas se atentarem à coerência entre comunicação e gestão para a sustentabilidade e considera que o engajamento do público interno “é, portanto, frutos de ações comunicativas transparentes, que demonstrem um comprometimento real, amparado por uma filosofia de estratégica sustentável”.

Isso traz à comunicação interna um desafio de entender e considerar que, embora o público prioritário sejam os funcionários da organização, os programas devem ser desenhados compreendendo e assumindo externalidades a esse processo, já que enxergar a empresa descolada ou à parte da sociedade, ou, pior, enxergar os funcionários descolados de seu papel social ou de suas subjetividades, pode limitar ou inviabilizar o sucesso dos programas de comunicação interna. Nesse sentido, nossa proposta é para que as empresas se valham da **participação social** nas estratégias de comunicação interna, conferindo voz aos funcionários, mas, não só: as empresas precisam treinar sua capacidade de ouvi-los, absorvendo ideias e implementando projetos por eles sugeridos ou capilarizados.

Evidenciando a perspectiva sistêmica da comunicação e a importância de vê-la sobre o prisma integrado, as práticas de recursos humanos extrapolam o universo empresarial e podem ser um atributo de impacto nas operações comerciais da empresa. É o que podemos apreender da pesquisa global realizada pela consultoria Accenture³⁴. O estudo revelou que 62% dos 29.530 consumidores consultados em 35 países esperam que as empresas se posicionem em questões “atuais e relevantes” como sustentabilidade, transparência e *empregos justos* (ACCENTURE, 2018, p.2, tradução nossa, grifo nosso). Essa mesma pesquisa também questionou o que, além de preço e qualidade, são considerados atrativos na escolha do consumidor por uma marca em detrimento de outra. Sobre essa questão, para 66% dos entrevistados importa se a “empresa é transparente – de onde obtém seus materiais, como

---

³⁴ Dados do 14º Global Consumer, pesquisa realizada pela consultoria Accenture, para identificar preferências, crenças e comportamentos de consumidores ao redor de 35 países. 29.530 pessoas participaram da pesquisa online aplicada de 1º de agosto a 16 de outubro de 2018.

trata os funcionários de forma justa” e 65% dos entrevistados indicaram considerar “empresas *que tratem seus funcionários bem*” (ACCENTURE, 2018, p.8, tradução nossa, grifo nosso).

Apenas um adendo para observar que temáticas apresentadas pelos consumidores na referida pesquisa estão presentes na Agenda 2030 e são princípios do desenvolvimento sustentável. As preocupações com a origem dos materiais usados na cadeia produtiva estão contempladas no ODS12 (Consumo e produções responsáveis), assim como a necessidade de que as empresas promovam condições justas e decentes de trabalho é indicada no ODS 8 (Trabalho decente e crescimento econômico).

Aqui abrem-se naturalmente as modalidades “institucional” e “mercadológica” do composto da comunicação integrada.

O **lado público** e social das organizações em relação às expectativas da sociedade está previsto na **dimensão institucional** do modelo, como podemos observar:

A comunicação institucional está ligada exatamente com a instituição propriamente dita, com a sua personalidade, com sua maneira de ser. E ela valoriza muito mais os aspectos corporativos ou institucionais que explicitam o *lado público* das organizações. Cada vez mais os públicos vão cobrar isso das organizações. A comunicação institucional diz como estas devem se posicionar perante a sociedade, com a qual eles têm compromisso. (KUNSCH, 2013, p. 21-22, grifo nosso).

O que importa destacar é que a empresa deve estar aberta a observar as tendências humanas e sociais para então agirem com resiliência aos desejos e necessidades dos seus públicos, que já não se distinguem por papéis sociais ou fronteiras.

Se o consumidor se distinguiu do cidadão por desejos de consumo, as pesquisas mostram que o consumidor tem preocupações de cidadão. Os dados da pesquisa “Estilo de Vida 2019”³⁵, publicada pela Nielsen, sugerem que comportamentos que antes eram relacionados à tendência passam a assumir o

---

³⁵ A Nielsen ouviu mais de 21 mil pessoas em 8.240 lares pesquisados. O questionário contou com 100 questões, divididas em módulos de entendimento: tempo livre e hobbies; atitude, valores e metas; meios de comunicação; hábitos de compras (antes, durante e após), e preocupações com saudabilidade.

status de hábito: como a preocupação com a saúde, com o meio ambiente e com a sustentabilidade, de modo geral.

Os dados divulgados indicam que 42% dos brasileiros entrevistados estão mudando seus hábitos de consumo para reduzir seu impacto no meio ambiente; 30% estão atentos aos ingredientes que compõem os produtos; 58% não compram produtos de empresas que realizam testes em animais e; 65% não compram de empresas associadas ao trabalho escravo. A sustentabilidade é apontada entre as três principais preocupações de 33% dos entrevistados.

Ao recorrer às pesquisas de mercado, quisemos evidenciar uma sensibilização, uma abertura da sociedade em receber informações e fazer escolhas conscientes em termos econômicos e socioambientais, comportamento esse a favor dos resultados esperados para 2030. As pesquisas de mercado também são importante instrumento para o marketing, elas revelam a opinião do público, que se ouvida pelas empresas com responsabilidade e comprometimento, essas podem conduzir o processo de permeabilidade pública e provocar transformações para que o mercado produza produtos e ofereça serviços de forma mais sustentável.

No modelo de comunicação integrada, Kunsch conceitua a **comunicação mercadológica**:

A comunicação mercadológica é responsável por toda a promoção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa. Está diretamente vinculada ao marketing de negócios. (KUNSCH, 2013, p. 162)

Uma comunicação voltada à venda e ao lucro, papel que se atribui à dimensão mercadológica, não deve ser um tabu na sociedade capitalista. O que não deve ser tolerado é que esse lucro seja conquistado à base de enganação, exploração de pessoas e degradação do meio ambiente. E, que, por sua vez, a comunicação seja conivente com esse processo danoso, como o *greenwashing*, que escancara desvios éticos, moral: uma prática nociva à comunicação, ao mercado e à sociedade. Por isso, evidenciar o lado público das organizações pode reorientar valores para evitar tais transgressões.

Kunsch destaca o potencial relacional da comunicação organizacional nesse cenário de controversas:

No processo comunicacional, muitas vezes as organizações terão que enfrentar e administrar conflitos e tensões em segmentos de públicos se os interesses entre as partes forem antagônicos. (...) Faz-se necessário ouvir o outro lado, abrindo canais com os públicos estratégicos e buscar, por meio da negociação acordos justos e equilibrados. (KUNSCH, 2009a, p. 78)

Mudar práticas empresariais, rever posicionamento de marcas, alterar o sistema de produção ao considerar a procedência dos insumos, rever a cadeia de fornecedores... a sustentabilidade requer uma outra lógica que expõe conflitos das mais variadas ordens e as empresas precisam encontrar espaços para envolver seus públicos proativamente, mesmo em assuntos que venham contrariar seus interesses. Ou melhor, realinhar tais interesses.

Com a intenção de criar um espaço-comum para diálogo entre a organização e seus interlocutores, Oliveira (2008) desenvolve o Modelo de Interação Comunicacional Dialógica que veremos a seguir.

5.3.2 Modelo de Interação Comunicacional Dialógica

Em relação à característica dialógica da comunicação, introduzimos alguns conceitos vinculados ao **Modelo de Interação Comunicacional Dialógica**, proposto por Ivone de Lourdes Oliveira (2008)³⁶.

O modelo concebe a comunicação em sua perspectiva dialógica, ou seja, opera para superar a visão técnico-funcionalista. A comunicação, quando percebida em seu potencial relacional, cria interfaces de diálogo entre os interlocutores. Sobre a intencionalidade do modelo, Oliveira explica:

---

³⁶ O texto consultado indica que o modelo foi proposto em 2002 como resultado da tese de doutorado apresentada pela autora Ivone de Lourdes Oliveira e ampliado posteriormente (OLIVEIRA; PAULA, 2008, p.25-26). A data considerada "2008" faz referência à edição consultada do livro "O que é comunicação estratégica nas organizações?", publicado por Oliveira e pela pesquisadora Maria Aparecida de Paula. Nessa publicação, há um capítulo dedicado à apresentação do "Modelo de interação comunicacional dialógica" e as considerações aqui apresentadas se restringiram à consulta desse material.

É no sentido de ser a comunicação organizacional um espaço de construção dessa interlocução entre a organização e atores sociais, que o modelo de interação comunicacional dialógica busca contemplar possíveis interações entre a organização e os grupos ligados a ela e demonstra a complexidade dos processos comunicacionais no contexto organizacional. (OLIVEIRA, 2008, p. 26)

A proposta foi elaborada por meio de uma base empírica e o arcabouço teórico estruturado sob o paradigma relacional, “no qual a comunicação é vista como um processo plural e multifacetado, de interação entre atores sociais” (OLIVEIRA, 2008, p.24).

A necessidade de que as organizações dialoguem com seus públicos, bem como a percepção de que os públicos devem ter espaço para dialogar com as organizações são pontos constantemente ressaltados pela autora, já que o modelo está posicionado sob um entendimento estratégico da comunicação organizacional. E, para a autora, a definição de estratégia está contextualizada em função do relacionamento intencional e estruturado entre as organizações e a sociedade, da prestação de contas das organizações perante a sociedade e do reconhecimento do papel e ação dos atores sociais (OLIVEIRA, 2008).

É no reconhecimento dessa interação entre a organização “e os grupos ligados a ela”, que a autora propõe o **espaço comum**, onde, “a partir da troca de visões e experiência, torna-se possível a negociação e o entendimento” (OLIVEIRA, 2008, p. 27).

Com a criação do espaço comum, o receptor perde a função passiva de receber mensagens e passa a atuar como sujeito do processo. Isso pressupõe uma disposição de compartilhar informações, interesses e demandas visando à construção de sentido, favorecendo o entendimento do que se pretende atingir. (OLIVEIRA, 2008, p. 27)

Já propondo correlações com o modelo da comunicação integrada, o espaço comum valida o espaço colaborativo e participativo sugerido para a interação entre organizações e os funcionários, por exemplo. Essa intencionalidade é possibilitada pela noção de espaço comum, conforme sugerido por Oliveira. Já que “para transitar pelo espaço comum, no processo de comunicação organizacional, é preciso haver o envolvimento dos atores sociais

com pelo menos alguma situação ligada à organização” (OLIVEIRA, 2008, p. 27-28).

Talvez essa seja uma questão de ressalva ao modelo, uma vez que pela amplificação possibilitada pelas tecnologias e pela difícil designação e distinção de papéis dos atores sociais, em nosso entendimento torna-se inviável restringir ou controlar o acesso a esse espaço simbolicamente construído.

No entanto, consideramos que a intencionalidade de demarcar esse espaço nos processos comunicativos que acontecem pelo/no contexto organizacional legitima a intenção das organizações em assumir e possibilitar a permeabilidade pública por meio de estratégias de comunicação que considerem os atores sociais como “sujeitos capazes de falar e agir que se entendem mutuamente sobre algo no mundo” (HABERMAS, 1989, p. 145 apud OLIVEIRA, 2008, p. 27).

O modelo considera o “agir comunicativamente” de Habermas, cuja proposição partiu de uma revisão do conceito de esfera pública. Nesse novo olhar, Habermas conferiu aos sujeitos capacidade argumentativa, distanciando-os de uma função passiva e predeterminada na sociedade.

Esse entendimento é muito caro para a aproximação entre os modelos de comunicação organizacional aos estudos de comunicação pública, conforme intentado por este estudo.

Embora a ação comunicativa de Habermas seja considerada um grande referencial para a percepção dialógica e interacional da comunicação, bem como um dos principais teóricos clássicos a quem os estudos de comunicação pública – nacionalmente e internacionalmente - recorre, há de ser ressaltado o fato de Habermas considerar o consenso como resultante do processo dialético.

No entanto, Oliveira ressalta que o espaço comum também contempla divergências, quando diz que:

Nessa perspectiva, há também lugar para a organização trabalhar contradições advindas de diferenças econômicas, sociais e estruturais dos interlocutores. Torna-se possível outro olhar para divergências de opiniões e interesses, uma vez que um espaço de interesse comum é possível. (OLIVEIRA, 2008, p. 28)

O modelo proposto pela autora também dialoga com a problematização colocada no início do trabalho, quando discutimos público *versus* privado na perspectiva do ator social *versus* indivíduo. Embora o modelo presuma um entendimento, por meio das trocas e interações possibilitadas no espaço comum entre organização e seus interlocutores, Ivone Oliveira evidencia que “isso (o entendimento) não significa que emissor e receptor se fundem em um só elemento” (OLIVEIRA, 2008, p. 31). E tece o seguinte desdobramento:

O espaço comum não anula a experiência dos atores sociais; ao contrário, permite àqueles ter, uma relação mútua, um sentido de pertença ou consideração de suas expectativas e interesses. (OLIVEIRA, 2008, p. 31)

É na **consideração das expectativas e interesses** dos atores sociais pelas organizações que o modelo admite e estimula que se resvala nossa intenção de aproximação da proposta aos estudos da comunicação pública que apresentamos neste trabalho, em associação com o contexto do desenvolvimento sustentável, em que a necessidade de diálogo intrassetorial se expande do local ao global e traz à tona questões da ordem do social que cobram das empresas adoção de novas práticas ou mesmo uma revisão mais profunda de seu propósito de existir.

Ivone Lourdes (2008, p. 30) também traz à tona o potencial estratégico da comunicação nesse contexto ao sugerir que “quanto maior for esse espaço comum, maiores os avanços na gestão organizacional e na definição de parâmetros estratégicos da comunicação”.

A potencialidade estratégica dos espaços de diálogo também é percebida por Stanley Deetz no modelo PARC, que apresentaremos a seguir.

5.3.3 PARC (Construtivismo Relacional Politicamente Atento)

Em um contexto em que a manifestação da identidade individual se expressa em prol da diversidade e da autonomia, por exemplo, não cabe esperarmos que a comunicação tenha, somente, o papel do consenso. Há uma

clara dimensão conflituosa com a qual os profissionais de comunicação devem estar aptos a lidar.

Por isso, Stanley Deetz, professor da Universidade de Colorado (EUA), propõe que a superação dos problemas relacionados a desafios globais e aplicações dos fundamentos da sustentabilidade “requer uma visão colaborativa de comunicação baseada mais no conflito do que em modelos de comunicação centrados na pessoa ou orientados ao consenso” (DEETZ, 2009 p. 99).

O autor também atribui à comunicação um papel dialógico e relacional e considera que “a comunicação é parte integrante de qualquer forma de participação” (DEETZ, 2009, p. 96).

No entanto, Deetz pondera que:

Ter o direito e o local para dizer algo e contar com um processo que permita impactar positivamente as decisões, costumam ser coisas bem diferentes. É preciso adotar conceitos e práticas específicas de comunicação para que o envolvimento dos públicos de interesse produza as inovações e a criatividade necessárias em função de uma inclusão ampla de valores que representem benefícios sociais e econômicos. (DEETZ, 2009, 96)

Vivian Smith (2015), ao sintetizar o pensamento de Deetz, traz à tona enlaces da proposta do autor ao contexto da **sustentabilidade** e da **responsabilidade social** e ao fomento do **diálogo multiatores** entre os setores privado, público e a sociedade civil, bem como um olhar para a governança:

Os estudos de Stanley A. Deetz, acadêmico norte-americano, proporcionaram um novo olhar da comunicação organizacional para as práticas de engajamento de stakeholders, considerando tanto a dimensão crítica quanto dialógica. Seus textos mais recentes contextualizam o relacionamento entre stakeholders provenientes de diferentes setores (privado, público e sociedade civil) como uma possibilidade de governança que busca alcançar situações de mútuo benefício junto aos participantes (alinhado ao alcance da sustentabilidade) e “resolver” algumas incoerências das práticas de responsabilidade social corporativa. (SMITH, 2015, p. 21)

Stanley Deetz (2009) considera que a capacidade para alcançar a sustentabilidade econômica, ambiental ecológica e social existe, mas, para tanto, novas formas de comunicação e governança devem ser praticadas pelas organizações.

Para o autor, os sistemas de governança a serem alcançados pelas organizações

estão associados a um processo decisório de alta qualidade, criação de conhecimento, desenvolvimento de capital social, solução de problemas de forma inovadora e criativa, repartição de recursos econômicos e inclusão de populações e perspectivas diferentes. (DEETZ, 2009, p.93)

É sob essas bases que Deetz destaca a *criatividade*, *compromisso*, *conformidade* e *customização* como dimensões do modelo PARC (construtivismo relacional politicamente atento), que sugere caminhos para uma “nova governança”. Detalharemos esses atributos:

Criatividade

O autor deposita na **criatividade** característica interdisciplinar que se expressa por meio dos conflitos e da necessidade de resolver problemas de alta complexidade.

Deetz evidencia que o contexto global (de fluxos migratórios contínuos, escassez de água, aquecimento global) demanda extraordinária capacidade de criação de soluções.

A criatividade requer que se compartilhem competências e que haja uma diversidade de interesses. Um problema relacionado à água não teria uma solução criativa apenas com o trabalho de um químico; para tal, seria preciso consultar também um geólogo, um geógrafo, um biólogo, um sociólogo. (DEETZ, 2009, p.94)

Além da perspectiva interdisciplinar, Deetz (2009, p.94) enfatiza que as decisões empresariais importantes carecem da presença de interesses alternativos que gerem soluções criativas, sugerindo, assim, maior diversidade nesses processos.

Compromisso

Stanley Deetz atribui ao **compromisso** o status de valor, que resulta na retenção de talentos e fidelização de clientes, já que “conservar clientes é em geral muito menos dispendioso do que conquistá-los” (DEETZ, 2009, p.95).

Para Deetz (2009), com o aumento da centralização do capital social e intelectual, a maioria das organizações está ciente de que os funcionários são um dos principais ativos. O autor norte-americano vê nos **processos participativos** um caminho para se alcançar e fomentar esse valor: “O comprometimento só pode crescer quando há participação das decisões” (DEETZ, 2009, p. 95).

Conformidade

Deetz vê a **conformidade** – seguir regras e atender a padrões – como um pilar da **governança**. No entanto, a diferença considerada pelo autor está na forma com que as organizações conduzem os processos de conformidade, geralmente centralizados na obrigatoriedade e na vigilância a regras e normas definidas por grupos dominantes (DEETZ, 2009).

O autor considera que “uma vigilância crescente tende a reduzir a legitimidade e a engendrar numerosas formas de resistência”. E encontra na descentralização dos processos decisórios “por meio de valores partilhados”, uma alternativa mais eficaz. “A participação reforça a legitimidade e promove a coordenação” (DEETZ, 2009, p. 95-96).

Sugere-se que a perspectiva de governança considerada por Deetz, encontra maior consonância nos estudos e práticas de **governança pública** (DUARTE-CAMARA, 2015). A governança, advinda dos estudos da administração pública, foca em processos decisórios participativos, da consulta a corresponsabilidade, com base na transparência. Assim, buscar fundamentos da governança, enquanto prática de administração pública, pode ser um outro caminho de diálogo entre o “público e privado”, a fim de reorientar as práticas de governança corporativa por vias mais colaborativas de **conformidade** e **compromisso**.

Customização

Mais do que a percepção de “produtos de maior valor” que geralmente se atribui aos produtos e aos serviços customizados, Stanley Deetz (2009, p.96) entende a **customização** como uma oportunidade para que os “costumes e preferências locais”, bem como a “diversidade de grupos e valores” na oferta de bens, sejam considerados no desenho de serviços e soluções.

Permitindo-nos uma associação à Agenda 2030, fica evidente a importância do atributo da customização, uma vez que os países, as empresas e mesmo a sociedade civil são convidadas a adaptarem os ODS às suas realidades, para que, assim, consiga-se o efeito cascata e cumulativo rumo ao alcance das metas propostas pelo plano de ação.

Concordamos com Stanley Deetz, quando ele menciona que:

Basicamente, nossa maior esperança repousa em introduzir valores sociais mais amplos na tomada de decisões, em processos e em rotinas comerciais, em vez de tentar direcioná-lo externamente. Isto nos leva a refletir sobre novas formas de governança e comunicação. (DEETZ, 2009, p. 92)

Ademais, consideramos que correspondências entre estudos da comunicação pública e da comunicação organizacional foram percebidas ao longo desta trajetória. Apesar do desafio de inserir muitas informações e variáveis em uma pesquisa que se mostrava relutante em aceitar recortes, esperamos que as considerações aqui colocadas sirvam de lanterna para aqueles que desejem se aventurar por novos questionamentos, mas esbarram em um senso comum que, embora possa ser sustentado, dificulta ou mesmo inviabiliza o pensamento de tentar encontrar outros pontos de vista.

O público está no privado, ou, melhor dizendo, o privado está no público. Talvez, o que falte a nós é a aceitação desse espaço comum em sua grandiosidade dimensional para dotá-lo de intencionalidade e fazê-lo reverberar criatividade, conformidade, compromisso, customização, e tudo mais aquilo que couber em torno do potencial humano e coletivo de gerar organização e soluções por meio da comunicação.

5.4 RELAÇÕES PÚBLICAS: PERMEABILIDADE PÚBLICA NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Às discussões propostas por este trabalho, cabe posicionar as **relações públicas**, seja como campo acadêmico ou atividade profissional, como agente do processo de permeabilidade pública, bem como ressaltar o papel do profissional de relações públicas no contexto do desenvolvimento sustentável.

Ao longo do trabalho recorreremos aos autores do campo da comunicação organizacional e das relações públicas para ilustrar, endossar e exemplificar a importância de que as empresas se posicionem como integrantes da sociedade, e, assim, assumam seu papel social e sua capacidade de diálogo com outros atores para encampar ações responsáveis socialmente, ambientalmente e economicamente.

Abordamos o contexto conflituoso e desafiador que a Agenda 2030 expõe, bem como consideramos seu potencial propositivo para gerar ressignificação dos valores na sociedade, e, especialmente, dos valores organizacionais.

É nesse contexto e no processo de ressignificação a ele associado, onde a estratégia passa a ser orientada a valores sociais, que se expande o potencial das relações públicas.

Kunsch (2003, p. 29), ao apresentar contribuições por diferentes autores, relembra que a função social da atividade de relações públicas já era discutida por pelos pioneiros da profissão, mencionando Bernays que já em 1920 “defendia que a base consistente para a prática de relações públicas corretas e eficientes estava nas ciências sociais e na sociedade democrática”.

Apesar da intenção de Bernays ir a favor da democracia, o “como” anuviou esse processo.

Em *Crystallizing public opinion*, Bernays discorre sobre a necessidade de relações públicas em uma sociedade democrática e detalha o papel do consultor de relações públicas, a quem se refere sempre no gênero masculino (he, him), indicando um profissional que oferecia aos clientes formas de efetivamente moldar a opinião pública em função de seus interesses. Ao usar o termo “cristalizar”, Bernays se referia à capacidade de transformar julgamentos individuais e mutáveis em algo coeso e gerenciável (LEMOS, 2017, p. 92).

No entanto, desde então, as relações públicas como campo profissional passaram por transformações, como ressalta Kunsch:

Ao longo da história, a prática das relações públicas passou por grandes transformações. Por muito tempo uma função meramente técnica, ela é hoje entendida como uma função estratégica indispensável para que as organizações se posicionem institucionalmente e administrem com eficácia seus relacionamentos com públicos estratégicos (KUNSCH, 2009c, p.51).

Já como disciplina no campo acadêmico, Else Lemos (2017) propôs o entendimento da disciplina de relações públicas a partir de três cosmovisões, contempladas em uma dinâmica evolutiva: a primeira é representada pelo binômio **informação-persuasão**, que se refere à fase embrionária de surgimento da profissão; a segunda é representada pelo binômio **relacionamento-simetria**, cuja mola propulsora foi a proposição do modelo simétrico de comunicação de mão-dupla por James Grunig; e a terceira cosmovisão é representada pelo binômio **sentido-identidade** e é identificada na literatura como virada sociocultural.

A autora (2017, p. 188) destaca as principais características da terceira cosmovisão:

- Sociedade participativa- novas lógicas comunicacionais
- Pluralidade de referenciais teóricos
- Emergência dos estudos sobre linguagem e ativismo
- Relações públicas como força discursiva na sociedade
- Teóricos da escola crítica indicam uma virada sociocultural

É essa virada sociocultural que expõe que as organizações produzem conflitos das mais variadas ordens, mas, também têm a oportunidade de se resignificarem e de serem resignificadas. Margarida Kunsch indica os caminhos para a consolidação desse processo:

Para tanto, não poderão prescindir de uma comunicação viva e permanente, sob a ótica de uma política de relações públicas. (...) As organizações têm de se valer de serviços integrados nessa área, pautando-se por políticas que privilegiem o estabelecimento de canais de comunicação com os públicos a elas vinculados. A abertura das fontes e a transparência das

ações serão fundamentais para a construção da cidadania na perspectiva da responsabilidade social. (KUNSCH, 2003, p.90)

Ivone de Lourdes Oliveira e Maria Aparecida de Paula (2008, p. 22) destacam que as relações públicas atuam “primordialmente com os fluxos relacionais, concretizados em ações que visam promover oportunidade de diálogo e negociação entre os atores sociais”.

Na prática, a área que demarcamos como “a dimensão organizacional da comunicação pública”, são funções que os relações-públicas exercem nos contextos corporativos, como **responsabilidade social, public affairs, advocacy** (Lemos, 2017). Assim, reconhecemos nas relações públicas, como disciplina e atividade profissional, o papel instigador e catalisador da permeabilidade pública.

Deetz atribui aos profissionais de relações públicas um papel fundamental para agir na “virada sociocultural” em discussões sobre sustentabilidade, também presentes na Agenda global:

Profissionais de comunicação organizacional e de relações públicas talvez sejam os únicos aptos a assumir a liderança no desenvolvimento de práticas benéficas, muito embora também possam estar comprometidos com uma comunicação estratégica mais estreita, limitando-se a sua capacidade de dar suporte. (DEETZ, 2009, p. 100)

A crítica revelada por Deetz evidencia a importância de que as relações públicas, como prática profissional, empreendam seu próprio reposicionamento na sociedade. As cosmovisões propostas por Lemos mostram uma dinâmica evolutiva que pode ser perseguida também como profissão.

Há de destacar o perfil sistêmico e **transdisciplinar** das relações públicas, que também podemos identificar na comunicação pública, que permite interfaces e intermeios entre o campo da administração (como a subárea da responsabilidade social), do direito, das ciências políticas e da sustentabilidade.

Perfil de suma relevância em um contexto que a mutilação do conhecimento em recortes acadêmicos, fruto de uma lógica cartesiana, parece não dar conta de explicar os fenômenos em suas interrelações e complexidade.

Embora não tenha sido objetivo tecer relações ou dissonâncias entre a comunicação pública e as relações públicas propriamente ditas, podemos posicionar as relações públicas na interface entre comunicação pública e organizacional. Sugere-se, assim, que outras pesquisas possam incorrer por esse caminho que parece ser fértil para abordar os fenômenos comunicativos dialógicos na sociedade participativa.

Nesse contexto contemporâneo, em que confiança, transparência, consenso e prestação de contas permeiam as organizações, a atuação do profissional de relações públicas opera na dimensão pública da comunicação e pode abrir espaços dialógicos diretos ou intermediados entre as empresas e diferentes atores para a construção conjunta de valores sociais. Assim, destaca-se a relevância dos profissionais e dos estudos de relações públicas para que o público permeie as organizações e que essas, por sua vez, dialoguem intencionalmente com a sociedade em busca de um futuro comum.

6 ESTUDO DE CASO: COMUNICAÇÃO PÚBLICA NAS EMPRESAS ORIENTADAS AO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Com o propósito de aplicar as contribuições teóricas desenvolvidas por este trabalho em relação a um contexto real, foi delineado esse estudo de caso. De acordo com Robert Yin (2015, p.4), o estudo de caso pode ser considerado a partir do “desejo de entender fenômenos sociais complexos”. Assim, a proposição teórica desenvolvida buscou o entendimento das interfaces entre sociedade e empresa pelos processos de gestão e comunicação de organizações privadas no contexto complexo do desenvolvimento sustentável.

Por meio das correlações teóricas que exigiram a adoção de uma literatura interdisciplinar, percebeu-se que as empresas estão sujeitas a permeabilidade pública em seus modelos de gestão e comunicação e, especialmente, que a intenção de agir em direção ao enfrentamento de desafios socioambientais globais é um papel esperado das organizações contemporâneas, seja pelo escopo da Agenda 2030, seja pelas pesquisas de opinião apresentadas ao longo deste estudo.

6.1 OBJETIVO, SELEÇÃO E CRITÉRIOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO DE CASO

Correlacionado ao **objetivo prático** desta pesquisa, este estudo de caso visa identificar ações de comunicação relativas a um reconhecido projeto alinhado à Agenda 2030 e praticado por uma empresa privada, bem como analisá-las quanto às suas potenciais convergências, divergências e/ou complementaridades em relação às proposições teóricas deste trabalho.

Assim, pretendemos, especificamente:

- a) Identificar correlações entre a operação, produtos e/ou serviços da empresa aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – Agenda 2030
- b) Correlacionar a missão social à atividade de negócio (Alter, 2007)
- c) Identificar filosofias e/ou estratégias corporativas que possam ser correlacionadas com a *dimensão pública da comunicação organizacional*.

Segundo Robert Yin (2015, p. 54), “um caso único pode representar uma contribuição significativa para a formação do conhecimento e da teoria, confirmando, desafiando ou ampliando a teoria”.

Reconhecemos, no entanto, que um estudo de casos múltiplos poderia ser considerado neste trabalho e ser igualmente ou mais agregador, especialmente se relacionado a diferentes naturezas de empresas, considerando porte, segmento, missão social e maturidade perante práticas relacionadas ao desenvolvimento sustentável.

No entanto, por questões de critério e viabilidade do estudo³⁷, optou-se pela estruturação do estudo de caso único, entendendo a abordagem como ilustrativa e como um ponto de partida que poderá ser ampliada ou reestruturada em futuros estudos que atentem para o papel das empresas no desenvolvimento sustentável.

6.1.1 Premissas e Critério de Seleção:

Este estudo de caso baseia-se em um “caso único”. Por isso, foi necessário estabelecer premissas que ajudassem a delinear o critério de seleção por parâmetros verificáveis e que pudessem validar a relevância do caso e seu potencial de contribuição às proposições teóricas desenvolvidas nesta pesquisa. Assim:

a) Partimos do pressuposto que a Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, bem como os indicadores a eles relacionados são os mais legítimos parâmetros para corresponder ações de responsabilidade social ao desenvolvimento sustentável;

b) Reconhecemos que a Rede Brasil do Pacto Global exerce um papel oficial de articulação entre o setor privado e a Agenda 2030;

---

³⁷ Inicialmente, foi sugerido um estudo comparativo considerando as duas empresas vencedoras do 1º Prêmio ODS – Categoria Pessoas, já que a categoria é dividida em *Pequenas e Médias Empresas (PMEs)* e *Grandes Empresas*. No entanto, a empresa ganhadora na categoria *Grandes Empresas* não respondeu a nenhuma das formas de contatos formais realizadas por esta pesquisadora, como o envio de um pedido via formulário de contato disponível no site institucional, bem como e-mail para o endereço disponível no relatório de Sustentabilidade da empresa. Diante da legitimidade da Baluarte perante as premissas delineadas, bem como pelo fato de que, por um critério de mérito previsto em regulamento do prêmio, a empresa foi convidada a apresentar o projeto vencedor na SDG in Brazil/Cúpula de Alto-Nível da ONU, entendemos que não haveria nenhum prejuízo para o intuito deste trabalho seguir com o caso único em detrimento ao caso comparativo. Mais informações serão detalhadas a seguir.

c) Consideramos que uma empresa signatária do Pacto Global se compromete publicamente a agir em prol do desenvolvimento sustentável e dos princípios definidos pela entidade em atenção aos direitos humanos, meio ambiente e combate à corrupção.

6.1.2 Seleção e Justificativa

Para a realização do estudo de caso, foi selecionada a empresa Baluarte Cultura, responsável pelo projeto *Estúdio Escola de Animação* (EEA) vencedor do 1º Prêmio ODS do Pacto Global, na categoria “Pessoas/Pequenas e Médias Empresas”.

Atendendo às premissas deste estudo de caso, a Baluarte Cultura é signatária da Rede Brasil do Pacto Global, desde junho de 2017. A carta pública de intenção pode ser consultada no site do Pacto Global (BALUARTE CULTURA; BRANDÃO, 2017).

Adicionalmente, também deve ser notado que a empresa foi convidada a apresentar o caso “Estúdio Escola de Animação” na segunda edição do evento *SDGs³⁸ in Brazil*, que aconteceu no dia 16 de julho de 2019, em Nova Iorque. Na ocasião foram apresentados casos empresariais e discutidos os avanços e desafios brasileiros intersetores para atingir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável até 2030.

De acordo com o regulamento do Prêmio ODS, as duas empresas cujo projeto alcançasse a maior pontuação nas categorias “Pequenas e Médias Empresas” e “Grandes Empresas”, respectivamente, teriam espaço garantido para participar do evento em Nova Iorque, que integrou o programa do Fórum de Alto-Nível da ONU.

Defende-se também a realização deste estudo de caso com uma pequena empresa, já que, segundo dados publicados pelo PNUD (2017) levantados em parceria com o Sebrae, os pequenos negócios respondem por 27% do PIB brasileiro e 51% dos postos de trabalho no País. Oliver Laasch (2015) critica o senso comum de que a gestão responsável alinhada ao desenvolvimento sustentável deva ser praticada apenas por grandes

---

³⁸ SDG é a sigla em inglês para se referir aos ODS. Em inglês: Sustainable Development Goals (SGG). Em português: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

corporações e defende que “se as PMEs³⁹ não fossem levadas em consideração, uma grande parte da agenda de negócios responsáveis não teria êxito” (LAASCH, 2015, p.16).

Assim, consideramos a Baluarte, uma PME cujas premissas são atendidas e mesmo superadas, pode oferecer um contributivo acréscimo para observarmos em um contexto aplicado as correlações empreendidas nesta pesquisa.

6.1.3 Fontes de Evidência

Segundo Robert Yin (2015), um estudo de caso pode valer-se de uma ou múltiplas formas de evidência. Para a pesquisa realizada foram selecionadas e analisadas “múltiplas fontes de evidência” (YIN, 2015 p.123), detalhadas da Tabela 4.

Tabela 4 – Apresentação das fontes de evidência

Fonte de Evidência	Classificação	Descrição	Acesso
1. Publicação (e-book) do 1º Prêmio ODS do Pacto Global (2019)	Documentação	O material publicado pela Rede Brasil do Pacto Global contém informações sobre o 1º Prêmio ODS - Pacto Global e sobre o projeto vencedor "Estudo Escola de Animação" inscrito ao prêmio pela empresa Baluarte Cultura.	Arquivo no formato PDF - Download realizado por meio do site institucional da Rede Brasil do Pacto Global (https://www.pactoglobal.org.br/)
2. Vídeo-depoimento de ex-alunos do projeto Estúdio Escola de Animação (EEA)⁴⁰	Documentação	Vídeo-depoimento produzido por ex-alunos do projeto EEA, 100% autoral, publicado no canal do Youtube vinculado ao projeto (EEA) no dia 23 de março de 2018	https://www.youtube.com/watch?v=6l3i-5Arnmk_ (DEPOIMENTO ex-alunos EEA, 2018)

³⁹ Sigla para “Pequenas e médias empresas” (PMEs)

⁴⁰ O vídeo-depoimento apresenta relatos de Iásio Neris, Gabriel Faria, Nathalia Bomfim, Pedro Ryan, Anderson Cruz, Marcos Vinício, Pedro Gabriel Alcântara e Matheus Araújo, ex-alunos do Estúdio Escola que, segundo informação da descrição do vídeo no Youtube (2018), “atuam no mercado de trabalho”.

Fonte de Evidência	Classificação	Descrição	Acesso
3. Relatório de Resultados Baluarte Cultura referente ao ano de 2018	Documentação	Relatório de Resultados referente ano de 2018 com indicadores social, econômico e ambiental da empresa Baluarte Cultura.	Arquivo eletrônico no formato PDF - Download realizado por meio do site institucional da Baluarte Cultura (www.baluartecultura.com.br) (BALUARTE CULTURA, 2019a)
4. Carta de Adesão ao Pacto Global	Documentação	Carta de compromisso público e adesão ao Pacto Global	Carta disponível no site oficial do Pacto Global. (BALUARTE CULTURA; BRANDÃO, 2017)
5. Site Institucional Baluarte	Dados de Fonte Eletrônica / Complementar à análise documental	Site institucional da Baluarte Cultura, utilizado para levantamento de dados institucionais. Consultas realizadas de maio a julho de 2019	http://baluartecultura.com.br (BALUARTE CULTURA, 2019b)
6. Entrevista Fabiana Costa (Sócia-Diretora de Relacionamento e do Núcleo de Consultoria da Baluarte Cultura)⁴¹	Entrevista Curta / Roteiro Semiestruturado	Entrevista realizada pessoalmente, com registro de áudio. Data de realização: 26 de julho de 2019. Local: São Paulo-SP.	Roteiro disponível nos Apêndices.

Fonte: Sistematização pela autora da dissertação.

6.1.4 Critério de Análise do Estudo de Caso

As referidas fontes de evidência foram analisadas sob “triangulação de dados”, ou seja, entendemos que, embora utilizadas fontes múltiplas elas visam a corroborar a mesma descoberta (YIN, 2015), ou, mais especificamente aos objetivos detalhados anteriormente. Ou seja, não é nosso objetivo fazer a

⁴¹ Fabiana Costa é Sócia-Diretora de Relacionamento e do Núcleo de Consultoria da Baluarte Cultura. Mestre em Bens Culturais e Projetos Sociais pela FGV, é produtora cultural pela UFF com experiência consolidada no atendimento a empresas para desenvolvimento de suas áreas de investimentos socioculturais e esportivos alinhados ao posicionamento das marcas. Dedica-se ao desenvolvimento de metodologias e de construção coletiva de posicionamento para criação de diretrizes de investimentos socioculturais.

análise de cada uma das fontes de evidência e relatá-las em separados. Mas, os dados e relatos delas provenientes permearão todo o escopo analítico-interpretativo a ser apresentado a partir daqui.

Restringiremos a análise sobre o posicionamento institucional da Baluarte e em relação ao projeto *Estúdio Escola de Animação* (EEA), conduzido pela empresa. Importa-nos fazer esse esclarecimento porque a empresa conduz outros projetos de interface social que, embora possam ser mencionados a título de exemplo ou de apresentação de dados, não foram objeto direto de nossa análise.

6.2 A BALUARTE CULTURA

A Baluarte Cultura é uma empresa especializada em gestão, consultoria e capacitação cultural. Fundada em 2005, com sede no Rio de Janeiro-RJ, realiza projetos, consultorias e capacitações culturais no Brasil e no exterior. Até 2018, a empresa contava com 16 profissionais em seu quadro e em julho de 2019 esse número já havia saltado em 25%, chegando a 20 profissionais. O faturamento da empresa, no ano de 2018, foi de R\$ 7.076.254,51, segundo dados divulgados no relatório de resultados de 2018.

A atuação da empresa é dividida em três núcleos:

- Projetos

A Baluarte Projetos é a unidade de criação, planejamento e execução de projetos próprios e/ou correalizações. Esta unidade cuida de todo ciclo de vida dos projetos, do desenvolvimento da ideia, passando pelo planejamento criativo, captação de recursos via editais e leis de incentivo, produção executiva e administrativa, bem como monitoramento de resultados.

- Consultoria

A Baluarte Consultoria atende a dois segmentos: Empresas e Projetos. Para empresas, atuam na modelagem, desenvolvimento, gestão e monitoramento de investimentos corporativos em patrocínios socioculturais e esportivos através de recursos diretos ou incentivados. Auxilia na definição de políticas de patrocínio e diretrizes que orientarão as ações das empresas para

qual atuam, bem como mapeiam causas, valores, áreas e objetivos para os investimentos. Para projetos oferecem planejamento estratégico; planejamento criativo e modelagem de projetos; assessoria para leis de incentivo tanto para enquadramento quanto para sua correta execução. Essa área tem bastante interface com a área de comunicação das empresas clientes.

- Educação

A Baluarte Educação fundamenta suas ações no ecossistema da economia criativa⁴² e oferece capacitações em diferentes formatos e dinâmicas para qualificar empreendedores, gestores e produtores deste setor. O objetivo das atividades do núcleo é aprimorar habilidades e desenvolver competências adequadas aos negócios da criatividade.

6.2.1 Estrutura de Comunicação

A área de comunicação institucional da Baluarte Cultura foi estruturada no ano de 2018. A informação consta na seção de apresentação do relatório de resultado da empresa, área dedicada a apresentar os feitos institucionais da empresa no ano-referência 2018 e que conta com a assinatura das suas três sócias-diretoras.

“Estruturamos nossa área de comunicação institucional, atualizando nosso site e plataforma de marca resultando na potencialização de nosso alcance nas redes sociais”. (BALUARTE CULTURA, 2018, p. 3)

Dos 20 funcionários alocados no escritório da empresa, dois deles atuam diretamente ligados à área de comunicação.

---

⁴² *Economia criativa* é o conjunto de negócios baseados no capital intelectual e cultural e na criatividade que gera valor econômico. A economia criativa abrange os ciclos de criação, produção e distribuição de bens e serviços que usam criatividade, cultura e capital intelectual como insumos primários (Sebrae, website, 2019). Segundo dados publicados pela Firjan (2019), o mercado de trabalho formal da indústria criativa contou com 837,2 mil profissionais formalmente empregados em 2017, o que representa uma queda similar à do total do mercado de trabalho em relação a 2015 (-3,7% no total do mercado e -3,9% na Indústria Criativa). Estimativas da Firjan mostram que desde 2014, a participação da indústria criativa no PIB do Brasil tem girado em torno de 2,62%, com pequenas oscilações. Seu pico foi em 2015 (2,64%) e em 2017 o “PIB Criativo” representou 2,61% do PIB brasileiro, totalizando R\$ 171,5 bilhões em 2017 (cifra comparável ao valor de mercado da sul-coreana de tecnologia Samsung)

Embora sejam formados em comunicação social, não pudemos identificar a habilitação desses profissionais. No entanto, duas das sócias-diretoras, Paula Sued e Paula Brandão são formadas em comunicação social, com habilitação em relações públicas pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ).

As atividades de relacionamento com as empresas, inclusive em interface com as estruturas de comunicação dos seus clientes, ficam a cargo da Sócia-Diretora do Núcleo de Consultoria e de Relacionamento, Fabiana Costa.

6.2.2 Posicionamento Institucional

A partir das fontes consultadas, foi possível detectar três formas de posicionamento institucional, são eles: por missão e valores, *golden circle* (SINEK, 2009) e segundo os ODS e o Pacto Global.

6.2.2.1 Posicionamento por Missão e Valores

Missão: Transformar pessoas e gerar impactos positivos para sociedade e empresas através da potência criativa. (website Baluarte Cultura, 2019)

Valores: pessoas, inovação, respeito, criatividade, transparência, colaborativismo, excelência, organização e gentileza. Por interpretação da autora, os valores foram apresentados seguindo a gradação decrescente (do maior para o menor) do corpo da fonte utilizado no relatório de resultados da empresa.

Figura 10 - Declaração dos valores da Baluarte Cultura

Fonte: Relatório de Resultados 2018 (Baluarte Cultura).

6.2.2.2 Posicionamento Institucional pelo *golden circle*

No relatório de resultados da empresa (BALUARTE CULTURA, 2018, p. 5), a Baluarte Cultura apresenta seu posicionamento pelo ***golden circle*** (SINEK, 2009), segundo transcrição abaixo.

- **Por quê?**

Acreditamos que a cidadania cultural é fundamental para um mundo mais sustentável.

- **Como?**

Estimulando nas pessoas a potência criativa para gerar impactos positivos.

- **O que?**

Realizando projetos, consultorias e capacitações através da Responsabilidade Cultural.

6.2.2.3 Posicionamento Institucional pelo Pacto Global e pelos ODS

A Baluarte apresenta, em seu site, o comprometimento institucional com cinco dos dezessete ODS (BALUARTE CULTURA, 2019). São eles:

ODS 4. Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos

ODS 5. Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas

ODS 8. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos

ODS 11. Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis

ODS 17. Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável

A empresa, como já abordamos, é signatária da Rede Brasil do Pacto Global desde 29 de junho de 2017, o que significa que se comprometeram

publicamente a gerir o negócio respeitando os 10 princípios estabelecidos pelo Pacto Global das Nações Unidas, que versam sobre direitos humanos, condições de trabalho, respeito ao meio ambiente e práticas anticorrupção. A empresa signatária também se compromete a enviar anualmente a “Comunicação do Progresso” (COP), relatório demonstrativo das atividades alinhadas com as diretrizes do acordo e do desenvolvimento sustentável. O “status” dessa comunicação e o indicativo se a empresa signatária está em conformidade com seus compromissos junto à instituição podem ser consultados abertamente, online.

Além dos dez princípios que norteiam o Pacto Global desde sua criação, é esperado que as empresas reportem seus avanços e indicadores em atenção aos ODS. Os indicadores acima mencionados foram reportados pela Baluarte ao Pacto Global em sua última COP realizada em 31 de maio de 2019⁴³.

6.2.3 Declaração de Impacto Ambiental

A empresa realiza ação conjunta com o Juçaí Orgânico e o Projeto Amável, que atuam diretamente na Mata Atlântica com reflorestamento de Palmeiras Juçaras, que estão ameaçadas de extinção.

Segundo dados publicados no relatório, foram 324 árvores plantadas para a compensação de carbono, que ainda foi insuficiente para compensar o consumo de carbono estimado pelas atividades da empresa. Seriam necessárias o plantio de mais 38 árvores para total compensação.

6.2.4 Certificações

Dentre as fontes consultadas, foi possível observar que a Baluarte Cultura tem a certificação “B Corp/ Empresa B” e o selo conferido pelo Great Place To Work (GPTW).

---

⁴³ A plataforma com os dados e documentos relativos à Baluarte Cultura pode ser acessado por esse link: <https://www.unglobalcompact.org/participation/report/cop/create-and-submit/active/428783>

6.2.4.1 Empresa B

A Baluarte é certificada pelo Sistema B, desde 2015. Conforme abordamos no quarto capítulo, a certificação pelo sistema B avalia a operação/resultados da empresa por uma perspectiva integrada entre em cinco dimensões: governança, trabalhadores, clientes, comunidade e meio ambiente.

Para manter o selo, as empresas precisam se submeter a novo processo de auditoria a cada três anos.

A Baluarte Cultura participa de instância deliberativa do Sistema B desde 2018 e integra a comunidade empresarial local com pares certificados pelo mesmo selo.

Somos certificadas pelo Sistema B e parte do movimento global de empresas que faz negócios harmonizando lucro e propósito e buscam serem melhores PARA o mundo. Integramos o Conselho Deliberativo do Sistema B Brasil e por isso cumprimos uma agenda bimensal de reuniões em São Paulo. Também constituímos a comunidade B Rio, nos reunindo mensalmente com as empresas cariocas para potencialização do movimento, trocas de experiências e networking. (BALUARTE CULTURA, 2018, p.12)

6.2.4.2 GPTW

Em 2018, a Baluarte Cultura foi certificada pela “Great Place to Work”⁴⁴, selo que faz diagnóstico do clima organizacional e da percepção dos funcionários em relação à empresa. O índice de satisfação interna dos funcionários da Baluarte Cultura foi de 90 pontos e superou os 86 da média nacional. A certificação é válida por um ano, até 12 de dezembro de 2019.

---

⁴⁴ A GPTW é uma empresa de consultoria de clima organizacional que também certifica empresas que contratam a metodologia. Após a pesquisa de clima organizacional e satisfação interna, realizada online com os trabalhadores da empresa, as organizações que forem auferidas com pontuação acima de 70 pontos recebem o selo de “Certificada GPTW”, válido por um ano. Informações disponíveis no site: <https://gptw.com.br/>

6.2.4.3 Prêmios

Dentre as fontes consultadas, foi possível observar que, além do “Prêmio ODS do Pacto Global”, a Baluarte também recebeu destaque pelo “Prêmio Profissionais da Música”.

6.2.4.3.1 *Prêmio Profissionais da Música*

O enfoque do levantamento de dados com relação à temática “prêmios” foi direcionado ao “Prêmio ODS do Pacto Global”. No entanto, é mencionado na apresentação do relatório de resultados que a empresa também recebeu o “Prêmio Profissionais da Música”, em 2018, pelo projeto de educação musical “Brasil de Tuhu”. Sem fazer menção ao prêmio recebido, esse projeto também é citado por Fabiana Costa durante a entrevista.

O “Prêmio Profissionais da Música” é realizado anualmente desde 2015. A edição de 2018 foi a quarta da premiação, que aconteceu em Brasília-DF, nos dias 16 a 21 de abril daquele ano e destacou “ações e realizações bem-sucedidas do empreendedorismo musical nos setores público, privado e digital; em torno dos 360º de possibilidades e oportunidades geradas com origem na cadeia criativa e produtiva da música”⁴⁵.

6.2.4.3.2 *Prêmio ODS do Pacto Global*

O Prêmio ODS Pacto Global foi realizado em 2019, em sua primeira edição. Organizado pela Rede Brasil do Pacto Global das Nações Unidas, sua proposta é reconhecer práticas empresariais e de ensino que contribuam para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). O prêmio é também uma realização associada ao Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

O prêmio recebeu 800 inscrições de todo o território nacional e, desse montante, 309 foram consideradas válidas e seguiram para a fase seguinte de análise com base em metodologia e auditoria conduzida pela consultoria

---

⁴⁵ Informações extraídas da página institucional do *Prêmio Profissionais da Música* na plataforma digital *Facebook*. Disponível no link: <https://www.facebook.com/premiopm/>

PricewaterhouseCoopers (PwC), parceira técnica que criou os critérios e auditou o processo completo. Após a segunda fase de análise, 137 projetos foram considerados aptos a concorrer à premiação oferecida nas categorias: Empresas (separadas em dois grupos, “Grandes” e “Pequenas e Médias Empresas-PMEs”), Academia e SDG Pioneers /Jovem Profissional Brasil.

Os finalistas de cada categoria foram designados e uma equipe de jurados independentes escolheu os vencedores, os quais foram nomeados publicamente em cerimônia realizada na Casa Natura, em São Paulo-SP, no dia 16 de maio de 2019. O evento foi transmitido online pelo canal institucional da Rede Brasil do Pacto Global na plataforma YouTube.

A seguir, detalharemos as informações relativas à categoria na qual a Baluarte Cultura foi vencedora com o projeto Estúdio Escola de Animação. Também detalharemos os critérios de seleção. As informações aqui apresentadas estão majoritariamente disponíveis no e-book do Prêmio ODS do Pacto Global, uma das fontes de evidências consideradas para esse estudo de caso. Eventualmente, o site institucional da Rede Brasil do Pacto Global⁴⁶, bem como o ‘Edital de Participação no Prêmio ODS’ (2019) foram utilizados como complemento.

Das 143 inscrições válidas por parte de grandes empresas, permaneceram 77, o que equivale a 53% do total. Das pequenas e médias empresas, categoria associada à Baluarte, 65% das inscrições foram desclassificadas. Apenas 34 dentre 96 continuaram na disputa pelo prêmio. Segundo a organização do prêmio, os números atestam a criteriosa seleção a que o Pacto Global submete todas as inscrições.

Além da distinção por “porte” da empresa, o prêmio requereu a indicação do “eixo” relativo a um dos 5Ps do Pacto Global (Pessoas; Planeta; Paz; Prosperidade; e Parcerias) ao qual atribuía-se ao projeto o maior potencial de impacto positivo.

Assim, o projeto “Estúdio Escola de Animação” foi vencedor na categoria:

❖ **Empresas**

▪ **Pequenas e Médias Empresas**

---

⁴⁶ Disponível em: <https://pactoglobal.org.br/premio-ods>

➤ **Eixo: Pessoas**

Embora para cada categoria/eixo tenha sido prevista a divulgação de até três finalistas, apenas dois projetos da categoria “Empresas/PME; Eixo: Pessoas”, entre eles o do Baluarte, foram considerados aptos para concorrer à final.

O outro projeto finalista foi o “Programa de Educação Cultural (P.E.C): #EuFaçoParte”, proposto pela empresa de projetos culturais e socioambientais NITCS⁴⁷.

Os **critérios de seleção** divulgados em Edital e no e-book do prêmio foram:

- **Gestão e Qualidade** (item equivalente a 25 % da nota máxima total)

- a) Liderança engajada e comprometida com a proposta
- b) Gestão e indicadores de desempenho definidos e monitorados
- c) A solução apresenta evidências de gestão periódica de recursos
- d) A solução apresenta evidências de comunicação do impacto para stakeholders, incluindo a comunidade impactada

- **Inovação** (item equivalente a 25 % da nota máxima total)

- a) Definição do tema
- b) Impacto na vida das pessoas
- c) Escalabilidade
- d) Repetitividade

- **Impacto** (item equivalente a 50 % da nota máxima total)

Para este quesito foi considerado se o case apresenta resultado ou benefício que esteja alinhado aos ODS e/ou a suas metas associadas.

---

⁴⁷ Informações relativas ao “P.E.C #EuFaçoParte” podem ser consultadas no site do projeto: <http://www.ntics.com.br/eufacoparte/>

6.3 O PROJETO: ESTÚDIO ESCOLA DE ANIMAÇÃO

O Estúdio Escola de Animação (EEA) foi criado em 2012 e desde então é oferecido anualmente e chegou a sua 8ª edição em 2019. A iniciativa oferece treinamento de técnicas de animação a jovens (16 a 22 anos) estudantes do ensino médio matriculados em escolas públicas das mais diferentes regiões da cidade do Rio de Janeiro-RJ. A partir de informações contidas no e-book do Prêmio ODS (2019, p. 30), pode-se apreender que o **objetivo do projeto**:

transformar pessoas e gerar impacto positivos na sociedade por meio da capacitação profissional na linguagem de animação, beneficiando jovens que vivem em condições socioeconômicas vulneráveis e que estudam nas escolas públicas da rede estadual da cidade do Rio de Janeiro-RJ.

Para tanto, o projeto reproduz o ambiente e o funcionamento de um estúdio profissional, oferecendo, ao longo de cinco meses, uma oficina de teoria e técnica de animação. Assim, a linguagem criativa é apresentada aos jovens em um período crucial de decisão profissional, capacitando-os e incentivando-os a assumir posições na indústria criativa.

A edição de 2019 contou com 900 inscrições para as 45 vagas oferecidas. A seleção considera a correlação entre o perfil técnico x perfil socioeconômico. Os alunos participantes recebem vale-transporte para ida e volta, bem como lanches nos dias das oficinas.

O projeto é proposto, articulado e conduzido pela Baluarte Cultura, mas conta com parceria em todas as fases do projeto. Desde a criação da metodologia de ensino, realizada pela empresa de animação Copa Studio já a partir da primeira edição, até a viabilização financeira, que acontece por meio de parcerias e captação possibilitadas por leis de incentivo estaduais e federais.

De acordo com as informações divulgadas no relatório de resultados da empresa, o Estúdio Escola de Animação é patrocinado pela Halliburton e pelo Governo Federal, via Lei Federal de Incentivo à Cultura do Ministério da Cultura. Pela Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, Secretaria Municipal de Cultura,

MobiCare, Wilson Sons e Wilson Sons Ultratug Offshore, por meio da Lei Municipal de Incentivo à Cultura - Lei do ISS. O projeto conta ainda com parceria institucional da *Toon Boom Animation* para fornecimento dos softwares de animação.

Embora informações sobre os parceiros, patrocinadores, apoiadores, bem como sobre as leis de incentivos associadas à iniciativa estejam disponíveis em materiais consultados, não foi identificado por esta pesquisadora o valor total do projeto, seja em relação ao ano de 2018 ou em sua série histórica.

6.3.1 Métricas Relatadas

Por meio da análise das fontes de evidência, foi possível diagnosticar métricas qualitativas e quantitativas associadas ao projeto, as quais ajudam-nos a perceber a relevância da iniciativa para o *corpus* da pesquisa.

6.3.1.1 Quantitativas

Desde 2012, o EEA já formou 260 jovens, que produziram, ao todo, 24 curtas metragens de animação. Os produtos audiovisuais gerados no projeto somam 25 participações em festivais (incluindo o Anima Mundi⁴⁸) e três prêmios nacionais.

Contabiliza-se, até 2018, o oferecimento de mais de 2.500 horas de aulas gratuitas sobre animação aos alunos participantes.

O índice de inserção no mercado de trabalho efetivamente relacionado ao mercado de animação é de 35%, no entanto, de acordo com o relato da entrevistada, muitos jovens passam a atuar em áreas correlatas, como publicidade e *design* de game.

O índice de desistência é próximo de zero e os raros casos em que os alunos deixaram o programa aconteceram por força maior, como problemas de saúde na família, segundo relato da entrevistada.

---

⁴⁸ O Festival Internacional de Animação do Brasil - Anima Mundi teve sua primeira edição em 1993. É considerado o segundo maior Festival de Animações do mundo e o maior da América Latina. A edição de 2019 foi a 27ª do festival que acontece anualmente, apresentando e premiando trabalhos em diversas categorias como curtas e longas-metragens, filmes infantis, filmes de estudantes, obras experimentais, etc.

6.3.1.2 Qualitativas

A apresentação do EEA no e-book do Prêmio Pacto Global aborda a capacidade do projeto e da experiência por ele proporcionada em gerar aumento da **autoestima**, maior **confiança** na criatividade e uma visão esclarecida do **futuro profissional** aos participantes. Há registros associados a esses aspectos em outros relatos:

Para além da capacidade profissional, a gente percebe no mapeamento que o projeto tem impacto em outras áreas de vida da pessoa. Autoestima, sociabilidade, trabalho em grupo, construção coletiva”. (Fabiana Costa, 2019, Sócia-Diretora Baluarte Cultura, informação pessoal)⁴⁹

Você aprende muito como ser humano. Porque lá a gente tem que lidar com pessoas de todos os tipos. Pessoas com pensamentos diferentes, opiniões diferentes. Todos e com o mesmo alvo que é fazer um curta”. (Pedro Gabriel, 2018, ex-participante do projeto, informação verbal)⁵⁰

Foi um divisor de águas na minha vida. Eu já estava no mercado de animação, mas não da forma que o Estúdio Escola me possibilitou”. (Pedro Ryan, 2018, ex-participante do projeto, informação verbal)⁵¹

6.3.2 Desafios Relatados

Na interface entre os desafios a serem superados e os objetivos gerais e específicos do projeto, podem ser destacados os itens abaixo, indicados no e-book do Prêmio ODS:

- Promover o empoderamento profissional a jovens por meio da criatividade;
- Criar uma metodologia de ensino eficaz;
- Apresentar novas opções de vida a partir do trabalho intelectual da criatividade / potência criativa;
- Dar visibilidade à produção audiovisual dos alunos.

⁴⁹ Relato por entrevista (fonte de evidência 6)

⁵⁰ Excertos extraído da fonte de evidência 2 (DEPOIMENTO ex-alunos EEA, 2018).

⁵¹ Excertos extraído da fonte de evidência 2 (DEPOIMENTO ex-alunos EEA, 2018).

Adicionalmente, a partir de dados obtidos na entrevista destacam-se os desafios:

- Gerar técnicas de mensuração de resultado;
- Captar patrocínio anualmente para a sequência do projeto;
- Conduzir o processo de seleção de 20 candidatos por vaga (segundo dados de 2019), mantendo os objetivos centrais do projeto quanto à observância aos critérios socioeconômicos e psicossociais.

Assim, diante de alguns dados e informações que serviram para apresentar a empresa e o projeto, em seus posicionamentos institucionais, reconhecimentos e contribuição social, seguimos para a análise do estudo de caso, em função dos objetivos detalhados.

6.4 ANÁLISE E CORRELAÇÕES

De forma a organizar a análise segundo o objetivo deste estudo de caso, optamos por dividi-la em dois macrotemas.

1º) Missão social orientada ao desenvolvimento sustentável

- Correlação entre o projeto EEA e a Agenda 2030
- Alinhamento da missão social à atividade de mercado (Alter, 2007)

2º) Dimensão pública da comunicação organizacional

- Análise com relação às estratégias, fenômenos de comunicação e correlações com a parte teórica apresentada e proposta neste trabalho.

6.4.1 Missão social orientada ao desenvolvimento sustentável

O macrotema “Missão social orientada ao desenvolvimento sustentável” foi proposto, especialmente, para observarmos pela perspectiva aplicada o que pudemos desenvolver sobre o eixo teórico “Papel social das empresas: Responsabilidade social corporativa, sustentabilidade e desenvolvimento sustentável”, tratado com mais ênfase nos capítulos quatro e cinco desta dissertação.

De modo prático, espera-se tecer as correlações entre o projeto EEA e a Agenda 2030 e diagnosticar o alinhamento da missão social do projeto à atividade de mercado da Baluarte Cultura (Alter, 2007).

6.4.1.1 Correlação entre o Projeto EEA e a Agenda 2030

O comprometimento institucional da empresa com cinco dos dezessete ODS entrega-nos uma ferramenta de comparabilidade. E, adicionalmente, no e-book do Prêmio Pacto Global (2019), é indicado que o projeto EEA “contribui com” **os ODS 4**, Educação de Qualidade, e **ODS 8**, Trabalho Decente e Crescimento Econômico.

Assim, partimos desses referenciais para desenvolvermos a análise crítico-interpretativa em atenção ao nosso objetivo de investigar o alinhamento do projeto estudado à Agenda 2030.

Inicialmente, identificamos que foi observado correspondência entre os dois ODS diretamente atribuídos ao projeto na publicação do Prêmio ODS do Pacto Global (ODS 4 e ODS 8), ODS esses que também figuram entre aqueles que são de comprometimento institucional da Baluarte Cultura.

Ao nosso ver, essa relação denota coerência entre o posicionamento institucional e o projeto desenvolvido pela empresa.

Contudo, sugerimos uma ressalva em consideração ao **ODS 5**, equidade de gênero. Embora seja um objetivo de comprometimento institucional, e tenhamos verificado que as mulheres, em sua maioria, ocupam os cargos funcionais da empresa (75%), bem como a totalidade dos cargos diretivos, não identificamos preocupação, nem primária e nem secundária, com esse ODS no projeto EEA.

No vídeo com o depoimento dos ex-alunos, por exemplo, há apenas uma mulher dentre os oito participantes. Nathália Bonfim tem três aparições curtas durante o vídeo, uma delas sem fala. No entanto, já que equidade de gênero é um dos objetivos declarados pela empresa, cabe aventar que esse ODS tivesse mais permeabilidade no projeto. E para isso justificamos:

1) Tendo em vista a natureza do projeto e seu objetivo – que visa capacitação profissional na linguagem de animação a jovens em situação de vulnerabilidade econômica - cabe remontar ao contexto sociocultural, nacional e

mundial em que as mulheres sofrem com disparidade salarial, até mesmo em cargos equivalentes.

Autonomia econômica às mulheres também é um tema associado à redução da violência de gênero. Por isso, oferecer competência profissional às mulheres em um nicho de mercado em expansão pode ser favorável para o presente e para uma visão de futuro (sustentabilidade) em que as mulheres tenham oportunidade nesses ambientes e possam competir em pé de igualdade por cargos que requeiram capacidade técnica específica; bem como pode aumentar a representatividade feminina em um mercado que parece estar expandindo ou mesmo se reciclando.

2) A observância ao gênero é um dos pontos incluídos no escopo dos ODS 4 (meta 4.5), ao qual o projeto está associado, podendo, assim, incrementar a contribuição do EEA a uma temática transversal.

Assim, consideramos presente a dissonância entre o posicionamento institucional alinhado ao **ODS 5** e a ausência de intencionalidade observadas em relação ao potencial do EEA de se aproximar desse ODS, ainda que:

- a) Não tenha sido encontrada nenhuma menção institucional ou peça comunicacional que se valha de associação entre o EEA e a temática de gênero;
- b) Não tenhamos analisado outros projetos conduzidos pela empresa que potencialmente deem maior ênfase à temática do gênero;
- c) haja dificuldade em atrair mulheres para o projeto (por quaisquer circunstâncias que seja).

Contudo, verificamos que o projeto se relaciona a outras metas vinculadas ao **ODS 10** e ao **ODS16**, as quais não foram declaradas em nenhuma das comunicações observadas (quadro 6).

Quadro 6 - Correspondências do EEA com ODS além dos relatados nas fontes de evidência

ODS número	ODS (nome resumido)	Meta Associada	Texto da Meta
10	Redução das desigualdades	10.2	Até 2030, empoderar e promover a inclusão social, econômica e política de todos, independentemente da idade, sexo, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição econômica ou outra.
		10.3	Garantir a igualdade de oportunidades e reduzir as desigualdades de resultado , inclusive por meio da eliminação de leis, políticas e práticas discriminatórias e promover legislação, políticas e ações adequadas a este respeito.
16	Paz, justiça e instituições eficazes	16.8	Ampliar e fortalecer a participação dos países em desenvolvimento nas instituições de governança global.

Fonte: A autora da dissertação

Especialmente com relação ao ODS 16 “Paz, justiça e instituições eficazes”, foi interessante observar a extensão do impacto da ação EEA e como essa ação empresarial comprometida com o social teve o potencial de transpor a esfera local a qual ela é aplicada para chegar a um fórum de governança global, como a ONU. Por ter sido destaque no Prêmio ODS, a Baluarte foi à ONU apresentar o caso em um dia de discussões relacionadas à implementação dos ODS no Brasil. Nesse caso, podemos considerar como um desdobramento, uma contribuição lateral e talvez não contínua. Mas, ainda sim, é um desdobramento que, na nossa visão, “amplia e fortalece a participação dos países em desenvolvimento nas instituições de governança global”, conforme previsto na meta 16.8.

Também consideramos que, pelo público-alvo, jovens de baixa renda do Rio de Janeiro, o projeto contribui com o ODS de número 10, que prevê, entre outras metas, a igualdade de oportunidades e atenta para “garantir as desigualdades de resultado”. Bem como, busca empoderar e trazer a inclusão socioeconômica.

As evidências que mais reforçam essas conclusões, para além das métricas relatadas, são relatos complementares, apreendidos da entrevista e do vídeo analisado.

Fabiana Costa, quando questionada se saberia informar o valor de mercado de um curso como esse, responde:

Eu não faço a menor ideia! Mas isso é uma das coisas **que os alunos** falam super. Que se não fosse o estúdio escola “ele não teria essa oportunidade, não teria condições” - porque o projeto é todo gratuito, né?, ele é patrocinado, ele é incentivado - “eu não teria possibilidade de ter feito isso. Isso mudou a minha vida. Eu tenho uma outra perspectiva de vida depois (Fabiana Costa, 2019, informação pessoal).

Nesse sentido, há correspondência com o relato de Gabriel Farias no vídeo analisado, em que o ex-participante do curso diz:

O estúdio escola realmente muda vida, cara. Sinceramente se não fosse pelo Estúdio Escola, eu nem sei onde eu "taria" agora também. Então, vale a pena! (Gabriel Farias, 2018, ex-participante do projeto, informação verbal).

Ao nosso olhar, a interface do projeto com as outras metas da Agenda 2030 evidencia o efeito sistêmico que os ODS têm, bem como o potencial de uma ação corporativa extrapolar e contribuir simultaneamente a diversas frentes e a diferentes territorialidades.

O comparativo entre as variáveis analisadas pode ser observado no quadro 7. Embora tenhamos feito a análise considerando todos os ODS e suas 169 metas, mantivemos apenas menção aos ODS sobre os quais identificamos novas correlações e/ou dissonância.

Quadro 7 – Quadro síntese comparativo: Alinhamento à Agenda 2030

ODS número	ODS (nome resumido)	Posicionamento alinhado ao ODS declarado pela empresa	Contribuição do EEA aos ODS segundo Prêmio ODS do Pacto Global	Contribuição do EEA aos ODS segundo nossa análise	Dissonância observada entre o posicionamento alinhado ao ODS declarado pela empresa e o projeto EEA
4	Educação de qualidade				
5	Igualdade de gênero				
8	Trabalho decente e crescimento econômico				
10	Redução das desigualdades				
11	Cidades e comunidades sustentáveis				
16	Paz, justiça e instituições eficazes				
17	Parcerias e meios de implementação				

Fonte: A autora da dissertação.

Conforme análise desenvolvida anteriormente, identificamos que o projeto Estúdio Escola de Animação conduzido pela Baluarte Cultura manifesta **forte alinhamento à Agenda 2030**, com contribuições diretamente relacionadas aos ODS4 (Educação de qualidade), ODS8 (Trabalho decente e crescimento econômico), ODS10 (Redução das desigualdades) e ODS17 (Parcerias e meios de implementação), bem como com pontual contribuição ao ODS16 (Paz, justiça e instituições eficazes).

6.4.1.2 Alinhamento da Missão Social à Atividade de Mercado

Conforme comparação apresentada (quadro 8), é possível estabelecer forte correlação entre a missão da empresa Baluarte e a missão social do projeto EEA, conduzido pela empresa.

Pelo modelo de Alter (2007), consideramos a Baluarte Cultura como **“Missão Social Centrada na Atividade de Mercado”**. O alinhamento do EEA com a Agenda 2030, que observamos anteriormente, bem como a certificação B que empresa possui são reforços para a nossa consideração.

De modo adicional, pudemos observar correspondência entre a missão da Baluarte, a missão do projeto e o que a entrevistada, Fabiana Costa, relatou quanto à missão da **comunicação** da empresa.

Assim, observarmos uma **relação de coerência** (quadro 8) entre o posicionamento institucional (como a empresa se posiciona), entre discurso (como ela se comunica) e entre os resultados do projeto (o que a empresa faz).

Quadro 8 – Comparativo entre a missão empresarial relatada e o objetivo do EEA

Missão Relatada (website Baluarte, Relatório de Sustentabilidade 2018)	Missão do Projeto EEA (texto destacado da apresentação do projeto no e-book do Prêmio ODS do Pacto Global)	Relato de Fabiana Costa à autora quando perguntada sobre a "comunicação da Baluarte em apoio ao EEA"
Transformar pessoas e gerar impactos positivos para sociedade e empresas através da potência criativa	Busca [por meio de formação em técnicas de animação] transformar pessoas e gerar impacto positivos na sociedade, beneficiando jovens que vivem em condições socialmente vulneráveis e que estudam nas escolas públicas da rede estadual do Rio de Janeiro.	A comunicação da Baluarte é muito do ponto de vista de se utilizar da potência criativa como forma de promover o desenvolvimento e a construção de um mundo melhor. Então basicamente, em tudo o que a gente faz, em todas as áreas - consultoria, projetos e educação - é se utilizar da potência criativa como ferramenta de construção de novas possibilidades , de melhorias, de realidades, então nossa comunicação passa muito por isso, essa é a nossa missão .

Fonte: A autora da dissertação.

6.4.2 Dimensão pública da comunicação organizacional

Apresentamos em tópicos temáticos **correspondências** entre os assuntos observados no estudo teórico e as práticas de comunicação relativas ao projeto EEA observadas por meio da triangulação das fontes de evidência (YIN, 2015).

6.4.2.1 Comunicação de Causa

A correspondência entre a **missão** da Baluarte, o **objetivo** do projeto e a **mensagem-chave** observada com relação à comunicação interligam-se delineando a **causa (o bem comum) de**: “transformar pessoas [estimulando a potência criativa] e gerar impactos positivos para a sociedade”

6.4.2.2 Diálogo Multiatores e Relações Governamentais

Pudemos observar que a viabilização do projeto EEA depende da articulação e do diálogo entre a mercado, governo e sociedade civil, como proposto pela Agenda 2030 e também abordado nos estudos de comunicação pública. Embora, para efeitos de exposição das ideias, apresentaremos esses atores separadamente, o processo de comunicação observado tem característica dinâmica entre os atores envolvidos e permeia a operação (gestão) do projeto.

- **Sociedade Civil**

O projeto tem operação local no município do Rio de Janeiro e é direcionado a um nicho específico: jovens cariocas de 16 a 22 anos, estudantes do ensino médio da rede públicas, socioeconomicamente vulneráveis.

Jogando o olhar às estratégias do projeto EEA, destaca-se a atração dos participantes para inscrição no **processo de seleção** como um dos pontos cruciais para a realização da iniciativa.

Sem adesão e interesse dos jovens a essa etapa, todo o projeto perde sentido. A atratividade observada pelas 900 inscrições online para as 45 vagas

parece ter sido influenciada por um processo de longo prazo, ao qual Fabiana Costa denomina de **sensibilização**:

Pra você ver como ver como é que foi uma coisa difícil no começo... agora a gente faz a inscrição online. Que que a gente fazia antes, no começo do projeto? A gente fazia o que a gente chamava de sensibilização. A gente fazia uma apresentação superbacana, interativa, com projeção, tinha um personagem projetado, o apresentador conversava com o personagem, passava nas escolas sensibilizando os alunos sobre a possibilidade de se trabalhar com animação no Brasil. (Fabiana Costa, 2019, informação pessoal).

A viabilização das visitas nas escolas, até hoje, é fruto de uma **parceria** entre a Baluarte e as Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro.

Embora Fabiana declare ciência que não precisa fazer esse caminho para atrair os alunos atualmente “se eu divulgo online, eu tenho 900 inscritos”, o primeiro canal aberto para diálogo diretamente com os alunos não foi abandonado, conforme o relato da entrevistada:

E aí a gente precisava fazer esse caminho antes. Hoje a gente não precisa mais, eu faço esse depois. Agora a gente vai nas escolas mostrando o resultado de um processo de formação. Vai sempre um aluno, fala do que que foi aquele aprendizado (ruído-inaudível) do Estúdio Escola. E a gente teve que inverter agora. (Fabiana Costa, 2019, informação pessoal).

A ação de **sensibilização** relatada por Fabiana foi percebida no depoimento de um dos ex-participantes do EEA durante a análise do vídeo apresentado nas fontes de evidência.

Meu nome é Marcos Vinício, tenho 21 anos, eu conheci o Estudio Escola pela palestra lá na Escola. Sempre quis trabalhar com desenho, mas eu não sabia que isso era possível. (Gabriel Farias, 2018, ex-participante do projeto, informação verbal)

Em associação ao **espaço comum**, proposto no modelo de interação comunicacional dialógica (OLIVEIRA, 2008), percebemos a intencionalidade da Baluarte Cultura em criar um espaço comum, um espaço de diálogo, de

sensibilização entre a empresa e os alunos. Nesse caso, um espaço de convergência e de possibilidades.

- **Relações Governamentais**

Além da mencionada parceria com a Secretaria Municipal de Educação com o Rio de Janeiro, a interação entre a Baluarte e o **poder público** também é observada para a implementação dos projetos socioculturais, como o EEA.

As **leis de incentivo** são um importante vetor de “criação de possibilidades”. Um projeto de atuação local e repercussão mundial, como o EEA, ao nosso ver, contribui para a legitimação dos equipamentos governamentais que incentivam projetos dessa natureza. Importante se observarmos o recente contexto de questionamento do uso da **Lei Rouanet**, por uso indevido do processo de captação para fins particulares.

- **Articulação Intrasetorial e Parcerias**

A articulação intrasetorial (entre o próprio setor privado, no caso) **não havia sido destacada em nosso desenvolvimento teórico**. No entanto, o estudo de caso complementou e ampliou nossa visão a respeito da temática e da importância do diálogo intrasetores para o desenvolvimento sustentável.

Identificamos que o diálogo entre a Baluarte e o próprio **setor privado** é de suma relevância para a viabilização do EEA. Além do projeto ser patrocinado por empresas do setor privado, via leis de incentivo, a origem do projeto remonta a uma necessidade de mercado que encontrou uma solução por meio do EEA, por meio de um projeto de **impacto social**.

Na entrevista, **parceiros, patrocinadores, parcerias, incentivado** são palavras recorrentes.

As parcerias são absolutamente necessárias. A gente tem parceiro desde estruturação metodológica, que é o Copa Estúdio, a financiador. Então a gente tem empresas que apostam neste projeto como um projeto de formação, de capacitação, de oportunidades pra jovens, através de leis de

incentivo, aportam dinheiro no projeto para que o projeto possa se realizar. (Fabiana Costa, relato pessoal, 2019)

Nessa perspectiva histórica, é interessante observar a forma com que o projeto foi criado, que envolveu **parceria** (ODS17) e **customização** (DEETZ, 2009).

Vou te falar que o Estúdio Escola é resultado de uma *customização*. É processo de um projeto criado com um cliente. Ele queria um projeto que trabalhasse com tecnologia, que fosse pra jovens e que pudesse promover capacitação. E aí a gente já estava de olho nesse mercado de animação pulsante, da necessidade de formação e capacitação de mão de obra e a gente criou o projeto, *a gente botou em prática graças a esse cliente*. (Fabiana Costa, relato pessoal, 2019, grifo nosso)

Em um momento anterior a esse, Fabiana já havia relatado que o projeto havia surgido da necessidade de capacitar mão de obra para atuar nos estúdios de animação, que vinham crescendo no Brasil.

Também é possível observar correspondência entre a intenção do projeto (inserir jovens no mercado de animação para atender a demanda do mercado carente de profissionais iniciantes), com o que vem sendo observado no mercado pelo ex-participante do projeto Pedro Ryan.

A galera com que eu aprendi era uma galera mais velha, assim... mais de 40 anos. E dificilmente eu via uma galera mais jovem no mercado, eu sempre via uma galera acima dos trinta. E hoje em dia não, hoje em dia eu vejo uma galera na faixa dos 20, uma galera da minha idade tomando conta 'das parada'. (Pedro Ryan, ex-participante, relato verbal, 2018)

6.4.2.3 Integridade e transparência

Um assunto crítico para a indústria criativa, também observado pelas lentes de Deetz (2009), é a importância de prezar pelo **capital social** e intelectual na sociedade contemporânea. Nessa esteira, entram questões de suma importância, como direitos à propriedade intelectual e direitos autorais, porque, como Castells (2007, p.73) observa, “ao dizer que estamos em uma

economia ou em uma sociedade do conhecimento, dizemos que essa faz parte das mentes humanas”.

Por isso, embora consideremos o assunto do ponto de vista da obrigação (existem leis que observam a temática), identificamos como um atributo de **responsabilidade** e de **integridade** o fato do EEA garantir e divulgar que os direitos autorais relativos ao desenvolvimento de animações, com criação de artes e roteiros inéditos, são dos participantes. Além dessa informação ser divulgada no e-book do prêmio ODS Pacto Global, Fabiana Costa relata na entrevista, o que também sugere uma conduta **transparente** com relação à temática.

A **transparência** é um dos valores declarados pela Baluarte. Identificamos dados sobre **faturamento**, sobre **diversidade** de gênero no quadro funcional. No entanto, **não identificamos o valor atribuído a cada um dos projetos incentivados conduzidos pela empresa**. Reconhecemos que esses dados são públicos e provavelmente sejam encontrados em banco de dados governamentais, mas mantivemos o escopo de análise às fontes de evidência relatadas.

No entanto, embora o montante não tenha sido divulgado, reconhecemos que as informações apresentadas no relatório de resultados sobre os projetos financiados possam apontar o caminho aos mais interessados.

A menção às leis de incentivo e aos patrocinadores são facilmente observadas no site e no relatório de resultados, no entanto, não é mencionada no e-book divulgado pela Rede Brasil do Pacto Global.

Questionada se algum mecanismo de comunicação ou gestão governamental poderia servir para a gestão privada, Fabiana Costa responde:

Essa necessidade de transparência e de dados abertos que o governo começou a fazer e que as empresas vieram acompanhando acho que deu uma puxadinha sim pra esse lado. (Fabiana Costa, relato pessoal, 2019)

Provável que a resposta de Fabiana seja uma referência à Lei de Acesso à Informação, cujos objetivos inserem-se nos esforços de desenvolvimento de uma **cultura de transparência** na administração pública (LOPES e GERALDES, 2017).

A carta de comprometimento e adesão ao pacto global menciona “apoio à *responsabilidade pública* e a transparência”. E, como já abordado, a empresa está em **conformidade** com o compromisso assumido perante à instituição.

Reconhecemos que um requisito fundamental para a participação no Pacto Global é o envio anual de uma Comunicação do Progresso (COP), descrevendo os esforços de nossa empresa na implementação dos dez princípios bem como nosso apoio à(s) plataforma(s) especializada(s) do Pacto Global na(s) qual/quais nossa empresa vier a se juntar em uma data futura. Apoiamos a *responsabilidade pública e a transparência* e, portanto, nos comprometemos a enviar um relatório sobre os progressos dentro de um ano após a adesão ao Pacto Global e anualmente a partir de então, de acordo com a política da COP do Pacto Global. (BALUARTE CULTURA; BRANDÃO, 2017, grifo nosso)

6.4.3 Cultura participativa

Identificamos que o projeto EEA confere **autonomia** aos alunos da oficina quanto à tomada de decisão sobre o produto final produzido pelos alunos.

Como trabalho de conclusão do treinamento que acontece ao longo de cinco meses, os alunos devem apresentar um curta-metragem de animação que vai sendo produzido gradativamente no decorrer das aulas.

A Baluarte e os coordenadores do projeto não interferem na tomada de decisão dos alunos com relação ao roteiro, característica estética, trilha sonora, etc., competindo aos alunos exercerem sua autonomia e capacidade de consenso e negociação entre si. Essa característica foi observada tanto na entrevista concedida pela Fabiana Costa quanto no vídeo analisado, com o depoimento de ex-participantes do projeto. Entendemos essa filosofia da condução do projeto como consoante à prática da comunicação pública no contexto corporativo, uma vez que permite a tomada de decisão coletiva de forma participativa e descentralizada.

6.4.4 Comunicação Organizacional Integrada e Relações Públicas

Além da estrutura de comunicação na Baluarte, o projeto EEA conta com uma equipe de comunicação dedicada ao projeto para gerenciamento de redes sociais e assessoria de imprensa.

Indagada sobre o uso de **estratégias de marketing** em associação com projetos de responsabilidade social, Fabiana Costa responde:

O nosso entendimento é que você precisa fazer isso [usar estratégias de marketing] junto com uma ação. Você não pode reverberar um conteúdo que não é sua prática. Então quando você alinha, você comunica esse conteúdo, mas ele está “linkado” a uma prática, aí é verdadeiro. Aí eu me sinto super à vontade de fazer uso disso, porque é real. Porque não é uma fala, é um fato, uma ação. É resultado de uma ação, nesse sentido eu fico confortável. (Fabiana Costa, relato pessoal, 2019)

Perguntada se a entrevistada conhece as **relações públicas** e se

Sim, as minhas duas sócias são formadas em Relação, Relações Públicas na UERJ. Então.. eu não sou formada em Relações Públicas e eu que faço essa parte na ponte com as empresas. Eu sou a diretora na unidade de consultoria e eu que que estruturo essas áreas dentro das empresas, dentro dos nossos clientes. [Pausa]
a gente nunca pensou... a gente pensa do ponto de vista da cultura. Do *valor simbólico* que isso tem. Da responsabilidade que isso é. *Como a gente estrutura dentro de uma causa que seja legítima, que faça sentido, que não seja só uma fala.* A gente nunca refletiu. Acho que tá no fazer. Não é uma coisa que a gente discute muito, mas acho que permeia as atividades. (Fabiana Costa, relato pessoal, 2019)

A necessidade de **coerência** entre **discurso versus prática** também foi observada pela entrevistada, tanto quando questionada sobre o marketing, como quando questionada sobre as relações públicas.

Identificamos associação das **relações públicas** ao binômio sentido-identidade (LE MOS, 2017). A prática e o entendimento das relações públicas na Baluarte não estão necessariamente vinculados à formação profissional.

Consideramos, assim, pelo que observamos, que a comunicação da Baluarte é percebida e expressa como **um fenômeno e um processo integrado**, não só quanto ao processo em si, mas também em direta associação, até mesmo permeado, à missão e ao fazer da empresa.

6.5 ESTUDO DE CASO: SÍNTESE E CONSIDERAÇÕES GERAIS

O estudo de caso conduzido sobre o projeto Estúdio Escola de Animação (EEA) realizado pela Baluarte Cultura permitiu observarmos que as empresas podem alinhar propósito social com modelos de negócio e contribuir ativamente com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e com a Agenda 2030.

Ao olharmos para a comunicação relativa à condução do EEA, pouco observamos enfoque em estratégias centralizadas nos meios e canais de comunicação. Observamos, no entanto, aspectos relacionais e simbólicos envolvendo parceria, articulação, diálogo, autonomia, criatividade, sensibilização, causa e transformação. Aspectos esses também observados nos estudos bibliográficos sobre **comunicação pública e comunicação organizacional**.

Percebemos que a **dimensão pública da comunicação organizacional** permeia as ações de condução do projeto de **forma pragmática**, por exemplo – na relação entre empresa e governo para a tramitação da apresentação do projeto e/ou de sua prestação de contas junto às leis de incentivo -, de **forma intencional** – quando é um dos valores declarados pela empresa é a transparência; quando a empresa assume compromisso público com o Pacto Global das Nações Unidas e quando o próprio objetivo do projeto é promover transformação social– e **subjeto/simbólico** quando a mensagem-chave direcionada a esses jovens é no sentido de “apresentar possibilidades”, ou seja, de suscitar novos imaginários e novas perspectivas de vida.

Com relação à **transparência**, sugerimos que os dados financeiros sobre o projeto estejam mais claros e acessíveis nas comunicações sobre os resultados da empresa ou mesmo em publicações sobre a iniciativa. Isso porque a viabilização financeira do EEA é possibilitada por meio de leis de incentivo. O

que ao nosso entender é positivo à articulação intersetores e intrasetores, tão estimulada e frisada pela Agenda 2030, e à legitimidade dos programas governamentais de incentivo à cultura e ao desenvolvimento, mas que, por outro lado, aumenta a responsabilidade do proponente na prestação de contas para além da esfera governamental.

Contudo, há de se destacar a coerência observada entre os objetivos do projeto, a missão da empresa e a mensagem difundida pela comunicação que versam sobre a **causa** de: gerar transformação social por meio da potência criativa. Nossa análise das contribuições do projeto em relação à Agenda 2030 identificou correspondências com ODS e metas alinhadas ao crescimento econômico, ao trabalho decente, à educação de qualidade, à redução das desigualdades e, ainda, o EEA extrapolou as fronteiras para levar a experiência brasileira à ONU, fórum máximo do multilateralismo e da governança global.

Consideramos, assim, que o estudo de caso apresentado contribui para as correspondências teóricas, mas, especialmente, para ilustrar a complexa conjuntura do desenvolvimento sustentável e os fenômenos/características comunicacionais associadas a esse contexto.

Esperamos que as considerações aqui observadas sirvam de ponto de partida e de referência para outras propostas que considerem os estudos da comunicação pública e/ou organizacional para o desenvolvimento sustentável.

7 CONCLUSÕES

A Agenda 2030 representa um plano de ação coletivo e global que convoca empresas, governos e sociedade civil a sistematizar esforços frente aos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) delineados pela sociedade civil sob articulação e adesão dos 193 países-membros da ONU. É um chamado que demanda articulação intersetorial e atenta para a urgência de guiarmos a noção de estratégia pelo bem comum, em busca de soluções que promovam a segurança alimentar, atenuem a crise climática, combatam a violência contra a mulher, erradiquem doenças infectocontagiosas e universalizem o acesso à educação, por exemplo.

Nessa conjuntura, em que o compromisso empresarial aumenta frente aos desafios sociais, ambientais e econômicos e demanda a adoção de práticas responsáveis, os estudos e práticas de comunicação pública na ambiência empresarial ganham relevância pelos valores coletivos que são capazes de expressar, uma vez que a lógica do desenvolvimento sustentável coloca em xeque a supremacia da temática econômica e extrapola as dicotomias e os dualismos presentes em teorias que consideram que às empresas cabe a primazia por lucros e empregos, e ao Estado cabe zelar pelos temas sociais e pelo interesse público.

Assim, associado ao primeiro objetivo específico desta pesquisa - o de refletir sobre a compreensão do interesse público e sobre as expectativas da sociedade perante as organizações privadas - valemo-nos dos estudos teórico - bibliográficos e interdisciplinares para investigar o que denominamos de **permeabilidade pública no setor privado**, ou seja, o processo no qual as empresas passaram a incorporar/responder/se ocupar de demandas extraeconômicas oriundas da sociedade, uma vez que os atores sociais são agentes transformação e tecem ressignificações pelas interações sociais, pela comunicação e pela cultura (MARTIN-BARBERO, 2009, SOUSA, 2006; ESCOSTEGUY, 2018, LEMOS, 2017).

Da filantropia corporativa, cuja base advém do altruísmo e dos valores religiosos, aos debates mais robustos sobre desenvolvimento sustentável, que escancara os conflitos das atividades do capitalismo industrial, há um acúmulo de evidências nos campos da administração, da comunicação e da

sustentabilidade, que permite-nos contestar aquilo que, em 1970, Milton Friedman defendeu como a verdadeira, e única, responsabilidade social empresarial: gerar lucros.

Assim, é possível tratar como patente o movimento de ressignificação do papel das empresas na contemporaneidade, bem como a necessidade de que essas treinem o olhar em direção aos interesses da sociedade. Nesse sentido, após traçarmos um recorte transversal da modernidade à contemporaneidade sobre a relação público *versus* privado, nosso entendimento de **interesse público e/ou coletivo** encontra sentido no desejo coletivo de transpor os desafios sociais, ambientais e econômicos que a sociedade contemporânea enfrenta, sob os quais as pessoas em suas expressões individuais e coletivas impactam e são impactadas, por meio das relações sociais, políticas e/ou *organizacionais*.

Também consideramos que a Agenda 2030 e os ODS servem à difícil missão de conferir tangibilidade à compreensão de interesse público, um dos grandes desafios inerentes ao estudo da comunicação pública e, especialmente, à intencionalidade de aproximá-la das práticas corporativas.

Os princípios associados ao contexto do desenvolvimento sustentável e à Agenda 2030, como a defesa da democracia e da justiça social, se aproximam aos fundamentos comunicação pública. Assim, consideramos ser possível situar a comunicação pública como um importante referencial para potenciais práticas corporativas voltadas ao interesse coletivo, jogando luz às características relacionais do processo de comunicação entre as organizações e a sociedade e evidenciando mecanismos para que as empresas sejam éticas e transparentes.

Embora a literatura da comunicação pública seja comumente associada às esferas governamental e estatal, este trabalho apresentou abordagens teóricas que permitem posicioná-la também como factível à ambiência corporativa (ROLANDO 2011, 2014, 2017; KUNSCH, 2013; HASWANI 2013; LÓPEZ, 2011; KOÇOUSKI 2012, 2013). Estão no escopo da comunicação pública aplicada ao ambiente organizacional ações de *compliance*, governança, relações governamentais, responsabilidade social corporativa, *advocacy* e comunicação de causa.

Contudo, afetada pelo tom antagônico e conflituoso da aproximação entre a comunicação pública e o setor privado, essa relação não é amplamente difundida e completamente aceita na literatura. Ainda são poucos os estudos que se valham da temática, especialmente quando comparados a outros desdobramentos da comunicação pública, como a comunicação governamental, estatal e política. Soma-se aos desafios encampados pelo estudo o fato de não haver consenso sobre a conceituação da comunicação pública, seja com relação aos seus possíveis emissores ou ao seu objeto.

Porém, consideramos que a emergência de novos modelos de negócio centrados em oferecer soluções para as lacunas sociais, como os negócios de impacto social e as empresas B, sugerem que a comunicação pública possa vir a ser cada vez mais demandada pelo contexto organizacional, conforme sugere o que observamos no estudo de caso desenvolvido sobre o projeto Estúdio Escola de Animação, conduzido pela empresa Baluarte Cultura.

Mesmo que haja ponderações em aceitar a dimensão organizacional da comunicação pública, defende-se que a comunicação pública, ao menos, possa servir como diretriz para que as estratégias comunicacionais das organizações, sejam elas públicas, privadas ou da sociedade civil, sejam balizadas por valores públicos e sociais, em detrimento de práticas essencialmente mercadológicas ou mesmo enganosas, como o *greenwashing*.

Nesse sentido, sistematizamos a proposta da **dimensão pública da comunicação organizacional**, que compreende temáticas observadas nos estudos de comunicação pública, da administração e da comunicação organizacional, organizando-as em uma tríade interdisciplinar que entrelaça assuntos comunicacionais, de gestão e ético-regulatórios. A dimensão pública da comunicação organizacional pode servir de parâmetro para direcionar estratégias corporativas voltadas à coletividade e ao bem comum.

No entanto, o secular conflito entre as discussões sobre público e privado requer postura crítica frente à temática. Com especial atenção aos princípios do desenvolvimento sustentável, as estratégias alinhadas à dimensão pública da comunicação organizacional devem estar fundamentadas em bases éticas, sustentáveis e, cada vez mais, participativas.

Conforme também pretendido por este trabalho, consideramos ter detectado estudos e práticas de comunicação organizacional que evidenciam

fenômenos relacionais e intencionalidades participativas consonantes ao que observamos na literatura de comunicação pública, aproximando ambas as abordagens ao contexto do desenvolvimento sustentável, como o *mix* de Comunicação Organizacional Integrada (KUNSCH, 2003); o modelo de Interação Dialógica (OLIVEIRA, 2008); e o modelo PARC (DEETZ, 2009).

Outrossim, é pelo contexto conflituoso e desafiador que a Agenda 2030 expõe, marcado por uma virada sociocultural, que se evidencia o potencial estratégico das relações públicas em gerar ressignificação, por conflitos e consensos, dos valores na sociedade, e, especialmente, dos valores organizacionais. Considera-se, assim, que o relações-públicas atua na interface entre a comunicação pública e organizacional, ou seja, tem o potencial de catalisar o processo de permeabilidade pública e de ampliar a dimensão pública da comunicação organizacional, em atividades de *public affairs*, responsabilidade social e relações governamentais, por exemplo.

Após o desenvolvimento deste estudo, temos elementos mais substanciais para endossar a conjectura apresentada ainda na introdução desta pesquisa: a de estarmos em uma janela de oportunidade capaz de levar a que práticas corporativas sejam sustentáveis (socialmente, ambientalmente e economicamente) como *praxe* e não como exceção.

Nesse sentido, ao aproximar a comunicação pública do ambiente corporativo, estamos, na verdade, defendendo uma reorientação da noção de estratégia empresarial. Esperamos que os aspectos socioambientais, como os dispostos nas metas relacionadas aos ODS e à Agenda 2030, possam ser empreendidos como métricas de sucesso pelas organizações, incentivando-as a pautar a atividade de mercado em função da missão social (ALTER, 2007) e do interesse coletivo.

Diante da complexidade do debate acerca da relação entre público e privado, mas, também do potencial de aplicabilidade que a comunicação pública tem no contexto do desenvolvimento sustentável e na consecução da Agenda 2030, consideramos que este trabalho possa servir de ponto de partida para instigar novas discussões que venham desenvolver, aprofundar ou mesmo refutar as correlações e proposições aqui apresentadas.

REFERÊNCIAS

ACCENTURE. **To affinity and beyond: From me to we, the rise of the purpose-led brand.** [S. l.], 2018. Disponível em: https://www.accenture.com/_acnmedia/thought-leadership-assets/pdf/accenture-competitiveagility-gcpr-pov.pdf. Acesso em: 31 jul. 2019

ALTER, Kim. **Social Enterprise Typology.** Virtue Ventures, 2007. Disponível em: <http://rinovations.edublogs.org/files/2008/07/setypology.pdf>. Acesso em 15.07.2018

ANDRADE, Candido Teobaldo de Souza. **Psicossociologia das relações públicas.** 2ª. Edição. São Paulo: Loyola, 1989.

ARENDT, Hannah. **Responsabilidade e Julgamento.** São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISADORES DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS. **Grupos de Trabalho.** São Paulo, 2019. Disponível em: <http://portal.abrapcorp.org.br/grupos-de-trabalho/>. Acesso em: 9 jul. 2019.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO. **GT's.** [S. l.], 2017. Disponível em: <https://www.compos.org.br/gts.php>. Acesso em: 10 jul. 2019.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. **Revista Organicom.** São Paulo, ano 6, edição especial, n. 10/11, 2009a, p. 115-120. Disponível em <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139013/134361>. Acesso em: 21 jun. 2019.

BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. *In:* KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação organizacional. Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos.** São Paulo: Saraiva, 2009b. p. 135-164.

BALDISSERA, Rudimar. A comunicação re(tecendo) a cultura da sustentabilidade em sociedades complexas. *In:* KUNSCH, Margarida; OLIVEIRA, Ivone (orgs.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade nas organizações.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009c. p. 33-44.

BALUARTE CULTURA; BRANDÃO, Paula. **[Carta de Compromisso e Adesão ao Pacto Global]**. Destinatário: H.E. António Guterres, Secretário Geral Nações Unidas. Rio de Janeiro-RJ, Brasil, 21 jun. 2017. 1 carta. Disponível em: https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/commitment_letters/115421/original/DECL_ODS.pdf?1498159409. Acesso em: 15 jun. 2019.

BALUARTE CULTURA. **Relatório de Resultados 2018**. [S. l.], 30 jun. 2019. E-book.

BALUARTE CULTURA. **BaluarTE Cultura**. [S. l.], 2019. Disponível em: <http://baluartecultura.com.br/>. Acesso em: 30 jun. 2019.

BARROS FILHOS, Clóvis de. A falácia lógica e metodológica do conceito de centralidade da organização. In: A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações. In: KUNSCH, Margarida; OLIVEIRA, Ivone (org.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p.181-195.

BITTAR-GODINHO, Juliana de Souza. **Responsabilidade social corporativa e fundações empresariais no Brasil: estratégias de legitimação política das empresas**. 2019. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-28062019-161659/>. Acesso em: 19 jul. 2019.

B LAB. **About B Corps**. In: About B Corps. [S. l.], 2019. Disponível em: <https://bcorporation.net/about-b-corps>. Acesso em: 21 jun. 2019.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Relatório Nacional de Vigilância em Saúde de Populações Expostas a Agrotóxicos**. Brasília: Ministério da Saúde, 2018. Disponível em: http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/relatorio_nacional_vigilancia_populacoes_expostas_agrotoxicos.pdf. Acesso em 21 jul. 2019

BUCCI, Eugênio. Em torno da instância da imagem ao vivo. **Revista Matrizes**, ano 3, nº. 1, p.65-79, ago/dez 2009.

BUCCI, Eugenio. **O Estado de Narciso: A comunicação pública a serviço da vaidade particular**. 1ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.

CARROLL, Archie B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. **Business Horizons**, Indiana, v. 34, ed. 4, p. 31-48, jul/ago 1991. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/000768139190005G?via%3Dihub> Acesso em 10 jul 2019.

CASTELLS, Manuel. Para além da caridade: responsabilidade social no interesse da empresa na nova economia. In: CORTINA, Adela (org.). **Construir confiança: Ética da empresa na sociedade da informação e das comunicações**. São Paulo: Edições Loyola, 2007. p.55-74.

CIA DE TALENTOS INSIGHTS; GRUPO CIA DE TALENTOS. **Carreira dos Sonhos 2019**. [S. l.], 2019. E-book.

CORTINA, Adela. As três idades da ética empresarial. *In*: CORTINA, Adela. Construir confiança: **Ética da empresa na sociedade da informação e das comunicações**. São Paulo: Edições Loyola, 2007. p.19-38

DEETZ, Stanley. A ascensão dos modelos de governança de stakeholders e o consequente redesenho da comunicação. *In*: KUNSCH, Margarida; OLIVEIRA, Ivone (org). **A comunicação na gestão da sustentabilidade nas organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009. p. 85-106.

DEPOIMENTOS de ex-alunos - EEA. Produção: Iásio Neris, Gabriel Faria, Nathalia Bomfim, Pedro Ryan, Anderson Cruz, Marcos Vinício, Pedro Gabriel Alcântara e Matheus Araújo. [S. l.: s. n.], 2018. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=6l3i-5Arnmk>. Acesso em: 30 mai. 2019.

DUARTE-CAMARA, Juliane. Comunicação Pública e Governança: intersecções e caminhos em busca da legitimidade das instituições públicas na contemporaneidade. *In*: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, XL, 2017, Curitiba. **Anais...** Intercom, Curitiba, 2017. Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2017/resumos/R12-0927-1.pdf> Acesso em 04.agosto.2018.

DUPAS, Gilberto. **Tensões contemporâneas entre o público e o privado**. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

EDELMAN. **Trustbarometer 2018**. Brasil, 2018. Disponível em: <https://www.edelman.com.br/propriedades/trust-barometer-2018/>. Acesso em: 10 jul. 2018.

EDELMAN. **Trustbarometer 2019**. Global Report. [S.l.]. 2019. Disponível em: https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-03/2019_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report.pdf?utm_source=website&utm_medium=global_report&utm_campaign=downloads. Acesso em: 25 jan. 2019.

ELKINGTON, John. 25 Years Ago, I Coined the Phrase Triple Bottom Line: Here's Why It's Time to Rethink It. **Harvard Business Review**. 2018. Disponível em: <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>. Acesso em 3 jun 2019

ENCONTRO DE MEMBROS DO REPUTATION LEADERS NETWORK NO BRASIL E CONVIDADOS. **Reputation institute Brasil**. Belo Horizonte, 2017. Disponível em: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2963875/Resources/BRASIL%20REPUTATION%20PULSE%202017.pdf?submissionGuid=46e8e9a2-08bc-44a3-965d-c4731cf73491>. Acesso: 10 outubro 2017.

ESCOSTEGUY, Ana Carolina Damboriarena. Estudos culturais latino-americanos e Jesús Martín-Barbero: mais afinidades do que disputas. **Matrizes**, São Paulo, v. 12, ed. 1, p. 99-113, jan/fev 2018. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/matrizes/issue/view/10638>. Acesso em: 8 jul. 2019.

FARIAS, Luiz Alberto de. O campo acadêmico do ensino e da pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas no Brasil. *In*: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 45-60

FARIAS, Luiz Alberto de. O campo acadêmico do ensino e da pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas no Brasil. *In*: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. Summus Editorial, 2016. p. 241-254.

FIRJAN. **Estudos e Pesquisas: Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**. Rio de Janeiro, Fev 2019. Disponível em: <https://www.firjan.com.br/EconomiaCriativa/downloads/MapeamentoIndustriaCriativa.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2019.

GOMME, JAMES. Lead, transform, succeed: Translating global needs and ambitions into business solutions on the path to 2030. *IN*: Sachs, J., Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Lafortune, G., Fuller, G (org). **Sustainable Development Report 2019**. Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network (SDSN). 2019, Nova Iorque. Disponível em: <https://www.sustainabledevelopment.report>. Acesso em 23 jul. 2019

GIANOTTI, Vito. **Comunicação para disputa de hegemonia**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2014.

GRAJEW, Oded. Entrevista. [Entrevista cedida a] Pedro F. Bendassoli. **GV-executivo**, v. 4, n. 1, fev-abr, 2005. Disponível em: <https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/3719.pdf>. Acesso em 8 de jul. 2019

GRAU, Nuria Cunill. **Repensando o público através da sociedade: novas formas de gestão pública e representação social**. Rio de Janeiro: Revan; 1998.

HASWANI, Mariângela Furlan. **A comunicação estatal com garantia de direitos: foco no Brasil, na Colômbia e na Venezuela**. Tese (Doutorado em Integração da América Latina) - Integração da América Latina, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/84/84131/tde-31082012-122619/>. Acesso em: 5 mar. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estatísticas do cadastro central de empresas: 2017**. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101658.pdf>. Acesso em: 7 jul. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **O que é governança corporativa**. [S. l.], [2019]. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em: 29 jul. 2019

IPSOS GLOBAL REPUTATION CENTRE; CAUSE; ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING; INSTITUTO AYRTON SENNA. **Estudo marketing relacionado à causa II**. São Paulo, 2018. Disponível em: <http://www.cause.net.br/wp/wp-content/uploads/2018/11/pesquisa-mkt-causa-2018-3.pdf>. Acesso em: 03 fevereiro 2019.

KISSLER, Leo; HEIDEMANN, Francisco G. **Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade?**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 479-499, Junho 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000300008&lng=en&nrm=iso. Acesso em 02 out. 2015

KOÇOUSKI, Marina. Comunicação pública: construindo um conceito. In: MATOS, H. (Org). **Comunicação Pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas**. São Paulo: ECA/USP, 2013. p.41-57.

KOÇOUSKI, Marina. **A comunicação pública face ao dever estatal de informar. Pra não dizer que não falei das flores: estudo de caso do Incra-SP**. 2012. Dissertação (Mestrado em Teoria e Pesquisa em Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27152/tde-17052013-133211/pt-br.php>. Acesso em: 25 out. 2017.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 5ª edição. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M. Krohling; KUNSCH, Waldemar Luiz (orgs.). **Relações Públicas Comunitárias**. São Paulo: Summus, 2007.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. A comunicação para a sustentabilidade das organizações na sociedade global. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (orgs.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade nas organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009a. p. 57-82.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Percurso paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009b. p. 63-89.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica. **Revista Organicom**. São Paulo, ano 6, edição especial, n. 10/11, 2009c, p. 50-56. Disponível em: http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista10-11/49.pdf. Acesso em: 15 jun. 2019.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas *In*: MATOS, Heloiza. (Org.). **Comunicação Pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas**. São Paulo: ECA/USP, 2013. p.03-13.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. A comunicação das organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. *In*: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. Summus Editorial, 2016. p. 37-58.

LAASCH, Oliver; CONAWAY, Roger N. **Fundamentos da Gestão responsável: sustentabilidade, responsabilidade e ética**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

LE MOS, Else. **A era pós-disciplinar e o ambiente contemporâneo de relações públicas: cosmovisão ampliada da disciplina**. Tese (Doutorado em Interfaces Sociais da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-23052017-153254/>. Acesso em: 29 set. 2017

LIPOVETSKY, Gilles; SERROY, Jean. **A cultura-mundo: resposta a uma sociedade desorientada**. São Paulo: Companhia das Letras, 2011

LOPES, Helen; GERALDES, Elen. XL CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO - INTERCOM, 40, 2017, Curitiba. **Lei de Acesso à Informação nas universidades federais brasileiras: estado da arte e primeiros apontamentos**. São Paulo: Intercom, 2017. Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2017/resumos/R12-1391-1.pdf>. Acesso em: 14.out.2017.

LÓPEZ, Juan Camilo Jaramillo. Advocacy: uma estratégia de comunicação pública. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011. p 61-80.

MARQUES DE MELO, José. **História do pensamento comunicacional**. São Paulo: Paulus, 2003.

MARTIN-BARBERO, Jesús. **Dos meios às mediações: comunicação, cultura e hegemonia**. Rio de Janeiro: Editora UERJ, 2009a.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. **Uma aventura epistemológica**. Matrizes, v. 2, n. 2, p. 143-162, 2009b.

MARTINO, Luís Mauro Sá. **Métodos de pesquisa em comunicação: projetos, ideias, práticas**. Petrópolis: Vozes, 2018.

MATOS, Heloiza. **A Comunicação Pública no Brasil e na França: desafios conceituais**. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. XXXII, 2009, Curitiba. **Anais...** Intercom, Curitiba, 2009. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-3060-1.pdf>. Acesso em 05.jul.2019

MATOS, Heloiza. A Comunicação Pública na Perspectiva do Conhecimento. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011. p. 39-59.

MATOS, Heloiza. **Comunicação pública, esfera pública e capital social**. *In*: DUARTE, Jorge. Comunicação pública, estado, mercado e interesse público. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 54.

MATOS, Heloiza (org.). **Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas**. São Paulo: ECA/USP, 2013.

MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE. Measuring the Economic Impact of Short-Termism. [S. l.], fevereiro 2017. Disponível em: <https://mck.co/2Xlrwuw>. Acesso em: 7 jun. 2019.

MORIN, Edgar; TERENA, Marcos. **Saberes Globais e Saberes Locais: o olhar transdisciplinar**. Rio de Janeiro: Garamond, 2000.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2015.

NIELSEN. Consumidor brasileiro concretiza hábitos que antes eram tendência. **Nielsen**, [S. l.], 4 jul. 2019. Disponível em: <https://www.nielsen.com/br/pt/insights/article/2019/consumidor-brasileiro-concretiza-habitos-que-antes-eram-tendencia/>. Acesso em: 23 jul. 2019.

NIELSEN. Nielsen cria perfis inéditos de hábitos de consumo para acompanhar os novos paradigmas do consumidor brasileiro. **Nielsen**, São Paulo, 25 jun. 2019. Disponível em: <https://www.nielsen.com/br/pt/press-releases/2019/nielsen-cria-perfis-ineditos-de-habitos-de-consumo-para-acompanhar-os-novos-paradigmas-do-consumidor-brasileiro/>. Acesso em: 23 jul. 2019.

NOVELLI, Ana Lucia Coelho Romero. O papel institucional da comunicação pública para o sucesso da governança. **Revista Organicom**, São Paulo, 2006. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138912/134260>. Acesso em: 23. jul. 2019.

LIPOVETSKY, Gilles; SERROY, Jean. **A cultura-mundo: resposta a uma sociedade desorientada**. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?**. São Paulo: Paulus, 2008.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARQUES, Angela. Panorama da produção científica em Comunicação Organizacional no Brasil: avanços epistemológicos, práticas discursivas e redes digitais. *In*: RUÃO, Tereza; NEVES, Ronaldo; ZILMAR, José (eds.). **A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações**. Braga: CECS, 2017. p. 35-54. Disponível em:

https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/50003/1/2017_Ruao_et_al-com-estrategica-tecnologia.pdf. Acesso: 15 jul. 2019.

OLIVEIRA, Maria José da Costa; NADER, Silvana. Relações Públicas na gestão da responsabilidade social: desafio e oportunidade. **Revista Organicom**, São Paulo, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2006.139993>. Acesso em: 8 jul. 2019.

OLIVEIRA, Maria José da Costa. Comunicação organizacional e comunicação pública. In: MATOS, H. (org.). **Comunicação Pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas**. São Paulo: ECA/USP, 2013, p.15-28.

OLIVEIRA, Maria José da Costa; MIOTTO, Luciana Bernardo. **Vida sustentável e comunicação: o diálogo necessário entre Estado, mercado e sociedade civil**. Curitiba: Appris, 2018.

ORGANIZAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS. **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. [S. l.], 2015. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>. Acesso em: 7 mai. 2018.

ORGANIZAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS. **Charter of the United Nations**. São Francisco, EUA, 1945. Disponível em: <https://www.un.org/en charter-united-nations/index.html>. Acesso em: 7 maio 2018.

PARAVENTI, Agatha. **Comunicação para o desenvolvimento da ética organizacional: desafios, estratégias e resultados em quatro organizações brasileiras**. Dissertação (Mestrado em Interfaces Sociais da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-26022014-113748/pt-br.php>. Acesso em: 19 set. 2019.

PARAVENTI, Ágatha. Ética, compliance e o papel da comunicação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional estratégica: Aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus Editorial, 2016. p. 115-136.

PERLATTO, Fernando. Habermas, a esfera pública e o Brasil. **Revista Estudos Políticos**, v. 4, 2012, p. 78-94.

PERUZZO, Cicilia Krohling. **Relações públicas no modo de produção capitalista**. São Paulo: Cortez Editora, 1982.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark. **Creating Share Value**. Harvard Business Review. Janeiro-fevereiro, 2011. Disponível em: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>. Acesso em 25 jun. 2019.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark. R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**. Dezembro, 2006. Disponível em: <https://hbr.org/2006/12/strategy-and->

society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility. Acesso em 25 jun. 2019.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Decreto nº 9759, de 11 de abril de 2019. **Extingue e estabelece diretrizes, regras e limitações para colegiados da administração pública federal.** Brasília, 11 abr. 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9759.htm#art10. Acesso em: 26 jun. 2019.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC). **Make it your business: Engaging with the Sustainable Development Goals.** 2015, Reino Unido. Disponível em: https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/SDG%20Research_FINAL.pdf. Acesso em 21 jun. 2019.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC). **CEO turnover at record high; successors following long serving CEOs struggling according to PwC's Strategy& Global Study.** 2019, Los Angeles, Estados Unidos. Disponível em: <https://preview.thenewsmarket.com/Previews/PWC/DocumentAssets/537764.pdf>. Acesso em 29 jul. 2019.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO PNUD. **Retrato dos Pequenos Negócios Inclusivos e de Impacto no Brasil 2017.** [S. l.] 2017. Disponível em: http://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/PNUD%20SEBRAE%20Incluir%20_3%20Final.pdf

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO PNUD. **O que fazemos.** [S. l.], 2019. Disponível em: <http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/our-focus.html>. Acesso em: 13 jul. 2019.

REDE BRASIL DO PACTO GLOBAL. **Rede Brasil do Pacto Global.** [S. l.], 2019. Disponível em: https://www.pactoglobal.org.br/assets/docs/cartilha_pacto_global.pdf. Acesso em: 10 mai. 2019.

REDE BRASIL DO PACTO GLOBAL. **Prêmio ODS Pacto Global 2019.** [S. l.], 2019. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1rN5psOVoeQRyT2sFKrkug7n_5t_4PfaE/view. Acesso em: 20 jun. 2019.

REPUTATION INSTITUTE (Brasil). **Panorama e tendências de reputação corporativa em 2018.** Brazil RepTrak® 100. 2018. Disponível em: <https://www.reputationinstitute.com/sites/default/files/pdfs/2018-Brazil-RepTrak.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2019.

REPUTATION INSTITUTE (Brasil). **Tendências de reputação corporativa no país: relatório de principais achados.** Brazil RepTrak® 100. Abr. 2019. Disponível em: <https://insights.reputationinstitute.com/reptrak-reports/brazil-reprtrak-2019>. Acesso em: 30 jun. 2019.

RODRIGUES, Juliana. **O movimento B Corp: significados, potencialidades e desafios**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-19122016-152403/pt-br.php>. Acesso em: 5 mai. 2018.

ROLANDO, Stefano. **Ne' per lucro ne' per inganno: la comunicazione che servirebbe ai cittadini per arginare l'epoca della post-verità**. Milão, Itália: Lumi Edizioni, 2017.

ROLANDO, Stefano. **Comunicazione, poteri e cittadini: Tra propaganda e partecipazione**. Milão, Itália: Egea, 2014.

ROLANDO, Stefano. A dinâmica evolutiva da comunicação pública. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). Comunicação pública, sociedade e cidadania*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011. p 23-37.

SACHS, J., SCHMIDT-TRAUB, G., KROLL, C., LAFORTUNE, G., FULLER, G. **Sustainable Development Report 2019**. Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network (SDSN). 2019, Nova Iorque. Disponível em: <https://www.sustainabledevelopment.report/>. Acesso em 23 jul. 2019.

SANTOS, Luciane Lucas dos. Tudo o que é imagem se desmancha no ar: apostando em uma mudança de paradigma para as Relações Públicas. In: BARROS-FILHO, Clóvis de (org.). **Ética e comunicação organizacional**. São Paulo: Paulus, 2007. p. 141-174.

SEBRAE (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS). **Diretrizes estratégicas: o SEBRAE no atendimento aos negócios de impacto social**. Brasília, DF, 2016. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Diretrizes%20de%20Atendimento%20-%20interativo%2031.05.16%20v2.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2019.

SEBRAE (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS). **Como o Sebrae atua no segmento de Economia Criativa**. [S. l.], 2019. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/segmentos/economia_criativa/como-o-sebrae-atua-no-segmento-de-economia-criativa,47e0523726a3c510VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em: 31 jul. 2019.

SERAFICO, Marcelo. Lições do artesanato intelectual: a herança do mestre. **Sociologias**. Porto Alegre, n. 11, p. 13-19, 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222004000100002&lng=en&nrm=iso. Acesso em 19 mai.18.

SIGNATES, Luiz. Dos meios às instituições: caminhos pós-habermasianos para se pensar a comunicação. In: SOUSA, Mauro Wilton. **Recepção mediática e espaço público: novos olhares**. São Paulo: Paulinas, 2006. p. 143-156.

SINEK, Simon. **Como grandes líderes inspiram ação**. TEDXPuget Sound. Vídeo (17 min). Estados Unidos, setembro, 2009. Disponível em: https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=pt-br. Acesso em 4 mai. 2019.

SISTEMA B. **Como posso aderir?: O que é uma empresa B?**. In: SISTEMA B. [S. l.], 2019. Disponível em: <http://sistemab.org/br/como-posso-aderir-empresab/>. Acesso em: 21 jun. 2019.

SISTEMA B. **Quem somos**. In: SISTEMA B. [S. l.], 2019. Disponível em: <http://sistemab.org/br/como-posso-aderir-empresab/>. Acesso em: 21 jun. 2019

SMITH, Vivian Paes Barretto. **Comunicação, governança e sustentabilidade: como desenhos de interação influenciam o engajamento de empresas com stakeholders**. Tese (Doutorado em Interfaces Sociais da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-08092016-152351/pt-br.php>. Acesso em: 28 jul. 2019

SOCIEDADE BRASILEIRA DE ESTUDOS INTERDISCIPLINARES DA COMUNICAÇÃO. **Ementas dos Grupos de Pesquisa**. [S. l.], 2019. Disponível em: <http://www.portalintercom.org.br/eventos1/gps1/ementas-dtsgps>. Acesso em: 9 jul. 2019.

SOUSA, Mauro Wilton. Prática de recepção mediática como prática de pertencimento público. In: SOUSA, Mauro Wilton (org.). **Recepção mediática e espaço público: novos olhares**. São Paulo: Paulinas, 2006. p. 215-241.

THE ECONOMIST. **Triple bottom line: It consists of three Ps: profit, people and planet**. The Economist, Londres, Reino Unido, 17 nov. 2009. Disponível em: <https://www.economist.com/news/2009/11/17/triple-bottom-line>. Acesso em: 8 jul. 2019.

TORQUATO, Gaudêncio. Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 7-28.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **Diretrizes para apresentação de dissertações e teses da USP**: parte I (ABNT). Sistema Integrado de Bibliotecas da USP. São Paulo: SIBiUSP, 2016.

VASCONCELLOS, Caio Eduardo Teixeira. Marcuse Crítico de Weber: A política no capitalismo tardio. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 33, n. 97, p. 1-13. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v33n97/0102-6909-rbcsoc-33-97-e339704.pdf>. Acesso em: 7 jul. 2019

VEIGA, José Eli da. **Para entender o desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Editora 34, 2015.

VEIGA, José Eli da. Ciência da sustentabilidade ainda é uma questão de difícil definição. In: **Jornal da USP**, 2019. Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/ciencia-da-sustentabilidade-ainda-e-uma-questao-de-dificil-definicao/>. Acesso em: 10 mai. 2019.

WILSON, Woodrow Thomas. **O Estudo da Administração**. In: Revista do Serviço Público, Maio de 1946, Ano 9, v. 2, n. 2, pp. 349-366. RSP Revisitada: O Estudo da Administração – Woodrow Wilson. Brasília: ENAP, 1946. Disponível em <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/236/241>>. Acesso em 2 out 2015.

WU, Zhaohui; EDGEMAN, Rick; LAASCH, Oliver. Cadeia de suprimentos: suprimentos e demandas responsáveis. In: LAASCH, Oliver; CONAWAY, Roger N. **Fundamentos da Gestão responsável: sustentabilidade, responsabilidade e ética**. São Paulo: Cengage Learning, 2015. p. 290-319.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZÉ, Tom. Salva a humanidade. In: **Vira lata na via láctea**. Intérpretes: Tom Zé; Chá de boldo. Disponível em: <https://www.tomze.com.br/discografia>. Acesso em 19 jul. 19.

APÊNDICE A – O que a Agenda 2030 atribui ao setor privado empresas?

Agenda 2030: Menção Direta ao papel do setor privado	
Objetivo / Tópico	Responsabilidade
Nosso mundo hoje	27. [...] Vamos fortalecer as capacidades produtivas dos países menos desenvolvidos em todos os setores, inclusive por meio de transformação estrutural. Vamos adotar políticas que aumentem as capacidades de produção, a produtividade e o emprego produtivo; a inclusão financeira; o desenvolvimento sustentável da agricultura, da pecuária e da pesca; o desenvolvimento industrial sustentável ; o acesso universal a serviços energéticos acessíveis, confiáveis, sustentáveis e modernos; sistemas de transporte sustentáveis; e infraestrutura de qualidade e resiliente.
A nova Agenda	28. [...] Governos, organizações internacionais, setor empresarial e outros atores não estatais e indivíduos devem contribuir para a mudança de consumo e produção não sustentáveis, inclusive via mobilização, de todas as fontes, de assistência financeira e técnica para fortalecer as capacidades científicas, tecnológicas e de inovação dos países em desenvolvimento para avançar rumo a padrões mais sustentáveis de consumo e produção. [...]
Meios de Implementação	39. A escala e a ambição da nova Agenda exigem uma parceria global revitalizada para garantir a sua execução. Nós nos comprometemos plenamente com isso. Esta parceria irá trabalhar em um espírito de solidariedade global, em especial a solidariedade com os mais pobres e com as pessoas em situações vulneráveis. Ele facilitará um engajamento global intensivo em apoio à implementação de todos os Objetivos e metas, reunindo governos, setor privado , sociedade civil, o Sistema das Nações Unidas e outros atores e mobilizando todos os recursos disponíveis. 41. [...] Reconhecemos o papel do setor privado diverso, desde as microempresas e cooperativas até as multinacionais , bem como o papel das organizações da sociedade civil e as organizações filantrópicas na implementação da nova Agenda
Um chamado à ação para mudar o nosso mundo	52. "Nós, os povos" são as celebradas palavras de abertura da Carta da ONU. E são "nós os povos" que estão embarcando hoje na estrada para 2030. Nossa jornada vai envolver governos, bem como os parlamentos, o Sistema das Nações Unidas e outras instituições internacionais, autoridades locais, povos indígenas, sociedade civil, os negócios e o setor privado , a comunidade científica e acadêmica – e todas as pessoas. Milhões já se envolveram com – e passarão a deter – esta Agenda. É uma Agenda do povo, pelo povo e para o povo – e isto, acreditamos, irá garantir o seu sucesso.
Objetivo 8. Promover o crescimento econômico sustentável,	8.3 Promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem as atividades produtivas, geração de emprego decente, empreendedorismo, criatividade e inovação, e incentivar a formalização

Agenda 2030: Menção Direta ao papel do setor privado	
Objetivo / Tópico	Responsabilidade
inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos	e o crescimento das micro, pequenas e médias empresas, inclusive por meio do acesso a serviços financeiros
Objetivo 9. Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação	Objetivo 9. Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação
	9.2 Promover a industrialização inclusiva e sustentável e, até 2030, aumentar significativamente a participação da indústria no setor de emprego e no PIB [...]
	9.3 Aumentar o acesso das pequenas indústrias e outras empresas , particularmente em países em desenvolvimento, aos serviços financeiros, incluindo crédito acessível e sua integração em cadeias de valor e mercados
	9.4 [...] modernizar a infraestrutura e reabilitar as indústrias para torná-las sustentáveis, com eficiência aumentada no uso de recursos e maior adoção de tecnologias e processos industriais limpos e ambientalmente corretos; [...]
	9.5 Fortalecer a pesquisa científica, melhorar as capacidades tecnológicas de setores industriais em todos os países, particularmente os países em desenvolvimento, inclusive, até 2030, incentivando a inovação e aumentando substancialmente o número de trabalhadores de pesquisa e desenvolvimento por milhão de pessoas e os gastos público e privado em pesquisa e desenvolvimento
Objetivo 12. Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis	9.b Apoiar o desenvolvimento tecnológico, a pesquisa e a inovação nacionais nos países em desenvolvimento, inclusive garantindo um ambiente político propício para, entre outras coisas, a diversificação industrial e a agregação de valor às commodities
	12.6 Incentivar as empresas, especialmente as empresas grandes e transnacionais, a adotar práticas sustentáveis e a integrar informações de sustentabilidade em seu ciclo de relatórios
Meios de implementação e a Parceria Global	60. Reafirmamos nosso firme compromisso com a plena implementação desta nova Agenda. Reconhecemos que não vamos ser capazes de alcançar nossos Objetivos e metas ambiciosas sem uma Parceria Global revitalizada e reforçada e de meios de implementação comparativamente ambiciosos. A Parceria Global revitalizada facilitará um envolvimento global intensivo em apoio à implementação de todos os Objetivos e metas, reunindo governos, sociedade civil, setor privado , o Sistema das Nações Unidas e outros atores e mobilizando todos os recursos disponíveis."
	65. Reconhecemos que os países de renda média ainda enfrentam desafios significativos para alcançar o desenvolvimento sustentável. A

Agenda 2030: Menção Direta ao papel do setor privado	
Objetivo / Tópico	Responsabilidade
Meios de implementação e a Parceria Global Meios de implementação e a Parceria Global	fim de garantir que os resultados alcançados até o momento sejam sustentados, os esforços para enfrentar os desafios em curso devem ser reforçados por meio da troca de experiências, uma melhor coordenação e um apoio melhor e direcionado do Sistema de Desenvolvimento das Nações Unidas, das instituições financeiras internacionais, das organizações regionais e de outros parceiros.
	67. A atividade empresarial privada, o investimento e a inovação são os principais impulsionadores da produtividade, do crescimento econômico inclusivo e da criação de emprego. Reconhecemos a diversidade do setor privado, que vai desde as microempresas e cooperativas às multinacionais. Convocamos todas as empresas a aplicar sua criatividade e inovação na resolução dos desafios do desenvolvimento sustentável. Vamos promover um setor empresarial dinâmico e funcional, ao mesmo tempo em que protegemos os direitos trabalhistas e as normas ambientais e sanitárias em conformidade com as normas e acordos internacionais relevantes [...]
	70. Lançamos [...]um Mecanismo de Facilitação de Tecnologia, estabelecido pela Agenda de Ação de Adis Abeba, a fim de apoiar os objetivos de desenvolvimento sustentável. O Mecanismo de Facilitação de Tecnologia será baseado em uma colaboração multissetorial entre Estados-membros, sociedade civil, setor privado, comunidade científica, entidades das Nações Unidas e outras partes interessadas [...]A Equipe de Trabalho Interagencial das Nações Unidas sobre Ciência, Tecnologia e Inovação para os ODS [...]vai aproveitar os recursos existentes e trabalhará com 10 representantes da sociedade civil, setor privado e comunidade científica para preparar as reuniões do Fórum Multissetorial sobre Ciência, Tecnologia e Inovação para os ODS, bem como no desenvolvimento e operacionalização da plataforma online, incluindo a preparação de propostas para as modalidades para o Fórum e para a plataforma online. [...]"
Avaliação - Nível Regional	79. Nós também incentivamos os Estados-membros a realizar avaliações regulares e inclusivas de progresso nos níveis nacionais e subnacionais que sejam lideradas pelo país e orientadas para o país. Tais avaliações devem recorrer a contribuições dos povos indígenas, da sociedade civil, do setor privado e de outras partes interessadas, de acordo com as circunstâncias, políticas e prioridades nacionais. Parlamentos nacionais, bem como outras instituições, também podem apoiar esses processos.79
Avaliação - Nível Global	84. [...] As avaliações serão voluntárias, ao mesmo tempo em que incentivam a geração de relatórios, e incluem países desenvolvidos e em desenvolvimento, bem como as entidades relevantes das Nações Unidas e outras partes interessadas, incluindo a sociedade civil e o setor privado. [...]

APÊNDICE B: Roteiro da entrevista de estudo de caso

Roteiro: Entrevista Semiestruturada / Estudo de Caso - Baluarte Cultura

Entrevista curta de estudo de caso: presencial (YIN, 2015, p. 115)

Data: 26 de julho de 2019, Horário: 13h30

Local: Itaú Cultural, São Paulo-SP

Entrevistada: Fabiana Costa, Sócia-Diretora de Relacionamento da Baluarte Cultura

Minicurrículo da entrevistada: Mestre em Bens Culturais e Projetos Sociais pela FGV, é produtora cultural pela UFF com experiência consolidada no atendimento a empresas para desenvolvimento de suas áreas de investimentos socioculturais e esportivos alinhados ao posicionamento das marcas. Dedicar-se ao desenvolvimento de metodologias e de construção coletiva de posicionamento para criação de diretrizes de investimentos socioculturais.

Parte 1 - Apresentação

Apresentação da pesquisadora e de informações gerais sobre a pesquisa (vínculo institucional, objetivo geral), sobre o estudo de caso e confirmação do consentimento de gravação.

Parte 2 - Entrevista

Institucional

1. Qual a natureza jurídica da Baluarte Cultura?
2. Quem são os públicos de relacionamento da Baluarte?
3. O que é ser estratégico para vocês?
4. Como a Baluarte tomou a decisão de se submeter a processos de certificação, como a GPTW e o Bcorp?
5. É importante ter uma boa reputação, por que? O que é reputação? Com o desenvolvimento sustentável, a noção de reputação passa por alguma ressignificação?

Responsabilidade Social

1. O que a Baluarte entende por Responsabilidade Social?
2. Como vocês exercem a Responsabilidade Social?
3. Qual a porcentagem do faturamento e/ou do lucro aplicados em projetos sociais?
4. Qual a porcentagem do faturamento e ou do lucro aplicados no Estúdio Escola de Animação?
5. Como a missão da Baluarte se relaciona com a missão do projeto Estúdio Escola de Animação?

Projeto

Quais são as fases do projeto EEA, do planejamento ao encerramento?

Projeto: Execução

- Atração dos Participantes
- Seleção dos Participantes
- Alunos Participantes
- Durante o Projeto
- Após o Projeto

- Comunicação dos Produtos/Resultado do Projeto
- Comunicação Pós-projeto

Projeto: Comunicação

Quais os motivadores para criar o projeto?

Como funciona a comunicação em cada fase do projeto?

Vocês têm um setor de comunicação?

Projeto: Resultado e Indicadores

- Quantos inscritos e quantos selecionados para cada turma do projeto?
- Há evasão? Como se evita a evasão?
- Taxa de empregabilidade: 40% (104 dos 260)
- Taxa de satisfação
- Engajamento é importante? Por parte de quem?
- Quais os motivadores para criar o projeto?
- Mais de 260 jovens já foram treinados, produzindo curtas (animações de curta duração) inscritos e aceitos em mais de 20 festivais.
- Tem ex-aluno do programa absorvido no quadro funcional da Baluarte? É possível destacar senso de pertencimento diferente por essa experiência?
- Há algum retorno econômico para a Baluarte?
- É possível correlacionar o projeto com evasão ou rendimento escolar?
- Há termo de compromisso ou contrapartida do participante? Ex: matrícula ativa

Desenvolvimento Sustentável

1. Como e por quais razões a Baluarte decidiu ser signatária do Pacto Global?
2. Quais foram os maiores desafios enfrentados para alinhar as estratégias da Baluarte aos ODS?
3. Você vê participando de eventos relacionados à temática, como por exemplo o *SDG in Brazil*, que aconteceu na sede da ONU em NY. Nesse fórum, por exemplo, quais as percepções sobre o que falta para as empresas brasileiras integrarem os ODS em suas práticas de gestão e de comunicação?

Comunicação Integrada

Comunicação Mercadológica

1. Como o marketing e a comunicação podem contribuir para ações de desenvolvimento sustentável?
2. E atrapalhar?
3. Quais estratégias de marketing são usadas pela Baluarte Cultural?
4. Consideram que fazem comunicação de causa?

Comunicação Institucional - Relações Públicas

1. Você já ouviu falar na atividade profissional de relações públicas? O que um profissional de RP faz?
2. Como as práticas de RP podem contribuir para o desenvolvimento sustentável?
3. Tem RP na equipe da Baluarte?
4. Qual a formação dos comunicadores da Baluarte?

Comunicação Interna e Comunicação Administrativa: observar associações entre gestão e comunicação.

Público x privado

1. o que você espera das organizações públicas na sociedade

2. há características de comunicação dos órgãos públicos que você admira
3. O que a Baluarte faz não é papel do governo?
4. Por que vocês optaram por constituir uma empresa e não uma ONG?
5. Você entende que uma conduta voltada aos ODS faz sua empresa se aproximar ou mesmo se confundir com o papel das empresas públicas?
6. Os públicos da empresa, não necessariamente os consumidores, têm o potencial de mudar condutas empresariais
7. Vocês têm ações de relações governamentais?
8. PMEs: Tem um pensamento limitante de que sustentabilidade é só para peixe grande?

Por favor, complete a frase:

1. Para o desenvolvimento sustentável, o governo deve ser capaz de:
2. Para o desenvolvimento sustentável, as empresas devem ser capazes de:
3. Governança é:
4. Integridade é:
5. Criatividade é:
6. Sustentabilidade é:
7. Gestão responsável é:
8. A Agenda 2030 é:

Confirmações:

1. Vocês foram convidados a participar do *SDG in Brazil* devido ao destaque no Prêmio ODS, conforme previsto em edital?

ANEXO A: Formalização entrevista de estudo de caso – Baluarte Cultura

Juliane Duarte Camara <duarte.juliane@usp.br>

Formalização - Agendamento Entrevista de Estudo de Caso - Baluarte Cultura

6 messages

Juliane Duarte Camara <duarte.juliane@usp.br>
To: fabiana@balaartecultura.com.br
Cc: Margarida Maria Krohling Kunsch <mkkunsch@uol.com.br>

Thu, Jul 25, 2019 at 8:30 PM

A/C Fabiana Costa
Sócia Diretora de Relacionamento - Baluarte Cultura

Cara Fabiana,

Vimos formalizar e agradecer a confirmação de sua entrevista presencial, integrante do estudo de caso sobre a **Baluarte Cultura**, que compõe a pesquisa de mestrado sobre *Estratégias Corporativas e Comunicação Pública em Atenção à Agenda 2030*, conduzida por esta pesquisadora, aluna regularmente matriculada no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação (PPGCOM) da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), vinculada à área das *Interfaces Sociais da Comunicação*, sob orientação da Profa. Dra. Margarida Kunsch.

Data: 26 de julho de 2019, sexta-feira
Horário: 13h30
Local: Itaú Cultural, São Paulo-SP

Aproveitamos para requerer sua autorização para que a entrevista seja gravada em áudio, seguindo as orientações metodológicas adotadas para o estudo de caso (YIN, 2015).

Reiteremos nossos agradecimentos pelo aceite em conceder a entrevista e assim contribuir para a pesquisa acadêmica em curso.

Seguimos à disposição para quaisquer esclarecimentos,

Cordiais saudações,

Juliane Duarte Camara Quierati
Mestranda - PPGCOM / ECA-USP
(11) 97190-9290

ANEXO B: Carta de adesão ao Pacto Global (ONU) – Baluarte Cultura

Rio de Janeiro, 21 de junho de 2017.

H.E. António Guterres Secretário Geral Nações Unidas

Nova York, NY10017 EUA

Caro Sr. Secretário Geral,

Tenho o prazer de confirmar que a Baluarte Cultura apoia os dez princípios do Pacto Global sobre direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. Com esta comunicação, expressamos nossa intenção de implementar esses princípios. Estamos empenhados em tornar o Pacto Global e seus princípios parte da estratégia, da cultura e das operações cotidianas de nossa empresa e em nos envolvermos em projetos cooperativos que promovam os objetivos mais amplos de desenvolvimento das Nações Unidas, em particular os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. A Baluarte Cultura fará uma declaração clara desse compromisso com os interessados e o público em geral.

Reconhecemos que um requisito fundamental para a participação no Pacto Global é o envio anual de uma Comunicação do Progresso (COP), descrevendo os esforços de nossa empresa na implementação dos dez princípios bem como nosso apoio à(s) plataforma(s) especializada(s) do Pacto Global na(s) qual/quals nossa empresa vier a se juntar em uma data futura. Apoiamos a responsabilidade pública e a transparência e, portanto, nos comprometemos a enviar um relatório sobre os progressos dentro de um ano após a adesão ao Pacto Global e anualmente a partir de então, de acordo com a política da COP do Pacto Global. Isso inclui:

- Uma declaração assinada pelo diretor executivo, expressando o apoio contínuo ao Pacto Global e renovando nosso compromisso contínuo com a iniciativa e seus princípios. Esse documento é separado da nossa carta de compromisso inicial para aderir ao Pacto Global.
- Uma descrição das ações práticas (isto é, a divulgação de quaisquer políticas, procedimentos e atividades relevantes) que a empresa realizou (ou pretende realizar) para implementar os princípios do Pacto Global em cada uma das quatro áreas temáticas (direitos humanos, trabalho, meio ambiente, combate à corrupção).
- Uma medição dos resultados (isto é, o grau em que as metas/indicadores de desempenho foram cumpridos, ou outras medições qualitativas ou quantitativas dos resultados).

Atenciosamente,

Paula Brandão
Sócia-Diretora

+5521 3553 0810 | 3553 0810
baluartecultura.com.br
baluarte@baluartecultura.com.br