

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES**

Rafael Luis Pompéia Gioielli

**EMPRESA, SOCIEDADE E COMUNICAÇÃO: DEBATES E
TENDÊNCIAS NA TRANSIÇÃO PÓS-MODERNA**

**São Paulo
2012**

Rafael Luis Pompéia Gioielli

**EMPRESA, SOCIEDADE E COMUNICAÇÃO: DEBATES E
TENDÊNCIAS NA TRANSIÇÃO PÓS-MODERNA**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Meios e Processos Audiovisuais, Linha de Pesquisa Práticas de Cultura Audiovisual, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, como requisito para a obtenção do título de Doutor, sob orientação do Prof. Dr. Mauro Wilton de Sousa.

São Paulo
2012

Gioielli, Rafael Luis Pompéia.

Empresa, Sociedade e Comunicação: debates e tendências na transição pós-moderna. / Rafael Luis Pompéia Gioielli. – São Paulo, 2012, 327p.

Orientador: Prof. Dr. Mauro Wilton de Sousa

Tese (doutorado) – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, Programa de Pós Graduação em Meios e Processos Audiovisuais, Linha de Pesquisa Práticas de Cultura Audiovisual.

Palavras-chave: 1. Comunicação empresarial. 2. Pós-modernidade. 3. Sociedade em rede 4. Responsabilidade Social Empresarial. 5. Governança corporativa

I. Sousa, Mauro Wilton de. II. Tese (doutorado) – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. III. Título.

Banca Examinadora

Para Fernanda.

Por tudo.

AGRADECIMENTOS

A realização de um trabalho acadêmico não acontece sem muitos apoios e parcerias. Assim, agradeço ao Prof. Dr. Mauro Wilton de Sousa, parceiro antigo, que aderiu a esta empreitada, orientando e provocando reflexões importantes ao desenvolvimento da pesquisa; ao Prof. Dr. Paulo Nassar, que ofereceu valiosas contribuições ao trabalho e disponibilizou o apoio do Centro de Memória e Referência (CMR) da Aberje para a realização da pesquisa de campo; a Gisele Souza, profissional responsável pelo CMR-Aberje que fez a identificação e os contatos iniciais com os executivos entrevistados; a todos os profissionais de comunicação que doaram seu valioso tempo e ofereceram suas reflexões para a realização desta pesquisa; aos colegas da Significa, da TV Cultura e do Instituto Votorantim que, interagindo no dia a dia profissional, contribuíram indiretamente em muitas das ideias e conclusões que aqui estão expressas; a Célia Picon que, compreendendo a necessidade de me ausentar das atividades profissionais em alguns períodos, tornou possível a realização deste trabalho; a todos os amigos, irmãos e familiares que torceram e incentivaram esta longa aventura.

Agradeço especialmente a minha mãe, Magui, e ao meu pai, Carlos, pelo incentivo e fundamental contribuição para realização deste trabalho, acompanhando todos os passos e oferecendo valiosas contribuições e comentários para o fechamento do texto.

Um agradecimento muito especial para a Fernanda, companheira generosa, que esteve ao meu lado durante toda esta jornada, auxiliando a pesquisa, dialogando sobre conceitos, ideias e conclusões, comentando o texto, entre tantos apoios decisivos e afetuosos para esta realização.

A todos, meu sincero agradecimento.

RESUMO

Na medida em que o século XXI avança, a sociedade contemporânea passa por transformações socioculturais importantes que gradativamente a distanciam do contexto que caracterizou a modernidade-industrial. Entre outros desdobramentos da transição pós-moderna, a relação entre empresa, sociedade e comunicação se transforma. Uma das dimensões deste fenômeno é a emergência de um modelo específico de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), denominado neste trabalho de *modelo dinâmico-iterativo de RSE*. Fundamentado em uma abordagem político-contratual, prevê um processo permanente de negociação por meio do qual as responsabilidades mútuas entre empresa e sociedade se definem dinamicamente. Paralelamente, a disseminação das novas tecnologias da comunicação e das redes propicia a emergência de um sistema informal de controle sobre as corporações o qual opera na esfera pública mediática por meio da mobilização política da sociedade civil. A este sistema emergente denominamos de *governança corporativa extrainstitucional*. Frente a estes dois processos, a prática da comunicação empresarial encara desafios que sinalizam para os limites do seu paradigma de origem funcionalista. Por conta disso, advoga-se pela necessidade de adoção de um novo paradigma para a comunicação empresarial capaz de reconhecê-la não mais como instrumento de gestão, mas como um processo social de construção de sentidos.

Para identificar se e como o contexto de transição sociocultural é interpretado pelo mercado e qual é o seu eventual impacto nas práticas de comunicação empresarial, foi realizada pesquisa de campo que coletou dados em onze entrevistas em profundidade com dirigentes de comunicação de grandes empresas em operação no Brasil. O objetivo foi sintetizar uma teoria fundamentada nos dados capaz de dialogar com as proposições conceituais acima descritas. As conclusões do trabalho buscam comparar as constatações empíricas e teóricas, refletindo sobre os desafios e contribuições da comunicação empresarial no novo contexto da relação empresa-sociedade.

Palavras-chave: 1. Comunicação empresarial. 2. Pós-modernidade. 3. Sociedade em rede. 4. Responsabilidade Social Empresarial. 5. Governança corporativa

ABSTRACT

As the century XXI progresses, contemporary society gradually pass through important socio-cultural transformations which farther them from the context of modern-industrial society. Among other consequences of the postmodern transition, the relationship between business, society and communication transforms itself. One dimension of this phenomenon is the emergence of a specific model of Corporate Social Responsibility (CSR), named in this research as the *interactive-dynamic model of CSR*. Based on a political approach, this model provides a permanent process of negotiation through which mutual responsibilities between business and society are defined in a dynamic way. At the same time, the spread of new communication technologies and networks enables the emergence of an informal system of control over the corporations that operate in the public media sphere by political mobilization of civil society. This emerging system we named as *extrainstitucional corporate governance*. Regarding these two emerging processes, practice of corporate communication faces challenges that point to the limits of its original functionalist paradigm. Because of this, the author suggests the need of a new paradigm for the corporate communication capable of recognize itself no longer as a management tool, but as a social process of meaning construction.

In order to identify whether and how the context of socio-cultural transition is understood by the market and what is its possible impact on business communication practices, a survey was conducted and data was collected in eleven in-depth interviews with communication chief officers of major companies operating in Brazil. The aim of thus survey was to synthesize a grounded theory capable of dealing with the conceptual propositions described above. The conclusions of this work seek to compare empirical and theoretical findings, analyzing challenges and contributions of corporate communication in the new context of the business-society relationship.

Keywords: 1. Corporate Communication. 2. Postmodernity. 3. Network Society. 4. Corporate Social Responsibility. 5. Corporate Governance.

ÍNDICE DE QUADROS

Tabela 1: Os modelos de RSE na modernidade.....	43
Tabela 2: Correlação entre os modelos de RSE e governança corporativa na modernidade.....	152
Tabela 3: Os sujeitos da pesquisa	232

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 A RELAÇÃO EMPRESA-SOCIEDADE: DA MODERNIDADE À TRANSIÇÃO PÓS-MODERNA	22
1.1 O papel social da empresa: um debate em evidência	22
1.2 Relação empresa-sociedade: do campo de estudos da RSE	32
1.3 Os modelos da Responsabilidade Social Empresarial na modernidade	40
1.4 Capitalismo liberal, a empresa moderna e o modelo de RSE centrado no lucro	44
1.5 Capitalismo organizado, fordismo e o modelo funcionalista de RSE	51
1.6 Capitalismo desorganizado, forças conservadoras e contra-hegemônicas na transição pós-moderna	64
1.6.1 Forças conservadoras: do neoliberalismo às crises econômicas	70
1.6.2 Forças contra-hegemônicas na transição pós-moderna	78
1.7 RSE e o debate sobre a relação empresa-sociedade na transição pós-moderna	105
1.7.1 Abordagens político-contratuais	112
1.7.2 Abordagens instrumentais	117
1.7.3 Abordagens normativas	123
1.8 Transição pós-moderna e o modelo dinâmico-interativo de RSE	128
2 A DINÂMICA INTERATIVA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA EXTRAINSTITUCIONAL NA SOCIEDADE EM REDE	136
2.1 O que a BP nos ensinou?	136
2.2 Governança corporativa e a compatibilização de interesses nas empresas contemporâneas	144
2.2.1 As proposições e os modelos de governança corporativa hegemônicos	147
2.2.2 Relatórios de sustentabilidade e o engajamento de partes interessadas: modelos democráticos de governança corporativa?	153
2.3 A dimensão política governança na transição pós-moderna	158
2.3.1 Novas tecnologias de comunicação e a emergência da esfera pública mediática	164
2.4 O paradigma da sociedade em rede e a dinâmica interativa da governança	171
2.5 O protagonismo da sociedade civil e a governança corporativa extrainstitucional	180

3	COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DA EMPRESA: LIMITES E DESAFIOS TEÓRICO-PRÁTICOS.....	192
3.1	O lugar e o papel da comunicação no contexto da empresa.....	195
3.2	A abordagem funcionalista como fundamento das práticas de comunicação empresarial	200
3.2.1	A prática das relações públicas na administração estratégica dos públicos e informações	206
3.2.2	A prática da propaganda na sedução/manipulação dos públicos	210
3.3	A comunicação empresarial no contexto dos modelos de RSE	215
4	A PESQUISA DE CAMPO	224
4.1	A Metodologia.....	224
4.1.1	A coleta de dados	230
4.1.2	As entrevistas realizadas	232
4.1.3	As perguntas de pesquisa	234
4.1.4	O tratamento e a análise dos dados	236
4.2	A teoria que emergiu dos dados	239
4.3	Decompondo a teoria que emergiu dos dados.....	241
4.3.1	Dimensões de uma “sociedade conectada”	242
4.3.2	Novos valores.....	247
4.3.3	Novas demandas e expectativas sociais para as empresas	248
4.3.4	A demanda por sustentabilidade	253
4.3.5	Os grupos de pressão e suas demandas	257
4.3.6	Visibilidade, transparência e vulnerabilidade: a queda dos muros	262
4.3.7	O lugar da comunicação.....	270
4.3.8	Novos papéis da comunicação e do comunicador.....	276
4.3.9	O impacto das novas tecnologias	286
4.3.10	Os públicos da comunicação	292
4.3.11	Os desafios da comunicação.....	293
4.3.12	Analisando as mudanças nas práticas.....	295
4.3.13	A mudança em processo.....	298
4.3.14	A formação do profissional e das equipes.....	299
	CONCLUSÃO	302
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	312

INTRODUÇÃO

Em outubro de 2007, a marca de produtos de beleza e higiene Dove lançou na Internet um polêmico filme publicitário para promover a sua “campanha pela real beleza”. Com o título de *Onslaught*¹ (ataque violento), o vídeo tem como protagonista uma menina de cerca de 7 anos. Na primeira cena, em primeiro plano, focaliza-se o rosto levemente sorridente da menina e ao fundo ouve-se uma trilha musical que repete em intensidade crescente a frase “*here it comes*” (aqui vem eles). De repente, aquilo que está por vir chega: a tela é invadida por uma sequência acelerada de imagens fictícias que retratam cartazes, *posters*, vídeos, anúncios e propagandas relacionadas a indústria da beleza. De cosméticos a cirurgias plásticas, as imagens são exploradas para destacar como a beleza feminina é exposta de maneira estereotipada diariamente nos meios de comunicação. Após alguns segundos de imagens editadas em uma velocidade frenética, volta-se ao plano inicial do rosto angelical da menina. Atrás dela, um grupo de estudantes, todas meninas, atravessa a rua em direção a escola. A protagonista acompanha o grupo saindo do quadro. Neste momento, revela-se na tela a frase “*Talk to your daughter before the beauty industry does*” (fale com a sua filha antes que a indústria da beleza o faça), seguida por “*Download our self-esteem programmes at campaignforrealbeauty.co.uk*” (baixe nossos programas de auto-estima em *campaignforrealbeauty.co.uk*), enfatizando a conexão do filme com a campanha *Dove Pela Real Beleza* utilizada pela marca como plataforma de comunicação. A estratégia da Dove foi extremamente bem sucedida. O filme rodou o mundo em uma proliferação viral e arrebatou prêmios importantes como o Leão de Ouro, no principal festival internacional de criatividade, realizado anualmente em Cannes. Serviu, sobretudo, para reforçar a associação da marca com a valorização da auto-estima do público feminino e posicioná-la de maneira diferenciada frente a seus competidores na percepção dos consumidores.

¹ Disponível em <http://www.youtube.com/watch?v=Ei6JvK0W60I>. Acesso em 05/02/2012.

Poucos meses depois, em abril de 2008, a Organização Não Governamental (ONG) *Greenpeace* lançava também na Internet o filme *Onslaught(er)*². Claramente inspirado no filme da Dove acima descrito, a versão ambientalista também traz como protagonista uma menina de cerca de 7 anos, que é identificada pelo nome Azizah. Na primeira cena, em primeiro plano, focaliza-se o rosto de feições polinésias da menina, no qual se percebe uma certa apreensão. Ao fundo ouve-se uma música em crescente com a frase “*there they go*” (lá vão eles). De repente, descobrimos aquilo que está indo: inúmeras imagens tomam a tela de maneira agressiva, mostrando a destruição de uma floresta. Árvores são derrubadas, tratores e moto serras trabalham de maneira devastadora e orangotangos estão agonizantes ou mortos. Na medida em que a floresta cai, recursos de animação mostram que palmeiras tomam todos os espaços antes ocupados pela mata nativa. A seguir, diversos produtos da linha Dove são exibidos em prateleiras de supermercados e em cestas de compras. Após o close em alguns produtos, voltamos a imagem inicial de Azizah. Agora, em plano mais aberto, é possível ver atrás da menina pobre, uma floresta destruída. Neste momento, lê-se na tela “*98% of Indonesia’s lowland forest will be gone by the time Azizah is 25*” (98% das florestas de planície da Indonésia terão desaparecido quando Azizah tiver 25 anos). A menina caminha e sai da tela e um novo texto é apresentado: “*most is destroyed to make palm oil, which is used in Dove products*” (a maior parte é destruída para fazer óleo de palma, que é utilizado nos produtos Dove). A imagem desaparece e sobre uma tela preta revela-se o texto final: “*talk to Dove before it’s too late*” (fale com a Dove antes que seja tarde demais). Sendo uma paródia do filme da Dove, a versão do *Greenpeace* rapidamente se espalhou pela rede e estimulou a mobilização de consumidores de todo o mundo para protestarem contra a empresa pedindo soluções para o caso.

A mobilização social liderada pelo *Greenpeace* foi tão forte que, em maio de 2008, poucas semanas depois do lançamento da campanha, Patrick Cescau, presidente da Unilever, anunciava, em Londres, moratória contra o desmatamento das florestas na Indonésia e prometia que todo o óleo de palma usado pela empresa seria sustentável até 2015. Dessa maneira, a empresa assumia publicamente que, ao comprar óleo de palma para a produção da linha Dove de fazendeiros daquela região, estimulava o

² Disponível em <http://www.youtube.com/watch?feature=endscreen&NR=1&v=odi7pQFyjs0>. Acesso em 05/02/2012.

desmatamento de florestas no país asiático, o que não só ameaçava a sobrevivência de orangotangos como também correspondia, na época, a 4% das emissões globais de gases do efeito estufa. Em reunião realizada com o *Greenpeace*, a Unilever se comprometeu com a moratória na compra do óleo de palma e anunciou que utilizaria seu poder de influência para mobilizar a sociedade para a causa. Outras empresas usuárias do insumo - entre as quais a Kraft, a Nestlé e a Cadbury - foram convidadas a aderir ao programa; fornecedores da região foram estimulados a assumir o compromisso; e o governo local foi pressionado pela empresa a dar suporte imediato no combate ao desmatamento.

Isoladamente, cada uma das campanhas acima já seria um bom começo para refletirmos sobre as novas sensibilidades que emergem na contemporaneidade, sobre o poder que as redes de comunicação assumem na sociedade globalizada e também sobre os desafios que se colocam para as empresas se posicionarem neste ambiente. Porém, o fato das campanhas estarem intimamente relacionadas, estabelecendo entre si relações de convergência e também de antagonismo configura um estímulo ainda mais instigante para uma reflexão sobre o fenômeno, ampliando a complexidade dos aspectos citados acima. O que se busca aqui com a referência a estes exemplos é enfatizar a relevância e o desafio de refletir sobre os debates e tendências que marcam as relações entre empresa, sociedade e comunicação neste início de século.

De um lado, a campanha original da Dove já revela uma prática bastante comum nas estratégias empresariais contemporâneas: marcas que se engajam em temas e causas de grande atenção da opinião pública - e, em especial, de seus consumidores ou clientes -, como forma de atender a novas expectativas de seus públicos e, assim, agregar valor a seus produtos e a seu posicionamento de mercado (PORTER e KRAMER 2006; MELÉ, 2008). Denunciar os efeitos nocivos dos estereótipos femininos gerados pela indústria da beleza e agir para valorizar a auto-estima das mulheres foi o caminho que a Dove encontrou para demonstrar um compromisso social que vai além da comercialização de produtos de qualidade. Na medida em que atende a uma cobrança da própria sociedade, o comportamento da marca a diferencia frente às demais que atuam no mesmo segmento, dando a ela uma potencial posição de destaque na lembrança dos consumidores.

De outro lado, a campanha iniciada pela ONG *Greenpeace* sinaliza que na sociedade do século XXI não bastam às empresas estarem engajadas em temas de interesse da sociedade. Independente de suportar uma ou mais causas relevantes, se, em sua atuação, a empresa violar ou influenciar negativamente algum outro aspecto sob vigília da sociedade, a resposta crítica é rápida e vale-se das mesmas ferramentas e técnicas empregadas no marketing e na comunicação empresarial (BENDELL, 2000; KLEIN, 2002). Conforme demonstram os exemplos, não bastou à Dove possuir uma posição de destaque na defesa da auto-estima feminina e ser amplamente reconhecida e até admirada por isso. Na medida em que seu comportamento empresarial se mostrou comprovadamente responsável por prejuízos ao meio ambiente, a sociedade civil organizada reagiu contra a empresa, tornando clara a relação - aparentemente difusa em meio a dispersão da economia global - entre os produtos da marca e o desmatamento de florestas na Indonésia. Com a forte e rápida mobilização dos consumidores e da opinião pública, a marca foi exposta a um claro desgaste de imagem e a riscos potenciais na perda de receita e de participação de mercado. Diante dessas ameaças, reagiu de maneira rápida (e incomum), assumindo o problema e comprometendo-se publicamente a resolvê-lo.

De um lado ou de outro, ainda que pareçam antagônicos, ambos os exemplos revelam um mesmo fenômeno: o processo de transformação na dinâmica da relação entre negócios e sociedade na sociedade contemporânea. E isso deve ser observado como consequência de uma transição contextual mais ampla que se acentua neste início de século reconfigurando outros aspectos importantes da sociedade capitalista industrial. Alguns sinais dessa transição podem ser destacados nos próprios exemplos citados. Primeiro, identifica-se a emergência de novas sensibilidades tais como a preocupação com os efeitos nocivos dos estereótipos promovidos pela indústria da beleza, a preocupação com o meio ambiente ou o aparecimento de uma consciência planetária. Podemos ver também a relação que se estabelece entre consumo e cidadania com o apelo direto para que consumidores optem por produtos com base em valores, crenças e atitudes das empresas e não apenas em atributos como qualidade e preço. Depois, revela-se a força das novas tecnologias de comunicação, sobretudo da Internet, utilizada em escala global tanto pela indústria quanto pelos movimentos sociais. Por fim, vale destacar ainda a busca da empresa a atender a expectativas emergentes na sociedade, seja pela ação proativa no que se refere ao combate aos estereótipos da

beleza feminina, seja pela reação da empresa diante da ofensiva militante, na qual mais do que negar, refutar ou se justificar, cedeu às críticas e comprometeu-se a mudar seu comportamento.

O que isso tudo nos sinaliza é que na medida em que novos valores, sensibilidades e preocupações emergem na contemporaneidade, surgem novas expectativas e dinâmicas sociais que aparentemente impulsionam transformações em práticas empresariais tradicionais, moldadas para operar em um contexto que se mostra em crise ou, pelo menos, sob crítica. As discussões mais recentes sobre responsabilidade social corporativa e sustentabilidade empresarial refletem a busca por práticas de produção mais adequadas a uma sociedade que se revela intolerante a certos comportamentos e impactos das atividades produtivas. Paralelamente, nessa mesma sociedade, globalizada e interconectada pelas redes de comunicação, a ampla disseminação das novas tecnologias e a dinâmica política dos novos movimentos sociais deflagram um crescente processo de vigilância sobre as corporações. Isso resulta em uma nova composição de forças, um cenário muito diferente daquele observado na era industrial, na qual os agentes econômicos comandavam e controlavam os meios de comunicação de massa. Neste novo ambiente, as empresas precisam estar cada vez mais atentas para posicionarem-se não só frente aos anseios da sociedade, mas, principalmente, frente aos seus próprios comportamentos e aos eventuais passivos que possam ser identificados em sua cadeia de valor. Tornam-se objeto de atenção especial não apenas pelos impactos isolados que geram, mas principalmente pela forma com que se relacionam com a sociedade e com o planeta.

Os casos envolvendo a marca Dove não são acontecimentos únicos. Cotidianamente, nos deparamos com exemplos similares e cada vez mais frequentes dando visibilidade a esse amplo processo de ajuste dinâmico e interativo na relação entre empresa e sociedade. Se a empresa é uma criação da modernidade capitalista, é natural que seu papel frente à sociedade e suas práticas sejam debatidos e revistados quando se anuncia o processo de emergência da chamada pós-modernidade. Compreender o que está em jogo com o advento da transição pós-moderna é fundamental para analisar as dimensões emergentes na interação entre o mundo da produção e do consumo, ou entre empresa e sociedade, e, dentro dela, também compreender os movimentos,

desafios e tendências que marcam o campo da comunicação empresarial na atualidade.

Mais do que instrumento de visibilidade, a comunicação parece ser o espaço privilegiado de mediação do conflito entre o papel e as práticas usuais das empresas - o *business as usual* - e as novas expectativas da sociedade em relação a elas. Diante disso, as campanhas acima citadas revelam não apenas o debate, mas materializam o próprio embate por meio do qual se busca reescrever a relação entre negócios e sociedade no mundo contemporâneo. Aqui a comunicação já não pode mais ser entendida apenas como um mero instrumento de visibilidade e divulgação de mensagens. Deve ser compreendida, principalmente, como um processo de mediação e de construção de sentidos, em que os diversos interesses se apresentam e são negociados.

Diversos autores têm se dedicado ao estudo e reflexão sobre o processo de transição contextual que marca a contemporaneidade, o que resultou, nas últimas décadas, na proposição de diversos conceitos para nominá-lo. Sociedade pós-industrial (LASH e URRY, 1993; KUMAR, 1997), sociedade pós-colonial (HALL, 2003B), sociedade em rede (CASTELLS, 1999), sociedade pós-fordista (HARVEY, 1995), modernidade tardia (GIDDENS, 1991); modernidade líquida (BAUMAN, 2000) são apenas algumas das inúmeras designações criadas³. Apesar de darem maior destaque a recortes distintos ou mesmo parciais de um mesmo fenômeno, acreditamos que todas as leituras convergem no que aqui chamamos de sociedade pós-moderna ou pós-modernidade, um conceito mais amplo e que parece abarcar de maneira mais completa o conjunto de transformações pelas quais passa o mundo contemporâneo. Kumar (1997:79) sinaliza que

“o ‘pós’ de pós-modernidade é ambíguo. Pode significar o que vem depois, o movimento para um novo estado de coisas, por mais difícil que seja caracterizar esse estado tão cedo assim. Ou pode ser mais parecido com o *post* de *post-mortem*: exéquias realizadas sobre o corpo morto da modernidade, a dissecação de um cadáver.”

³ Para uma análise ampla sobre estas designações ver KUMAR, 1997 e DE MASI, 2003.

Como um “conceito de contrastes”, não podemos compreender a pós-modernidade sem relacioná-la com a modernidade. Há movimentos evidentes de ruptura, mas também continuidade entre elas. O capitalismo e a empresa, por exemplo, são alguns dos elementos que surgem na modernidade e que permanecem fundamentais no ambiente da transição pós-moderna. Se as histórias do capitalismo e da empresa confundem-se com a da modernidade, podemos intuir que as características que assumirem diante do atual processo de transição contextual serão fundamentais para entendermos e definirmos o que é (ou será) efetivamente a sociedade pós-moderna. Talvez, por isso, capitalismo e empresa estejam no centro de tantos debates e disputas na contemporaneidade. A depender das formas que venham a assumir, a pós-modernidade também será definida.

Contudo, se a modernidade está em acelerado declínio, talvez não se possa dizer que a pós-modernidade já tenha se estabelecido. Nesta perspectiva, o ambiente contemporâneo se coloca menos como algo plenamente delimitado e mais como o espaço-tempo da transição entre algo que se dilui (a modernidade) e uma nova realidade em construção (a pós-modernidade). Assim, a contemporaneidade deve ser vista como uma janela de tempo marcada pela disputa, pelo conflito, pelo contraste, pelo debate e por embates na qual se desconstrói o que foi a aventura moderna e se busca definir o que poderá sucedê-la. Por conta destas características, chamaremos a este contexto que define a atualidade de *transição pós-moderna*, entendendo que as diversas teorizações e formulações a respeito do pós-moderno não são isentas e precisam ser compreendidas como construções discursivas imersas em uma disputa de sentido, todas elas buscando definir o que virá a ser a nossa sociedade no futuro. E é dentro deste cenário conflitivo que precisam ser entendidas as discussões que se voltam para a relação entre empresa, sociedade e comunicação. Tanto no âmbito de sua conceituação, quanto no que se refere às suas práticas, as discussões sobre a (re)configuração da relação empresa-sociedade é um dos campos privilegiados de crítica ao moderno e de construção do pós-moderno.

Diante deste breve quadro introdutório, parece relevante que o presente trabalho se dedique a investigação de como evolui a relação entre empresa e sociedade no contexto da transição pós-moderna, tendo em vista a hipótese de que a comunicação figura como o espaço de visibilidade e mediação de debates e embates pelos quais

empresas e sociedade negociam os termos de sua relação. Assim, partindo do contexto de uma modernidade em crise, serão analisadas, com base na revisão da bibliografia disponível, três dimensões distintas pelas quais se pode entender melhor a dinâmica das relações entre empresa, sociedade e comunicação na transição pós-moderna.

No primeiro capítulo, será analisada a dimensão que compreende os debates e embates no campo da responsabilidade social, ou seja, o plano em que se definem os direitos e deveres da empresa perante a sociedade. No contexto do capitalismo contemporâneo, reforça-se o embate entre, de um lado, a visão liberal clássica, segundo a qual as obrigações das companhias seriam apenas remunerar seus acionistas e seguir as leis e as regras básicas da sociedade (FRIEDMAN e FRIEDMAN, 1962; FRIEDMAN, 1970) e, de outro, visões de fundamentação político-contratual que entendem haver um processo mais dinâmico de compatibilização de interesse entre empresa e sociedade (KREILTON, 2004; MELÉ, 2008). Tendo o contrato social moderno como pano de fundo, partiremos da primeira revolução industrial seguindo os ciclos do capitalismo tal como propostos por Lash e Urry (1993) e Santos (2001) para discutir de que forma os conceitos e os modelos de responsabilidade social evoluíram definindo diferentes configurações históricas para a relação entre empresa e sociedade ao longo da modernidade. O capítulo será concluído com foco nos debates que se colocam sobre este tema na contemporaneidade.

A segunda dimensão a ser analisada em uma perspectiva teórica é a dinâmica política da relação entre empresa e sociedade, objeto do segundo capítulo. Essa dimensão abarca os instrumentos de controle e poder sobre a empresa e é chamada no campo da Administração de Governança Corporativa. Partimos do entendimento de que a estrutura de governança das empresas decorre, em grande medida, da concepção de sua responsabilidade social. Assim, na medida em que ganha corpo o entendimento de que as obrigações das companhias não estão mais restritas apenas aos interesses dos seus acionistas (*shareholders*), mas, de uma maneira mais ampla, atendem aos

interesses das chamadas partes interessadas⁴ (*stakeholders*), despontam com grande força os debates sobre transparência, responsabilidade e prestação de contas da empresa para com a sociedade. Nesta perspectiva, estabelece-se um debate entre os modelos tradicionais de governança corporativa, estruturados para representar apenas os interesses dos acionistas e minimizar o chamado conflito de agência e os modelos para a chamada *governança das partes interessadas* (WHITE, 2006). Porém, em meio ao advento da sociedade em rede, o que emerge com força, promovendo um verdadeiro embate com os modelos tradicionais é a perspectiva de uma *governança corporativa extrainstitucional*, resultado da influência direta da sociedade civil sobre a tomada de decisões na esfera da produção. Organizada por meio dos novos movimentos sociais e amparada no uso das novas tecnologias de comunicação e das redes sociais, a mobilização da sociedade e da opinião pública tem se mostrado um relevante instrumento de controle e poder sobre a atuação empresarial no contexto, exercendo papel crescente de vigilância e influência nas decisões corporativas, como podemos perceber no exemplo da campanha *Onslaught(er)* acima citada. Observaremos as discussões sobre governança corporativa, identificando suas conexões com as práticas políticas que emergem na transição pós-moderna. Considerando a disseminação das novas tecnologias, a morfologia das redes e as práticas políticas dos novos movimentos sociais, o capítulo discutirá no âmbito do capitalismo global e da sociedade em rede como os interesses das diversas partes interessadas se materializam em processos comunicacionais na esfera pública mediática e exercem influência na tomada de decisão das empresas.

A terceira dimensão da relação empresa e sociedade, a ser observada no terceiro capítulo, é a das práticas de comunicação empresarial, contemplando o conjunto de estratégias, programas e ações de comunicação que as empresas utilizam proativamente na relação com os seus públicos. Neste aspecto, o contexto da transição pós-moderna parece trazer desafios para os modelos tradicionais de comunicação empresarial, notadamente sustentados no paradigma funcionalista. O filme *Onslaught* no contexto da campanha *Dove pela real beleza*, por exemplo, sinalizaria a busca por uma resposta pois, dentre outras características, destaca-se pela não explicitação dos

⁴ Tradução para o termo em inglês “stakeholders”, tem sido amplamente utilizado para designar qualquer indivíduo ou grupo que afete ou exerça influência no negócio, por meio de suas opiniões ou ações, ou seja influenciado ou afetado pelo negócio. Exemplos comuns de partes interessadas são: público interno, fornecedores, clientes, comunidade do entorno, governo, acionistas, etc.

atributos tangíveis e benefícios do produto e pela associação da marca a uma causa de interesse público. Porém, fica a dúvida se uma mudança apenas no conteúdo das mensagens ou nos canais de sua veiculação (a Internet, por exemplo) é o suficiente para uma verdadeira acomodação das práticas de comunicação empresarial ao contexto da transição pós-moderna. Esta discussão será aprofundada pela análise dos fundamentos teóricos do campo e de suas limitações frente ao momento atual da relação empresa-sociedade, buscando identificar características que possam sustentar uma prática coerente com o contexto contemporâneo e os próprios desafios que as empresas enfrentam.

Uma vez que os debates e tendências que definem a relação entre empresa, sociedade e comunicação na contemporaneidade já terão sido observados no plano teórico, chegaremos a segunda parte deste trabalho, que se concentrará na análise empírica do mesmo fenômeno. A partir de uma pesquisa de campo qualitativa, buscou-se compreender se e como os dirigentes máximos de comunicação observam e interpretam as mudanças em processo na sociedade e, caso exista, como avaliam suas consequências nas atividades empresariais. O objetivo é delinear de que forma as práticas de comunicação das companhias se alteram ou não para responder a este novo contexto. Para apoiar o trabalho de campo, recorreu-se à metodologia da Teoria Fundamentada que permite construir uma teoria de caráter indutivo sustentada na análise de uma base de dados coletados na forma de entrevistas semi estruturadas. Assim o quarto capítulo será dedicado à pesquisa de campo. Apresenta os detalhes da metodologia utilizada, os dados coletados e as conclusões da pesquisa empírica. O objetivo é permitir que o leitor compreenda como se chegou à teoria fundamentada proposta, que poderá ser analisada e contraposta com as perspectivas teóricas tratadas nos capítulos iniciais.

Por fim, o quinto capítulo será destinado às conclusões deste estudo. Nele tentaremos delinear os fenômenos mais marcantes em torno da relação entre empresa, sociedade e comunicação num contexto em mutação, comparando e comentando as relações entre as descobertas provenientes da discussão teórica e da pesquisa de campo. Dentro do possível e das limitações deste trabalho, procurar-se-á apontar pistas para a constituição de um modelo de comunicação coerente com os desafios que as empresas e a sociedade na transição pós-moderna.

1 A RELAÇÃO EMPRESA-SOCIEDADE: DA MODERNIDADE À TRANSIÇÃO PÓS-MODERNA

1.1 O papel social da empresa: um debate em evidência

“*Os melhores negócios do mundo são os melhores negócios para o mundo*”. Este foi o *slogan* utilizado em uma recente campanha publicitária do banco Santander no Brasil. Poderia ser mais uma entre as tantas frases de efeito que povoam os meios de comunicação e habitam nossa vida cotidiana sem despertar muito interesse. No entanto, há que se reconhecer a simplicidade com que esta campanha enfatiza um dos debates mais representativos da contemporaneidade. Na afirmação de que o “melhor negócio do mundo” é o “melhor negócio para o mundo”, há uma provocação explícita para que o espectador reflita sobre os valores que definem o papel e as responsabilidades da empresa em nossa sociedade. Ao que parece, o banco está defendendo um maior compromisso dos negócios para com o mundo ou para com a sociedade, algo que pode ser entendido como estando além do objetivo de geração de retorno ao acionista.

Sem entrar na discussão sobre a autoridade ou legitimidade do anunciante para tal defesa ou ainda sobre suas possíveis intenções ao fazê-lo, partimos do pressuposto de que a utilização desta afirmação em uma campanha publicitária de massa, exibida em espaços privilegiados na televisão, no rádio, em jornais, em revistas e na Internet, sinaliza para a relevância atribuída a este debate na agenda da sociedade contemporânea. Considerando que um anunciante recorre à propaganda com a intenção de atrair clientes ou valorizar a sua marca (BELCH e BELCH, 2008), também podemos supor que, de alguma forma, a proposição da campanha (e a discussão que ela provoca) tenha valor percebido e agrade às expectativas de pelo menos uma parcela dos consumidores. Assim, no âmbito deste estudo considera-se o anúncio acima como um dos muitos exemplos concretos e emblemáticos do movimento de debate e reflexão que se estabelece na contemporaneidade acerca do papel da empresa na sociedade.

Fenômenos recentes como a emergência de novos valores e expectativas dos cidadãos-consumidores, as implicações econômicas e políticas do processo de globalização ou ainda as novas dinâmicas de interação social decorrentes da disseminação das novas tecnologias compõem, no início do século XXI, um contexto social com características peculiares que incidem decisivamente sobre a relação empresa-sociedade. Diante de um cenário que se mostra em pleno processo de transição e das rupturas que ocorrem em relação ao contexto de uma modernidade em crise, é coerente supor que, de alguma forma, o papel social das empresas, ou seja, o entendimento de seus deveres e direitos frente a esta “nova” sociedade que emerge, também seja submetido a um processo de revisão e reposicionamento.

Desde as décadas finais do século passado, algumas práticas empresariais já sinalizavam mudanças na relação entre o setor privado e a sociedade (MATTEN et al., 2003; MATTEN e CRANE, 2005; SCHERER e PALAZZO, 2008). Diversos estudos e autores indicam que por meio da ação filantrópica (PAOLI, 2002; GOHN, 2000), da privatização de serviços públicos (BOBBIO, 1989; ARNOLDI e MICHELAN, 2002) ou ainda por meio de novas estratégias de negócios (PRAHALAD e BRUGMANN, 2007; HART, 2007; PNUD, 2008), o mercado vem ampliando sua presença em campos de interesse público tradicionalmente operados pelos governos. White (2007) considera que este é um movimento já consolidado: o que ainda há pouco podia ser considerado excepcional, como o envolvimento das empresas na oferta de educação, saúde ou cultura, hoje já parece ser o comportamento esperado delas. No mesmo sentido, Arnoldi e Michelan (2002:248-249) identificam novas demandas em relação aos negócios e afirmam que

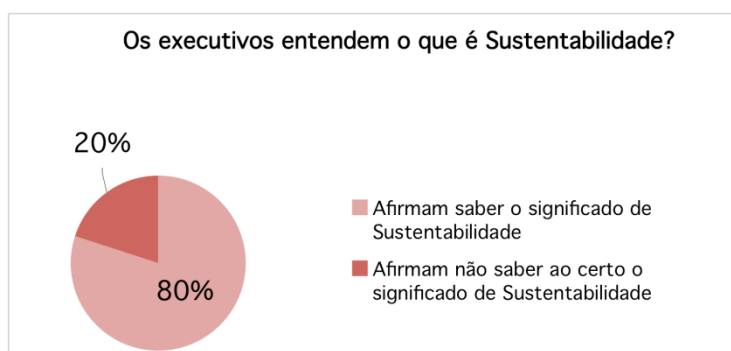
“(...) já não é novidade o bom relacionamento que deve prevalecer entre as empresas e seus empregados, clientes, acionistas e a comunidade. A preocupação com a poluição ambiental, a participação em obras culturais, a contribuição da empresa na oferta de benefícios diretos e indiretos à comunidade passou a ser ‘cobrada’ no seu ambiente de atuação”.

Esta perspectiva indica que na contemporaneidade, tanto as novas expectativas sociais quanto as novas práticas empresariais emergentes, estão deslocando definitivamente

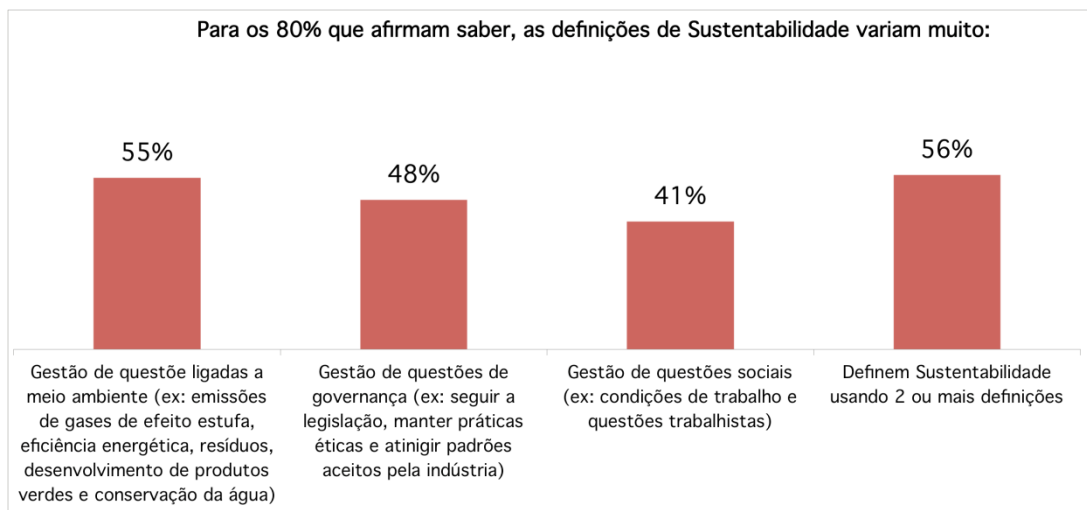
as fronteiras erguidas na sociedade moderna para separar os domínios do público e do privado (MATTEEN et al., 2003; STHOL et al., 2007).

A presença cada vez maior das discussões sobre sustentabilidade e responsabilidade social na agenda corporativa é um outro indicador relevante deste cenário de mudança, sinalizando que a reflexão sobre a relação entre negócios e sociedade também passou a ocupar um lugar privilegiado no desenho das estratégias empresariais (KURUCZ et al., 2008; CARROLL, 2010). Não se pode negar a importância dada ao tema pelas corporações, contudo há diversos indícios de que ainda é tímida e limitada a forma como estas discussões se traduzem em mudanças nos modelos e práticas de negócios (WHEELER et al., 2003; MCINTOSH, 2007).

Considerando que a sustentabilidade é um dos direcionadores que marcam a busca por uma nova forma de se fazer negócios (CARREIRA, 2010) e, portanto, de uma nova relação entre as empresas e a sociedade, uma pesquisa realizada pela consultoria McKinsey&Company (2010) ajuda a ilustrar como o tema vem sendo tratado no campo das estratégias empresariais. Após ouvir mais de 1600 executivos de todo o mundo, a pesquisa mostra que se, por um lado, mais de 50% dos entrevistados consideram que a sustentabilidade é um tema relevante ou muito relevante para a gestão dos negócios, por outro, os executivos não parecem seguros quando tentam traduzir o que isso significa na prática. Vinte por cento afirmam de imediato não saber ao certo o que sustentabilidade significa, e, dentre os 80% que afirmam saber, as respostas se voltam a temas pontuais e aspectos gerenciais e não dão a dimensão de uma mudança mais profunda na relação empresa-sociedade.



Fonte: McKinsey&Company, 2010.



Fonte: McKinsey&Company, 2010.

A pesquisa nos permite concluir que o debate tem, de fato, recebido atenção da alta direção das empresas. Porém, também sinaliza que o tema vem sendo compreendido de maneira fragmentada, pontual ou instrumental pelos executivos, o que dificulta o protagonismo empresarial em um processo de mudança mais amplo, sistêmico e estrutural (CARREIRA, 2010).

Um dos fatores que pode explicar este cenário é o fato do reposicionamento do papel social da empresa estar inserido em um ambiente mais amplo de mudança em nossa sociedade, representando, em si, um dos campos privilegiados deste processo que aqui chamamos de transição pós-moderna. Ou seja, para repensar e redefinir a relação entre empresa e sociedade é importante considerar que isso ocorre mediado pelas estruturas culturais, valorativas, institucionais e de poder de uma sociedade em processo de transição. Na medida em que este processo não ocorre sem debates, e embates, é esperado que a definição de um novo estatuto para a relação empresa-sociedade surja por meio de práticas e discursos divergentes e conflitantes que se colocam em disputa para definir a direção das mudanças, tanto em relação ao que elas já representam, quanto ao que poderão representar num futuro próximo.

Este debate pode ser percebido nas reflexões teóricas e técnicas que surgem sobre o tema. Observando as publicações a este respeito, é fácil identificar, de um lado, toda uma série de analistas que observam positivamente o processo em curso, sugerindo

que estamos diante de uma oportunidade para harmonizar a relação entre negócios e sociedade. Como defendem Porter e Kramer (2011:4),

“A solução encontra-se no princípio do valor compartilhado, que envolve a criação de valor econômico de forma a também criar valor para a sociedade, por meio das suas necessidades e desafios. As empresas devem reconectar o sucesso da companhia com o progresso social.”

Para analistas que seguem essa perspectiva, o debate sobre o lugar da empresa na sociedade abre espaço para que as próprias forças de mercado fortaleçam a geração de valor compartilhado, na qual o interesse e a racionalidade de maximização de valor ao acionista se coaduna “naturalmente” ao propósito da criação de valor social, equacionando a tensão empresa-sociedade e dando início a uma nova etapa do capitalismo. De certa maneira, é esta linha de pensamento com fortes características liberais ou fortemente pautada em uma racionalidade instrumental (AMAESHI e BONGO, 2007) que influencia o *slogan* do banco Santander citado na abertura deste capítulo e que, cada vez mais, sustenta o discurso e as estratégias de sustentabilidade e responsabilidade social de diversas empresas (Garriga e Melé, 2004; KREILTON, 2004; BERGER et al. 2007; MELÉ, 2008).

Porém, de outro lado, é possível reconhecer também quem veja com ressalvas as novas bases que se colocam para a relação entre sociedade e mercado e a porosidade crescente nas fronteiras entre o público e o privado (MATTEN et al., 2003). Nesta perspectiva, os autores se posicionam tanto à esquerda quanto à direita. No campo da teoria crítica, trabalha-se com a denúncia de que o avanço da atuação privada em certos campos do bem público atenderia aos interesses neoliberais e intensificaria a existência do Estado mínimo preconizado pelo Consenso de Washington. A consequência social seria um processo conservador de privatização da coisa pública (MCMILLAN, 2007); de ameaça ao controle democrático sobre os serviços de interesse coletivo (GOHN, 2000); e de “descapacitação (*disempowerment*) dos cidadãos, ao recriá-los (...) dependentes da caridade da ação externa privada” (PAOLI, 2002:414).

Já dentre os autores posicionados à direita, o foco da crítica é a preocupação de que a exigência de um maior compromisso social da empresa coloque em risco ou

comprometa a geração de retorno ao acionista, considerada a verdadeira responsabilidade social dos negócios (LEVITT, 1958; FRIEDMAN e FRIEDMAN, 1962; FRIEDMAN, 1970). Em artigo recente, publicado em 23 de agosto de 2010 no *The Wall Street Journal*, o professor Aneel Karnani, da Universidade de Michigan analisa este ponto de vista e conclui que

“É elementar, nos casos em que lucros privados e os interesses públicos estão alinhados, a ideia de responsabilidade social corporativa é irrelevante: as empresas que buscam aumentar seus lucros vão acabar aumentando o bem estar social. Em circunstâncias em que os lucros e o bem estar social estão em oposição direta, um apelo à responsabilidade social corporativa será quase sempre ineficaz, porque os executivos não são susceptíveis a agir voluntariamente no interesse público e contra os interesses dos acionistas.”

De maneira preliminar, as três visões destacadas acima indicam que o debate sobre o novo lugar da empresa na sociedade não é neutro, sendo mediado por diferentes interesses e posicionamentos políticos e epistemológicos. Mais adiante aprofundaremos estas visões de maneira a compreender melhor os discursos e posicionamentos a ele relacionados.

É importante considerar ainda que os debates sobre a relação empresa-sociedade ocorrem imersos em um processo de mudanças significativas nas dinâmicas sociais do qual derivam, a todo momento, novos elementos de mediação que influenciam e interagem com os discursos e posicionamentos circulantes. Dentre as mediações mais expressivas pode ser destacado o próprio fenômeno da globalização, que tem contribuído para deslocar o lugar social das empresas de maneira irreversível. Diante da ampla mobilidade do capital, da internacionalização da produção e do consumo e da maior dependência das economias nacionais em relação aos investimentos privados, as grandes corporações do mundo globalizado já não podem mais ser compreendidas apenas como agentes econômicos, produtores de bens e serviços, empregadores e contribuintes. Tornam-se agentes políticos globais (DEETZ, 1992; BENDELL, 2000), capazes de influenciar e gerar impactos no campo econômico e também nas esferas social, cultural, ambiental e regulatória, tanto em âmbito nacional quanto mundial. Frente à dependência que assumem em relação às grandes empresas

transnacionais, os governos tornam-se cada vez mais relutantes em impor restrições aos interesses do mercado e o resultado é um setor privado com poderes ainda mais acentuados e livre para influenciar as regras e políticas nacionais (NEWELL, 2000; ALBAREDA, 2008).

Contudo, se a globalização amplia o poder das corporações (IANNI, 2003; WHITE, 2006), também estimula e possibilita um processo mundializado de atenção e vigilância sobre elas (BERMAN et al., 1999; BENDELL, 2000; WHEELER et al., 2003; SCHERER e PALAZZO, 2007). E isso não ocorre apenas como resposta ao aumento do poder político e econômico que as empresas exercem, mas também resulta do evidente contraste existente entre as externalidades⁵ geradas pelos negócios e socializadas pela sociedade (FRIEDMAN, 2010) e o baixo compromisso empresarial frente a superação dos desafios da humanidade. Valor (2005:192), neste aspecto, afirma que “corporações têm adquirido crescente poder, em certos casos, até mais poder do que alguns Estados, sem se engajar no avanço do bem comum.”

Ainda que falem cada vez mais sobre ética, responsabilidade social ou mesmo sustentabilidade, há sinais claros de que as empresas ainda falham em concretizar a máxima de serem “as melhores empresas para o mundo”. Somam-se evidências das consequências desastrosas da atuação privada, tanto para a sociedade quanto para o planeta (BAKAN, 2004). Socializam-se os prejuízos e privatizam-se os lucros. O impacto gerado na economia global pelas práticas pouco ortodoxas do mercado financeiro em 2001 e 2008, assim como o vazamento de petróleo ocorrido no Golfo do México em 2010, por exemplo, ilustram com clareza este contraste.

A evidência das consequências negativas ou dos prejuízos ambientais, sociais e econômicos gerados pelas corporações resulta em um ambiente de baixa confiança no setor privado. A resposta da sociedade tem ocorrido não só por meio dos diversos movimentos sociais, organizados ou não, que se intensificam e diversificam desde os

⁵ O termo externalidade designa uma situação na qual os tomadores de decisão não carregam totalmente as consequências relativas a custos ou benefícios pelas suas escolhas ou ações. Um exemplo de externalidade ocorre quando uma empresa polui o ambiente lançando detritos em um rio sem pagar pelo direito de fazer isso às partes que estão abrindo mão da água limpa.

primeiros protestos contra a globalização ocorridos nos EUA e na Europa⁶ na década de 1990 (WHEELER et al., 2003; BENDELL e BENDELL, 2007), mas também por meio de um forte ativismo nas redes sociais e na Internet (KLEIN, 2002). Para McMillan (2007:18), esta situação

“tem extraído da empresa um sério preço a pagar: a legitimidade pública que gera confiança para clientes e *stakeholders* e oferece à empresa o direito de ocupar um espaço no planeta.”

A perspectiva de uma profunda crise de legitimidade e de imagem talvez justifique porque os temas da ética, da sustentabilidade e da responsabilidade socioambiental estejam recebendo tanto destaque na agenda empresarial, sobretudo em campanhas de comunicação empresarial (SNIDER et al., 2003). Se as críticas contra as empresas tem um forte apelo midiático, miram diretamente a reputação das marcas e ganham visibilidade com a ajuda dos meios e das redes de comunicação, as empresas parecem querer resolver o problema neste mesmo campo de batalha, valendo-se de uma abordagem quase sempre instrumental da comunicação para enfatizar em suas campanhas publicitárias, nas suas ações de relações públicas um discurso que reforça a cidadania empresarial. Essa perspectiva comunicativa, no entanto, não significa uma mudança efetiva no campo das práticas.

“As empresas também têm aprendido a usar a mídia, muitas vezes confundindo notícias com técnicas de relações públicas, abraçando e reenquadrando a RSE como um bom negócio. (...) A proliferação global do discurso da RSE não garante necessariamente práticas globais de RSE.” (STOHL et al., 2007:37)

Essa contradição pode ser verificada no vazamento de petróleo no Golfo do México, em 2010. O acidente ambiental foi causado por uma empresa cujos posicionamento e reconhecimento públicos foram fortemente associados, nos últimos anos, às melhores práticas de responsabilidade ambiental. Em sua comunicação, a BP sempre destacou suas estratégias e práticas responsáveis, projetando uma imagem “verde” ou sustentável. Esta percepção foi duramente confrontada não só pelas atitudes de alto risco que ocasionaram o vazamento mas, principalmente, por algumas das medidas da

⁶ CHRISPINIANO (2001) oferece uma boa descrição de como foram organizados e realizados os protestos antiglobalização ocorridos em Praga no ano de 2000.

empresa (e de seu presidente) que esconderam fatos relevantes e minimizaram a gravidade dos impactos nos primeiros dias após o início do vazamento⁷. O processo de deslocamento entre imagem e práticas não é uma novidade. Diversos casos ocorreram nos últimos anos, entre eles, o da empresa Enron, uma companhia que acumulava prêmios e reconhecimento público pela qualidade de sua gestão e suas ações filantrópicas, mas que estava envolvida em processos fraudulentos cujas consequências na economia foram sentidas globalmente (WHEELER et al., 2003; STOHL et al., 2007).

Evidências como estas permitem sustentar a hipótese de que o discurso midiático tem sido um recurso privilegiado pelas empresas para responder às expectativas da sociedade sobre seu novo papel social, o que, muitas vezes, pode anteceder a um processo efetivo de mudança no campo das práticas e das formas de se fazer negócios. A comunicação tende a enfatizar uma imagem contemporânea e atualizada das companhias, mesmo quando as práticas reais ainda se concentram no chamado *business as usual*. Porém, como mostrou o caso da BP no Golfo do México, há sinais de que estes movimentos retóricos, baseados em uma prática comunicativa instrumental e discursiva, não conseguirão se sustentar em um contexto marcado não só pela emergência de novos valores, mas sobretudo interligado e conectado pelas redes de comunicação, que permite a ampla e rápida circulação de informações e a conexão global e instantânea de movimento sociais (SNIDER et al., 2003; WHEELER et al., 2003; VALOR, 2005). No ambiente da sociedade em rede (CASTELLS, 2004) e da sociedade transparente (VATTIMO, 1992) se torna muito arriscado e quase impossível para as empresas esconder informações ou promover uma imagem falseada de sua realidade.

Compreender os elementos que surgem na transição pós-moderna para mediar as bases da relação empresa-sociedade parece ser um primeiro passo para entender o modelo que emerge para regular esta relação. É também fundamental para analisar os conceitos e práticas de comunicação empresarial que ajudam a construir e sustentar esta relação. Assim, as novas configurações para as fronteiras entre o público e o privado; a emergência do conceito de sustentabilidade empresarial; a crescente

⁷ Sobre isso ver SCHILLER (2011).

importância política das empresas no cenário da globalização; os impactos cada vez mais acentuados das externalidades sobre o meio ambiente e sobre a economia global; a crescente vigília de setores da sociedade sobre o comportamento das companhias; as campanhas de comunicação corporativa centradas no discurso da cidadania empresarial e os fluxos informacionais da sociedade em rede podem ser destacados como algumas das mediações recentes que precisam ser consideradas no debate em torno da reconfiguração do papel social da empresa em meio à transição pós-moderna. Ocupando as agendas empresariais, acadêmicas e dos movimentos sociais, essa discussão ganha ampla visibilidade e também é mediada pelos meios e pelas redes de comunicação, tornando-se um tema privilegiado para a leitura e compreensão das dinâmicas sociais contemporâneas.

Ao longo do presente capítulo aprofundaremos a análise da relação empresa-sociedade pela ótica da chamada Responsabilidade Social Empresarial (RSE), assumindo que a RSE é o campo próprio no qual se discutem e definem os direitos e deveres de uma em relação a outra (SNIDER et al., 2003; Garriga e Melé, 2004; KREILTON, 2004; VALOR, 2005; BROOMHILL, 2007; CARROLL, 1999 e 2008; MELÉ, 2008). Partimos do princípio de que, se até este momento, estas relações e expectativas mútuas foram definidas por mediações pertinentes ao contexto sociocultural da modernidade, o processo de revisão e crítica que se volta para estas relações na atualidade deve ser assumido como parte de um movimento mais amplo de transformações que caracterizam o mundo contemporâneo. Em outras palavras, posicionar o debate atual sobre RSE no contexto do que aqui chamamos de transição pós-moderna, permite estabelecer relações deste com outros fenômenos em curso e o acesso a um referencial teórico mais abrangente e multidisciplinar, o que parece ser fundamental para compreender a extensão das mudanças em jogo. Nas próximas páginas, analisar-se-á de que forma se estabeleceu e evoluiu o entendimento da RSE ao longo da modernidade, identificando as mediações contextuais que ajudaram a definir e transformar a relação empresa-sociedade desde a revolução industrial até os dias atuais. Na parte final do capítulo, focaremos os principais debates e embates que marcam essa discussão na transição pós-moderna.

1.2 Relação empresa-sociedade: do campo de estudos da RSE

Ainda que o surgimento das sociedades com fins de lucro remonte a tempos muito antigos, a versão da empresa que conhecemos hoje é um fenômeno social da modernidade (VIVES, 2011). Mais especificamente, pode se dizer que a empresa moderna é uma construção do capitalismo industrial (KUMAR, 1997). Porém, a análise mais detalhada do estatuto que rege as relações, direitos e deveres das empresas para com a sociedade só veio emergir como uma problemática acadêmica e gerencial relevante após a Segunda Guerra Mundial: começando timidamente com algumas publicações nos anos 1950 até se estabelecer, nos anos 1960 e 1970, como um profícuo campo de estudos (CARROLL, 1999 e 2008; Garriga e Melé, 2004; KREILTON, 2004; VALOR, 2005; BROOMHILL, 2007; CARROLL e SHABANA, 2010).

O nascimento do campo de estudos e a grande atenção que se volta sobre ele a partir deste momento histórico específico podem ser explicados, basicamente, por dois fatores: (1) de maneira mais estreita, pelo fato de nesta época surgirem evidências contundentes do crescente impacto da atividade empresarial nos campos econômico, social e ambiental e também do enorme poder político e econômico desempenhado pelo setor privado; e (2) de maneira mais ampla, pelo fato de na segunda metade do século XX ganhar força um profundo mal-estar coletivo em relação aos rumos e consequências da modernidade e de suas instituições, dentre as quais uma das mais representativas é a própria empresa. Estes fatores foram potencializados e acelerados pela eclosão, à época, dos novos movimentos sociais, muitos deles mobilizados em torno da crítica direta à atuação das empresas. Como analisam Carroll e Shabana (2010:87)

“pedaço por pedaço, o ambiente social global foi sendo construído por esses movimentos, e o resultado é um contexto muito diferente, em que a empresa passou então de operar.”

Figurando como um dos elementos constitutivos do contexto histórico que aqui chamamos de transição pós-moderna, é importante reforçar que a discussão em torno da relação empresa-sociedade surgirá não apenas como um campo de estudos e

conhecimento, mas, sobretudo, como um campo de militância e de disputa política⁸. Conforme afirmam Amaeshi e Bongo (2007:13), esta é uma discussão que se origina fora das empresas estando fortemente associada aos movimentos de contestação do próprio sistema capitalista.

Na medida em que a descoberta recente do objeto é potencializada pelo próprio contexto de sua significação – a crise da modernidade -, a produção dedicada à relação empresa-sociedade tem crescido de maneira relevante nas últimas décadas. As publicações sobre o assunto vem sendo ampliadas e diversificadas, desde os anos 1970, oferecendo interpretações variadas, e às vezes divergentes, para o tema (CRANE et al., 2008). As diferentes abordagens podem derivar tanto da teoria crítica quanto das teorias neoclássicas e resultar em estudos com propósitos tanto conceituais e teóricos quanto empíricos e aplicados (Garriga e Melé, 2004; MELÉ, 2008). Nesse sentido, é importante reconhecer que os estudos sobre relação empresa-sociedade configuram um campo de conhecimento ainda em construção, sendo fortemente marcado pelos debates, embates, divergências e aproximações conceituais. Este fator, tanto quanto a perspectiva de que é um campo entrecortado por disputas políticas, ajuda a entender a profusão de discursos, conceitos e denominações que tentam delimitá-lo não apenas na academia, mas também no âmbito dos movimentos sociais e no contexto das práticas empresariais⁹.

Na bibliografia disponível sobre a problemática, existe uma infinidade de publicações que tentam conceituar o campo de estudos, sugerindo diferentes denominações e entendimentos para classificá-lo (CARROLL, 1999; VALOR, 2005; BROOMHILL, 2007; MURRAY e HAZTELETT et al., 2007; CARROLL, 2008), inclusive no Brasil (MARQUES et al. 2006; MORETTI e CAMPANARIO 2009; ZANCA et al. 2009). Destacam-se termos e conceitos como Cidadania Corporativa (*corporate citizenship*), Responsabilidade Corporativa (*corporate responsibility*), Responsabilidade Social Corporativa (*corporate social responsibility*), Gestão de Stakeholders ou Gestão de Partes Interessadas (*stakeholder management*), Ética nos Negócios (*business ethics*), Responsabilidade Socioambiental e Sustentabilidade (*Sustainability*), apenas para

⁸ Broomhill (2007) oferece uma perspectiva desta disputa evidenciando abordagens derivadas do neoliberalismo, do keynesianismo e da economia política radical.

⁹ Broomhill (2007) apresenta um levantamento bastante completo de iniciativas acadêmicas, empresariais e do terceiro setor sobre o tema.

citar alguns¹⁰. É importante ressaltar, inclusive, que estas nomenclaturas disputam espaço entre si, cada qual buscando provar-se a mais representativa frente as demais, ainda que, na maioria da vezes, sejam utilizadas como sinônimos ou como novos rótulos para um mesmo objeto e não haja um grande esforço ou rigor em diferenciar seus significados (ASHLEY et al., 2000; VALOR, 2005; CARROLL e SHABANA, 2010).

Mais recentemente, o meio empresarial brasileiro parece ter priorizado o uso do termo “sustentabilidade” ou “sustentabilidade empresarial” para se referir ao campo das suas práticas de relacionamento ético e responsável para com a sociedade, incluindo aí o meio ambiente. Esta utilização se intensificou, sobretudo, quando a publicação de relatórios de sustentabilidade se tornou uma prática usual nas principais empresas do país¹¹. No entanto, nas comunidades acadêmica e profissional internacionais, quando o objeto de estudos é a relação entre negócios e sociedade, parece predominar a utilização da denominação *Corporate Social Responsibility (CSR)* para delimitar e nominar o campo de conhecimento e as práticas a ele associadas. *Sustainability* (sustentabilidade) é mais frequentemente utilizado para acompanhar a performance associada a determinados indicadores socioambientais ou ao chamado *triple-bottom-line* (ELKINGTON, 2001).

Diante de uma abordagem mais abrangente e de um histórico de formulação mais antigo e robusto (CARROLL, 1999 e 2008), será privilegiada neste trabalho a utilização do termo *Corporate Social Responsibility (CSR)* que será traduzido para o português como Responsabilidade Social Empresarial (RSE), dada a utilização mais comum desta expressão no Brasil¹².

¹⁰ Carroll (2008) oferece um amplo levantamento dos termos disponíveis na literatura em língua inglesa.

¹¹ Entre 2007 e 2008, mais de 70 empresas brasileiras publicaram relatórios de sustentabilidade utilizando a metodologia do GRI (*Global Reporting Initiative*). Trata-se de um número bastante significativo haja visto que naquele período 200 empresas no mundo usavam esse modelo. Em 2010, o número de empresas brasileiras subiu para 88, atrás apenas dos Estados Unidos e da Espanha.

¹² Em língua inglesa, o adjetivo *corporate* é empregado para fazer referência aos fenômenos que envolvem as atividades empresariais. Já o substantivo *corporation* nomina um tipo específico de sociedade de negócios. Por conta disso, nas versões para o português tem sido comum empregar o termo empresarial para traduzir o termo *corporative*. Vale lembrar ainda que o termo Responsabilidade Social Empresarial tem sido empregado pelo Instituto Ethos, principal instituição a tratar do tema no Brasil.

RSE e sustentabilidade serão vistos aqui como conceitos interligados, mas distintos¹³. O primeiro, será entendido como o campo de conhecimento e das práticas que moldam a relação empresa-sociedade. Já o segundo, será compreendido como uma abordagem normativa específica da RSE, ancorada no compromisso da empresa com as proposições de desenvolvimento sustentável (VEIGA, 2008) que orienta mudanças no processo e na lógica produtivos (DOPPELT, 2010) como forma de incorporar de maneira integrada os aspectos social, ambiental e econômico. Diante disso, a sustentabilidade será entendida como resposta no campo das formulações de RSE a uma das principais mediações da relação empresa-sociedade na transição pós-moderna - a busca pelo desenvolvimento sustentável -, como poderá ser aprofundado mais adiante.

Ainda que a origem deste debate não seja o ambiente corporativo e que alguns autores ainda tenham dúvidas sobre a contribuição efetiva das discussões de RSE para o sucesso dos negócios (CRANE et al., 2008), é importante mencionar que a partir dos anos 1990, as próprias empresas passaram a se dedicar formalmente ao campo por meio de instituições criadas com o objetivo de debater, refletir, delimitar e disseminar conceitos, ferramentas e modelos de RSE. No Brasil, destaca-se a fundação, em 1998, do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, cuja missão é “mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável”. Em âmbito global, a referência é a *Business for Social Responsibility* (BSR), fundada em 1992, nos EUA, com o propósito de prover *expertise* no tema para as empresas.

Não se pode negar que nos últimos anos a problemática da RSE ganhou espaço nas organizações com a criação de áreas específicas, a constituição de equipes especializadas, a definição de políticas e diretrizes, a adoção de códigos e também com a publicação de relatórios específicos¹⁴ (KPMG, 2005). Porém, é no meio

¹³ As relações, semelhanças e diferenças entre os conceitos de sustentabilidade, desenvolvimento sustentável e responsabilidade social empresarial serão aprofundados ao longo deste trabalho. Para um estudo específico com esta finalidade ver Baumgartner e Ebner (2006).

¹⁴ A pesquisa realizada pela consultoria KPMG (2005) mostra que mais de 50% das principais companhias globais possuíam relatórios dedicados ao tema, ainda que sua nomenclatura pudesse variar de empresa para empresa.

acadêmico que se concentram os esforços mais relevantes para o entendimento da relação entre negócios e sociedade¹⁵. Nesta perspectiva, Kreilton (2004), identifica que a RSE tem se constituído como campo de estudos, principalmente, pela intersecção da problemática dos negócios com três outras áreas do conhecimento, a saber, o da ética (*Business Ethics*), o da sociopolítica (*Business & Society*) e o da gestão estratégica (*Social Issues Management*). Em cada uma destas intersecções há variações teóricas e epistemológicas importantes, o que ajuda a entender porque na bibliografia disponível podem ser identificadas diversas inclinações conceituais e posicionamentos distintos para tratar do mesmo tema¹⁶ (FREDERICK, 1998; CARROLL, 1999; Garriga e Melé, 2004; AMAESHI e BONGO, 2007; CETINDAMAR, 2007; BROOMHILL, 2007).

“As três escolas de pensamento acima mencionadas partem de campos e princípios bastante distintos, em sua abordagem do questionamento ético e social das empresas. A escola da Ética Empresarial (*Business Ethics*), enquanto ramo da ética aplicada, propõe um tratamento de cunho filosófico, normativo, centrado em valores e em julgamentos morais, ao passo que a corrente que poderíamos chamar de Mercado e Sociedade (*Business & Society*) adota uma perspectiva sociopolítica, e sugere uma abordagem contratual aos problemas entre empresas e sociedade. Por fim, a escola da Gestão de Questões Sociais (*Social Issues Management*) é de natureza nitidamente utilitária, e trata os problemas sociais como variáveis a serem consideradas no âmbito da gestão estratégica.” (KREILTON, 2004:2)

Garriga e Melé (2004:51), seguem na mesma linha e identificam a existência de quatro abordagens diferentes dentro das teorias relacionadas a RSE, a saber:

“(1) *teorias instrumentais*, em que a empresa é vista somente como um instrumento para a criação de riqueza, e suas atividades sociais são apenas formas de atingir resultados econômicos; (2) *teorias políticas*, que se preocupam com o poder das empresas na sociedade e o uso responsável de seu poder na arena política; (3) *teorias contratuais*, em que as empresas estão focadas na satisfação de demandas sociais; e (4) *teorias éticas*, baseadas na responsabilidade ética da empresa com a sociedade”.

¹⁵ Crane et al. (2008), oferece um levantamento completo das sociedades de estudo direcionadas a este tema e também apresenta os principais periódicos relacionados ao campo.

¹⁶ Carroll (1999) revisou e discutiu mais de 25 concepções diferentes de CSR/RSE.

Dois aspectos podem ser comentados sobre as abordagens sugeridas pelos autores. Primeiro, o fato de algumas das teorias disponíveis na literatura transitarem em mais de uma das abordagens acima. Segundo, que as abordagens presentes nas *teorias políticas* e nas *teorias contratuais* de que falam Garriga e Melé parecem ser complementares dentro da perspectiva sociopolítica de que trata Kreilton.

Além disso, Murray e Haztelett et al. (2007:670) sinalizam que a complexidade para o entendimento da RSE aumenta porque a utilização da expressão não se restringe apenas à designação do campo de estudos que trata da relação empresa-sociedade, podendo ser empregada por diversos autores de formas distintas como: conceito; processo; teoria; e/ou uma atividade ou conjunto de atividades. Da mesma maneira, a utilização do termo tem se multiplicado e fragmentado. Sua aplicação nas publicações mais recentes encontra múltiplos e novos recortes da problemática como, por exemplo, gestão responsável da cadeia de fornecedores, investimento responsável, direitos humanos, doações empresarias, filantropia, consumo consciente, entre outros (AMAESHI e BONGO, 2007:5). A inexistência de um paradigma¹⁷ claro para o campo da RSE, no entanto, não deve ser entendido como uma fraqueza, mas sim como um indicador de seu estágio ainda emergente (CRANE et al., 2008:7).

O campo de estudos da RSE se mostra amplo e diverso, acomodando disciplinas, perspectivas e ideologias variadas. Porém, parece ser consenso entre os autores que deve ser empregado para a reflexão ou a normatização da relação entre empresa e sociedade (SNIDER et al., 2003; Garriga e Melé, 2004; CARROLL, 1999 e 2008; CRANE et al., 2008; MELÉ, 2008; CARROLL e SHABANA, 2010). Em outras palavras, enquanto campo do conhecimento, a RSE se dedica à discussão e ao debate sobre a função social da empresa, seus deveres e direitos frente a sociedade, podendo encontrar assento não apenas na área de gestão de negócios, mas também em outras disciplinas como o direito, a sociologia, a comunicação, a história e a ciência política.

¹⁷ Carroll e Schwartz (2008) analisam as principais teorias relacionadas ao campo de estudos da empresa-sociedade (*Business and society field*) e tentam propor um paradigma unificado que chamam de *VBA (Value-Balance-Accountability)*. Este paradigma reuniria as principais semelhanças entre todas as teorias analisadas. Porém, a proposta não parece ter tido grande repercussão e não se identificou outras referências ao VBA na bibliografia analisada.

Como será aprofundado adiante, é possível identificar que as abordagens disponíveis acerca da RSE tendem a convergir em três grandes grupos, a saber, (1) *abordagens normativas*, focadas na discussão ética e pautadas em conceitos como bem e mal ou certo e errado; (2) *abordagens político-contratuais*, observando as relações de poder e o conflito de interesses nas diversas interações da empresa com a sociedade; (3) e/ou *abordagens instrumentais*, preocupadas com o endereçamento operacional das questões sociais para o incremento da rentabilidade das companhias. Nesse sentido, a depender da abordagem proposta, a empresa também é encarada de maneiras distintas podendo ser descrita como um sujeito moral; um ator social; e/ou um agente econômico.

Na medida em que os debates sobre a RSE foram apropriados pelo meio empresarial passou a designar também os comportamentos que definem ou caracterizam a empresa responsável ou o conjunto de práticas e ferramentas de uma empresa que busca tornar-se ou demonstrar-se responsável. Assim, na medida em que cresce sua utilização pelas companhias, a RSE deixa de designar apenas um campo de estudos e uma problemática acadêmica para também nominar uma área de gestão de práticas e ferramentas empresariais.

De maneira geral, a produção sobre a relação empresa-sociedade, tanto em âmbito acadêmico quanto gerencial, introduz a perspectiva de que a empresa está inserida em uma rede de relações que não se restringem apenas às suas transações econômicas. Da mesma maneira, pressupõe que as regras de convivência que se estabelecem entre empresas e sociedade evoluem e podem mudar na medida em que a sociedade e as próprias empresas se transformam (VALOR, 2005; SNIDER et al., 2003). Essa perspectiva relacional e contingencial é muito importante, pois deixa claro que a RSE se define pelas mediações que marcam a relação empresa-sociedade em cada momento histórico. Isso implica admitir que, a depender das condições contextuais de sua significação, determinadas questões, temas e problemáticas podem se apresentar mais ou menos relevantes do que outras na mediação desta relação e, conseqüentemente, na discussão e no debate da RSE.

Assim, é importante fazer aqui uma distinção acerca dos dois níveis com os quais o termo RSE será empregado ao longo deste trabalho para se referir à relação empresa-

sociedade. De um lado, será utilizado para designar o próprio campo de conhecimento cujo objeto de estudos é esta relação (Garriga e Melé, 2004; CRANE et al., 2008; MELÉ, 2008). De outro, será utilizado como um constructo que ajuda a identificar e delimitar modelos específicos que operam na regulamentação, regulação e normatização da relação empresa-sociedade em determinados contextos (CARROLL, 1999 e 2008; AMAESHI e BONGO, 2007). Isso quer dizer que o termo RSE será aplicado, numa perspectiva mais abrangente, para se referir à problemática da relação empresa-sociedade e, de uma maneira mais específica, para tratar dos modelos contingentes definidos por valores, conceitos e práticas que moldam a própria relação empresa-sociedade num dado momento histórico. Em outras palavras, a depender das expectativas sociais e das mediações que se voltam para a relação empresa-sociedade, o estudo da RSE permitirá a identificação e problematização do conjunto de valores, conceitos e práticas que regulam e normatizam a função social da empresa, seus direitos e deveres frente a sociedade, naquele dado momento, delimitando, assim, uma formação específica e histórica que será chamada aqui de “modelo de RSE”.

Essa dupla perspectiva do termo, de um lado, e a característica histórica e mutável das formulações práticas dos modelos de atuação, de outro, torna a discussão de RSE algo complexo, o que muitas vezes se torna alvo de críticas no meio acadêmico e empresarial. Porém,

“contra a falta de clareza do conceito e seu conteúdo, pode-se argumentar que isso é inerente do conceito de RSE. A RSE faz referência a um conceito relativo; demandas sociais variam no tempo e espaço e mesmo dentro de um mesmo grupo de stakeholders (ex. empregados). Assim, sempre haverá alguma ambiguidade no conceito. Esse contra argumento também ajuda a explicar as dificuldades em operacionalizar o conceito: RSE tem de ser especificada em cada empresa, levando em conta as mudanças no ambiente. Não é fácil fornecer aos gerentes regras fortes uma vez que as evidências mostram que demandas sociais mudam em cada sociedade.” (VALOR, 2005:194)

Apresentada essa breve discussão introdutória na tentativa de delimitar a abordagem conceitual que será assumida neste trabalho acerca da RSE, partiremos para a análise da relação empresa-sociedade ao longo da modernidade. Mesmo que o campo de estudos tenha surgido apenas na segunda metade do século XX, a RSE, enquanto um

constructo, pode ser aplicada sobre períodos históricos específicos, visando, não só, identificar os elementos contextuais mais significativos na mediação da relação empresa-sociedade, mas também, a delimitação dos modelos (ou paradigmas) hegemônicos que operaram em cada um destes momentos para regular a relação entre empresa e sociedade. Assim, será analisada a trajetória da modernidade capitalista, da revolução industrial aos dias atuais, com o propósito de identificar de que forma evoluiu a relação empresa-sociedade e quais as mediações foram mais significativas na definição dos modelos de RSE praticados ao longo do tempo, explorando a conexão e a dinâmica de interação de cada um destes com o contexto ampliado de sua significação.

1.3 Os modelos da Responsabilidade Social Empresarial na modernidade

O paradigma da modernidade, segundo Santos (2001:79), foi forjado entre o século XVI e finais do século XVIII, mas só entrou em operação, de fato, com o advento da primeira revolução industrial, no início do século XIX. O autor sustenta que é somente quando o capitalismo industrial se estabelece como o modelo econômico hegemônico que a modernidade passa a atuar com sua lógica em estado pleno. Portanto, seria muito difícil dissociar a história da sociedade moderna da história da sociedade capitalista-industrial, não só porque as duas convivem, mas porque compartilham entre si um mesmo conjunto de características e de relações que as tornam mutuamente possíveis e inteligíveis.

Valendo-se da abordagem utilizada por Harvey (1995), podemos dizer que a transição da economia de base agrária para a industrial, ocorrida no final do século XVIII, configurou uma mudança no *regime de acumulação*, o qual foi sustentado por uma mudança igualmente importante e relevante no *regime de regulamentação social e política*. Esta transição já estava em curso desde a baixa Idade Média e se fortaleceu com a Renascença e a revolução científica do século XVII, firmando-se definitivamente com a Idade da Razão, na segunda metade do século XVIII (KUMAR 1997:96). Nesse sentido, a consolidação da modernidade pode ser entendida também como um processo de

“(...) materialização do regime de acumulação, que toma a forma de normas, hábitos, leis, redes de regulamentação etc. que garant[em] a unidade do processo, isto é, a consistência apropriada entre comportamentos individuais e o esquema de reprodução.” (LIPIETZ apud HARVEY 1995:117)

A perspectiva da *escola de regulamentação* parece útil no contexto deste capítulo porque permite concentrar a atenção e a análise nas interrelações que se estabelecem ao longo da modernidade entre os diversos estágios de evolução e maturação do sistema capitalista (modo de produção) e a evolução nas práticas culturais, nas instituições e nas estruturas de poder (modo de regulamentação). Na medida em que trata do papel social e dos direitos e deveres que regulamentam a relação entre empresas e sociedade, acreditamos que a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) seja uma das estruturas pertencentes ao *regime de regulamentação social e política* que, em interação com outras estruturas, interfere e disciplina o regime de acumulação.

Como visto, a RSE só se tornou um objeto de estudo nos últimos cinquenta anos (CARROLL, 2008:20), porém, se é possível identificar estágios evolutivos no capitalismo ao longo da modernidade, como propõe Santos (2001), Lash e Urry (1997), Halal (2000), Harvey (1995), entre tantos outros autores, acreditamos que a cada um deles deverá corresponder um modelo específico de RSE. Mesmo quando não compunha um conceito ou um objeto específicos, a relação empresa-sociedade já era uma realidade. Neste sentido, as bases desta relação devem ter sido influenciadas, a cada tempo, por um conjunto distinto de mediações contextuais. Nos interessa perceber, especialmente, quais são estas mediações e qual seu impacto nos modelos que definem as práticas e valores com os quais empresa e sociedade se relacionaram ao longo da modernidade. Esta reflexão é especialmente importante na medida em que permite compreender como a RSE dialoga com o contexto ampliado de sua significação, operando como um componente do regime de regulamentação social que normatiza a relação empresa-sociedade.

Santos e também Lash e Urry, defendem que, a partir da Revolução Industrial, o trajeto histórico da modernidade pode ser dividido em três grandes períodos. Em cada um deles, o modo de produção se ajusta em relação a mudanças que também ocorrem

no regime de regulamentação social, sendo possível demarcar com clareza as fronteiras que distinguem cada um dos três estágios. O primeiro deles é chamado de *capitalismo liberal* e se estende da revolução industrial até o final do século XIX. O segundo período, denominado de *capitalismo organizado*, inicia com o século XX e vivencia seu auge no entre guerras e nas primeiras décadas após a 2ª Guerra Mundial. O terceiro período tem seu início no final dos anos 1960 e é denominado de *capitalismo desorganizado*, segundo Santos (p. 79), “*uma designação inadequada, mas que, à falta de melhor, não é tão grosseira que nos impeça de ver a natureza profunda das transformações em curso nas sociedades capitalistas avançadas*”. Este período se estende até os dias atuais e coincide, a nosso ver, com o momento histórico do que aqui chamamos de transição pós-moderna. Nesse sentido, seu caráter de desorganização refletiria, sobretudo, o processo de instabilidade marcado pelos debates, embates e negociações por meio dos quais a direção das mudanças que operam no ambiente sociocultural contemporâneo são disputadas. Neste sentido, Lash e Urry (1993:8), salientam que o estado de desorganização do capitalismo contemporâneo “*não é apenas uma mudança para um tipo de desordem de alta entropia aleatória; desorganização é, ao contrário, um processo sistemático de desagregação e reestruturação (...)*”. Para os autores, o caráter de certa precariedade e fluidez do capitalismo funciona justamente com uma estratégia de manutenção do próprio sistema diante das instabilidades e transformações que operam na sociedade.

É dentro desta concepção evolutiva que propomos identificar as mediações e refletir sobre as configurações que os modelos de RSE assumem ao longo da modernidade. Assim, o período do capitalismo liberal, marcado pela arrancada do modo de produção capitalista e pela política do *laissez faire*, será caracterizado por um estreito compromisso social da empresa com a geração de valor ao acionista. Utilizando o conceito proposto por Halal (2001), denominamos o modelo de RSE característico deste período de *modelo centrado no lucro*. Já o período do capitalismo organizado, fortemente influenciado pela crise do liberalismo, pelo *crash* da bolsa de Nova Iorque em 1929, pela luta de classes e pelo keynesianismo, verá alterações significativas no modelo liberal. Ainda que a responsabilidade da empresa frente a sociedade não se torne um campo de atenção ou de reflexão específico, o novo contexto impõe algumas limitações para a conduta empresarial, que tem de acomodar novas expectativas sociais emergentes visando manter e ampliar a funcionalidade de todo o sistema. Por

conta disso, denominaremos o modelo de RSE que emerge neste segundo período de *modelo funcionalista*. Já no período chamado de capitalismo desorganizado, que aqui chamaremos de transição pós-moderna, o papel da empresa frente a sociedade se tornará, como vimos na abertura deste capítulo, um tema em evidência e um campo de estudos, despertando, pela primeira vez, a atenção em âmbito acadêmico, político e corporativo. Considerando que a contemporaneidade será marcada pela disputa entre forças conservadoras e contra-hegemônicas e que a RSE será um dos campos desta disputa, o modelo de RSE que emerge será marcado pela disputa e negociação constante entre os interesses da empresa e das diversas partes com quem interage. Assim, denominaremos este modelo de *modelo dinâmico-interativo*. Mais adiante serão exploradas as mediações que interferem em seu funcionamento como a crise do pensamento moderno, a globalização, o surgimento das novas tecnologias de comunicação, o surgimento dos novos movimentos sociais, entre outros.

Tabela 1: Os modelos de RSE na modernidade

OS MODELOS DE RSE NA MODERNIDADE			
Período	Capitalismo liberal	Capitalismo organizado	Transição pós-moderna
Modelo de RSE	Modelo centrado no lucro	Modelo funcionalista	Modelo dinâmico-interativo
Principais vetores contextuais	<ul style="list-style-type: none"> • Secularização do direito à produção • Estado liberal e Laissez faire • Economias em fase de industrialização • Corrida pelo capital • Cidadania política liberal 	<ul style="list-style-type: none"> • Crash da bolsa de NY • Fordismo • Keynesianismo • Ascensão do Socialismo • Guerras Mundiais e Guerra Fria • Organização da classe operária • Cidadania social • Estado Providência • Comunicação de massa 	<ul style="list-style-type: none"> • Globalização • Desmaterialização da economia • Acumulação flexível • Capitalismo financeiro e crises econômicas mundiais • Crise do paradigma moderno • Novos movimentos sociais • Desenvolvimento Sustentável e ambientalismo • Novas tecnologias e redes informacionais • Cidadania planetária
Integração econômico-social	Separação	Integração funcional	Interdependência

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Considerando que o modelo de RSE é um componente importante do regime de regulamentação social e política de cada etapa da modernidade, acreditamos que o

modelo dinâmico-interativo ajude a compreender o próprio contexto da transição pós-moderna. A seguir analisaremos em mais detalhes as diferentes configurações da relação empresa-sociedade ao longo da modernidade e a evolução dos diversos modelos de RSE praticados, partindo da revolução industrial e chegando até os debates contemporâneos que envolvem o tema na transição pós-moderna.

1.4 Capitalismo liberal, a empresa moderna e o modelo de RSE centrado no lucro

A história da modernidade anda lado a lado com o desenvolvimento do capitalismo. Ainda que seu desenvolvimento não seja uniforme em todos os países industrializados, é possível definir alguns períodos que marcam sua trajetória (LASH e URRY, 1993). O primeiro destes períodos, classificado como *capitalismo liberal*, tem início na revolução industrial e se estende até o final do século XIX e começo do século XX. Uma de suas principais características é o fato da harmonia pretendida pelo contrato social moderno entre os princípios do Estado, do Mercado e da Comunidade não ser efetivada de forma plena ou da forma como havia sido idealizada. Ao invés disso, o que se observa é o desenvolvimento sem precedentes do princípio do Mercado, contribuindo, em contrapartida, para a atrofia do princípio da Comunidade e para a ambiguidade do princípio do Estado (SANTOS, 2001). Os sinais da primazia do mercado são evidentes e destacam-se pela industrialização vertiginosa, pelo desenvolvimento das cidades comerciais, pela realização das grandes feiras mundiais e pela ascensão e hegemonia da política liberal traduzida por meio da doutrina do *laissez faire*.

Desta forma, o princípio da comunidade acaba sendo reduzido a dois elementos abstratos:

“A sociedade civil, concebida como agregação competitiva de interesses particulares, suporte da esfera pública, e o indivíduo, formalmente livre e igual, suporte da esfera privada e elemento constitutivo básico da sociedade civil.” (SANTOS, 2001:81)

Segundo Sthol et al. (2007) os direitos humanos e a cidadania moderna também encontravam-se neste mesmo período em seu primeiro estágio de desenvolvimento concentrado-se, sobretudo, na luta pelas liberdades civis e políticas individuais. Os autores explicam que

“A primeira geração dos direitos civis surgiu para proteger o indivíduo do poder do Estado e, fazendo isso, foi genericamente concebida como direitos de negação ou liberdades da interferência estatal. A primeira geração dos direitos foi vista como pertencendo ao indivíduo e muitas vezes favorece a abstenção e não a intervenção do governo. Isso inclui, por exemplo, o fim da execução arbitrária, a proibição da tortura e do tratamento desumano, e os direitos a liberdade de pensamento e expressão.” (STHOL et al., 2007:33)

Como decorrência da preocupação iluminista com a liberdade individual frente aos perigos do absolutismo, sociedade civil e Estado são colocados em posições opostas no processo de consolidação do contrato social e esta relação de antagonismo torna-se o principal elemento de suporte da teoria política liberal que emerge no período. O Estado é investido de legitimidade e autoridade para o uso da força visando garantir a segurança individual e o direito à propriedade, o que permite a cada indivíduo buscar concretização de seus interesses privados na sociedade civil de acordo com as regras do mercado.

“O Estado, sendo embora um sujeito monumental, visa tão-só garantir a segurança da vida (Hobbes) e da propriedade (Locke) dos indivíduos na prossecução privada dos seus interesses particulares segundo as regras próprias e naturais da propriedade e do mercado, isto é, da sociedade civil.” (SANTOS, 2001:237)

Isso quer dizer que, uma vez que o direito à vida e à propriedade são garantidos pelo Estado, a realização dos interesses individuais será entregue ao espaço privado da sociedade civil, incluindo aí os interesses da produção econômica. Forja-se, assim, a distinção entre o espaço político como atribuição do Estado e o espaço da produção econômica, o mercado, como atribuição da sociedade civil.

“A sociedade civil é o mundo do associativismo voluntário e todas as associações representam de igual modo o exercício da liberdade, da autonomia dos indivíduos e seus interesses.

Clubes, associações, empresas são assim manifestações equivalentes de cooperação, de participação e voluntarismo.” (SANTOS, 2001:239)

Ainda que na prática isso implique em uma série de intervenções no mercado, a doutrina do *laissez faire* será o mecanismo utilizado para resguardar a autonomia entre o político e o econômico e garantir o direito de livre associação para o funcionamento do mercado no plano da sociedade civil.

Do ponto de vista do modo de produção, o período do capitalismo liberal será marcado por importantes transformações que resultarão na consolidação do capitalismo industrial e no surgimento da empresa moderna. Primeiramente, o processo de racionalização carregado pelo Iluminismo e a emergência da ética protestante com ascensão da classe burguesa contribuem decisivamente para que os direitos tanto à produção quanto à acumulação de riquezas sejam secularizados. Este fator é fundamental para o rápido processo de desenvolvimento das economias de base industrial. Em outras palavras, se nas sociedades medievais a terra era o principal meio de produção e estava reservada, por mandato divino, à nobreza, no mundo moderno do capitalismo liberal, os meios de produção passam a ser dominados por uma classe emergente de empreendedores em busca de sucesso. Não bastasse isso, como demonstra Weber, a ética protestante que caracteriza a burguesia irá valorizar o trabalho e a acumulação de riquezas como componente privilegiado da ascese, o que impulsionará o empreendedorismo e o desenvolvimento das indústrias. Para o autor,

“A avaliação religiosa do infatigável, constante e sistemático labor vocacional secular, como o mais alto instrumento da ascese, e, ao mesmo tempo, como o mais seguro meio de prova da redenção da fé e do homem, deve ter sido presumivelmente a mais poderosa alavanca da expansão desta concepção de vida que aqui apontamos como espírito do capitalismo.” (WEBER, 2001:94)

Como resultado, a produção econômica deixa progressivamente o meio rural e o controle da aristocracia para se concentrar nas manufaturas e depois nas indústrias comandadas nos centros urbanos pela nova classe burguesa.

“Enquanto isso, em uma lenta mas estável tendência, os novos capitalistas substituíram a aristocracia como titulares

da produção econômica. O placo estava montado para uma nova forma de aristocracia — a aristocracia decorrente da propriedade do capital.” (WHITE, 2006:9)

Uma vez que o desenvolvimento das indústrias está garantido pelas mudanças nos cenários cultural, político, econômico e tecnológico (sobretudo com o desenvolvimento da máquina a vapor e, posteriormente, da eletricidade) que em conjunto configuram a própria revolução industrial, o grande gargalo para acelerar o crescimento das empresas se torna justamente o acesso ao capital (WHITE, 2006 e 2007). Atrair investidores se torna, no cenário do capitalismo liberal, o principal vetor que pautará a relação da empresa com a sociedade. Para atender ao desafio, a solução que o mercado encontra - primeiramente e com maior ênfase nos países anglo-saxões, mas depois disseminada nas economias em industrialização - foi o mecanismo de *joint stock*, que permite a busca de investidores passivos por meio da negociação de ações das companhias.

Focando a captação de recursos para impulsionar seu crescimento, as empresas iniciam uma forte corrida pelo capital, fator determinante na definição do modelo de RSE não só no período do capitalismo liberal, mas durante toda a modernidade. Na medida em que atrair investidores e assegurar os recursos necessários para seu crescimento se torna indispensável para a sobrevivência das empresas em um novo ambiente de competitividade e livre mercado, alcançar a maior lucratividade possível e oferecer os melhores níveis de rendimento ao capital proveniente de seus acionistas configura-se como a principal obrigação das corporações. Lançam-se, assim, as bases para a preeminência incontestável do capital na definição das obrigações fiduciárias da empresa moderna. Desde então, o dividendo que será distribuído aos acionistas frente aos seus investimentos, ou seja o retorno sobre o capital investido, define o principal indicador da responsabilidade dos negócios frente a sociedade¹⁸.

Para garantir o financiamento e potencializar o processo de expansão das indústrias nascentes, o arcabouço jurídico instalado pelo Estado liberal para regular as empresas, especialmente as associações de capital aberto, reforçará ainda mais o modelo de

¹⁸ A pesquisa realizada por Pinkston e Carroll (1996) mostra claramente como a perspectiva econômica se mantém percebida no âmbito corporativo como a principal responsabilidade da empresa em dois momentos distintos no final do século XX.

responsabilidade social centrado no retorno ao acionista. Isso porque as legislações, que surgem nos diversos países para disciplinar a captação de recursos por meio da emissão de ações públicas, passam a garantir aos investidores riscos restritos aos seus investimentos, mas a possibilidade de ganhos ilimitados. Ou seja, o marco regulatório que sustenta o modelo de atratividade ao investidor foi baseado na premissa de que, em caso de fracasso das companhias, as perdas seriam controladas, mas em caso de sucesso não haveria limites para os ganhos (WHITE, 2006:7).

Além disso, a empresa moderna, de capital aberto ou fechado, é reconhecida pelo Estado liberal como uma entidade eminentemente privada, apesar de carecer de uma licença legal de operação concedida pelos governos. Na prática, isso significa que as leis que regem a empresa como, por exemplo, o direito de propriedade e o direito contratual, são semelhantes às leis que regem as relações entre os indivíduos no interior da sociedade civil. Esta perspectiva distancia as empresas do direito que rege a relação e as obrigações mútuas entre Estado e os indivíduos, dispensando a empresa de compromissos públicos com a coletividade e sacramentando a plena separação dos domínios do econômico e do político.

“Neste contexto, a empresa fora concebida como um ente jurídico dotado de potencialidade para a produção e transformação de bens. Caracterizava-se pela busca de mercados e incessante lucratividade, já que, inserida em um modelo de exploração capitalista, sem qualquer entendimento ou comprometimento com a realidade social. A empresa era, portanto, uma atividade eminentemente econômica.” (ALMEIDA, 2003:143)

Como ente fundamentalmente de mercado, as empresas destinam-se prioritariamente a proporcionar dividendos para remunerar os riscos da aplicação do capital assumidos pelos seus acionistas. Aos executivos e sócios-gerentes cabe dirigir as atividades da empresa para que esta seja a mais lucrativa possível e tenha suas ações valorizadas. White (2006:4) aponta que a separação entre acionistas e gerentes e a obrigação social de maximização do lucro colocada aos executivos, foram decisivos para moldar as práticas de produção nas empresas ao longo do século XIX. O autor aponta que

“A falta de interesse pessoal da classe dos investidores às comunidades onde a produção ocorria reforçou o tratamento dos trabalhadores como *commodities*, com pouca diferença

do tratamento dado as matérias primas usadas no processo produtivo. O duro início da primeira revolução industrial, em termos de saúde do trabalhador e da comunidade, segurança, e níveis de salário, era de pouco interesse de investidores passivos e que estavam isolados de tais realidades social e econômica pela distância geográfica e de classe.”

Em síntese, o processo de secularização do conhecimento e das estruturas de poder político e econômico; o desenvolvimento tecnológico e científico; a emergência da burguesia e da ética protestante; o reconhecimento e a defesa das liberdades individuais (entre as quais a de empreender); o surgimento do Estado nacional e a clara separação entre este e o mercado e entre os espaços político e econômico; a política liberal do *laissez faire*; e o estatuto jurídico desenhado para reger a empresa são os elementos fundantes que configuram o modelo de regulamentação social e política que torna possível o modelo de produção capitalista-industrial. Mediado por estes elementos emerge também um entendimento específico de RSE que define a geração de resultados financeiros aos acionistas como a principal responsabilidade da empresa frente a sociedade. Utilizando o conceito sugerido por Halal (2000) entendemos que, neste primeiro estágio, a RSE assume o *modelo centrado no lucro*. O autor explica que

“O modelo centrado no lucro (PCM) originado na Era Industrial pressupõe que a formação do capital é o único papel legítimo da empresa. Fluindo a partir dessa premissa está a máxima que os gerentes são obrigados a buscar lucros e, assim, aumentar a riqueza dos acionistas, os donos das empresas que estão legalmente autorizados para essa única reivindicação. *Stakeholders* podem se beneficiar dessa abordagem centrada no lucro, claro, mas seus interesses são considerados apenas como meios para atingir a rentabilidade, em vez de serem objetivos em seu próprio direito.” (2000:11)

Este modelo será responsável pela disseminação de toda uma concepção e de práticas de gestão empresarial que, cumprida a legislação, prioriza a geração de uma boa margem de lucro ao acionista em detrimento de uma maior atenção às chamadas externalidades do processo produtivo. Saúde e segurança do trabalhador, os impactos no meio ambiente e nas comunidades ou as consequências do uso de produtos e substâncias nocivos à saúde, por exemplo, não compunham o modelo e as práticas que regulavam a relação empresa-sociedade na primeira etapa da era industrial. Tal era o modelo de regulação social e política em que se disseminou que os Estados

recém formados, adeptos da política liberal e dependentes do capital privado para financiar sua industrialização, atuavam de forma a legitimar a socialização das externalidades (FRIEDMAN, 2010), fossem em prejuízos individuais gerados aos trabalhadores, comunidades ou consumidores, fossem nos custos coletivos deixados para os governos. Almeida (2003:143), explica que

“Os custos da atividade empreendedora, nesse caso, eram divididos com a sociedade civil, enquanto a mais valia obtida no processo manufatureiro e ou de prestação de serviço era acumulado de forma exclusiva pelo dono dos meios de produção.”

Harvey (1995:118) sustenta que este comportamento se deve ao fato de que, nas economias capitalistas, independente das prerrogativas do liberalismo, algum grau de ação coletiva, geralmente por meio da ação estatal, é necessária para manter o equilíbrio e compensar as falhas de mercado tais como a geração de prejuízos ao meio ambiente ou a necessidade de infraestrutura.

Estando presente na gênese da empresa moderna, o modelo de RSE centrado no lucro irá influenciar, a partir de então, todo o desenvolvimento dos conceitos, modelos e práticas de gestão empresarial e sustentar a formação da cultura corporativa que ainda hoje se mostra hegemônica. Carroll (2008:21-22), no entanto, pontua que já no final do século XIX há registros de algumas iniciativas de filantropia voltadas ao atendimento de obras sociais ou culturais nas comunidades ou de valorização e promoção do bem estar do trabalhador. Porém, muitas vezes, estas iniciativas estavam mais associadas à figura de um grande empresário do que a da própria empresa. O modelo de RSE só começará a mudar de fato no início do século XX, quando emerge o chamado capitalismo organizado influenciado sobretudo pela ascensão do socialismo e pela grande depressão da década de 1930. Pela primeira vez serão implementados alguns movimentos de regulamentação governamental e de controle social sobre a empresa (BROOMHIL, 2007:9), ainda que, na maioria das vezes, isso resulte em iniciativas gerenciais reativas para a proteção ou maximização dos interesses dos próprios acionistas.

1.5 Capitalismo organizado, fordismo e o modelo funcionalista de RSE

O período a que tanto Santos (2001) quanto Lash e Urry (1993) denominam de *capitalismo organizado* se consolida com a chegada ao século XX e se estende até o final dos anos 1960. Harvey (1995) irá classificar esta mesma etapa do capitalismo como sendo o período do Fordismo. Para este autor, o ponto da mudança é a ascensão do método de produção fordista com implicações não apenas na administração da empresa (como a introdução da jornada de oito horas e cinco dólares), mas, principalmente, por conta da concepção de “*um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista*” (1995:121) que o acompanha. A análise de Santos é complementar neste aspecto e propõe que a transição para este segundo período ocorre pela acomodação do ideário moderno ao que é “possível” em uma sociedade capitalista. Nesse sentido, o capitalismo organizado se caracteriza por um certo pragmatismo pelo qual os conceitos e ambições da modernidade mais aderentes à lógica do sistema capitalista ganham contornos mais fortes, “*atirando para o lixo da história tudo o mais*” (2001:85). A análise de ambos os autores acima serão absolutamente fundamentais para delimitar as mediações contextuais que impactam no modelo de RSE que irá caracterizar o período.

De maneira geral, já no início do século XX, o contrato social moderno passa por ajustes registrando o fortalecimento dos princípios da Comunidade e do Estado, ainda que o período continue influenciado pela proeminência do Mercado.

“O capital industrial, financeiro e comercial concentra-se e centraliza-se; proliferam os cartéis; aprofunda-se a ligação entre a banca e as indústrias; cresce a separação entre a propriedade jurídica das empresas e o controle econômico da sua actuação; aprofunda-se a luta imperialista pelo controle dos mercados e das matérias-primas; as economias de escala fazem aumentar o tamanho das unidades de produção e a tecnologia de que estas se servem está em constante transformação; surgem as grandes cidades industriais estabelecendo o parâmetro do desenvolvimento para as regiões em que estão situadas.” (SANTOS, 2001:84)

O fortalecimento do princípio da Comunidade aparece como resultado do amadurecimento das relações sociais inerente ao próprio desenvolvimento da sociedade capitalista, o que ocorre pela organização da classe operária e pelo

crescimento das classes médias e, também, pela consolidação definitiva da cidadania pautada nas prerrogativas universais de liberdade e igualdade entre os seres humanos. É o próprio contexto de maturidade da exploração capitalista que favorece o surgimento dos movimentos sociais tradicionais com a criação dos sindicatos, dos partidos operários e com o advento das negociações coletivas entre capital e trabalho. Para Stohl et al. (2007:33)

“Respondendo às grandes convulsões sociais que acompanharam o crescimento em larga escala das indústrias no interior das democracias ocidentais, trabalhadores passaram a exigir condições mais humanas de trabalho e remuneração.”

A atividade política da classe trabalhadora na defesa de seus direitos e o papel social e político desempenhado pelas classes médias envolvidas na burocracia estatal e corporativa serão responsáveis por fortalecer o princípio da Comunidade que esteve atrofiado durante todo período do capitalismo liberal.

Lash e Urry (1993) sugerem que o processo de organização do capitalismo que é decorrente de ajustes nas relações de trabalho deve ser classificado como “organização pela base”, em contraposição ao processo que deriva de transformações na esfera econômica – sobretudo, pelo processo de integração do capital financeiro e industrial que também caracteriza o período - e que é classificado como “organização pelo topo”. Os autores propõem que nas diversas economias industrializadas, a transição do capitalismo liberal para o organizado atendeu a lógicas diferentes, tendo sido iniciada pelo topo (Mercado) em alguns casos e pela base (Comunidade) em outros. Independente de por qual lado o processo foi iniciado, as transformações em uma dimensão impulsionam as transformações na outra. Porém, os autores salientam que as nações industrializadas não atingiram níveis necessariamente iguais de organização no topo ou na base, apresentando pesos maiores a uma e a outra dimensão a depender das particularidades históricas de cada país.

“(…) A rota que cada um destes países seguiu tem sido diferentes, mas apesar de tais variações o capitalismo organizado foi sendo estabelecido em cada um deles, nas dimensões superior e inferior da sociedade.” (LASH e URRY, 1993:300)

Já o fortalecimento do Estado no capitalismo organizado ocorre na medida em que este opera como o agente de grande parte das transformações do período (SANTOS, 2001:84). Seu papel cada vez mais importante não só no controle imperialista e na regulamentação do ambiente econômico, como também na regulação e institucionalização dos conflitos entre capital e trabalho, contribui decisivamente para o processo. O resultado é um adensamento na articulação do Estado com a Comunidade. Isso

“(...) está bem patente na legislação social, no aumento da participação do Estado na gestão do espaço e nas formas de consumo colectivo, na saúde e na educação, nos transportes e na habitação, enfim na criação do Estado-Providência.” (SANTOS, 2001:85)

A forma do Estado-Providência¹⁹ garantirá a compatibilização das demandas sociais possíveis ou desejáveis para a manutenção e fortalecimento de uma sociedade capitalista, garantindo que outras demandas e outras formas de compatibilização mais radicais - a ameaça socialista, por exemplo - não fossem requeridas ou buscadas. A transformação no Estado consolida também a passagem do conceito de “cidadania civil e política” para a chamada “cidadania social” (SANTOS, 2001:243). Os direitos dos cidadãos passam a ancorar-se nos interesses das classes trabalhadoras, o que promove o desenho de políticas sociais compensatórias para amenizar as contradições do próprio sistema. Stohl et al. (2007:33) explicam que

“Enquanto a primeira geração de direitos enfatizou a contenção do Estado, a segunda geração de direitos exigia a intervenção do Estado em nome dos requerentes. Esses direitos incluíam o direito a salários justos e equitativos; o direito de descanso e lazer, incluindo um limite razoável de horas de trabalho e férias periódicas e remuneradas; o direito a cuidados básicos de saúde; e o direito a um ambiente de trabalho seguro.”

Se a cidadania liberal fortalecia o princípio do mercado, a cidadania social irá atuar para reequilibrar as relações entre os princípios da Comunidade, do Estado e do

¹⁹ Ao longo do texto utilizaremos o termo Estado-Providência para designar o modelo de Estado que surge no século XX com foco no bem estar da população. Outros autores utilizam o termo Estado do bem estar social (*welfare state*).

Mercado, o que permite falar em uma “*nova estrutura da exploração capitalista, precisamente o capitalismo organizado*” (SANTOS, 2001:244).

É importante notar como a organização do capitalismo se materializa por meio de alterações no modo de produção que se articulam intimamente com ajustes funcionais no modo de regulamentação social e política: movimentos que se complementam nem sempre de maneira coordenada, mas que juntos sustentam e promovem a adaptação do sistema como um todo. O grande processo de organização funciona, na realidade, como uma manobra funcional e pragmática do próprio sistema para defender o capitalismo de suas falhas estruturais mais perigosas e, assim, mantê-lo operando em sua máxima capacidade. Analisando as mudanças trazidas com o fordismo, pode-se dizer que

“O propósito do dia de oito horas e cinco dólares só em parte era obrigar o trabalhador a adquirir a disciplina necessária à operação do sistema de linha de montagem de alta produtividade. Era também dar aos trabalhadores renda e tempo de lazer suficientes para que consumissem os produtos produzidos em massa que as corporações estavam por fabricar em quantidades cada vez maiores.” (HARVEY, 1995:122)

Como já apontado, o capitalismo organizado não seria possível sem uma forte intervenção do Estado, que abandona gradativamente a política liberal do *laissez faire* e assume uma postura de maior participação na vida econômica e social, sob a influência das ideias da escola keynesiana²⁰. O reaquecimento da economia após a depressão da década de 1930, por exemplo, dependeu da adoção de políticas estatais que fortalecessem o consumo e impulsionassem a demanda de forma a compatibilizá-la com uma oferta ampliada e crescente em decorrência dos avanços científico-tecnológicos e da adoção das prerrogativas da administração taylorista registrados no período.

“O Estado teve de assumir novos (keynesianos) papéis e construir novos papéis institucionais; o capital corporativo

²⁰ John Maynard Keynes, economista britânico, de grande influência para a macroeconomia moderna, tanto na teoria quanto na prática. Ele propôs uma política econômica de Estado intervencionista, através da qual os governos usariam medidas fiscais e monetárias para mitigar os efeitos adversos dos ciclos econômicos - recessão, depressão e booms. Suas ideias serviram de base para a escola de pensamento conhecida como economia keynesiana.

teve de ajustar as velas em certos aspectos para seguir com mais suavidade a trilha da lucratividade segura; e o trabalho organizado teve de assumir novos papéis e funções relativos ao desempenho nos mercados de trabalho e nos processos de produção. O equilíbrio de poder, tenso mas mesmo assim firme, que prevalecia entre o trabalho organizado, o grande capital corporativo e a nação-Estado, e que formou a base de poder da expansão de pós-guerra, não foi alcançado por acaso – mas resultou de anos de luta.” (HARVEY, 1995:125)

O *crash* da bolsa em 1929 e a grave crise econômica que se segue a ela, também precisam ser destacados diante da sua contribuição ao processo de organização do capitalismo. Dado o impacto que tiveram sobre as diversas economias nacionais e sobre os mercados, impulsionaram os primeiros esforços de regulamentação - muitas vezes operada pelo próprio mercado - para controle da volatilidade e da especulação nos valores mobiliários (KREILTON, 2004; BROOMHIL, 2007). Destaca-se, nesse aspecto, a criação da *Securities and Exchange Commission* dos EUA que passa a supervisionar os mercados de capitais e auditar o desempenho financeiro das empresas. O mesmo tipo de procedimento norte-americano foi adotado em outras economias industrializadas com o intuito de disciplinar a atividade especuladora e elevar os baixos níveis de transparência das organizações de mercado (WHITE, 2006:7; LASH e URRY, 1993).

Deve-se levar em conta também que o processo de “organização pelo topo” foi marcado por um forte movimento de concentração do capital por meio de processos de fusões e aquisições. A formação dos grandes conglomerados industriais promovia práticas de planejamento de preços monopolistas e oligopolistas sobre os quais o Estado passou a intervir estrategicamente, alterando movimentos para o fortalecimento e apoio a estas práticas com ações de proteção dos interesse dos consumidores e do próprio governo (KREILTON, 2004; BROOMHIL, 2007). Nesse aspecto, os estudos de Lash e Urry (1993) enfatizam que, independente das tendências ideológicas dos governantes, a participação estatal na economia foi um fenômeno verificado nas diversas economias industrializadas, ainda que em níveis de intensidade diferentes.

A baixa confiança nas corporações após o *crash* de 1929 associada a uma maior difusão da propriedade por meio da emissão de ações e ao crescente poder econômico

e impacto das organizações nas economias nacionais, dá origem, já na década de 1930, ao conceito de *trusteeship management* (gestão de tutela), que só será amplamente disseminado após os anos 1950. Com este conceito, fortalece-se a ideia de que os executivos tem de ter

“responsabilidade não só para maximizar a riqueza do acionista, mas também para criar e manter um equilíbrio equitativo entre outras reivindicações, tais como reclamações de clientes, empregados, e da comunidade. (...) Além disso, os gerentes passaram a ser vistos como os ‘administradores’ para os diversos grupos de relacionamento da empresa e não eram vistos apenas como agentes da empresa.” (CARROLL, 2008:23).

As mudanças que se processam no modelo de RSE adotado no capitalismo organizado resultaram muito mais de um processo de acomodação das pressões derivadas das mudanças no ambiente contextual do que em um movimento reflexivo e autocrítico por parte das próprias empresas ou da academia. Essa reflexão formal só terá início, em 1953, com a publicação do livro *Social Responsibilities of the Businessmen*, de Howard Bowen. A obra, de pouca repercussão à época, é considerada como o marco histórico nesta discussão, inaugurando o campo de estudos da RSE (CARROLL, 2008; CARROLL e SHABANA, 2010) ao refletir sobre quais responsabilidades seria razoável que o homem de negócios assumisse. A grande contribuição da obra, vale dizer, não é a delimitação destas responsabilidades, mas sim a definição de uma lógica para sustentar a definição delas. Para o autor, a responsabilidade social

“refere-se à obrigação dos empresários de buscar as políticas, de tomar as decisões, ou de seguir as linhas de ação que são desejáveis em termos dos objetivos e valores de nossa sociedade.” (BOWEN apud CARROLL, 2008:25)

Ou seja, a definição que Bowen atribui ao conceito de responsabilidade social deixa clara a característica contingencial da RSE e a influência das mediações contextuais na definição de sua prática. Em outras palavras, se a responsabilidade social do homem de negócios consiste em atender aos objetivos e valores da sociedade, na medida em que estes podem mudar ao longo do tempo, será natural que as responsabilidades também mudem.

Para compreender efetivamente o que ocorre com o modelo de RSE praticado no capitalismo organizado, precisamos considerar as mediações que emergem do contexto. De maneira sintética, o que caracteriza o período é um ajuste fino, pragmático e funcional, entre as três forças motoras do sistema: o capital, o Estado e o trabalho. Contribuem para esse ajuste, primeiramente, a organização dos trabalhadores em sindicatos e partidos que, agregando uma massa cada vez maior de pessoas, passam a ter força política para exercer pressão sobre as empresas e sobre o Estado; em segundo lugar, o surgimento do modelo do Fordismo que, além de realizar mudanças para racionalizar e potencializar o processo produtivo, atende à necessidade de preservar a saúde da força de trabalho e de fazer da massa de trabalhadores uma massa de consumidores; e, por fim, o novo papel do Estado que, influenciado pelo keynesianismo, passa a intervir na dinâmica econômica por meio da mediação dos conflitos mais gritantes entre capital e trabalho, do monitoramento e controle de práticas especulativas e de alto risco no mercado de capitais, da proteção dos mercados internos e do fornecimento aos trabalhadores de um amplo conjunto de serviços sociais compensatórios que compõem o chamado Estado-Providência e caracterizam a cidadania social.

Se garantir transparência ou confiabilidade ao mercado de capitais, melhorar as condições de trabalho, ampliar o acesso da massa ao consumo e racionalizar a produção podem contrariar algumas das práticas das indústrias surgidas na primeira revolução industrial, em nenhum momento se colocam como ameaça à prioridade do objetivo de maximização do retorno ao acionista. Estes movimentos de ajuste, sobretudo no campo da boa governança contribuem, na verdade, para minimizar as formas mais prejudiciais da conduta empresarial conhecidas até então e isso não ocorre como uma medida que visa a preservação do sistema e a ampliação de sua funcionalidade. O resultado, como sugere a análise de Harvey, contribui mais para proteger o capitalismo de imperfeições intrínsecas que poderiam levá-lo a um colapso e para ampliar sua força e hegemonia do que para uma alteração nas bases éticas que o sustentam e caracterizam a relação entre a empresa e a sociedade. White (2006:7) contribui para esta conclusão e analisa que

“essas ações serviram não para prejudicar, mas para preservar os fundamentos da economia capitalista, proporcionando maior segurança, transparência e confiança para a comunidade investidora. Mesmo proteções básicas para o trabalhador, o que poderia parecer um passo para diluir a supremacia dos interesses do capital, na verdade, serviu aos interesses do capital, fornecendo um processo previsível através do qual as disputas gerente-trabalhador poderiam ser resolvidas.”

Carroll (2008:20-21) chega inclusive a se questionar se estas ações tem motivações responsáveis ou somente econômicas. “Os sistemas de previdência emanados deste movimento procurou evitar problemas trabalhistas e melhorar o desempenho por meio de ações que poderiam ser interpretadas como de negócio e social.

Contudo, se estas mudanças no campo das práticas empresariais, seja pela ação do governo ou pela pressão da classe trabalhadora organizada, não chegam a alterar a prioridade da responsabilidade para com o acionista, não se pode negar que contribuem para ampliar a dimensão dos públicos e de interesses envolvidos na relação empresa-sociedade e deslocar o principal vetor de mediação que caracterizava a dinâmica da RSE até então. Se no capitalismo liberal este vetor foi a corrida pelo capital, no período do capitalismo organizado será transferido para o conflito capital-trabalho. Em outras palavras, se no primeiro período, o modo de regulamentação social e política criou condições para o avanço do sistema capitalista-industrial com foco na valorização e proteção dos interesses do acionista e na definição de um marco regulatório que proporcionou o desenvolvimento das empresas, no segundo, o modo de regulamentação social e política, incluído aí um novo modelo de RSE que emerge, atuará para minimizar e compensar as demandas trabalhistas mais urgentes o que, não só protege o sistema de um potencial colapso capaz de comprometer definitivamente sua manutenção, mas também amplia sua funcionalidade na medida em que ajuda a converter a classe trabalhadora em uma massa de consumidores.

Neste novo contexto, as empresas buscam manter a funcionalidade do sistema e, conseqüentemente, a garantia do retorno ao acionista com a implementação de ações corretivas pontuais derivadas de pressões externas, adaptando-se ao cenário sócio-político de fortalecimento da classe operária e de maior clamor por confiabilidade no mercado de capitais. Além disso, buscam reverter sua imagem negativa ampliando a

contribuição filantrópica²¹ para obras sociais e culturais como forma de melhorar sua reputação frente a uma sociedade que se tornava aos poucos mais crítica (CARROLL, 1999 e 2008). Por essa razão, entendemos que, no período do capitalismo organizado, o modelo de RSE, que até então era *centrado no lucro*, atinge um novo estágio de maturidade, o qual denominamos de *modelo funcionalista*. A novidade deste modelo é que se antes as empresas pouco se relacionavam com o contexto social para além da necessidade de captar recursos, agora elas se voltam reativamente para a sociedade para manejar de maneira funcional as expectativas e forças sociais que emergem, quase sempre dividindo ou transferindo as responsabilidades e os custos para o Estado mantendo, assim, preservada ou ampliada a geração de valor ao acionista. Isso significa que, durante todo o período do capitalismo organizado, a dinâmica da relação empresa-sociedade será normatizada por uma lógica pragmática e defensiva tendo a presença constante de um novo ator social, a classe trabalhadora, que, por meio de sua força política, impulsionará adaptações pontuais nas práticas empresariais, as quais serão asseguradas, quase sempre, por meio da intervenção estatal. O modelo ajuda a ampliar a funcionalidade do sistema capitalista ajudando a minimizar as contradições capital-trabalho, de um lado, melhorando as condições de trabalho e, de outro, transformando os trabalhadores em consumidores.

Neste aspecto, é importante considerar que as discussões acerca da responsabilidade social que debutam já no final do período - como aquelas presente no livro de Bowen (1953) -, pouco interferem no modelo de RSE praticado no capitalismo organizado. Isso ocorre por duas razões básicas: primeiro, porque estas discussões são iniciadas apenas no final do período e com pouca repercussão, representando mais um ensaio do que estaria por vir nas décadas seguintes do que um movimento representativo das práticas no momento de sua emergência (CARROLL, 2008); segundo porque tem como foco de debate a ética individual dos homens de negócios, tratando sobretudo dos dilemas morais dos executivos no dia a dia de suas atividades. As preocupações giram em torno de aspectos básicos como justiça, integridade, honestidade e confiança (KREILTON, 2004) e pouco se fala ou se propõe acerca das responsabilidades da empresa em si. Ou seja, apesar do nascimento do conceito e do

²¹ Carroll (2008:21) sinaliza que em muitos casos é difícil diferenciar o que é uma ação benemérita individual do capitalista e o que é uma ação filantrópica da empresa em si.

campo de estudos, o debate realizado não gerou nenhuma mudança na forma como os negócios geriam suas responsabilidades para com a sociedade no período.

“Howard Bowen demonstrou como estava à frente de seu tempo ao alertar para mudanças organizacionais e de gestão específicas visando melhorar a capacidade de resposta das empresas à crescente preocupação social. A proposta de Bowen incluía mudanças na composição do Conselho de Administração, uma maior representação do ponto de vista social na gestão, o uso de auditoria social, educação social para os gestores, o desenvolvimento de códigos de conduta de negócios, e novas pesquisas em ciências sociais. (...) Não há evidência de que nada disso tenha sido feito nos anos 1950, ou até mesmo logo depois, mas Bowen colocou na mesa, para se pensar e refletir, uma série de estratégias de gestão interessantes que anos depois viria a ser a base e se tornar práticas padrões em matéria de gestão de RSE.” (CARROLL, 2008:26)

Em suma, o que caracterizará mesmo o *modelo funcionalista* de RSE adotado no capitalismo organizado será a acomodação do conflito capital-trabalho em busca de manter o sistema operando com sucesso. Dois aspectos relevantes precisam ser destacados para entendermos a dinâmica deste modelo. Em primeiro lugar, o período histórico de seu desenvolvimento é marcado pela ascensão do socialismo e pela Guerra Fria, o que mantém as forças políticas nos países democráticos polarizadas entre a direita capitalista e a esquerda socialista. Dadas as suas reivindicações mais significativas, a classe trabalhadora estará associada às forças de esquerda e grande parte de suas demandas serão tratadas como contrapropostas ao sistema capitalista. Os interesses do capital, em contrapartida, serão associados às forças de direita em busca do fortalecimento do capitalismo. Com o forte apoio da indústria cultural e da propaganda, a discussão e os conflitos intrínsecos da relação empresa-sociedade serão propositalmente imersos no contexto da disputa ideológica entre o mundo da liberdade capitalista e da opressão socialista, deslegitimando discursivamente grande parte das reivindicações dos trabalhadores. A este respeito Harvey (1995:129) sinaliza que

“O acúmulo de trabalhadores em fábricas de larga escala sempre trazia, no entanto, a ameaça de uma organização trabalhista mais forte e do aumento do poder da classe trabalhadora - daí a importância do ataque político a elementos radicais do movimento operário depois de 1945.”

Em um ambiente polarizado, a dinâmica da relação que se estabelece entre empresa e sociedade (representada pelos interesses da classe trabalhadora) é claramente a de oposição, com cada parte deliberadamente buscando fazerem valer seus interesses de maneira quase sempre ideologizada. Carroll (2008:24), sinaliza inclusive que o posicionamento anti-Comunista e a ajuda no combate da ideologia socialista se colocava como uma das expectativas da sociedade para a responsabilidade social das empresas no mundo capitalista. Assim, o capital buscou construir uma base para a manutenção da hegemonia com o enfraquecimento da classe trabalhadora, o que ocorreu por meio da conversão de seu potencial revolucionário em uma força reformista (LASH e URRY, 1993).

Em segundo lugar, é importante destacar a relação de cumplicidade que se estabelece entre o Estado e os interesses de mercado, o que permite ao capital contar com o apoio dos governos para conter as reivindicações trabalhistas, seja utilizando a repressão pelo uso da via legal-burocrática ou da violência, seja pela transferência das demandas sociais para a responsabilidade da administração pública. Os governos

“(…) buscavam fornecer um forte complemento ao salário social com gastos em seguridade social, assistência médica, educação, habitação, etc. Além disso, o poder estatal era exercido direta ou indiretamente sobre os acordos salariais e os direitos dos trabalhadores na produção.” (Harvey, 1995:129)

Assim, o *modelo funcionalista* não será apenas marcado por uma conduta defensiva das empresas em relação aos conflitos que se estabelecem entre os seus interesses particulares e aqueles da sociedade, mas terá como característica marcante a tentativa de esvaziar as contradições, tanto pela minimização das reivindicações trabalhistas inseridas ideologicamente no contexto de uma disputa entre capitalismo libertário *versus* comunismo opressor, quanto pelo repasse das demandas de caráter social para o Estado-Providência, que amplia a sua responsabilidade sobre a gestão das externalidades do mercado como forma de compensar as falhas intrínsecas do sistema.

A contrapartida requerida pelo mercado a este processo de compatibilização de demandas é a conversão da massa operária em uma massa de consumidores capaz de dar vazão a níveis de produção industrial sempre crescentes. Nesta perspectiva, o capitalismo organizado também será marcado pela disseminação da cultura de massa e da cultura de consumo com o desenvolvimento das técnicas de comunicação empresarial. O modelo comunicacional funcionalista, adotado pelas empresas para pautar sua relação com a esfera do consumo, é o componente sociocultural que complementa o *modelo funcionalista* de RSE. Como veremos no capítulo 3, na ótica do capitalismo organizado e do pensamento moderno, o desenvolvimento do funcionalismo na comunicação atende ao desafio do sistema de manter sob controle a insatisfação iminente das classes trabalhadoras e ainda ampliar a demanda por seus produtos, remetendo ao campo do consumo a compensação de carências que marcam a própria dinâmica da sociedade moderno-capitalista. A aplicação da técnica e do conhecimento científico ao campo da comunicação e da cultura terá como objetivo manter a massa sob controle, não só contendo os riscos e a insatisfação, mas ampliando sua contribuição para o funcionamento do próprio sistema.

Este fenômeno reflete também a intensificação das racionalidades moral-prática e técnico-científica, que caracterizam a modernidade e que são fortalecidas ao longo do século XX. Elas impulsionam não só o desenvolvimento das tecnologias e dos processos administrativos que garantem o acréscimo no potencial produtivo das empresas, mas também fortalecem instituições e práticas reguladoras - muitas vezes protagonizadas pelo Estado e pelas práticas comunicacionais - que se voltam sobre o corpo social na tentativa de dirigi-lo para a melhor funcionalidade do próprio sistema. No contexto do capitalismo organizado, essa dimensão disciplinadora e de controle que caracteriza a civilização moderna (GIOIELLI, 2005) assume, tanto, a vertente de “poder disciplinador” derivado dos saberes técnico-científicos, na crítica do filósofo francês Foucault, quanto a forma da “cultura de massa” e da “indústria cultural”, na crítica dos pensadores da Escola de Frankfurt. Seu fundamento se assenta em um processo paradoxal que marca a modernidade e que já havia sido denunciado anteriormente por Freud em seu célebre texto *O mal estar na Civilização*: uma sociedade que, em tese, garante uma cidadania de ampla liberdade individual, mas que, na prática, mantém os indivíduos regulados por inúmeros e sofisticados aparatos

de controle do corpo social, inclusive nos momentos do tempo livre, do lazer e do consumo. Como afirma Santos (2001:86),

“O mais importante a reter neste processo é que a representação luxuriante do campo cognoscível e racional vai de par com uma ditadura das demarcações, com o policiamento despótico das fronteiras, com a liquidação sumária das transgressões. (...) A emancipação transforma-se verdadeiramente no lado cultural da regulação, um processo de convergência e interpenetração que Gramsci caracteriza eloquentemente através do conceito de hegemonia.”

Todo este conjunto de arranjos e ferramentas criados tanto no modo de produção quanto no modo de regulamentação social e política do capitalismo, dentre os quais destaca-se o *modelo funcionalista* de RSE, passam a compor a sua versão organizada e permitem equilibrar e melhorar o funcionamento do sistema. Isso irá garantir ao capitalismo industrial superar momentaneamente suas contradições e operar com intensidade crescente do início do século XX até pelo menos o final dos anos 1960, momento em que começará a mostrar evidências de uma profunda crise. Do ponto de vista social e político, esta crise terá início com a denúncia, pelos novos movimentos sociais, da fragilidade e precariedade do suposto equilíbrio entre os princípios do Estado, do Mercado e da Comunidade e com a evidência do fracasso das promessas de emancipação da modernidade. Pela ótica da produção econômica, a crise será anunciada pela insustentabilidade do sistema, não mais apenas pela tensão capital-trabalho, mas pela descoberta da profunda tensão capital-meio ambiente (BROOMHIL, 2007; CARROLL, 2008), resultado de um modelo produtivo imperfeito: intensivo no consumo de recursos naturais e produtor de uma quantidade de resíduos maior do que a capacidade do planeta de absorvê-la (DOPPELT, 2010).

Assim, a crise que se inicia com o declínio do capitalismo organizado, terá, a nosso ver, implicações sociais muito mais profundas do que aquela que marcou o seu surgimento. Agora, não são apenas as contradições do sistema econômico que vêm a tona, reforçadas e ampliadas pela catástrofe ambiental, mas emerge toda uma crítica ao ideário moderno que ajudou a criá-las e sustentá-las ao longo dos últimos séculos. Com a descrença que se coloca também sobre o modelo mental da modernidade, a resposta não poderá mais ser o gerenciamento do conflito e da tensão entre pólos dicotômicos como capital-trabalho, esquerda-direita, produção-consumo, mercado-

Estado, mas terá de partir do redesenho da lógica binária que os sustenta. Não poderá mais apenas buscar novas tecnologias e sistemas que ampliem a produção e diminuam seu impacto, mas terá de construir alternativas à própria racionalidade funcionalista e técnico-científica que marcou a sociedade industrial. Diante de uma mudança ampla no contexto sociocultural e nas sensibilidades, a terceira etapa da modernidade será marcada mais pelos debates do que pelas respostas, caracterizada mais pelas crises do que pelas soluções e produtora de um número maior de embates do que de acordos. Um cenário de desafios ainda maiores para a compatibilização dos interesses mútuos entre empresas e sociedade no qual a RSE se tornará um dos temas privilegiados para a análise da realidade social.

1.6 Capitalismo desorganizado, forças conservadoras e contra-hegemônicas na transição pós-moderna

Lash e Urry (1993:313) concluem seu livro *The end of organized capitalism* com a seguinte afirmação:

“O mundo do 'capitalismo desorganizado' é aquele no qual as 'relações fixas e congeladas' do capitalismo organizado foram varridas do mapa. As sociedades estão sendo transformadas de cima, de baixo e de dentro. Tudo que é sólido no capitalismo organizado, classe, indústria, cidades, coletividade, estado nação, até a palavra, derrete no ar.”

Vale destacar que quando a obra acima foi escrita muitas das importantes transformações que temos visto ocorrer em nossa sociedade nos campos econômico, social, cultural e político ainda não haviam sequer sido esboçadas. O muro de Berlim, por exemplo, ainda separava o mundo capitalista do comunista, a Internet e o uso de computadores pessoais ainda não havia se disseminado, não se empregava o termo globalização e não havia se alastrado a percepção acerca da degradação ambiental que resulta do modelo produtivo do capitalismo industrial. Porém, diante da dimensão das mudanças que ocorriam na dinâmica socioeconômica das sociedades capitalistas desde o final dos anos 1960, em meados da década de 1980 os autores já podiam sinalizar com segurança que a sociedade contemporânea seria marcada por um processo profundo de transição, capaz de destronar as bases, os conceitos, os valores e

as práticas mais sólidas na composição do que foi o período do chamado capitalismo organizado.

Contudo, diante de tantos processos e movimentos de mudança que tem ocorrido nos últimos vinte ou trinta anos, a reflexão sobre as transformações do capitalismo neste novo estágio da modernidade não será completa se não puder incorporar à análise fenômenos mais recentes, todos eles inseridos no mesmo contexto de transição que já se anunciava desde o final dos anos 1960. No âmbito deste trabalho, denominamos este contexto em mudança de *transição pós-moderna*: um processo histórico ainda inacabado e altamente dinâmico, marcado por disputas, embates e debates por meio dos quais se busca definir as bases e os valores que sustentarão a sociedade que ascenderá com o declínio da modernidade. Partilhamos da percepção que o processo iniciado no final da década de 1960 reflete uma profunda insatisfação com o que representou a modernidade e poderá resultar em transformações profundas no modelo de nossa sociedade (VATTIMO, 2001). Por isso, ainda que seja possível delinear uma série de características para defini-lo, acreditamos que o que Santos (2001) e Lash e Urry (1993) chamam de *capitalismo desorganizado* não pode se constituir como um modelo acabado, coerente e estável. Ao contrário, define um período de instabilidade derivada da desconstrução do capitalismo organizado e do consequente jogo de disputas que se estabelece neste processo. Talvez por isso, o próprio Santos (2001:87) aponte que “*a designação de capitalismo desorganizado dá, por si mesma, conta da nossa perplexidade*”.

Dado este ambiente de instabilidade, a característica mais marcante deste novo período do capitalismo será a adoção de uma dinâmica altamente desregulamentada e flexível, que tornará o sistema mais fluído e maleável para adaptar-se de maneira sempre eficiente a um contexto de aceleradas e imprevisíveis mudanças. Harvey, neste sentido, emprega o termo *acumulação flexível* para descrever esta nova fase do capitalismo. Segundo ele (1995:140), a acumulação flexível “(...) é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos produtos e dos padrões de consumo.”

Santos (2001:89) faz um complemento importante à visão de Harvey, afirmando que, apesar da alta fluidez,

“esta atmosfera de desregulação, de convencionalidade e de flexibilidade ao nível de vários setores da vida colectiva coexiste com uma atmosfera, igualmente espessa, de rigidez e de imobilidade ao nível global da sociedade.”

A grande crítica compartilhada entre os autores é que a flexibilidade do capitalismo representa, na realidade, a hegemonia (e a possibilidade de perpetuidade) do sistema, pois implanta um conjunto de características e estratégias que minariam as forças capazes de transformá-lo.

“Tudo parece negociável e transformável ao nível da empresa ou da família, do partido ou do sindicato, mas ao mesmo tempo nada de novo parece possível ao nível da sociedade no seu todo ou da nossa vida pessoal enquanto membros da sociedade” (SANTOS, 2001:89).

Assim como Santos e Harvey, muitos outros autores e obras tendem a ver o desmonte do capitalismo organizado com extrema desconfiança e pesar. Analistas de base marxista tenderão a analisar este novo contexto com conceitos e teorias sociológicas e econômicas forjadas em um contexto histórico bastante diferente e fortemente ancorados na lógica do pensamento moderno. Como nos alerta Kumar (1997), o resultado não será apenas uma profunda crítica às transformações em curso, mas também uma enorme dificuldade em observar alguma possibilidade de emancipação neste novo contexto.

As críticas ao chamado capitalismo desorganizado ou acumulação flexível, como prefere Harvey, se sustentam basicamente em três pilares. O primeiro deles é o enfraquecimento do poder da classe trabalhadora e a ampla fragmentação dos movimentos sociais que ocorrem desde os anos 1970. Na visão de diversos autores, este processo desestruturaria as possibilidades e a esperança de uma emancipação revolucionária.

“O poder da classe trabalhadora industrial de moldar a sociedade em sua própria imagem está, num futuro previsível, profundamente enfraquecido.” (LASH e URRY, 1993:311)

“(…) as organizações operárias deixam de poder contar com a lealdade garantida de seus membros (cujo número, aliás, diminui) e perdem poder negocial frente ao capital e ao Estado; as práticas de classe deixam de se traduzir em políticas de classe e os partidos de esquerda vêem-se forçados a atenuar o conteúdo ideológico de seus programas e a abstractizar o seu apelo eleitoral (...)” (SANTOS, 2001:88)

Um segundo argumento da crítica é a ampla disseminação das políticas neoliberais, que forçariam não só o esvaziamento do Estado-Providência, mas também o enfraquecimento e a perda de autonomia das nações diante da dinâmica desterritorializada e desenraizada que o capital assume.

“Hoje, o Estado está numa posição muito mais problemática. É chamado a regular as atividades do capital corporativo no interesse da nação e é forçado, ao mesmo tempo, também no interesse nacional a criar ‘um bom clima de negócios’, para atrair o capital financeiro transnacional e global e conter (por meios distintos dos controles de câmbio) a fuga do capital para pastagens mais verdes e mais lucrativas. (HARVEY, 1995:160)

“O Estado nacional parece ter perdido em parte a capacidade e em parte a vontade política para continuar a regular as esferas da produção (privatizações, desregulação da economia) e da reprodução social (retracção das políticas sociais, crise do Estado-Providência; a transnacionalização da economia e o capital político que ela transporta transformam o Estado numa unidade de análise relativamente obsoleta, não só nos países periféricos e semiperiféricos, como quase sempre sucedeu, mas também, crescentemente, nos países centrais.” (SANTOS, 2001:88-89)

Por fim, ainda destaca-se um terceiro pilar de desconfiança e insatisfação que é direcionado à emergência de uma nova lógica cultural, fugaz e transitória, ancorada em identidades fragmentadas e performáticas e fetichizada em práticas de consumo, o que ofenderia alguns dos valores mais caros à cultura moderna como, por exemplo, o conceito de aura (LASH e URRY, 1993: 287).

“A acumulação flexível foi acompanhada na ponta do consumo, portanto, por uma atenção muito maior às modas fugazes e pela mobilização de todos os artifícios de indução de necessidades e de transformação cultural que isso implica, A estética relativamente estável do modernismo cedeu lugar a todo o fermento, instabilidade e qualidade fugidias de uma

estética pós-moderna que celebra a diferença, a efemeridade, o espetáculo a moda e a mercadificação das formas culturais.” (HARVEY, 1995:148)

Apesar de precisas na descrição dos fenômenos em curso, leituras como as citadas acima parecem extremamente comprometidas com um paradigma que se sustenta na perspectiva de forças bipolarizadas entre capital e trabalho, o que, diante das inúmeras mudanças contemporâneas, não parece mais ser possível resgatar. Além disso, o referencial teórico comprometido com a perspectiva marxista da luta de classes talvez não permita um exercício analítico mais abrangente, capaz de olhar para o mundo contemporâneo de maneira a compreender a riqueza, a complexidade e a potencialidade contra-hegemônica que reside em alguns dos fenômenos que o caracterizam. As inúmeras crises econômicas que observamos recentemente - desde a do petróleo no início dos anos 1970 até a crise financeira global que eclodiu em 2008 e permanece ainda sem um desfecho -, por exemplo, expõem a fragilidade do sistema como um todo. Se seria possível pensar que a forma do capitalismo desorganizado ou da acumulação flexível se alimentam das crises e dos altos e baixos que marcam a economia no mundo contemporâneo, esta dinâmica não deixa de ser altamente arriscada pois amplia o descontentamento de vários setores para com o sistema. Nesta perspectiva, seria mais adequado pensar que desde o final dos anos 1960 entramos em um período de instabilidade ainda não resolvido que deriva de uma profunda crise nas bases da sociedade moderna.

Neste sentido, vale destacar as ideias expostas pelo sociólogo estadunidense Immanuel Wallerstein, da Universidade de Yale, em uma entrevista recente a um canal de televisão russo:

“Na minha visão, o capitalismo chegou ao fim da linha e já não pode sobreviver como sistema. A crise estrutural que atravessamos começou há bastante tempo. Segundo meu ponto de vista, por volta dos anos 1970 – e ainda vai durar mais uns vinte, trinta ou quarenta anos. Não é uma crise de um ano, ou de curta duração: é o grande desabamento de um sistema. Estamos num momento de transição. Na verdade, na luta política que acontece no mundo — que a maioria das pessoas se recusa a reconhecer — não está em questão se o capitalismo sobreviverá ou não, mas o que irá sucedê-lo. E é

claro: podem existir dois pontos de vista extremamente diferentes sobre o que deve tomar o lugar do capitalismo.”²²

A reflexão apresentada por Wallerstein reforça duas perspectivas analíticas que são assumidas neste trabalho. A primeira é a possibilidade de estarmos vivenciando um período de transição que se caracteriza pela crise estrutural do sistema moderno-capitalista, o que poderia nos conduzir a um novo modelo de sociedade forjado em bases efetivamente pós-modernas. A segunda é a ideia de que o capitalismo desorganizado, apesar de ter algumas características demarcáveis, diante de seu intrínseco potencial autodestrutivo, não chega a compor um novo regime de acumulação, sendo mais apropriado considerá-lo um estágio de transição entre o modelo organizado e algo novo ainda em processo de construção e disputa no interior da sociedade.

Ou seja, no contexto deste trabalho, compartilha-se da ideia de que com o fim do capitalismo organizado, no final dos anos 1960 até os dias atuais, temos vivenciado um período caracterizado pelo embate em torno de um novo modelo de sociedade, o que inclui pensar em um novo regime de acumulação – ainda que capitalista – e em um novo modo de regulamentação social e política. Este período, que aqui chamamos de transição pós-moderna, abre espaço para que tanto movimentos conservadores quanto progressistas apresentem suas posições e disputem a hegemonia diante da opinião pública. O contexto de embates promove o ambiente de instabilidade e é dentro deste contexto fluído e nem sempre coerente que devemos analisar a sociedade contemporânea e posicionar as discussões mais recentes sobre RSE.

Assim, o foco de nossa análise acerca deste terceiro período da modernidade estará mais centrado no processo de desmonte do capitalismo organizado, e na análise das tendências, debates e embates que passam a caracterizar a disputa em torno de um novo modelo de sociedade, do que na descrição ou delimitação de um conjunto de características que possa descrevê-lo como algo já plenamente estabelecido. Em síntese, nos importa mais entender quais são e como se comportam as forças – conservadoras e contra-hegemônicas – que se colocam em disputa do que a descrever

²² Disponível em <http://www.outraspalavras.net/2011/10/14/o-tempo-em-que-podemos-mudar-o-mundo/>. Acesso em 16 de outubro de 2011.

a contemporaneidade como portadora de um novo modo de regulamentação social e política plenamente definido.

1.6.1 Forças conservadoras: do neoliberalismo às crises econômicas

Considerando que o capitalismo organizado teve como sustentáculo uma relação funcional e pragmática entre o trabalho (Comunidade), o capital (Mercado) e o Estado, seu processo de desestabilização é iniciado justamente com a decomposição do equilíbrio entre estas três forças. Durante a primeira metade do século XX, as imperfeições intrínsecas ao sistema foram contornadas com uma parceria bem sucedida que envolvia, de um lado, altos índices de crescimento econômico e, de outro, um aumento constante nos gastos públicos e sociais. Para conter a insatisfação decorrente do conflito sistêmico capital-trabalho, o Estado-Providência assumiu um amplo leque de custos (seguridade social, educação, saúde, infraestrutura, etc.), o que era compensado pelo aumento das receitas públicas advindas do crescimento constante na produção e, conseqüentemente, do consumo. Este arranjo atingiu seu ápice durante o período do pós-guerra (HARVEY, 1995: 141), porém, entrou em uma forte crise logo no início dos anos 1970: quando as economias industrializadas começaram a viver um período de menor crescimento, criou-se um problema fiscal de grandes proporções, o que colocou em marcha o processo de desorganização do capitalismo.

O crescimento econômico reduzido nos primeiros anos da década de 1970 agravado pela crise do petróleo em 73, estimulou as companhias - que apresentavam capacidade produtiva excedente e encontravam-se inseridas em um ambiente de competição mais agressivo - a racionalizar suas estruturas e custos na tentativa de proteger a geração de valor ao acionista, atendendo, inclusive, o que preconiza o próprio modelo hegemônico de RSE. Implantaram-se mudanças tecnológicas e automação nas linhas de produção, promoveu-se a dispersão geográfica dos parques industriais, recorreu-se às terceirizações e às fusões, entre outras medidas que pudessem diminuir custos e assegurar mercados (LASH e URRY, 1993; HARVEY, 1995; SANTOS, 2001).

Talvez sem perceber, esta estratégia defensiva jogou contra a própria lógica que sustentava o capitalismo organizado: ampliaram-se os índices de desemprego, o que, conseqüentemente, levou a uma redução no consumo. Com menos consumo e mais desemprego, agravou-se a queda na arrecadação dos governos ao mesmo tempo em que se ampliou a necessidade de gastos com assistência social. O resultado foi o agravamento da crise fiscal. Para sanar os déficits das contas públicas, houve uma ampla emissão de moeda, o que gerou um processo de aceleração da inflação nos países industrializados. Como explica Harvey (1995:136-37)

“O ímpeto da expansão de pós-guerra se manteve no período de 1969-1973 por uma política monetária extraordinariamente frouxa por parte dos Estados Unidos e da Inglaterra. O mundo capitalista estava sendo afogado pelo excesso de fundos e, com as poucas áreas produtivas reduzidas para investimento, esse excesso significava uma forte inflação. A tentativa de frear a inflação ascendente em 1973 expôs muito a capacidade excedente nas economias ocidentais, disparando antes de tudo uma crise mundial nos mercados imobiliários e severas dificuldades nas instituições financeiras. (...) A forte deflação de 1973-1975 indicou que as finanças do Estado estavam muito além dos recursos, criando uma profunda crise fiscal e de legitimação.”

A evidência de que o modelo do capitalismo organizado não era mais sustentável deu início a um processo coordenado de reestruturação nos modos de produção e de regulamentação social e política que o caracterizaram até então (LASH e URRY, 1993). Ressalte-se, contudo, que este processo foi enriquecido, ao longo das décadas finais do século passado, por movimentos com potencial contra-hegemônico que entraram em campo tumultuando definitivamente o ambiente econômico, político e social contemporâneos. Trataremos destes movimentos mais adiante.

Implementada em escala global sobretudo nas décadas de 1970 e 1980, a força mais expressiva na decomposição do capitalismo organizado teve uma orientação conservadora marcada, principalmente, pelo processo de desmonte das políticas keynesianas e do Estado-Providência. Sob o argumento de que os gastos sociais e a manutenção de benefícios públicos mostravam-se inflacionários, a redução do crescimento econômico levou rapidamente ao corte destas despesas. O processo culminou com a ascensão das políticas neoliberais que buscavam desobrigar e

esvaziar os governos, transferindo parte dos serviços públicos e a assistência social para o mercado por meio de privatizações.

“Um estado de espírito de crise substituiu o otimismo da década de 1960. Partidos de direita exploraram esse estado de espírito pregando uma volta aos valores e costumes ‘vitorianos’ de esforço pessoal e *laissez-faire*. Pediam o abandono do planejamento central e a intervenção do Estado, os aspectos mais óbvios da acomodação pós-1945 e principal premissa da teoria pós-industrial.” (KUMAR, 1997:14)

White (2007:8) complementa que

“ O desenfreado capitalismo de mercado, argumentou-se, foi o único sistema econômico viável na era da globalização, pois quanto menor a interferência do governo, melhor para permitir que os mercados oferecessem inovação, eficiência e riqueza. (...) Eles argumentaram que o *know-how* da empresa privada, não a burocracia do governo, deve ser aplicada ao governo tradicional e serviços governamentais como transporte público, educação, saúde e energia para reduzir a ineficiência e abrir concorrência em áreas que antes eram de domínio exclusivo do setor público.

Essa mentalidade econômica não se limitou aos anglo-americanos: também definiu o emergente Consenso de Washington, o comércio liberalizado, a austeridade fiscal e a privatização que tem dominado a ideologia do Banco Mundial, do Fundo Monetário Internacional e de outras instituições multilaterais, durante as duas últimas décadas”.

O desenvolvimento tecnológico, dos transportes, das comunicações e o fortalecimento das corporações multinacionais e dos acordos de livre comércio elevou ainda mais a integração dos mercados mundiais, ampliando o poder do setor privado e diminuindo ainda mais a possibilidade dos Estados regularem a economia e os fluxos de capital. Visando custos sempre menores, a produção foi desmembrada e distribuída pelo globo. Se nos países industrializados os governos ofereciam algumas restrições legais que tentavam disciplinar a atuação e as práticas privadas, migrando sua base industrial para economias do “terceiro mundo”, as grandes corporações encontraram um ambiente de custos mais baixos: mais tolerante e vulnerável às vontades do mercado, com políticas ambientais e sociais mais frouxas, ampla oferta de mão de obra barata e menos organizada, incentivos fiscais mais agressivos e uma maior disponibilidade de matérias primas (FABER e MCCARTHY, 2003).

A economia dos países desenvolvidos entra em um período de reorganização no qual, de um lado, as atividades industriais migram para os países em desenvolvimento (leste asiático, China, México, Brasil etc.) e, de outro, observa-se o crescimento relativo na composição do produto dos setores de serviços e financeiro (LASH e URRY, 1993). Esta mudança no perfil das economias desenvolvidas é altamente relevante pois é acompanhada de perto pela flexibilização das políticas trabalhistas, pelo surgimento de novas relações entre capital-trabalho, além de alterações na própria organização industrial, que, em alguns casos, se fragmenta em pequenos negócios especializados e, em outros, promove o surgimento de economias “negras”, “informais” ou “subterrâneas” (HARVEY, 1995:145).

A introdução das políticas neoliberais nos países capitalistas nos anos 1970 e 1980 se desdobra em uma ampliação das desigualdades e na deteriorização geral do meio ambiente e da qualidade de vida, sobretudo, para as populações mais pobres, estejam elas nos países em desenvolvimento ou subdesenvolvidos ou nas periferias dos países ricos.

“A este respeito, o processo de reestruturação econômica global, que o neoliberalismo tem ajudado a facilitar, é, portanto, responsável pela deteriorização das condições ecológicas e de trabalho/vida dos pobres e das pessoas não brancas. As crescentes dificuldades para os subalternos e seu meio ambiente são os dois lados da mesma moeda política-econômica e agora estão tão dialeticamente relacionados (se não essencialmente) entre si quanto se tornam parte do mesmo processo histórico.” (FABER e MCCARTHY, 2003:40)

As transformações que distanciam o capitalismo contemporâneo do capitalismo organizado são complementadas pelo fortalecimento e disseminação da cultura de consumo. Daí o grande desenvolvimento registrado nas técnicas e ferramentas de marketing, na criação e exploração de nichos de mercado, na aceleração da obsolescência programada dos produtos e modas, e no conseqüente fortalecimento das marcas como símbolos do capitalismo contemporâneo (SEMPRINI, 2006). A lógica é simples: para ampliar a lucratividade o tempo de giro dos produtos havia sido reduzido com técnicas de produção e organizacionais mais funcionais. Porém, isso

não teria validade sem um processo complementar que alterasse as práticas de consumo, tornando o hábito de comprar mais amplo e frequente.

Conforme aponta Bauman (2005), a redução no tempo do consumo resulta na intensificação da cultura contemporânea do descartável. A lógica é simples: para consumir mais também é preciso descartar mais. A vida útil mais curta de produtos, seja pela obsolescência programada, seja pela influência dos modismos e inovações tecnológicas, já acarreta em um problema ambiental de grandes proporções. Os prejuízos deste processo são inegáveis: de um lado, ocorre a diminuição dos estoques de matérias-primas não renováveis; de outro, amplia-se o acúmulo de resíduos na crosta terrestre. Para ambos os problemas não há ainda uma solução definitiva²³.

Um outro movimento fundamental - talvez, o mais relevante - na composição da acumulação flexível é operado pelo reposicionamento completo e globalizado do setor financeiro, que toma à frente da indústria como principal força do neoliberalismo na contemporaneidade. Do lado do Mercado, ocorrem fusões e aquisições nas empresas do setor resultando na formação de poderosos conglomerados. Surgem os grandes operadores de investimentos, capazes de movimentar globalmente fundos altamente ampliados e uma vasta gama de produtos e serviços, oferecendo maior e menor risco para atrair investidores de todo o tipo. A inovação aplicada ao mercado de capitais resulta em sofisticados modelos matemáticos e estatísticos para multiplicar o valor dos ativos financeiros, muitas vezes, superando o valor dos ativos reais. Já do lado estatal, ocorre a desregulamentação e flexibilização das legislações do setor em quase todas as economias, o que é fortemente alavancador do mercado global de investimentos - ações, mercados futuros, títulos de dívidas, moedas, etc. (WHITE, 2006). O capital, sobretudo dos fundos de pensão e de investimento, passa a se movimentar sem limites geográficos, em velocidade cada vez mais rápida, sempre em busca das melhores oportunidades de rentabilidade. Consequentemente, tanto as grandes corporações quanto as economias nacionais, dependentes de financiamento derivado dos recursos que circulam no mercado financeiro com alta volatilidade, tornam-se muito mais vulneráveis aos fluxos globais do capital e também aos ranqueamentos realizados

²³ O desafio do desenvolvimento sustentável será aprofundado mais adiante.

pelas agências de risco para orientar os investidores. Como sintetiza Harvey (1995:155)

“Os novos sistemas financeiros implementados a partir de 1972 mudaram o equilíbrio de forças em ação no capitalismo global, dando muito mais autonomia ao sistema bancário e financeiro em comparação com o financiamento corporativo, estatal e pessoal. (...) Isso significa que a potencialidade de formação de crises financeiras e monetárias autônomas e independentes é muito maior do que antes, apesar de o sistema financeiro ter mais condições de minimizar os riscos através da diversificação e da rápida transferência de fundos de empresas, regiões e setores em decadência para empresas, regiões e setores lucrativos. Boa parte da fluidez, da instabilidade e do *frenesi* pode ser atribuída diretamente ao aumento dessa capacidade de dirigir os fluxos de capital para lá e para cá de maneiras que quase parecem desprezar as restrições de tempo e de espaço que costumam ter efeito sobre as atividades materiais de produção e consumo.”

A lógica do lucro rápido e as poucas barreiras que o capital encontra para operar no capitalismo contemporâneo desconsideram o impacto sistêmico que as aplicações de alto risco e a fugacidade do capital financeiro podem ter nas diversas economias nacionais e, por efeito sistêmico, na economia global. Os inúmeros fundos de investimento que operam na economia globalizada – *private equity funds*, *hedge funds*, *funds of funds*, entre tantas outras modalidades – não possuem quaisquer ancoras territoriais ou laços locais. Operando nos centros *off shore* e fiduciários apenas aos seus cotistas (*shareholders*), os fundos ignoram os interesses dos demais *stakeholders* e operam de forma predatória, criando bolhas que tem inchado e explodido com velocidade e consequências sempre maiores e mais graves. O objetivo do capital especulativo é extrair lucros cada vez maiores e cada vez mais rápido, o que leva ao esgotamento da base real que sustenta seus ganhos (ALTVATER, 2010). Quando isso ocorre, as bolhas explodem e os investidores migram com seu capital para outras economias ou setores tal qual uma nuvem de gafanhotos.

O poder econômico do mercado financeiro é tão ampliado e as nações e empresas são tão dependentes dele que já não se criam barreiras para limitar e disciplinar a sua atuação. Prova disso, é que apenas nos últimos dez anos vivenciamos três grandes crises econômicas globais, com graves repercussões nas economias dos países desenvolvidos e em desenvolvimento. Apesar de impulsionadas por práticas pouco

legítimas do setor, as crises foram, ainda assim, solucionadas com uma forte injeção de recursos públicos nos mesmos bancos e instituições financeiras privados que, diante da não observação de riscos em suas operações – ou, prior, por conta de operações fraudulentas -, tinham sido, em grande parte, os responsáveis pelas próprias crises. Foi assim, em 2002-2003, em 2008 e, mais recentemente, em 2011. A proximidade dos eventos sinaliza, na verdade, para apenas uma crise: aquela que deriva da adoção ampliada e indiscriminada de práticas e mecanismos especulativos de alto risco (ALTVATER, 2010). Como afirma ironicamente o Prêmio Nobel da Economia, Joseph Stiglitz (2008), sobre a crise de 2008,

“Tudo foi feito em nome da inovação, e qualquer iniciativa regulatória era rejeitada com alegações de que iria suprimir a inovação. Eles estavam inovando, tudo bem, mas não de forma a tornar a economia mais forte. Alguns dos melhores e mais brilhantes norte americanos estavam dedicando seus talentos para contornar as normas e regulamentos destinados a garantir a eficiência da economia e da segurança do sistema bancário. Infelizmente, eles foram muito bem sucedidos, e estamos todos - os proprietários, trabalhadores, investidores, contribuintes - pagando o preço.”

No capitalismo contemporâneo, o modo de produção é cada vez mais dependente do imaterial mercado financeiro e parece se alimentar das crises econômicas, seguindo a máxima da privatização dos lucros e da socialização dos prejuízos (FRIEDMAN, 2010). Enquanto recebem volumes estratosféricos do dinheiro dos contribuintes para salvarem-se da falência e evitar uma temida crise de liquidez global, bancos e fundos mantêm o pagamento de bônus e prêmios milionários aos executivos que foram responsáveis pelas práticas de alto risco²⁴ que levaram a economia global esta situação. Ou seja, por trás da crise estão perdas para os contribuintes enquanto são mantidos os lucros astronômicos para as empresas e executivos do setor financeiro. Ainda assim, por mais que a cada manifestação esta crise volte a dar evidências claras de que sua origem é estrutural e não conjuntural e de que as soluções empregadas serão sempre menos eficazes e mais fugazes, pouco se faz para controlar e regular os mercados. Ao contrário, não só os mercados seguem livres para abusar de suas inovações mirabolantes como ainda o ideário neoliberal é reforçado com a proposição

²⁴ Friedman (2010) apresenta uma análise bastante interessante de como em plena crise de 2008, Wall Street manteve o pagamento de bônus milionários aos seus executivos, ainda que as perdas para as empresas e consumidores fossem bilionárias.

de medidas de austeridade nas contas públicas, o que resulta sempre na perda de mais benefícios pelo cidadão comum.

Em síntese, o capitalismo organizado passa a ser desmontado a partir de uma forte crise econômica recessiva que rompeu com o equilíbrio entre as forças do capital, do trabalho e do Estado que o caracterizava até ali. Neste cenário, as forças de mercado se impuseram com políticas neoliberais conservadoras, forçando, inclusive, o esvaziamento do Estado por meio das privatizações e das desregulamentações. Diante da integração econômica e tecnológica, cria-se um mercado global de produção e de consumo, o que reconfigura o perfil das economias tanto nos países desenvolvidos quanto naqueles em desenvolvimento. O Estado não perde seu poder de regular e controlar a economia e enfraquece-se diante de um setor privado mais poderoso. Enquanto o movimento operário perde sua força política, a classe trabalhadora vê ameaçadas grande parte das conquistas sociais trazidas pelo Estado Providência. A produção se torna mais flexível, rompendo com os padrões e processos de produção em massa. O setor financeiro torna-se ainda mais poderoso e ainda menos regulado, promovendo um amplo processo de endividamento público e privado e a intensificação das práticas especulativas de alto risco que culminaram nas crises globais da primeira década do século XXI.

Se este cenário amplia a ideia de que o processo guiado pelo mercado - e endossado pelo Estado - para o desmonte do capitalismo organizado significou a hegemonia das forças mais conservadoras do capitalismo, alguns movimentos como o recente *Occupy Wall Street*²⁵, sinalizam que a sociedade contemporânea não está totalmente passiva diante desta situação. Na medida em que as contradições sistêmicas se ampliam, abre-se oportunidade para que as forças contra-hegemônicas façam a crítica do sistema e de suas graves imperfeições. Certamente, estes movimentos não são os mesmos movimentos sociais tradicionais que se expressaram ao longo do século XX e

²⁵ *Occupy Wall Street* ('Ocupe Wall Street') surgiu como um movimento de protesto contra a influência empresarial, especialmente do setor financeiro, na sociedade e no governo dos Estados Unidos. As mobilizações começaram no dia 17 de setembro de 2011 e se espalharam rapidamente pelos Estados Unidos e por outros países configurando um movimento global. A estratégia de mobilização é ocupar (quase sempre em acampamentos) os centros financeiros mundiais, como Wall Street, na cidade de Nova Iorque, em protesto contra a desigualdade social, a ganância empresarial e o sistema capitalista como um todo e pedindo a punição dos responsáveis e beneficiários da crise financeira mundial. A organização ocorre por meio de assembléias gerais, nas quais todas podem falar e participar das decisões coletivas.

moldaram o capitalismo organizado. Não só os propósitos e as motivações não são os mesmos como os meios e a dinâmica de mobilização também diferem. Porém, são movimentos que emergem fomentando o debate acerca dos rumos que nossa sociedade tem seguido e aqueles que gostaria de seguir. Neste sentido, o também Prêmio Nobel de Economia Paul Krugman (2011), argumentava em artigo no *The New York Times*, em 16 de outubro de 2011, que

“Ninguém sabe ao certo se as manifestações de protesto do movimento *Occupy Wall Street* mudaram o rumo dos Estados Unidos. Mas os protestos já provocaram uma reação notavelmente histórica de *Wall Street*, dos super ricos em geral e de políticos e especialistas que são confiáveis no que se refere a atender aos interesses daquela parcela de 1% da população composta pelos indivíduos mais ricos do país.

E essa reação nos diz algo importante: que os extremistas que estão ameaçando os valores estadunidenses são aqueles que Franklin Delano Roosevelt apelidou de ‘monarquistas econômicos’²⁶, e não o povo que está acampando no Parque Zuccotti.”

1.6.2 Forças contra-hegemônicas na transição pós-moderna

Ainda que as primeiras e principais mudanças decorrentes da desestruturação do capitalismo organizado, já no início dos anos 1970, tenham sido conservadoras tentando restabelecer, pela introdução das políticas neoliberais, um ambiente mais próximo do *laissez-faire*, as evidências cada vez mais fortes de um outro conjunto de transformações, também derivadas do esgotamento dos padrões civilizatórios da modernidade-industrial, abrem a possibilidade para que se pense ou imagine direções alternativas para a sociedade pós-moderna. Ao longo dos últimos quarenta anos, mesmo que isso nem sempre se coloque de maneira deliberada e coordenada, uma série de deslocamentos no campo das práticas socioculturais e políticas tem funcionado como forças de tensão - não necessariamente antagônicas, mas certamente conflitantes - em relação ao direcionamento mais conservador das mudanças

²⁶ O artigo de Krugman mostra que a reação de Wall Street aos movimentos foi classificar os manifestantes como ameaças à liberdade e aos valores que sustentam a nação norte-americana. Porém, o autor se apóia no termo utilizado por Roosevelt pra dizer que a grande ameaça aos tais valores, na verdade, é a ganância dos monarchistas econômicos que constituem o mercado financeiro.

implementadas no campo das políticas de mercado e de Estado. Ainda que se tenha alardeado o fim da história com o desmonte e fracasso da experiência socialista (FUKUYAMA, 1992), é como se por baixo do espesso manto do neoliberalismo estivessem sendo gestadas visões de mundo e práticas alternativas capazes de estabelecer, em determinadas situações, uma relação de confronto e contra-poder frente as posições hegemônicas, estimulando a reflexão e o debate sobre outros rumos possíveis para a sociedade contemporânea.

Na medida em que, de um lado, alguns fenômenos sociais, culturais e tecnológicos se intensificam e que, de outro, as respostas dadas pelo neoliberalismo à crise do capitalismo e da modernidade não se mostram satisfatórias para amplos segmentos da sociedade, ampliam-se as oportunidades para que as visões contra-hegemônicas sejam gestadas e reconhecidas como caminhos válidos. Diante destes fenômenos, configura-se uma situação de debate e embate que invade o cotidiano por meio das redes sociais e dos meios de comunicação (CASTELLS, 2007). E é esta tensão, que se coloca como a própria experiência de pertencimento ao mundo contemporâneo, o que permite imaginar a transição pós-moderna também como o espaço-tempo da disputa em torno de uma nova sociedade. Como parte deste processo, a RSE emerge como um campo de conhecimento profícuo, mas também de disputas na medida em que é apropriado tanto por visões conservadoras quanto contra-hegemônicas.

Vale destacar que, na perspectiva que se sustenta aqui, as mudanças sociais não são resultado de processos revolucionários e nem do resgate de modelos sociais já superados – seja o liberalismo ou o capitalismo organizado -, mas da sedimentação, no interior da própria sociedade, de novos padrões culturais ancorados em novos valores e conhecimentos e capazes de sustentar um novo conjunto de práticas sociais. Nesta linha, podemos destacar o pensamento de Altvater (2010:25)

“(…) seria ilusória a posição de que primeiro é necessário tomar o ‘poder’ para então promover as necessárias transformações na e em meio à sociedade. Muito pelo contrário, o outro mundo cresce aos poucos com a práxis dos movimentos sociais no interior do capitalismo, contra as forças do *status quo*.”

Na medida em que se manifestam como rompimento em relação a conceitos e padrões caros ao mundo moderno, conseqüentemente com o *status quo* a que se refere Altvater, três movimentos contemporâneos merecem ser destacados diante de seu potencial para desafiar o direcionamento mais conservador que caracteriza o capitalismo contemporâneo e, assim, também direcionar novas perspectivas e dinâmicas na relação empresa-sociedade. O primeiro deles é a dinâmica política que se estabelece com a emergência dos novos movimentos sociais e da mobilização, organizada ou não, da sociedade civil (ALONSO, 2009), os quais incluem demandas “pós-materialistas” e ampliam o espaço da ação política na sociedade, contribuindo para redefinir a idéia de cidadania. O segundo é composto pelas novas dinâmicas identitárias e pela nova cartografia do pertencimento que se estabelece em uma sociedade ao mesmo tempo multicultural, pós-moderna, global e interconectada pelas redes de comunicação, evidenciando as condições contemporâneas (novas ou não) de inclusão e exclusão social. As novas formas de pertencer corroboram com os novos movimentos sociais no sentido de criar novos lugares pelos quais se enuncia uma possível cidadania global. O terceiro movimento é o debate e a disputa acerca de um novo modelo de desenvolvimento que questiona o caminho evolutivo assumido pela modernidade e propõe novas bases, sobretudo, pela compatibilização do dilema que envolve desenvolvimento, inclusão social e equilíbrio ambiental (SACHS, 2008). Estas forças contra-hegemônicas convergem, por fim, em uma base simbólica fundamental que sustenta a construção de identidades de projeto calcadas em uma nova ideia de cidadania.

1.6.2.1 Uma nova política: a política em toda parte

Por mais que os teóricos marxistas tradicionais lamentem a desarticulação das classes trabalhadoras, não se pode dizer que o período da transição pós-moderna seja marcado por uma retração política. A luta de classes e as relações de trabalho, de fato, perderam a importância, assim como se esvaziou a capacidade integradora que tiveram no contexto do capitalismo organizado (OFFE, 1997; FABER e MCCARTHY, 2003). Em seu lugar, porém, surgiram diversas outras bandeiras e formas de mobilização, oriundas especialmente dos campos social e cultural, que

sustentam uma profusão bastante fragmentada de movimentos contestatórios e reivindicatórios. Alguns teóricos tentaram posicionar estes movimentos dentro do que seria uma volta do movimento operário. Porém, logo se viu que se tratavam de algo novo. A luta de classes deu lugar a outras bandeiras de mobilização e também não havia a intenção de tomada do poder do Estado (ALONSO, 2009:50).

“Surgem novas práticas de mobilização social, os novos movimentos sociais orientados para reivindicações pós-materialistas (a ecologia, o antinuclear, o pacifismo); ao mesmo tempo, a descoberta feita nos dois períodos anteriores de que o capitalismo produz classes é agora complementada pela descoberta de que também produz a diferença sexual e a diferença racial (daí o sexismo e os movimentos feministas, daí também o racismo e os movimentos anti-racistas).” (SANTOS, 2001:88)

A invasão do campo político pelo social e pelo cultural (EVERS, 1984; DAGNINO, 1994; SANTOS, 2001; ALONSO, 2009) que ocorre por meio da atuação dos novos movimentos sociais se constitui como uma das principais forças contra-hegemônicas atuantes na transição pós-moderna. Estes movimentos, sinalizam a emergência de novos sujeitos sociais e de novas práticas de mobilização social, figurando como alternativa e resposta às formas modernas de organização da sociedade civil, notadamente marcadas pelos partidos políticos e pelos sindicatos. Os novos movimentos sociais são, sobretudo, portadores de um projeto cultural. O objetivo da mudança não está no campo das estruturas institucionalizadas do Estado, mas, sim, dos costumes e das práticas sociais.

Com esta nova dinâmica, a política se fragmenta e se distribui pelos vários espaços da vida cotidiana suportando movimentos, que, se por um lado, apresentam características mais pontuais, fugazes e parciais, por outro, multiplicam os espaços, as causas e as formas de ação política na sociedade contemporânea. Este fenômeno,

“de certa maneira, trouxe o alargamento da esfera pública e a inclusão da esfera privada, o privado dentro do público, na medida em que ele também foi definido como político”. (CARDOSO, 1994:81)

A esfera pública ampliada e as novas fronteiras que se estabelecem entre o público e o privado decorrem tanto da inclusão de novas demandas no espectro dos direitos e da

cidadania quanto da descoberta ou conquista de novos espaços para o exercício da política. Associados, estes fenômenos desafiam as concepções modernas de cidadania e de política claramente sustentadas em uma perspectiva liberal. Os novos movimentos sociais não se pautam em questões redistributivas, mas empenham-se numa luta simbólica em torno de definições da boa vida (ALONSO, 2009:62). Como explica Santos,

“Ao identificar novas formas de opressão que extravasam das relações de produção e nem sequer são específicas delas, como sejam a guerra, a poluição, o machismo, o racismo ou o produtivismo (...), os novos movimentos sociais denunciam, com uma radicalidade sem precedentes, os excessos de regulação da modernidade” (2001:258)

A atuação dos novos movimentos sociais é ainda potencializada pelas novas tecnologias de comunicação e pela formação de redes que sustentam alianças e conferem visibilidade em escala global (CASTELLS, 1999 e 2004). Isso permite pensar a globalização não apenas do ponto de vista dos mercados, mas com seu potencial contra-hegemônico, fomentando arranjos solidários mundializados e a integração de lutas e movimentos de diversas nações em torno de causas comuns. Neste sentido,

“a globalização ergue a política e a cultura acima do nível provinciano da nação-estado e sugere novas conexões e interdependências entre todos os povos do mundo. Torna-se possível alianças entre movimentos do Primeiro, Segundo e Terceiro Mundos em uma medida impossível nas fases anteriores do capitalismo.” (KUMAR, 1997: 65-66)

Se no contexto do capitalismo organizado, os movimentos tradicionais, tais como sindicatos e partidos operários, traziam para o primeiro plano o conflito capital-trabalho, no contexto da transição pós-moderna, os novos movimentos sociais, olham a relação entre a empresa e a sociedade a partir de uma teia de temas, demandas e expectativas. Conforme sugere Touraine (1989:13) “o conflito não está mais associado a um setor considerado fundamental da atividade social, à infraestrutura da sociedade, ao trabalho em particular; ele está em toda a parte”. A verdade é que, na medida em que o espaço político é invadido pelo social e pelo cultural, novas questões passam a figurar na relação empresa-sociedade, indo além daquelas inscritas

nas relações de trabalho ou de agência (conflito entre propriedade e gestão). A empresa se percebe imersa em uma rede de relacionamentos com públicos distintos e que se pautam em interesses mútuos diversos. Esta visão ampliada é contemplada pelo conceito de *stakeholder* ou de parte interessada (FREEMAN, 1984), que, como veremos mais à frente, irá definitivamente redefinir o espectro de compromissos fiduciários da empresa para além da figura do acionista e do empregado.

1.6.2.2 *Novas dinâmicas de pertencimento*

No contexto globalizado da transição pós-moderna, as novas dinâmicas identitárias e de pertencimento que emergem em meio aos processos de mundialização (ORTIZ, 1994) e de crise do ideário de universalização implementado na modernidade, também se apresenta como uma importante força contra-hegemônica. O enfraquecimento do Estado nação, da cultura nacional e dos laços de pertencimento totalizantes, associado a formação de redes globais e de uma nova responsabilidade planetária (BAUMAN, 2011), impulsionam um processo, ao mesmo tempo paradoxal e convergente, de redefinição das práticas identitárias, estimulando o surgimento de novas comunidades e de novas formas de pertencer ao mundo contemporâneo.

Por um lado, há um claro movimento de resgate que se volta na direção da valorização do local e da tradição, redescobrimo práticas culturais e recriando laços de pertencimento que haviam sido solapados pela cultura da nação moderna. Por outro, caminha-se com os fluxos globais de pessoas, mercadorias e informações que rompem com as fronteiras do nacional na direção do global promovendo o surgimento de comunidades mundializadas mediadas, sobretudo, pelas redes de comunicação e pelas práticas de consumo (CANCLINI, 1999, 2003 e 2005; HALL, 2003A; GIOIELLI, 2005). Mesmo em direções aparentemente opostas - o global e o local -, essas novas comunidades não se colocam em contraposição, mas convivem e convergem como enunciadoras de uma nova cartografia de pertencimento (e também de exclusão). Vale destacar o papel desempenhado pelas empresas e pelas marcas neste novo ambiente, tanto pelo fato de serem estas uma das principais forças motoras atuantes na globalização, quanto pelo fato de oferecerem redes simbólicas

mundializadas para a ancoragem de novas formas de pertencimento e de exclusão. Como afirma Bauman (2011), a dinâmica do pertencimento no mundo contemporâneo já não pode ser associada a ideia de enraizamento. Em seu lugar, emerge a perspectiva da ancoragem.

“Ao contrário de ‘desenraizado’ e ‘desencaixado’, não há nada de irrevogável, muito menos de definitivo em levantar âncora. Enquanto as raízes, se arrancadas da terra em que crescem, sem dúvida secam e morrem, as âncoras são levantadas apenas para serem lançadas em outro lugar, e podem sê-lo com igual facilidade em muitos portos de escala diferentes e distantes.” (BAUMAN, 2011:25-26)

Nas interações que estabelecem com o mundo contemporâneo - globalizado e mediado pelas redes de comunicação e marcas -, as novas identidades e dinâmicas líquidas de pertencimento promovem a necessidade de se (re)pensar a questão da diferença, colocando-a além do tema da desigualdade; resgatam e dão destaque aos processos de inclusão-exclusão que se sobrepõem criando múltiplos sentidos para o estar no mundo; demandam a articulação conceitos-chave como a diferença, a desigualdade e, mais recentemente, a desconexão. Quando integrados, diferença, desigualdade e desconexão, desafiam o conhecimento tradicional nos campos da sociologia, da antropologia, da comunicação e exigem políticas mais complexas de compatibilização de interesses e direitos. Canclini (2005:99) observa que

“Num mundo globalizado, não somos só diferentes, só desiguais ou só desconectados. As três modalidades de existência são complementares. E, ao mesmo tempo, (...) cada forma de privação associa-se a formas de pertencimento, posse ou participação. Portanto, partir de processos de oposição, como são a diferença, a desigualdade e a desconexão é a escolha necessária de um pensamento crítico, não conformista.”

Em uma sociedade multicultural, interconectada e globalizada, a efetivação da cidadania exige o respeito às diferenças e o pleno acesso aos aparatos tecnológicos que permitem experimentar as novas formas de pertencimento. Alçar a conexão-desconexão como um conceito-chave da contemporaneidade corrobora com a proposição defendida por Castells (2004). Segundo o autor, na sociedade em rede existem duas lógicas espaciais que convivem e atuam na construção e sustentação do

pertencimento e da cidadania. A primeira delas é a lógica do espaço dos fluxos (*space of flows*), que contempla as práticas sociais mediatizadas, estabelecendo-se justamente por meio das redes de telecomunicações e informacionais. A outra é a lógica do espaço dos lugares (*space of places*), que privilegia a interação social e a organização institucional com base na presença física. Os processos que concentram poder, riqueza e informação estão organizados no espaço dos fluxos, ainda que grande parte da

“(...) experiência humana e o significado, ainda são de base local. A disjunção entre as duas lógicas espaciais é um mecanismo fundamental de dominação em nossas sociedades, porque desloca o núcleo econômico, simbólico, e os processos político para longe do reino onde o significado social pode ser construído e o controle político pode ser exercido.” (CASTELLS, 2004:124).

A separação entre os espaços dos fluxos e o dos lugares é justamente o que proporciona uma globalização desigual. Isso ocorre porque na transição pós-moderna a esfera pública se transforma.

“Esses teatros públicos, na origem construídos para os propósitos políticos do Estado nacional, permanecem teimosamente locais, ao passo que o drama contemporâneo é uma produção do tamanho da humanidade; assim, é ruidosa e enfaticamente global. (...) Seria necessário um novo espaço público global: políticas de fato globais (em oposição a internacionais) e um palco planetário.” (BAUMAN, 2011:35)

Nesse sentido, a conexão e o acesso à tecnologia torna-se condição essencial para a efetivação da cidadania na contemporaneidade. É por meio da participação nas redes, ou seja, do pertencimento ao espaço dos fluxos, que se torna possível materializar um espaço público global no qual se constrói uma *identidade de projeto*, aquela que, segundo Castells, se coloca como uma identidade a ser conquistada e construída, rompendo com a *identidade legitimadora* (associada a manutenção das relações de poder) e com a *identidade de resistência* (presa à tradição).

As relações de poder e dominação contemporâneas são, em grande medida, sustentadas por posicionamentos assimétricos no acesso ao espaço dos fluxos e na

possibilidade de ocupar locais de enunciação. A consequência política é inegável. Na medida em que este acesso ao espaço dos fluxos se torna possível, forjam-se novos espaços de pertencimento e ouvem-se novas vozes enunciadoras, criando laços de solidariedade que aproximam e fazem convergir as diversas diferenças e desigualdades que habitam o espaço dos lugares. Esta possibilidade de reconhecimento e de pertencimento por meio das redes tem um enorme potencial contra-hegemônico pois permite pensar e sustentar uma cidadania global que co-habite os diversos espaços locais. Disso resultaria a emergência de uma responsabilidade planetária de verdade:

“o reconhecimento do fato de que todos nós, que compartilhamos o planeta, dependemos uns dos outros para nosso presente e nosso futuro; de que nada que fazemos ou falhamos ao fazer é indiferente para o destino de qualquer outra pessoa, e que já não podemos, nenhum de nós, buscar e encontrar abrigos privados para tempestades originadas em qualquer lugar do globo.” (BAUMAN, 2011:35)

1.6.2.3 Um novo conceito de desenvolvimento

O terceiro elemento que emerge na contemporaneidade com forte potencial contra-hegemônico é o processo de discussão e disputa em torno de um novo entendimento para o conceito de desenvolvimento. Este fenômeno pode ser associado à profunda crítica (e crise) aos fundamentos que sustentam o pensamento moderno. Por meio dele, enfatiza-se as limitações e os fracassos das promessas emancipatórias da modernidade e são propostas bases alternativas para o desenho de novas rotas que conduzam a uma plena emancipação humana. O conceito de desenvolvimento sustentável (CMMAD, 1991; SACHS, 2008; VEIGA; 2008) surge neste contexto ainda como um campo em construção (ESTEVES, 2009) e, assim como a RSE, está imerso em disputas. Contudo, esta disputa ganha relevância ampliada pois representa um espaço simbólico profícuo para a sustentação das identidades de projeto de que fala Castells (2004) ou para o fortalecimento da responsabilidade planetária de que trata Bauman (2011). Dada a relação que este tema apresenta com os novos movimentos sociais, com as novas formas de pertencimento e com a crise do

pensamento moderno, aprofundaremos esta reflexão buscando evidenciar estes pontos de convergência e complementaridade.

Considerando que a modernidade foi fundada com a promessa do progresso e da plena emancipação do homem, a busca pela verdade, pelo controle da natureza, pela organização e ordenamento do corpo social e pelo contínuo desenvolvimento tornam-se os imperativos da vida social. As racionalidades técnico-científica e cognitivo-instrumental foram eleitas a base privilegiada para a tomada de decisão e para a definição dos rumos a serem seguidos pela sociedade moderna (VATTIMO, 2002). A ciência e a técnica aplicadas a todos os campos da vida cotidiana culminaram em um amplo e acelerado desenvolvimento dos meios de produção, na possibilidade sempre renovada de transformar recursos naturais em uma ampla gama de produtos a serviço do homem, na erradicação de pragas e doenças, no crescimento exponencial da produção de alimentos, na elevação da expectativa média de vida, entre tantos outros benefícios associados ao processo de modernização²⁷.

No entanto, ainda que estas conquistas não percam o seu valor, desde as décadas finais do século XX, cresce a percepção de que as promessas emancipatórias, de progresso e de desenvolvimento da modernidade não se concretizaram tal qual anunciadas. O conhecimento técnico-científico e a lógica instrumental que até então eram vistos como o caminho redentor do desenvolvimento, dão sinais de desgaste e passam a ser observados com suspeição ou mesmo como reais ameaças para as liberdades individuais, para a emancipação coletiva e, mais recentemente, para a própria continuidade da vida no planeta.

Primeiramente, a perspectiva crítica que se coloca ao modelo de desenvolvimento adotado pelo paradigma da modernidade é direcionada à análise do dilema que se estabelece entre a regulação e a emancipação. Freud é um dos primeiros autores a tratar do aspecto coercitivo que a civilização moderna exerce sobre o indivíduo. Segundo o autor, o choque entre o “princípio de realidade”, que é a carga normativa exercida pelo poder da civilização, com o “princípio do prazer”, que orienta as

²⁷ Uma sinalização objetiva deste processo são os indicadores que mostram que, entre 1700 e 1990, o desempenho econômico europeu foi mais de vinte vezes maior do que aquele registrado entre o ano 1000 e 1700 (VEIGA, 2008:135).

pulsões individuais, seria a fonte de profundo mal-estar uma vez que, na modernidade, o primeiro se imporia de maneira muito acentuada sobre o segundo. Essa perspectiva crítica é aprofundada mais adiante por outros autores, dentre os quais se destacam Foucault e os estudiosos da Escola de Frankfurt. Estes autores ocuparam-se em refletir sobre como a sociedade moderna por meio de seus sofisticados aparatos de controle institucionais, discursivos, militares e tecnológicos se tornou amplamente regulada e reguladora (FOUCAULT, 1984; ADORNO e HORKHEIMER, 2006).

A partir das críticas sobre a função disciplinadora exercida pelos discursos técnico-científicos que regulam a vida social com a suposta pretensão de conduzir a sociedade na direção do progresso, do desenvolvimento, da verdade e, enfim, da plena emancipação percebeu-se que a dimensão reguladora do paradigma da modernidade se sobrepôs à sua dimensão (ou promessa) emancipadora (SANTOS, 2001 e 2005). É importante notar que, na transição para o século XXI, a ideia ou a promessa de que o modelo de desenvolvimento da modernidade possa conduzir a sociedade à sua plena emancipação está desgastada e já não se sustenta. Neste sentido, como demonstra Bauman em diversos de seus ensaios, fica cada vez mais difícil submeter-se à lógica reguladora se a sua contrapartida libertária não se mostra crível. Para o autor, o resultado é uma ampla insegurança que resulta da liquefação dos laços sociais e da dissipação das esperanças emancipadoras. Porém, talvez possa residir neste processo uma oportunidade para que se encontre um outro paradigma, mesmo que isso não se dê na forma de um modelo estável e organizado, mas, sim, de um processo dinâmico (GIOIELLI, 2005).

Em segundo lugar, percebe-se que, apesar de todo o avanço no campo da ciência e da técnica, o acesso às benesses modernas não se universalizou, mantendo grande parte da população mundial em situação de exclusão e submetida a condições de vida degradantes. A emancipação coletiva ou a universalização das conquistas da modernidade, defendiam alguns economistas e pensadores, dependia de fazer o bolo crescer para depois dividi-lo. Com isso, o crescimento econômico foi alçado como o principal indicador de desenvolvimento das sociedades moderno-capitalistas, sobretudo no século XX. Porém, ainda que o PIB enfatize um bolo que cresce, um olhar mais apurado revela que as fatias mantêm-se sendo repartidas de maneira desigual. Como aponta Veiga (2008:19),

“(…) foram surgindo evidências de que o intenso crescimento econômico ocorrido durante a década de 1950 em diversos países semi-industrializados (entre os quais o Brasil) não se traduziu necessariamente em maior acesso de populações pobres a bens materiais e culturais, como ocorrera nos países desenvolvidos. A começar pelo acesso à saúde e à educação.”

Na virada para o século XXI, a ideia de que a emancipação dependia de um modelo de desenvolvimento que se reduz ao crescimento econômico passou a ser questionada. Primeiro, percebeu-se que o aumento do produto não resulta diretamente na solução para a pobreza ou na universalização dos direitos. Depois, constatou-se que o foco estrito no crescimento se deu acompanhado de evidentes problemas ambientais, da ampliação de bolsões de miséria e de uma crescente concentração de renda. Segundo dados citados pela ONG canadense *The Natural Step*, a soma da renda anual das 200 pessoas mais ricas do mundo é maior do que a das 2,5 bilhões de pessoas mais pobres.

“Em verdade, tem sido fortemente argumentado que as conceitualizações dominantes de ‘desenvolvimento’ e ‘modernização’ refletem um desvio cultural ocidental e uma preocupação em apenas elevar o PIB *per capita*”. (HART, 2007:166)

A questão da distribuição desigual da riqueza nos coloca diante de uma profunda reflexão sobre a capacidade do modelo de desenvolvimento moderno promover efetivamente a emancipação da humanidade frente à sua inclinação para beneficiar apenas alguns privilegiados e manter inalteradas as relações de desigualdade no interior da sociedade.

Não obstante os dilemas acima apontados, emerge ainda um terceiro aspecto crítico sobre o modelo de desenvolvimento da modernidade: a evidência de que este mesmo modelo, ao invés de emancipar o ser humano, coloca em risco a própria permanência da vida no planeta. As práticas produtivas, centradas em uma racionalidade instrumental, se mostram altamente impactantes no meio ambiente, tornando-se um dos vetores que sustentam o acirramento de um profundo mal-estar na contemporaneidade. O estágio de degradação ambiental chegou a tal ponto que este tema se tornou um dos aspectos sociais mais críticos de nossa sociedade (BULLIS e

IE, 2007). Ainda que também possa se sustentar na busca por uma relação harmônica (e quase transcendental) com a natureza (KING, 1995), a perspectiva crítica mais relevante assenta-se na necessidade de compreender e avaliar os limites e os efeitos da ação humana sobre o meio ambiente e de equilibrar o desenvolvimento com a preservação dos recursos naturais alcançando a chamada sustentabilidade ambiental.

Utilizando como exemplo a questão climática, pode-se perceber a relação entre o modelo de desenvolvimento e os dilemas ambientais. Desde a revolução industrial, na busca em sustentar o acelerado processo de crescimento, ampliou-se em muitas vezes a quantidade de combustíveis fósseis utilizada para gerar energia. Porém, este uso foi de tal monta que hoje não estamos diante apenas da ameaça de que os estoques destas fontes energéticas se esgotem, o que prejudicaria a base de sustentação do capitalismo tal como o conhecemos (ALTVATER, 2010), mas já experimentamos os efeitos colaterais dessa larga utilização como, por exemplo, mudanças no regime de chuvas e de temperaturas no planeta, além dos altos índices de poluição atmosférica nas grandes cidades. A lógica adotada não previu a análise mais ampliada das consequências deste modelo e, hoje, já não resta dúvida de que dentre os mais graves problemas ambientais contemporâneos está o acúmulo na atmosfera terrestre dos gases liberados na queima de combustíveis fósseis, o que impede a irradiação de calor para o espaço e torna o planeta uma grande estufa.

Na linha das proposições críticas que se dedicam à relação entre sociedade moderna e natureza, ou entre o modelo de desenvolvimento e a crise ambiental, dois movimentos recentes devem ser destacados. De um lado, estão os estudos de economistas e acadêmicos que observam analiticamente o dilema do crescimento econômico *versus* os limites ambientais do planeta. Nesta linha, destacam-se o pioneirismo das publicações do Clube de Roma que, ainda nos anos 1970, puseram luz acadêmica e deram destaque ao tema. A grande questão destes movimentos é discutir um modelo de desenvolvimento capaz de compatibilizar as demandas sociais, as necessidades de consumo e os limites ambientais do planeta.

De outro lado, estão posicionados os diversos movimentos sociais que surgiram a partir dos anos 1960 empunhando a bandeira ecológica. Aqui, ploriferam um sem fim de iniciativas de mobilização social e política que compartilham as características

pertinentes aos novos movimentos sociais e se articulam em torno da reivindicação ao direito a um meio ambiente saudável e equilibrado. Não se combate apenas a degradação ambiental já consumada, mas busca-se construir uma nova racionalidade conciliadora que minimize a ameaça que a humanidade exerce ao planeta e, conseqüentemente, a si própria. Apesar de convergirem em torno do complexo conceito - ainda em construção - do que passou a ser chamado de sustentabilidade (FABER *et al.*, 2005; REDCLIFIT, 2005; ESTEVES, 2009), os dois movimentos – o acadêmico e o militante - podem ser analisados separadamente dado que possuem dinâmicas de funcionamento bastante particulares.

Criado em 1968, em um encontro realizado em Roma, o Clube de Roma se define como sendo

“um grupo de cidadãos de todos os países individualmente preocupados com a crescente ameaça implícita nos muitos problemas interdependentes que se apresentam para o gênero humano.” (MEADOWS *apud* CALABRETTA, 2003:372)

Reunindo diversos intelectuais de maneira não institucionalizada, o grupo tinha como foco a discussão científica de problemas da humanidade com interesse em influenciar as ações e decisões políticas a relacionadas a eles.

O primeiro (e o mais relevante) estudo foi publicado pelo Clube em 1972. O documento focou a análise econômica do comportamento isolado e em conjunto de cinco variáveis: população, produção industrial, produção de alimentos, disponibilidade dos recursos naturais e poluição. Como revela o seu título, as conclusões da pesquisa indicam de maneira dramática “os limites do desenvolvimento”. Inicialmente, mostra-se que, apesar do crescimento da produção industrial ser maior do que o crescimento da população - o que poderia ser positivo -, o PIB *per capita* não se comporta de maneira equilibrada. Isso quer dizer que a riqueza gerada é distribuída de maneira desigual, sendo apropriada em porções muito maiores pela parcela da população que habita no hemisfério norte e em quantidades menores pela grande maioria que está no sul.

A segunda conclusão do estudo constata que a produção de alimentos e a disponibilidade de recursos naturais seguem na contramão do crescimento da população e da produção industrial. Ou seja, enquanto estas crescem, a partir de um determinado estágio, as primeiras decrescem. A perspectiva defendida pelo estudo era de que, à época, dadas as técnicas de produção e as áreas disponíveis para cultivo, seria impossível acabar com a situação de desnutrição de grande parte da população mundial. Além disso, para alcançar tal meta os recursos naturais se esgotariam com grande rapidez.

A terceira constatação do estudo é de que também não adiantaria apenas aumentar a produção de alimentos e a produção industrial e distribuí-la melhor, haja visto o impacto que isso teria na poluição. Os pesquisadores mostram que, para suprir à demanda da população crescente, o acréscimo na produção e no consumo dos recursos naturais culminaria em uma catástrofe ambiental resultante do elevado nível de poluição gerada neste processo.

Em síntese, o estudo conclui que, para atender ao crescimento da população e os patamares mínimos de consumo de alimentos, e mantendo-se a produtividade e as bases tecnológicas até então disponíveis, o sistema mundial sofreria “um colapso causado pelo esgotamento dos recursos naturais não renováveis”. Ainda que a previsão inicial do Clube de Roma não tenha se concretizado tal qual descrita em 1972, a mensagem fundamental deixada pela pesquisa é que

“se continuar nesta direção, a humanidade estará fadada a sofrer um redimensionamento brusco, pois não se dá conta dos danos irreversíveis que está causando ao planeta, que é um sistema fechado.” (CALABRETTA, 2003:375)

A questão mais relevante que emana desta iniciativa, não é apenas científica, mas, sobretudo, política: a interdependência constatada no mundo físico e material exige que se trabalhe a coordenação dos mundos sociais também de maneira interdependente.

Certamente, foi por influência dos pensadores do Clube de Roma e de outros estudiosos que se dedicaram ao dilema do crescimento que, em 1987, a Assembléia

Geral da ONU apreciou o relatório “*Nosso futuro comum*”, que também ficou conhecido como relatório Brundtland, já que foi liderado pela presidente da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) da ONU, Gro Harlem Brundtland. Dizia o texto:

“a humanidade é capaz de tornar o desenvolvimento sustentável - de garantir que ele atenda às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras atenderem também às suas.” (CMMAD, 1991:9)

Apesar de um pouco genérica e abrangente, esta proposição se tornou sinônimo ou a descrição de sustentabilidade e tem sido adotada por governos, organizações sociais e empresas para pautarem suas estratégias (e discursos) socioambientais. É importante destacar, nesse sentido, o caráter eminentemente político do relatório que buscava orientar e integrar a atuação dos entes sociais nos setores público e privado em escala global.

A publicação do relatório estimulou já nas últimas décadas do século XX uma série de estudos e proposições acadêmicas voltadas ao dilema “crescimento econômico *versus* limites do planeta”. Segundo Veiga (2008) é possível identificar diferentes vertentes analíticas acerca do problema. O autor mostra que as variáveis perpassam um leque amplo de visões, que podem ser críticas, neoclássicas ou, ainda, ingênuas. Dentre estas últimas, Veiga classifica a proposição de Grossman e Krueger (1995) que, após analisarem o comportamento de alguns indicadores ambientais, concluíram que, a partir de um determinado ponto na curva do desenvolvimento da sociedade, a degradação ambiental passaria a diminuir. Ou seja, se a humanidade atingisse um determinado estágio de desenvolvimento, seria capaz de solucionar os problemas ambientais.

Essa visão otimista converge também com a proposta defendida pelo Prêmio Nobel de Economia, em 1987, Robert M. Solow. Segundo este pensador, a sustentabilidade estaria garantida pelo próprio crescimento econômico pois, no futuro, os ecossistemas não representariam qualquer tipo de limite, uma vez que poderiam ser compensados e substituídos pelo próprio desenvolvimento tecnológico. Ambas as teses acima, no entanto, parecem frágeis diante de tantos problemas ambientais que temos observado

nos últimos anos e que não parecem diminuir diante do maior desenvolvimento técnico e científico registrado.

Dentre as proposições mais desafiadoras, Veiga destaca aquela de Nicholas Georgescu-Roegen, que defende a associação da economia à ecologia e sugere a adoção da termodinâmica como a base do pensamento econômico. Para Geogescu, a grande questão a ser observada pela perspectiva da termodinâmica é a da entropia, o que indica que parte da energia utilizada para fazer a roda da economia girar se dissipa na forma de calor e se perde. Isso significa uma necessidade contínua de recorrer a novas fontes de energia para compensar a perda e suportar o processo contínuo desenvolvimento. Nas sociedades industriais, estas fontes tem sido basicamente os combustíveis fósseis não renováveis como o carvão e o petróleo.

“A conclusão de Georgescu é por demais inconveniente. Um dia será necessário encontrar uma via de desenvolvimento humano que possa ser compatível com a retração, isto é, com o decréscimo do produto. Por isso, no curto prazo é preciso que o crescimento seja o mais compatibilizado possível com a conservação da natureza.” (VEIGA, 2008: 121)

Há ainda visões do problema pautadas em olhares neoclássicos que sustentam a perspectiva da conservação da natureza por meio da utilização de mecanismos de mercado. Dentre os que defendem esta visão destaca-se o britânico David William Pearce. Considerando que existem recursos não reprodutíveis, o “capital natural”, a solução para a sustentabilidade estaria no gerenciamento e regulação destes recursos por meio do próprio mercado. A precificação adequada destes ativos, com o emprego de técnicas de valoração, resolveria a questão ambiental, pois forçaria a um gerenciamento eficaz da escassez, impedindo seu esgotamento. Porém, esta perspectiva minimiza o grande desafio que está por trás da tentativa de se valorar financeiramente e de maneira correta o custo dos impactos sobre o meio ambiente ou o valor representado pelos serviços ambientais.

“Por isso, toda a tentativa de incorporar variáveis ambientais nas contabilidades esbarra em obstáculos conceituais e práticos que acabam tornando os resultados muito suspeitos.” (VEIGA, 2008:129).

Em meio ao dilema da compatibilização do crescimento e com a preservação do meio ambiente, Veiga aponta uma proposição “intermediária” que seria a da “condição estacionária”. Defendida por Herman E. Daly, essa condição seria atingida quando a utilização dos recursos naturais atendesse as necessidades de uma “boa vida” para população sem comprometer a capacidade de suporte dos próprios ecossistemas. Em outras palavras, o crescimento da produção e da população teriam de ser compatíveis com a capacidade dos serviços ambientais de fornecer insumos e absorver os resíduos gerados pela humanidade. Para isso, seria fundamental criar mecanismos de controle, incidindo sobre a economia e sobre as políticas nacionais e global.

Diante de todas estas visões e constatações acadêmicas, o grande desafio que se coloca para a humanidade é o de criar modelos ou mecanismos críveis e eficazes para compatibilizar o equilíbrio entre o consumo e a reposição dos recursos naturais. O problema é que a modernidade se desenvolveu por meio de uma racionalidade que acredita ser possível o controle absoluto da natureza e desconhece ou minimiza a característica de finitude dos recursos naturais e a condição de interdependência que marca a vida no planeta. Estas são variáveis que não foram contempladas nos modelos político-econômicos que orientam a sociedade moderno-capitalista e que regem os planos de crescimento e desenvolvimento com os quais ainda se busca fazer o bolo crescer.

Assim, se compatibilizar desenvolvimento e a preservação do meio ambiente é o grande dilema contemporâneo, sua solução remonta à superação do paradigma moderno e à adoção de um paradigma efetivamente pós-moderno (SANTOS, 2005) capaz de lançar as bases epistemológicas para um novo modelo de desenvolvimento e para um novo modelo de sociedade. Nesse sentido, essa busca parece ser, também, o elemento central para a construção de identidades de projeto e para a efetivação de uma cidadania global. Um cidadania que incorpore a perspectiva intergeracional, internacional e de longo prazo exigidos para que se alcance a sustentabilidade. Isso seria, efetivamente, uma ruptura com a lógica que sustenta nossa sociedade, pois como bem coloca Santos (2001:298),

“a gravidade do problema ambiental reside antes de mais no modo como afectará as próximas gerações, pelo que a sua

resolução assenta forçosamente num princípio de responsabilidade intergeracional e numa temporalidade de médio e longo prazo. Sucede, porém, que tanto os processos políticos nacionais, como os processos políticos internacionais são hoje, talvez mais do que nunca neste século, dominados pelas exigências a curto prazo.”

A busca por uma saída para a tensão que se verifica entre o modelo de desenvolvimento moderno e a finitude dos recursos naturais também perpassa por dois aspectos importantes que são trazidos à tona pelos movimentos sociais ambientalistas. Primeiro, a necessidade de uma discussão ética, calcada numa sensível mudança de valores que sustentaria uma nova relação entre a sociedade e a natureza e que, aos poucos, resultaria em novos comportamentos individuais e coletivos. Se o paradigma da modernidade intencionou dominar e subjugar a natureza, a perspectiva ética emergente de harmonia e interdependência entre a humanidade e o meio ambiente proposta pela ecologia já tem sido amplamente associada ao advento de um novo paradigma pós-moderno (LIPOVETSKY, 1994 e 2004; MAFFESOLI, 1999 e 2002).

Porém, esta perspectiva é complementada por um segundo aspecto fundamental que caracteriza estes movimentos e que será aprofundado no capítulo 2 deste trabalho: a dinâmica política, globalizada e em rede, pela qual os novos movimentos sociais, especialmente os ambientalistas, buscam a compatibilização de seus interesses, resultando em uma nova dinâmica de governança global (BENDELL, 2000; BENDELL e BENDELL, 2007; COX, 2010). Como mostra o exemplo da atuação do *Greenpeace* descrita na introdução deste trabalho, para uma mudança efetiva não basta apenas haver a aceitação normativa de novos valores. A ruptura ocorre no mundo das práticas, e essa é uma construção política que resulta da atuação direta e da militância da própria sociedade civil. Assim, por meio de estratégias de ação e da conquista de visibilidade na esfera pública, os movimentos sociais cumprem, de um lado, um papel fundamental na reconstrução de discursos e no fortalecimento de novos valores mas, de outro, expõem as vulnerabilidades e exercem pressão e controle sobre os governos e as empresas para que as mudanças sejam implementadas de fato e não fiquem apenas no campo dos discursos. E é a partir destas perspectivas - a simbólica e a política - que se torna importante analisar a contribuição exercida pelos movimentos sociais ambientalistas na busca pela compatibilização entre

desenvolvimento e conservação do meio ambiente e, de maneira mais ampla, para a própria transição pós-moderna.

Primeiramente, há que se dizer que a militância em torno do meio ambiente é diversificada, estando presente em uma ampla gama de movimentos no interior da sociedade (MITCHELL et al., 1992; VAUGHAN, 2011). Dobson (1997), neste sentido, é rigoroso ao estabelecer as diferenças entre o ecologismo e o ambientalismo. O primeiro representaria em si uma ideologia haja visto que busca redefinir de forma radical as bases que organizam a sociedade e as atitudes e as práticas coletivas e individuais relacionadas ao meio natural e social. Em contrapartida, o ambientalismo representaria uma perspectiva de caráter mais administrativo que permitiria conciliar as questões ambientais aos modelos de desenvolvimento vigentes.

“É muito fácil ser ambientalista e liberal, por exemplo, mas é muito mais difícil ser capaz de conceber a ideia de um ecologista liberal” (DOBSON, 1997:13).

Na visão do autor, o ambientalismo seria uma falsa resposta ao dilema ambiental pois daria origem a comportamentos superficiais como, por exemplo, optar pela compra de um produto embalado em papel reciclado ao invés de repensar a própria necessidade de compra do produto. Este segundo, sim, seria um comportamento calcado na ideologia ecologista. Por isso mesmo, o autor defende que o ambientalismo é compatível com qualquer ideologia exceto com o ecologismo, dado que este não aceita acomodações superficiais neste campo. Ainda que esta diferenciação inicial seja importante, inclusive pela sua implicação na atuação das empresas (os temas do *greenwashing* e do *greenmarketing* estão relacionados a isso), nos interessa, neste momento, observar a perspectiva simbólica que emerge nestas iniciativas e sua capacidade de dar visibilidade e politizar esta problemática na sociedade contemporânea, independente de sua proposição enquanto uma ideologia em si.

As questões relacionadas ao meio ambiente, seja pela ótica do ambientalismo ou do ecologismo, ganharam atenção e se disseminaram a partir dos anos 1970 intensificando a crítica à modernidade e acompanhando o processo de desmonte do capitalismo organizado. Integrando o rol dos chamados novos movimentos sociais, as lutas em torno do meio ambiente possuem um forte potencial contra-hegemônico pois

trazem para o espaço público, o espaço próprio do exercício da política, uma questão que havia sido desconsiderada pelo modelo de desenvolvimento, pela cidadania e pela própria racionalidade modernos. Pela militância dos ambientalistas, a relação com o meio ambiente deixa de ser um tema da esfera privada e assume uma dimensão política invadindo a esfera pública. Considerando que as práticas que marcam a relação entre a humanidade e a natureza são socialmente construídas, estão sujeitas a inúmeras mediações contextuais e são entrecortadas por práticas discursivas, criar evidência e dar visibilidade ao tema, reconstruindo os discursos coletivos acerca do meio ambiente, talvez seja a maior contribuição destes movimentos para a construção de uma nova sociedade (HANSEN, 2010). Vale dizer que esta é uma contribuição importante também para a sedimentação de uma nova base valorativa e simbólica que ajuda a romper com a racionalidade da modernidade e a sustentar na contemporaneidade o embrião de uma cidadania pós-moderna.

Ainda que haja registros de iniciativas anteriores, sobretudo, de organizações que atuavam na conservação de áreas e espécies ameaçadas, a publicação do livro *Silent Spring*, da bióloga norte americana Rachel Carson, em 1962, é considerado o marco do início do movimento ecológico contemporâneo e da relação de vigília que a sociedade civil passou a estabelecer sobre os impactos ambientais das empresas. O livro gerou grande repercussão pois tratou pela primeira vez das consequências nocivas ao meio ambiente geradas pelas externalidades do setor produtivo, no caso, a indústria química. A obra inaugura um tipo específico de militância no campo ambiental que transcende o aspecto da conservação ambiental em si e assume uma abordagem política mais abrangente e contestatória. Na medida em que suscitou inúmeros debates e movimentos reivindicatórios, o marco regulatório das políticas ambientais passou a se modificar. Neste sentido, nos EUA, ainda na década de 1970 destaca-se a promulgação do *Clean Air Act* e do *Clean Water Act* (BULLIS e IE, 2007:322), medidas legais que estabeleceram novos parâmetros para a emissão de poluentes na atmosfera e água.

Desde então, tem sido criadas em todo o mundo uma infinidade de entidades, associações e movimentos que militam politicamente em torno das causas e bandeiras ambientais pressionando governos, empresas e a própria sociedade civil. Estas organizações mobilizam hoje dezenas de milhões de adeptos que atuam

profissionalmente, como voluntários ou que contribuem financeiramente para a sustentação das organizações; contam com o apoio de *lobistas*, advogados e cientistas que reforçam e sustentam a argumentação e o debate; e, muitas vezes, recebem recursos de empresas privadas e de governos para realizarem suas atividades. A evolução do *Greenpeace*, fundado em 1969, por exemplo, sinaliza como estes movimentos tem crescido recentemente. Em 1995, 26 anos após a sua fundação, a ONG contava com 1,6 milhões de filiados em todo o mundo. Em 2010, 15 anos depois, este número já havia saltado para 2,8 milhões.

Fortalecidos e multiplicados, o poder de influência destes movimentos se amplia, tanto no campo regulatório quanto na formação da opinião pública (COX, 2010; HANSEN, 2010; VAUGHAN, 2011). Isso quer dizer que, além de atuarem no debate técnico sobre os marcos legais, as organizações ambientalistas exercem importante contribuição para a causa por meio da mobilização social, realizando campanhas, pesquisas e estudos, que visam a mudança de valores na sociedade. Vaughn (2011) destaca também a existência de grupos militantes radicais que se valem de táticas de guerrilha para sabotar a atuação de empresas e de governos em situações que possam prejudicar o meio ambiente.

Dentre todas as ferramentas utilizadas, a comunicação talvez esteja entre as mais importantes estratégias da militância ambiental, não só porque é capaz de dar visibilidade ao tema, mas porque se constitui em si como uma forma de transformar os discursos e os comportamentos relacionados ao tema (HANSEN, 2010). Como afirma Cox (2010:2),

“a forma como nos comunicamos uns com os outros sobre o meio ambiente afeta poderosamente como nós percebemos a ele e a nós e, portanto, como nós definimos nossa relação com o mundo natural.”

Contudo, por mais que o tema esteja ganhando espaço na grande mídia, as estratégias de comunicação dos movimentos ambientalistas ainda são bastante ancoradas e potencializadas pelo ciberespaço e pelas novas tecnologias. Talvez por isso, um dos aspectos que caracteriza suas ações é a sua grande capacidade em fazer uso das novas

mídias como meio de mobilização e de visibilidade, trabalhando fortemente a opinião pública para fortalecer sua influência simbólica e política.

“Na medida em que as redes de comunicação do mundo se expandem, a mídia e o ciberespaço se tornam ferramentas adicionais para os participantes do debate sobre meio ambiente. Se o foco é a mobilização do grupo, transferência de informação, alcance ou a formação da opinião pública, o processo é por vezes sutil e difícil de avaliar. Mas também é claro que sem a mídia, a maioria dos problemas ambientais nunca teria achado seu lugar na agenda política.”
(VAUGHAN, 2011:50)

Essa perspectiva midiática de integração nas redes também se coaduna com uma outra característica da atuação política destes movimentos que é a sua extensão e capacidade de articulação global. A preocupação relacionada ao meio ambiente tem uma aceitação planetária, ainda que sofra variações por influência de mediações espaço-temporais. Essa dimensão globalizada da temática, facilitada pelos avanços tecnológicos, permite aos diversos grupos coordenarem suas ações em escala mundial com maior rapidez e baixo custo. Como consequência, ampliam sua força e aumentam sua presença e visibilidade nos grandes eventos diplomáticos mundiais, exercendo um papel importante na governança global das questões ambientais. De um lado, multiplicam-se eventos paralelos (*side events*) liderados pelas ONGs ambientalistas que acompanham e dialogam com as cúpulas da ONU, do G20, da OMC, entre tantas outras iniciativas da esfera governamental ou privada. De outro, as organizações mais representativas passam a ser convidadas para participar diretamente dos eventos “oficiais” sinalizando para a relevância política e técnica que assumem no trato da questão. A criação de alianças supranacionais e globais e a atuação por meio de conexões em diversos países ajuda a materializar a sociedade em rede de que fala Castells e também configura o espaço simbólico para a construção de identidades de projeto e da cidadania global.

A emergência tão ampla e forte do movimento ecológico nas últimas décadas é a expressão política de um processo de mudança cultural e ético importante que vem ocorrendo no período da transição pós-moderna: a busca por uma nova relação entre o homem e a natureza, ou entre cultura e natureza. Porém, não se pode reduzir este

fenômeno a uma volta ao Romantismo do século XIX ou a uma religação cósmica ou mítica (MAFFESOLLI, 1999:245). Conforme afirma Lipovetsky (2004:31),

“quando a técnica ameaça a sobrevivência do planeta, a defesa da natureza torna-se um objetivo prioritário. A questão de nossa responsabilidade planetária torna-se inevitável.”

A ecologia, enquanto uma nova racionalidade, promove a emergência de uma epistemologia de base sistêmica que observa as interrelações existentes entre todas as formas de vida e entre a vida e os fenômenos naturais do planeta. Apóia-se, de certa maneira, no que Santos (2005:74) define como sendo o *paradigma de um conhecimento prudente para uma vida decente*. Neste aspecto, rompe com o paradigma dominante do pensamento científico de base positivista o qual tende a analisar os fenômenos sociais e naturais de maneira fragmentada, isolada e independente. King (1995: 150-151), complementa essa perspectiva afirmando que a filosofia ecológica

“é também uma ciência crítica que fundamenta e necessita de uma crítica a nossa sociedade existente. É uma ciência reconstrutiva, que sugere caminhos para reconstruir a sociedade humana em harmonia com o ambiente natural.”

Na medida em que a sociedade passa a conceber sua relação com a natureza de maneira distinta e mais interdependente e estabelece novos parâmetros para pensar e medir o desenvolvimento, estes temas também passam a definir as principais mediações da relação empresa-sociedade e, conseqüentemente, os eixos fundamentais para a discussão em torno da RSE contemporânea.

“Com as graves projeções sobre os sistemas naturais, e o futuro da própria vida humana, poderíamos argumentar que qualquer consideração contemporânea sobre responsabilidade social é, na melhor das hipóteses, incompleta sem a inclusão das considerações ecológicas.” (BULLIS e IE, 2007:321)

A questão é de enorme relevância pois, até este momento, a socialização do custo das externalidades ambientais figurou como um dos principais sustentáculos da apropriação privada dos lucros (FRIEDMAN, 2010; ALTVATER, 2010). Dados os

impactos que poderão ter, empresas e sociedade buscam interferir e definir os modelos de compatibilização que serão adotados entre os modelos produtivos e a conservação ambiental. Neste sentido, a perspectiva liberal da regulação pela “mão invisível” do mercado aparece como uma das perspectivas preferidas pelas empresas, tanto para tratar os problemas do desenvolvimento quanto para suprir os desafios ambientais. Porém, a atuação política dos novos movimentos sociais, dos ambientalistas e, também, as novas comunidades de pertencimento, que enunciam e imaginam outras globalizações (CANCLINI, 2003), instalam um ambiente de disputa que não parece se contentar com respostas neoclássicas. Esse debate se estabelece, então, como central não apenas na definição de uma dinâmica contemporânea de RSE, como também da própria ideia de uma cidadania planetária e pós-moderna.

1.6.2.4 *Uma cidadania pós-moderna?*

O processo de globalização; o conceito de desenvolvimento sustentável; a busca pela sustentabilidade; os valores emergentes na sociedade pós-moderna; a política sendo ocupada pelo social, pelo cultural e pelo ambiental; as novas e cartografias do pertencimento na arena global; as redes de comunicação e informação; e a enunciação dos diferentes e desiguais ligando o espaço dos fluxos e o espaço dos lugares. Individualmente, e ainda mais quando reunidos, todos estes fenômenos apresentam uma força simbólica poderosa capaz de sustentar identidades de projeto que convergem na busca imaginária de novas bases para a sociedade pós-moderna em termos distintos daqueles desenhados pelos conceitos de *capitalismo desorganizado*, de Lash e Urry (1993) ou da *acumulação flexível*, de Harvey (1995). São elementos que emergem na transição pós-moderna com forte potencial contra-hegemônico.

Pela perspectiva dos fenômenos contra-hegemônicos que residem na transição pós-moderna, cria-se uma tensão com as forças conservadoras que governam o mundo contemporâneo projetando outras realidades possíveis. Nesta perspectiva, a globalização não é meramente um processo de integração de mercados; o fim do capitalismo organizado não significa a volta ao *laissez-faire*; a derrocada do socialismo não é o fim da história; a desmaterialização da economia não termina no

capitalismo financeiro; as novas tecnologias da informação não são apenas ferramentas de comércio e controle; o desenvolvimento não caminha necessariamente para a desigualdade social e para a catástrofe ambiental; a natureza não é apenas um artefato a serviço dos homens; e os desafios globais não colocam a humanidade em guerra, mas a integra em uma mesma nação planetária. Vistos desta maneira, estes elementos, mesmo imbuídos de uma forte carga de otimismo, não parecem impossíveis. Ao contrário, convergem em torno de uma nova concepção de mundo que se sustenta fortemente na perspectiva de uma nova cidadania já emergente, uma cidadania planetária e pós-moderna.

Se no capitalismo liberal a cidadania foi ancorada na defesa das liberdades individuais, na emancipação do sujeito e na secularização da propriedade e, assim, resultou na criação da sociedade civil; se no capitalismo organizado, a cidadania incorporou as reivindicações da classe trabalhadora consideradas “adequadas” aos interesses funcionais do capitalismo industrial e, assim, permitiu que este ganhasse funcionalidade e a criação do Estado do bem estar social; na transição pós-moderna a ideia de cidadania se coloca frente a novas posturas éticas relacionadas aos limites do meio ambiente, aos direitos coletivos e solidários da humanidade e também aos direitos das gerações futuras. Como explicam Sthol et al. (2010:34)

“Esses direitos diferem significativamente daqueles endereçados nas duas primeiras gerações na medida que são coletivos e não direitos individuais e podem ser percebidos apenas por meio da participação global, da cooperação e do acordo. (...) O direito de viver em paz e o direito a um meio ambiente saudável e equilibrado estão geralmente no topo da lista de propostas da terceira geração de direitos.”

Ainda que alguns críticos acusem a contemporaneidade de ser o tempo do relativismo moral ou da ausência de moral, não é isso o que se apresenta na concepção emergente de uma cidadania pós-moderna. De fato, muito da carga reguladora e da ética do dever e do sacrifício (LIPOVETSKY, 1994) que caracterizou a modernidade se esvai. Mas em lugar da ética moralista do Iluminismo não ficamos com a barbárie. Ao contrário, a derrocada das grandes narrativas do progresso e da emancipação (LYOTARD, 2002) abre a possibilidade para a emergência de uma ética renovada

marcada pela convivência de mini racionalidades (VATTIMO, 1992) em um mundo intercultural (CANCLINI, 2005). De um lado,

“vemos recompor-se um forte consenso social em torno dos valores de base das novas democracias: os Direitos do Homem, o respeito às liberdades e à individualidade, a tolerância, o pluralismo.” (LIPOVETSKY, 2004:34)

De outro, somamos elementos contemporâneos como a consciência global e sistêmica, destacando a condição de interdependência que caracteriza a vida no planeta, hoje e no longo prazo. Nesse sentido, Santos (2001:91) analisa que

“Do colapso das formas éticas e jurídicas liberais perante alguns dos mais sérios problemas com que nos confrontamos – da exclusão social e do racismo a Chernobyl e à Sida – começa emergir um novo jus-naturalismo assente numa nova concepção dos direitos humanos e do direito dos povos à autodeterminação, e numa nova ideia de solidariedade, simultaneamente concreta e planetária.”

Em síntese, o mal-estar com os rumos da sociedade moderna-capitalista-industrial sinaliza para a crise do paradigma científico e político que imperou durante os últimos 200 anos - e ainda hoje é dominante -, e abre espaço para que o paradigma emergente, sedimentado no simbolismo das forças contra-hegemônicas discutidas acima, possa disputar seu lugar. Para descrever este paradigma tomamos emprestada a definição de Santos (2001) quando fala em um paradigma do conhecimento prudente para uma vida decente. Esta perspectiva parece ser, de fato, o que sustenta a proposição de uma cidadania pós-moderna, a ética do pós-dever defendida por Lipovetsky, tanto quanto a visão defendida por Sen (1999) quando fala em desenvolvimento como liberdade.

Na medida em que estes elementos contra-hegemônicos se fortalecem e se contrapõem com as forças conservadoras dominantes desde a crise do capitalismo organizado, cria-se um ambiente de debates e embates em torno de um novo projeto de sociedade. Dentre os campos de batalha que integram estes embates, a questão da RSE ocupa um lugar de destaque. Sua relevância na atualidade se explica em grande parte pelo fato de a relação empresa-sociedade ter se tornado um dos campos privilegiados para a disputa entre forças conservadoras e contra-hegemônicas e um dos espaços pelo qual é possível discutir um novo modelo de sociedade. Na medida

em que a empresa é uma das instituições mais representativas da modernidade e de seu modelo de desenvolvimento, entende-se porque a RSE se constitui como conceito e campo de estudos neste momento histórico específico, dialogando com o contexto ampliado de sua significação e evidenciando a crise do paradigma moderno. A seguir, será analisada a emergência histórica do conceito de RSE como um elemento constitutivo da transição pós-moderna e serão observados os debates contemporâneos acerca da relação empresa-sociedade nos diversos modelos propostos na bibliografia disponível. Ao final do capítulo será sugerido um modelo contemporâneo de RSE pautado em uma disputa dinâmica de interesses entre a empresa e as diversas partes que compõe a sociedade.

1.7 RSE e o debate sobre a relação empresa-sociedade na transição pós-moderna

Ainda que existam registros de referência a problemática da RSE durante as décadas de 1930 e 1940 (BROOMHILL, 2007:9), o conceito só passou a ser discutido a partir dos anos 1950, especialmente após a publicação do já mencionado livro de Howard Bowen, em 1953. No entanto, apesar da obra pioneira, a discussão sobre a relação empresa-sociedade ainda ficou bastante restrita, não chegando a ter qualquer influência sobre as práticas empresariais então vigentes ou uma repercussão mais expressiva na mídia, na academia ou junto aos movimentos sociais da época (CARROLL, 1999 e 2008). A maior atenção ao tema só veio a se estabelecer, de fato, a partir do final dos anos 1960 quando a RSE passou a ser integrada ao bojo das movimentações sociais e políticas que emergiam no mundo ocidental (MELÉ, 2008). É neste cenário de grande efervescência social e política que alguns movimentos irão se organizar em torno de bandeiras e temas diretamente relacionados ao campo da atuação empresarial como, por exemplo, a poluição, o consumo, as políticas de diversidade, a produção de armamentos e produtos tóxicos entre outros. Assim, a RSE

“cresce em popularidade e se molda durante os anos 1960, impulsionada principalmente pelos movimentos sociais que definiram este período, especialmente nos EUA, e [também] pelos acadêmicos com visão de futuro que tentavam articular o que RSE realmente significava e sua implicação para os negócios.” (CARROLL e SHABANA, 2010:87).

Esta simultaneidade histórica que se verifica entre a eclosão do debate sobre RSE e o início do período que aqui chamamos de transição pós-moderna não é uma mera coincidência. Ao contrário, isso enfatiza a proposição de que a discussão da relação entre empresa e sociedade deva ser considerado um dos espaços privilegiados pelo qual se expressa o mal-estar e a crise da modernidade e pelo qual se procura debater e construir um modelo de sociedade efetivamente pós-moderno. Por trás das discussões sobre RSE, coloca-se em pauta o modelo de sociedade que queremos ter, fazendo-se importante reconhecer a RSE não só como um campo do conhecimento, mas também como um campo de militância e de disputa política no interior da sociedade capitalista (AMAESHI e BONGO, 2007).

A discussão mais importante que reside no interesse contemporâneo sobre a RSE se volta, primeiramente e principalmente, para a análise do papel social da empresa. Se até os anos 1960, as poucas abordagens da problemática tinham um fundamento de caráter eminentemente ético, pautado sobretudo na discussão normativa das responsabilidades morais do homem de negócios, aos poucos, o foco se dirige à problematização da função ou do propósito social da empresa em si (KREILTON, 2004; CARROLL e SHABANA, 2010:87). Essa perspectiva revela a introdução de um componente fortemente político no cerne do debate, colocando na agenda empresarial a gestão e na acadêmica a discussão e a decomposição das relações de poder que se estabelecem entre a empresa e a sociedade. Passa-se a olhar a relação empresa-sociedade pela perspectiva dos diversos e mútuos interesses que existem entre as partes.

Esta abordagem mais politizada da RSE traz como indagação de fundo a pergunta sobre “quem deve servir a quem” na relação entre empresa e sociedade. A empresa é reconhecida como um ator social influente e poderoso e discute-se suas responsabilidades não só frente aos seus acionistas, clientes e empregados, mas também frente às outras partes interessadas e, de maneira ainda mais ampla, frente a toda a sociedade na qual está inserida. O processo de reflexão crítica iniciado com a transição pós-moderna já havia analisado a contribuição de outras instituições – o Estado ou o exército, por exemplo - e também de determinados princípios da modernidade – o progresso e o desenvolvimento -, para a efetiva emancipação do ser

humano. Por meio da produção relacionada a RSE, a contribuição (positiva ou negativa) da empresa para este objetivo também se torna alvo de análises, proposições, debates e embates. Na medida em que a modernidade é envolta em um processo de reflexão crítica, a lógica e os modelos que sustentaram a relação entre a empresa e a sociedade desde a revolução industrial se tornam igualmente um foco de atenção e problematização.

Assim, as primeiras formulações do tema nos início dos anos 1960 já trazem claro a proposição de que as empresas precisam considerar preocupações e compromissos sociais que estão além do interesse direto da produção econômica. Davis (1960:71 *apud* CARROLL, 1999:271), será um dos primeiros autores a argumentar a esse favor, afirmando que responsabilidade social se refere às “decisões dos empresários e ações tomadas por motivos, pelo menos parcialmente, para além dos interesses econômicos e técnicos diretos da empresa.”

As proposições e publicações do autor ao longo dos anos 1960 e início dos 70 irão explorar e introduzir no debate justamente a dimensão política da relação empresa-sociedade, tratando diretamente da equação entre poder e responsabilidade. Davis argumenta que a empresa é uma ator social e que, por isso, deve utilizar seu poder de maneira responsável. Para tanto, ele propõe dois princípios interligados. O primeiro é a “equação do poder social” (*the social power equation*), segundo a qual as responsabilidades dos homens de negócios são proporcionais ao volume de poder que eles possuem e vice versa. O segundo princípio é a “lei de ferro da responsabilidade” (*the iron law of responsibility*) que trata das consequências negativas que as empresas e os executivos terão de enfrentar caso se abstenham do uso responsável deste poder que lhes foi atribuído.

“Quem não usar seu poder social de forma responsável irá perdê-lo. No longo prazo, aqueles que não usarem seu poder de uma forma que a sociedade considere responsável tende a perdê-lo porque outros grupos, eventualmente, entrarão para assumir tais responsabilidades.” (DAVIS, 1960 *apud* Garriga e Melé, 2004:56)

Desta maneira, o autor se afasta do pensamento liberal tradicional segundo o qual as empresas estariam livres de responsabilidades para além de suas obrigações para com

os seus acionistas. Conforme a análise proposta, a empresa e os executivos sofreriam de maneira contínua a pressão de diversos grupos de interesse para exercerem seu poder de maneira funcional, evitando ou impedindo o uma atuação não responsável (Garriga e Melé, 2004:56). Esta perspectiva de negociação de interesses será retomada e ampliada anos mais tarde pelas proposições associadas ao conceito de partes interessadas e de performance social, conforme será abordado adiante.

A definição que Frederick (1960:60 *apud* CARROLL, 1999:271) atribui para a RSE na mesma época também segue a linha política utilizada por Davis. A principal contribuição do autor é transferir gradualmente o foco da abordagem das responsabilidades individuais do homem de negócios para as responsabilidades corporativas da empresa em si, característica que marcará o debate da temática a partir deste momento.

“[Responsabilidade social] significa que os empresários devem buscar a operação de um sistema econômico que atenda as expectativas do público. E isso significa, por sua vez, que os meios de produção econômica devem ser empregados de maneira que a produção e a distribuição aumentem o bem estar socioeconômico total.

Responsabilidade social, em última análise, implica em uma postura pública direcionada aos recursos econômicos e humanos da sociedade e a uma vontade de ver que aqueles recursos estão sendo usados para fins sociais amplos e não apenas para os interesses estritamente circunscritos de indivíduos e empresas.”

Tratando do uso dos recursos e sugerindo fins sociais mais amplos para atividade econômica, Frederick deixa claro, em um ambiente ainda fortemente marcado pelas ações filantrópicas (CARROLL, 2008), que a idéia de responsabilidade social não se restringe à mera concepção de uma ação benemérita que visa uma distribuição compensatória dos ganhos privados na sociedade. A abordagem proposta pelo autor se volta para a problematização em si das consequências e dos objetivos das atividades produtivas na sociedade. Ou seja, são as implicações da ação empresarial e seus direcionadores o que vem à tona no debate reforçando a existência de interesses e objetivos privados e públicos em torno da atuação das empresas.

Em resumo, o novo conceito de responsabilidade social reconhece a intimidade das relações entre a empresa e a sociedade e percebe que tais relações devem ser mantidas em mente pela alta gestão, na medida em que a empresa e os grupos relacionados perseguem suas respectivas metas. (WALTON, 1967 *apud* CARROLL, 1999:272)

Na medida em que as primeiras iniciativas acadêmicas e militantes focadas em RSE disseminavam proposições defendendo e atribuindo responsabilidades sociais mais amplas para as empresas ou buscavam limitar a “liberdade de ação” das companhias pelo estabelecimento de novas regulações e limites, mais as concepções liberais nas quais as práticas empresariais se fundamentaram desde a revolução industrial seguiam desafiadas. Nesse sentido, ao longo dos anos 1960 e 70 o debate da RSE será enriquecido pela contra-argumentação de teóricos de bases neoclássicas que defenderão a manutenção de uma visão mais estreita das obrigações sociais da empresa frente às proposições emergentes.

Ainda em 1958, Theodor Levitt havia publicado texto alertando a comunidade empresarial e acadêmica para os riscos da chamada responsabilidade social. Para o autor, cujo pensamento repercutiu fortemente ao longo das décadas seguintes, as preocupações sociais e o bem estar geral não poderiam configurar como responsabilidades da empresa, mas somente dos governos. Para ele, o papel e as obrigações dos negócios deveriam ser exclusivamente o de "cuidar dos aspectos mais materiais do bem estar" desenvolvendo e ofertando produtos e serviços. Em um contexto marcado pela Guerra Fria, Levitt temia que a atenção para as responsabilidades sociais prejudicasse a maximização do resultado ao acionista e o lucro das companhias, aspectos essenciais para o sucesso e manutenção da sociedade capitalista.

Vale reforçar, como visto anteriormente, que o processo de desconstrução do capitalismo organizado em curso a partir dos anos 1960 era, em grande medida, conduzido pelas forças neoliberais. Quando as ideias de desregulamentação da economia e de livre mercado se impunham com o esvaziamento do Estado-Providência e a desacreditação das políticas keynesianas, o debate sobre RSE e sua repercussão emerge com uma grande força contra-hegemônica que será combatida por meio de proposições conservadoras contundentes, marcadas por um forte debate

ideológico. Este embate será sustentado, em grande parte, na retórica e no discurso da liberdade dos mercados e da sociedade capitalista como um todo, numa tentativa de resistir a um processo de regulação social mais amplo que se colocava sobre as atividades empresariais na forma de demandas sociais emergentes (AUNE, 2008).

A contribuição conservadora mais expressiva ao debate foi realizada pelo economista positivista e Prêmio Nobel de Economia, Milton Friedman, em artigos publicados na década de 1960 e 70 e que até hoje encontram eco em determinados setores dos meios acadêmico, empresarial e político. Por meio do ensaio “*The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*” (A Responsabilidade Social dos Negócios é Ampliar Seus Lucros), de 1970, o pensamento do autor se tornou um dos mais influentes na discussão da RSE, ao retomar argumentos liberais para sustentar a proposição de que as empresas não devem ir além de seus compromissos com os acionistas. Segundo as ideias defendidas,

“qualquer interferência governamental ou empresarial no funcionamento natural do mercado impede que os recursos fluam para os seus usos mais valorizados. Intervenção do governo, além da punição da fraude, introduz atritos desnecessários no trabalho natural e suave do mercado.”
(AUNE, 2008:208)

O grande sucesso da publicação de Friedman se deve ao fato do autor escrever dirigindo-se, principalmente, aos homens de negócios justamente em um momento em que estes estavam sendo fortemente pressionados, de um lado, pelos novos conceitos e movimentos sociais que se multiplicavam em torno da temática da RSE e, de outro, pela necessidade de maximização do retorno ao acionista em uma economia capitalista que entrava em crise. Considerando um contexto em que os negócios estavam se tornando declaradamente alvo de protestos de uma sociedade insatisfeita com os rumos da modernidade capitalista, o autor se coloca no lugar dos executivos e oferece contra-argumentos para que o meio empresarial se defenda e justifique seus posicionamentos e práticas usuais de negócio. Assim, Friedman irá afirmar que os defensores da RSE estariam assumindo posicionamentos anti-capitalistas e seriam “*fantoches involuntários das forças intelectuais que foram minando a base de uma sociedade livre nas últimas décadas*”. Com palavras fortes e um tom ufanista o autor, classifica os defensores da RSE, na melhor das hipóteses, como ingênuos e, na pior

delas, como defensores declarados da ideologia socialista. Friedman e Friedman (1962:133) sentenciam que

“poucas tendências poderiam tão fortemente minar os principais fundamentos da sociedade livre como a aceitação pelos executivos de uma responsabilidade social que não seja a de fazer o máximo de dinheiro possível para seus acionistas.”

A argumentação ideologizada presente nas publicações de Friedman sinaliza a importância que este debate teve ao longo dos anos 1970 e também indica o potencial contra-hegemônico que a revisão do estatuto da relação empresa-sociedade assumiu no contexto do declínio do capitalismo organizado.

Na medida em que as forças contra-hegemônicas da transição pós-moderna se intensificam nas décadas finais do século XX, as tentativas conservadoras de esvaziar e minimizar o debate sobre a RSE perderam força e legitimidade. Isso abriu espaço para que o campo da RSE crescesse dialogando definitivamente com as novas proposições ambientalistas e de desenvolvimento sustentável, integrando as bandeiras políticas dos novos movimentos sociais e se configurando como um espaço simbólico potencial para a construção de identidades de projeto e de uma cidadania planetária. Enquanto se verifica em âmbito governamental o aumento na regulamentação e a definição de novos padrões para a atuação privada, mais o debate da RSE se multiplica e refina em uma série de novas propostas teóricas e práticas (CARROLL, 1999 e 2008; MELÉ, 2008; CARROLL e SHABANA, 2010).

Dos anos 1970 até a primeira década do século XXI, o debate e a produção acadêmica sobre a relação empresa-sociedade irá se multiplicar de maneira substancial. Apesar da infinidade de publicações e proposições (CRANE et al., 2008), partindo-se das bases propostas por Kreilton (2004), Garriga e Melé (2004) e Melé (2008) é possível organizar e analisar as proposições e as variações do debate basicamente dentro de três grandes grupos. O primeiro deles é aquele que reúne as proposições de característica contratual e política, tratando das interações, das relações de poder e dos processos de negociação de interesses entre empresa e sociedade (ou partes dela). O segundo grupo reúne as teorias cuja abordagem se dá pela linha instrumental, na busca gerencial de capturar as expectativas sociais e transformá-las em oportunidade

para ampliar a rentabilidade dos negócios. Por fim, o terceiro bloco é aquele que reúne as proposições que sustentam uma argumentação normativa de base ética.

O surgimento crescente de novas proposições no campo da RSE a partir dos anos 1970, sinaliza também a aceitação definitiva da problemática pelo campo de estudos relacionados a gestão dos negócios e também a sua crescente incorporação às práticas empresariais. Na direção conservadora, as abordagens resistentes e críticas como as de Friedman, aos poucos, são substituídas por aquelas que formam o bloco das abordagens instrumentais. Ou seja, quando há evidências de que não é mais possível combater as expectativas emergentes sobre os novos compromissos das empresas com a sociedade, as forças conservadoras adotam uma lógica funcional desenvolvendo proposições de RSE com foco na maximização de resultados econômicos para a empresa.

1.7.1 Abordagens político-contratuais

Seguindo a linha inaugurada por Davis nos anos 1960, um primeiro grupo de formulações acerca da RSE se aglutina em torno de abordagens político-contratuais. No contexto destas novas proposições, dois conceitos merecem ser destacados. O primeiro deles é o conceito de responsividade ou de capacidade de resposta (*responsiveness*). Nesta proposição teórica, os autores irão se dedicar ao estudo da capacidade de adaptação do comportamento ou das práticas empresariais às demandas sociais emergentes.

“Demandas sociais geralmente são consideradas como o meio pelo qual a sociedade interage com os negócios e conferem certa legitimidade e prestígio. Como consequência, a gestão da empresa deve levar em conta as demandas sociais e integrá-las de uma forma que os negócios operem de acordo com os valores sociais.” (Garriga e Melé, 2004:57)

Dentro desta perspectiva, Sethi (1975) irá propor que a resposta da empresa às expectativas sociais ocorre em três níveis diferentes: (1) *obrigação social*, considerado o nível mais básico, é onde atuam as forças de mercado e de regulação

legal; (2) *responsabilidade social*, nível intermediário, seria onde se encontram as ações que superam as obrigações econômicas e legais mas ainda ficam restritas às normas sociais vigentes; e (3) *responsividade social*, nível mais avançado, que se refere à capacidade de adaptação, de antecipação ou de prevenção da empresa às demandas sociais emergentes.

O segundo conceito de grande importância para as abordagens político-contratuais é o de performance social empresarial (*corporate social performance*). De maneira geral, este conceito pode ser entendido

“como a configuração na organização da empresa dos princípios de responsabilidade social, processos de resposta a demandas sociais, e políticas, programas e resultados tangíveis que reflitam as relações da empresa com a sociedade.” (WOOD apud MELÉ, 2008:49)

A teoria considera que a relação entre empresa e sociedade pode ser compreendida pela performance com que a empresa responde às expectativas ou aos temas sociais emergentes na sua interação com a sociedade. Nesse sentido, observa a dinâmica com que estas demandas sociais emergem, se colocam, negociam e interferem nas estratégias e práticas empresariais.

A abordagem está sustentada claramente na perspectiva de uma interação dinâmica e negociada entre empresa e sociedade. As bases presentes na proposição de performance social sustentam-se nos princípios de Davis já mencionadas anteriormente. Ou seja, considera-se que dado o poder social a elas atribuído, as empresas tornam-se depositárias de expectativas e de responsabilidades para com toda a sociedade. Além das necessidades básicas da geração de valor econômico e do cumprimento das responsabilidades legais, a sociedade atribui aos negócios obrigações relacionadas ao tratamento das chamadas externalidades. Isso significa que para melhorar a sua performance social, uma empresa deveria continuamente moldar seu comportamento e suas práticas buscando reduzir os impactos derivados de suas atividades que forem considerados negativos ou indesejados e ampliar aqueles vistos pela sociedade como positivos.

Assim, um aspecto fundamental a ser destaque nas abordagens de caráter político-contratual é o fato delas não estarem focadas na definição de quais são os comportamentos desejados da empresa, mas sim de colocarem ênfase na necessidade e nos processos pelos quais a corporação interage com as expectativas sociais relacionadas a sua atuação e como ela negocia e trata as demandas sociais emergentes no espaço-tempo de sua inserção social. Ou seja, enquanto ator social e na medida em que a empresa se insere em uma teia de relações e possui interesses mútuos com a sociedade e diversas partes dela, sua performance social precisaria estar sintonizada com a evolução e com as potenciais mudanças que interferem nestas relações e interesses. Mais do que um conjunto de práticas ou ferramentas, o que se coloca netas proposições é a dinâmica processual e conflitiva intrínseca à relação empresa-sociedade.

Duas premissas são fundamentais: primeiro, que a sociedade concede uma licença social de operação para as companhias considerando que estas não irão apenas remunerar seu acionista, mas também contribuir com superação dos desafios sociais e responder satisfatoriamente às expectativas da sociedade acerca de sua atuação; e segundo, que as empresas estão vulneráveis e podem ser punidas socialmente caso sua performance não atenda as expectativas da sociedade. Parte-se do princípio de que o poder e a legitimidade social da empresa não são intrínsecos às suas atividades, mas são concedidos externamente em bases que flutuam entre as esferas econômica, social e política (MELÉ, 2008:52).

Uma segunda perspectiva importante a ser destacada nas abordagens contratuais e nos modelos focados em performance é a idéia de que negócios e sociedade são sistemas interdependentes. Considerando que as empresas compartilham um mesmo espaço-tempo com o restante da sociedade, precisam aceitar determinadas responsabilidades e condições a serem seguidas. Essas responsabilidades são condicionadas pelas políticas públicas, porém,

“política pública inclui não apenas o texto literal da lei e regulações, mas também os padrões abrangentes das diretrizes sociais refletidas na opinião pública, temas emergentes, requisições legais ou práticas de execução e implementação.” (PRESTON e POST, 1981 *apud* MELÉ, 2008:53)

Esta perspectiva enfatiza a característica contingencial da relação empresa-sociedade pois as políticas públicas não se mantêm as mesmas ao longo do tempo, mas estão sujeitas à mudança, sendo atualizadas na medida em que a sociedade, suas expectativas e valores, evoluem. Da mesma maneira, como atores sociais influentes operando em um jogo que é político por natureza, admite-se que as empresas também interferem sobre a definição das políticas públicas em um processo de construção de sentidos que ocorre socialmente. Nesta perspectiva, a comunicação se torna um recurso fundamental na lógica da empresa e também das partes com as quais interage atuando e influenciando a negociação dos padrões de responsabilidade a ela atribuídos.

O processo de negociação pelo qual se definem as expectativas e demandas da sociedade em relação à empresa, nos conduz a um terceiro aspecto a ser destacado acerca das abordagens contratuais e políticas que marcam o debate contemporâneo sobre a RSE: enquanto ator social, a empresa esta sujeita a um processo de controle social. Nesta perspectiva, a principal contribuição teórica decorre do conceito de *stakeholders* ou de partes interessadas (FREEMAN, 1984). Em sua teoria, Freeman propõe que a empresa possui uma série de relacionamentos com diversas partes (grupos, instituições e pessoas) que de alguma forma são impactadas ou podem impactar os resultados dos negócios. Na medida em que essas partes suportam ou escoram (*stake*) a atuação da empresa, esta não deveria apenas procurar atender aos interesses de seus *stockholders* (acionistas) e daqueles públicos ligados a ela contratualmente ou mediante obrigações legais, mas também considerar nas suas decisões estratégicas todas as suas relações e as diversas partes com as quais possui algum suporte ou interesse mútuo.

Visto desta maneira, a atuação da empresa não é livre de amarras sociais, mas está sustentada pelos interesses que compartilha com suas diversas partes interessadas, englobando aí clientes, comunidades, empregados, governos, imprensa, concorrentes, ONGs, acionistas, financiadores entre uma infinidade de outros grupos que podem “emergir” como partes interessadas na dinâmica das relações diretas e indiretas que a empresa vier a assumir. Clarkson (1995:95) resume a teoria dos stakeholders da seguinte maneira:

“A empresa é um sistema de stakeholders operando dentro de um sistema maior da sociedade que a hospeda e que provê a infraestrutura legal e de mercado necessária para as atividades da empresa. O propósito da empresa é criar valor para seus stakeholders, convertendo seu apoio em bens e serviços”.

Donaldson e Preston (1995) serão responsáveis por mostrar o contraste que existe entre o modelo tradicional da empresa focado em input-output com o modelo de stakeholders focado em múltiplas relações, sinalizando para as dificuldades e oportunidades que se colocam para os executivos a partir do novo contexto²⁸.

Recentemente, Freeman e Velamuri (2006) chegaram a sugerir que a idéia de responsabilidade social empresarial deveria ser substituída pelo conceito de “responsabilidade da empresa para com stakeholders” (*company stakeholder responsibility*). Segundo os autores, na medida em que as relações de uma empresa forem consideradas boas por todas as partes com que ela se relaciona, esta empresa será plenamente responsável e, portanto, o debate da RSE perderia seu sentido. Ao invés de se preocupar com responsabilidades sociais mais amplas e abstratas, os autores recomendam que empresa busque estabelecer uma relação de ganhos mútuos com cada uma das suas partes interessadas. Freeman e Velamuri estão corretos na lógica relacional proposta e na necessidade de negociação e convergência de interesses entre empresa e sociedade, porém esquecem que a RSE não deve ser reduzida a uma teoria ou doutrina específica, sendo importante reconhecê-la como o campo de estudos que se dedica à problemática da relação empresa-sociedade.

Neste sentido, a proposta de que a empresa está sustentada em uma rede de relacionamentos com diversas partes interessadas que são afetadas e podem afetar os negócios define uma abordagem política extremamente simples para a compreensão da problemática, admitindo que a atuação da empresa está limitada ou é controlada por cada uma destas partes ou relações.

“Parte-se da premissa que a empresa pode existir e se sustentar apenas se oferecer soluções que equilibram os

²⁸ Donaldson e Preston (1995) identificam que a gestão de stakeholders tem sido realizada de três maneiras pelas empresas: empírica, normativa e instrumental.

interesses dos múltiplos stakeholders ao longo do tempo.”
(FREEMAN e VELAMURI, 2006:15)

A visão presente na teoria dos stakeholders é particularmente significativa para a compreensão das abordagens de base contratual e política da RSE pois: (1) rompe com o modelo tradicional de que a empresa só possui obrigações com seus acionistas; e (2) define um modelo complexo e integrado de múltiplas relações sociais parciais e fragmentadas que precisam ser consideradas individualmente e em conjunto para a compreensão da relação mais ampla da empresa com a sociedade. Apesar deste aspecto fortemente contratual e relacional, alguns autores sustentam que a teoria dos stakeholders também pode ser visto pela perspectiva normativa, considerando os compromissos morais da empresa com cada uma de suas partes (Garriga e Melé, 2004; MELÉ, 2008). Porém, no contexto deste trabalho entende-se que o aspecto político e dinâmico-relacional que ela resgata se sobrepõe a qualquer caráter normativo que possa existir na relação da empresa com alguma de suas partes interessadas.

1.7.2 Abordagens instrumentais

O segundo grupo de abordagens que marcam o debate da RSE na transição pós-moderna é aquele que reúne as proposições com característica estratégica ou instrumental e que se estabelecem na perspectiva de maximizar os interesses dos acionistas ou das companhias. Uma vez que a RSE já está estabelecida como um tema fundamental da sociedade contemporânea, as forças conservadoras, sustentadas sobretudo em prerrogativas liberais e neoclássicas, deixam a postura combativa e migram para o campo das teorias instrumentais.

“Adeptos desta visão consideram a RSE como uma ameaça para a criação de valor ao acionista. Contudo, uma resposta interessante foi dada por Peter Drucker. Este bem conhecido guru da Administração, que já havia mencionado responsabilidades da empresa (1954), reintroduziu esse tópico três décadas depois, estressando a ideia de que lucratividade e responsabilidade são compatíveis e que o desafio é converter a RSE em oportunidades de negócio.”
(MELÉ, 2008:57)

Talvez por isso, estas abordagens sejam as mais utilizadas nas estratégias das companhias (GARRIGA E MELÉ, 2004).

Em sua vertente instrumental, a RSE será vista, principalmente, como uma ferramenta a ser empregada pelo corpo gerencial para assegurar os objetivos econômicos e de geração de valor para a empresa. Por conta disso, este grupo de teorias também tem sido chamado de “teorias de geração de valor ao acionista” (*shareholder value theory*)²⁹ ou ainda de “gestão estratégica de temas sociais” (*social issues management*). Apesar dos estudos que relacionam RSE e performance financeira das companhias não se mostrarem conclusivos, não há dúvidas que, em alguns casos, a resposta das empresas à expectativas da sociedade configura-se como uma oportunidade de maximizar a geração de valor ao acionista (CARROLL, 2008). Com esta abordagem, é importante ressaltar que se assume a premissa de que a busca pela lucratividade, não se opõe necessariamente ao atendimento a demandas sociais e vice versa. Conforme defende Jensen (2002:246) em sua teoria da maximização do valor iluminada (*enlightened value maximization*), “pode-se ter certeza que, na ausência de externalidades ou de monopólio, a maximização de valor da empresa irá resultar em uma sociedade tão boa o quanto ela poder ser”.

As proposições instrumentais irão de caracterizar por uma série de modelos que sugerem formas e estratégias distintas criar vantagens competitivas a partir das demandas e expectativas sociais, sobretudo, no longo prazo (Garriga e Melé, 2004:54). Estas abordagens podem ser classificadas em três concepções estratégicas: (a) filantropia estratégica; (b) geração de valor compartilhado ou geração de valor sustentável; e (c) mercados inclusivos ou estratégias para a base da pirâmide.

Os modelos relacionados a filantropia ou investimento social estratégico são decorrentes, sobretudo, das proposições de Porter e Kramer (2002), que se valem do modelo de vantagem competitiva proposto anteriormente por Porter para definir as bases em que o engajamento da empresa em ações sociais poderia ser revertido em resultados estratégicos. Sugerindo que é possível aproximar benefícios sociais e

²⁹ Sobre *Shareholder Value Theory* ver Melé (2008).

empresariais, os autores chegam, inclusive, a afirmar que a empresa possui conhecimento e recursos que as tornam mais eficiente que outros setores na solução de problemas sociais relacionados a sua missão (PORTER e KRAMER, 2002:2).

Dentro desta linha, argumentam que os melhores resultados serão obtidos se as ações filantrópicas da empresa focarem em algum dos quatro elementos do contexto competitivo: (1) *condições dos inputs*, reforçando a formação de trabalhadores, auxiliando no incremento científico e tecnológico, contribuindo na melhoria da infraestrutura física, fortalecendo processos governamentais transparentes e preservando a disponibilidade de recursos naturais; (2) *condições da demanda*, fortalecendo o mercado local com tamanho e potencial de consumo, oferecendo produtos adequados à necessidade da comunidade e atendendo as exigências da clientela; (3) *contexto de competição e rivalidade*, por meio do fomento a um ambiente competitivo ético mais produtivo e transparente; e (4) *indústrias correlatas e de apoio*, investindo em fornecedores locais e infra-estrutura que atendam ao seu setor de atuação.

Desta maneira, a empresa estaria gerando vantagens competitivas ao mesmo tempo em que promove benefícios sociais. Para Porter e Kramer (2002) o foco no contexto competitivo de longo prazo é o caminho para maximizar o valor social e econômico dos recursos investidos pela empresa, sinalizando, portanto, seu caráter estratégico. O modelo do contexto competitivo deveria ser adotado pelas empresas para guiar suas ações filantrópicas em detrimento de outros modelos guiados por motivações sociais e exclusivamente beneméritas no qual as doações são dispersas e apresentam pouco valor para os negócios.

A idéia defendida por Porter e Kramer (2002 e 2006) de que a ação social da empresa deve gerar benefícios tanto para negócio quanto para a sociedade, é a base do segundo grupo de modelos que compõem as abordagens instrumentais da RSE. Na literatura de gestão podem ser identificadas algumas obras que exploram o conceito de que processos de inovação nos próprios modelos de negócios possam conduzir as empresas para a geração de valor compartilhado. Em outras palavras, defende-se que é possível utilizar as atividades da empresa para alcançar simultaneamente a geração de benefícios sociais e para o negócio, superando o velho conflito entre RSE e maximização do retorno ao acionista. Nesta linha, destacam-se novamente as

proposições de Porter e Kramer (2006 e 2011) e também as ideias defendidas por Hart e Milstein (2004).

Como demonstram as citações abaixo, os autores que seguem por esta trilha se colocam como desafio reconectar negócios e sociedade. Porém, pregam que isso seja feito em uma lógica empresarial, integrada à própria estratégia dos negócios, tendo como resultado a maximização do retorno ao acionista.

“Valor compartilhado não é responsabilidade social, filantropia e nem sustentabilidade, mas uma nova forma para alcançar sucesso econômico. Ele não está à margem do que as companhias fazem, mas no centro. Nós acreditamos que isso pode alavancar a próxima grande transformação no pensamento empresarial.” (PORTER e KRAMER, 2011:2)

“Os executivos precisam fazer uma ligação direta entre a sustentabilidade da empresa e a criação de valor para o acionista. Os desafios globais associados à sustentabilidade, considerados sob a ótica dos negócios, podem ajudar a identificar estratégias e práticas que contribuam para um mundo mais sustentável e, simultaneamente, que sejam direcionadas a gerar valor para o acionista.” (HART e MILSTEIN, 2004:66)

Porter e Kramer (2011) irão propor o modelo de valor compartilhado, segundo o qual as empresas poderiam perseguir três formas de se criar valor social e econômico simultaneamente. A primeira delas está relacionado ao produto. Ou seja, se as empresas se conectarem aos desafios sociais perceberão uma série de oportunidades para desenvolver novos produtos e abraçar novos mercados que atendam a determinadas necessidades sociais e gerem lucros. Esta linha está bastante conectada às ideias de mercados inclusivos que abordaremos adiante. A segunda forma está relacionada a inovação na cadeia de valor da empresa. Os autores sustentam que muitos dos problemas sociais e ambientais com os quais nossa sociedade se depara revertem-se também em custos na cadeia de valor, minando a rentabilidade e competitividade dos negócios. Portanto, uma forma estratégica de atuação empresarial seria identificar e atacar problemas sociais e ambientais com processos de inovação distribuídos ao longo da cadeia, gerando valor para a sociedade e também valor econômico para os negócios.

Por fim, a terceira forma proposta por Porter e Kramer (2011) se relaciona ao fortalecimento de *clusters* nas localidades de atuação das empresas. Os autores partem da idéia de que nenhum negócio se sustenta sozinho, sendo influenciado pela infraestrutura e demais companhias no seu entorno.

“*Clusters* incluem não só as empresas, mas [outras] instituições como programas acadêmicos, associações comerciais, e organizações de classe. Eles também se aproveitam de bens públicos da comunidade do entorno, como escolas, universidades, água potável, competição justa, leis, padrões de qualidade e transparência de mercado.” (PORTER e KRAMER, 2011:12)

Retomando a abordagem da filantropia estratégica, os autores sugerem que determinados investimentos sociais podem potencializar estes *clusters*, gerando benefícios sociais que irão se converter rapidamente em vantagem competitiva para os negócios.

Já Hart e Milstein (2004) se valem de um modelo de geração de valor ao acionista para mostrar como uma empresa pode se beneficiar caso utilize uma abordagem estratégica para responder aos desafios da sustentabilidade. Os autores defendem que os principais vetores de inovação para os negócios e para a maximização do valor ao acionista em nossa sociedade serão decorrentes justamente dos desafios sociais e ambientais trazidos pela proposta da sustentabilidade. Para tanto, eles compõem o “modelo de geração de valor sustentável” organizado em quatro dimensões-chave que deveriam ser observadas pelos executivos. Em cada uma delas, um desafio empresarial (econômico) encontra um desafio relacionado ao campo socioambiental, gerando o valor sustentável.

A primeira destas quatro dimensões aparece com o desafio estratégico de *redução de custo e riscos*. Nessa linha, os autores sugerem que as empresas enderecem o desafio social referente ao combate à poluição, gerando ganhos econômicos e ambientais com a redução da pegada ecológica da empresa. A segunda dimensão contém o desafio de *reputação e legitimidade*. Aqui a resposta deve vir com o maior envolvimento da empresa com seus stakeholders, gerando resultados em conectividade e transparência. A terceira dimensão relaciona-se ao desafio da *inovação e reposicionamento de*

produto e se ligaria ao desafio social de desenvolvimento e inovação em tecnologias produtivas menos agressivas ao meio ambiente. Por fim, a quarta dimensão está ligada ao desafio de *crescimento e trajetória dos negócios* e poderia ser conectada ao desafio social de inclusão da base da pirâmide, permitindo aos negócios alcançarem novos mercados com produtos adequados aos novos consumidores.

A quarta dimensão-chave do modelo de Hart e Milstein, se liga ao terceiro grupo de modelos que compõem as abordagens instrumentais da RSE: mercados inclusivos (PNUD, 2008) e desenvolvimento de negócios com a base da pirâmide (PRAHALAD, 2005; PRAHALAD e BRUGMANN, 2007). A proposta destes modelos é que os negócios deixem de olhar apenas para as classes médias e altas e incorporem em suas estratégias de negócio a chamada baixa renda, populações cuja renda anual está em torno de dois mil dólares (PRAHALAD e HAMMOND, 2002) ou abaixo de oito dólares por dia (PNUD, 2008). Argumenta-se que esta seria uma grande oportunidade de crescimento para as empresas pois a base da pirâmide reúne mais de quatro bilhões de pessoas, representando um mercado potencial de cinco trilhões de dólares enquanto que os mercados nas classes superiores já estariam saturados não representando um campo profícuo para o crescimento dos negócios. Os modelos de mercados inclusivos procuram capturar a atenção das empresas para temas sociais acenando com a possibilidade de ganhos econômicos expressivos.

Dentro desta perspectiva, Prahalad (2005) irá sustentar que o primeiro passo para a criação de valor na base da pirâmide é uma mudança na mentalidade dos executivos. Em primeiro lugar, é preciso compreender que as classes populares representam uma oportunidade para inovar e gerar novos negócios. Depois, há a necessidade de compreender que os produtos voltados para a base da pirâmide precisam, a um só tempo, ser rentáveis e gerar benefícios tangíveis para as populações clientes. As melhores oportunidades estariam em endereçar demandas sociais básicas (saúde, alimentação, moradia, comunicação, crédito etc.) com produtos e modelos de comercialização acessíveis aos consumidores com poucos recursos.

A idéia de mercados inclusivos, propõe que a base da pirâmide ou os pobres (*poor*) não sejam encarados apenas como consumidores, mas também possam ser vistos como empregados, produtores e donos de negócios, atuando em vários pontos da

cadeia de valor (PNUD, 2008:27). As abordagens aqui convergem na idéia de que fazer negócios com os pobres pode ser um bom negócio para as empresas e ainda demonstrar compromisso social. Neste sentido, o PNUD (2008) considera que atuar em mercados inclusivos proporciona os seguintes benefícios para as empresas: gera lucros; desenvolve novos mercados; promove inovação; expande a reserva de mão-de-obra; e fortalece a cadeia de valor. Em contraposição, seria capaz de gerar os seguintes benefícios sociais: atendimento às necessidades básicas; inclusão produtiva; aumento da renda; e capacitação para o trabalho.

De maneira geral, os modelos tratados acima são os mais representativos no campo das abordagens instrumentais. Porém, Garriga e Melé (2004) sinalizam ainda que estas abordagens podem se sustentar em duas outras vertentes. A primeira delas é o *marketing relacionado a causa*, na qual a venda de um produto e serviço é associado a algum benefício social. Já a segunda tem como foco a busca pela *maximização do valor das ações*, na qual a empresa endereça demandas e se engaja em temas sociais buscando impactar positivamente o seu valor de mercado e atrair novos investidores.

1.7.3 *Abordagens normativas*

Por fim, o terceiro grupo de abordagens que compõem a discussão contemporânea de RSE está relacionado às proposições normativas ou as chamadas teorias éticas (GARRIGA E MELÉ, 2004). Elas baseiam-se

“na ideia de que a empresa e suas atividades estão, como qualquer outra esfera da vida humana, sujeitas ao julgamento ético – ao invés de pairarem em alguma espécie de limbo, ou vácuo moral, onde este tipo de julgamento não se aplique.”
(KREILTON, 2004:7)

Nesta perspectiva, as abordagens normativas focam nos requerimentos éticos que conduzem a relação entre negócios e sociedade e fazem uso de princípios que, em alguns casos, podem indicar o que é certo fazer e, em outros, podem sinalizar para necessidades a serem supridas (ou observadas) para que os negócios contribuam para o bem da sociedade. Seja como um veículo da ação de indivíduos ou como um agente

moral em si, parte-se da idéia de que a empresa em suas atividades possui intencionalidade, dispõe de oportunidade de escolha e é capaz de deliberação possuindo, portanto, responsabilidades frente aos seus atos.

Conforme abordado anteriormente, a lógica normativa pode ser identificada na teoria dos stakeholders quando esta considera que “a empresa é um veículo para coordenar os interesses das diferentes partes interessadas” (EVAN e FREEMAN, 1988:151). Nesta perspectiva, os executivos teriam obrigações fiduciárias não apenas com os acionistas, mas também com cada uma das partes interessadas da companhia. A abordagem postula que os stakeholders possuem interesses legítimos nas ações das empresas e suas consequências e que estes interesses tem valor intrínseco merecendo ser respeitados em si (LANGTRY, 1994). Porém, a idéia de múltiplos interesses nos parece mais propositiva se trabalhada dentro da proposição política abordada anteriormente.

Os campo dos direitos humanos é um dos espaços privilegiados em que se sustentam parte das abordagens normativas de RSE, assumindo uma posição mais relevante sobretudo após a intensificação do processo de globalização. A atuação das empresas em diversos países e as diferentes bases legais disponíveis projetou um grande debate sobre os dilemas que envolvem a legalidade de determinadas práticas versus sua prerrogativa ética. Na medida em que determinadas práticas - o trabalho infantil, por exemplo - são aceitas legalmente em determinados países, mas não possuem uma aceitação moral, cria-se um grande dilema para as empresas sobre quais padrões seguir na sua atuação. Como demonstraram inúmeras denúncias relacionando marcas globais a práticas abusivas em países em desenvolvimento, diversas iniciativas sustentadas em bases normativas passaram a exigir que as empresas assumissem compromissos éticos básicos, centrados, principalmente, na lógica dos direitos humanos.

Uma iniciativa bastante reconhecida é o Pacto Global, proposto pela ONU no Fórum Econômico Mundial, de 1999, e que reúne uma série de princípios éticos a serem seguidos pelas empresas globais signatárias nos campos dos direitos humanos, das práticas trabalhistas e do meio ambiente. Na mesma linha do Pacto Global, a abordagem normativa da RSE desdobra-se ainda em uma série de códigos de conduta

e padrões de certificação global definidos por instituições e consultorias para acreditar práticas empresariais em bases compartilhadas e garantir a adoção de determinados padrões éticos com validade global. Estes códigos e padrões incluem preocupações e abordagens variadas que buscam auxiliar as empresas a adotarem condutas socialmente responsáveis³⁰. Na medida em que partem de bases morais e normativas, os códigos prescrevem comportamentos a serem assumidos pelas empresas e oferecem ferramentas para avaliar as práticas correntes em relação aos padrões definidos.

Como a adesão a estes códigos é voluntária, muitas empresas têm aderido a eles como forma de organizar suas práticas de RSE. No entanto, discute-se a validade destes procedimentos pois nem todos os códigos possuem processos de certificação externa, o que permite que algumas empresas os empreguem como estratégia de visibilidade mas não incorporem seus preceitos efetivamente. De outro lado, argumenta-se que na medida em que ganham visibilidade e passam a ser conhecidos por uma ampla gama de stakeholders, a adesão a um código sem a devida incorporação das práticas exigidas, configura um grande risco para as companhias (LEIPZIGER, 2010:20).

Por fim, uma última base valorativa utilizada pelas abordagens normativas de RSE e, talvez, a mais representativa na contemporaneidade é o conceito de desenvolvimento sustentável (DS), já abordado anteriormente. Ainda que o DS seja um desafio que supera a capacidade de atuação dos negócios em si, considera-se que as empresas tem um papel importante a ser cumprido na sua efetivação e, dessa maneira, multiplicam-se concepções do que seria a sustentabilidade no campo empresarial.

A sustentabilidade empresarial pode ser considerada uma abordagem normativa da RSE pois parte da incorporação de determinados compromissos e valores pelas empresas, que passariam a direcionar suas atividades. Ou seja, o compromisso normativo com o DS, direciona os negócios a revisar de suas práticas e alterar a lógica com que avaliam a performance do negócio. Segundo o *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), organização global que congrega empresas em torno do tema, o compromisso com a sustentabilidade requer das

³⁰ Leipziger (2010) apresenta uma análise de 34 códigos reconhecidos globalmente, identificando suas forças e benefícios e as principais dificuldades e desafios na sua implementação.

empresas uma mudança nas bases estratégicas com consideração aos aspectos sociais, ambientais e econômicos em todas as decisões que envolvem os negócios no longo prazo.

Nesse sentido, a proposição de Elkington (2001) é bastante interessante. O autor sugere que no lugar do tradicional *bottom-line* econômico, as empresas mensurem sua performance com o que ele denomina de *triple-bottom-line*, justamente avaliando seus resultados nos aspectos social, ambiental e econômico. Se no modelo tradicional o *bottom-line* é a linguagem que orienta as obrigações normativas da empresa para com a maximização do resultado econômico, a adoção de um triplo *bottom-line* cria a perspectiva de que a empresa deve perseguir a maximização da sua performance não só econômica, mas também social e ambiental. Já Doppelt (2010), sugere que para atender ao desafio da sustentabilidade, os negócios precisam mudar os seus processos produtivos centrados na tradicional lógica do *take-make-waste* (pegar-fazer-descartar) na direção da lógica do *borrow-use-return* (pegar emprestado-usar-devolver). Essa proposição permitiria às empresas adotar uma rota estratégica para desenhar um modelo de mudança que conduza a uma conduta sustentável.

Como sugere a proposição de Doppelt, as formulações empresariais da sustentabilidade parecem mais avançadas no campo da gestão dos impactos ambientais. Talvez, por isso recentemente estejam ganhando mais atenção as proposições que reforçam a perspectiva social ou o paradigma de desenvolvimento que está dentro do tripé da sustentabilidade. Neste sentido, Galdwin e Kennely (apud GARRIGA E MELÉ, 2004:62) sugerem que o desenvolvimento sustentável seria “um processo para atingir o desenvolvimento humano em um modo inclusivo, conectado, equiparável, prudente e seguro”. Esses ajustes constantes e o debate acerca do conceito sinalizam que mesmo partindo de bases normativas, a adoção de estratégias de sustentabilidade pelas empresas não é simples, pois as próprias bases do conceito parecem em discussão (ESTEVES, 2009). Nesta perspectiva Wheeler et al. (2003:17) indicam que a sustentabilidade deve ser vista como

“um ideal que a sociedade e as empresas devem perseguir continuamente, a forma como perseguimos é criando valor, criando produtos que são consistentes com o ideal de

sustentabilidade por meio de suas dimensões social, ambiental e econômica.”

Por mais que o desenvolvimento sustentável ofereça uma base valorativa para a adoção de abordagens normativas de RSE, é importante notar que a relação e o entendimento dos conceitos de sustentabilidade, desenvolvimento sustentável e RSE ainda gera muitas confusões no meio acadêmico e, sobretudo, no empresarial. Avaliando as formas como que os conceitos tem sido relacionados, Baumgartner e Ebner (2006), sinalizam que há pelo menos três tendências que podem ser identificadas. A primeira delas é considerar que a RSE é a dimensão social do tripé da sustentabilidade. A segunda considera que a RSE representa a busca pelo desenvolvimento sustentável no âmbito da estratégia corporativa. Por fim, a terceira tendência é igualar os entendimentos de RSE e sustentabilidade. Conforme já pudemos abordar anteriormente, entendemos que o desenvolvimento sustentável representa uma das mediações para se pensar a RSE na contemporaneidade, oferecendo uma base valorativa. Nesta perspectiva, a sustentabilidade é uma proposição normativa para orientar as práticas empresariais na sua relação com a sociedade, tendo por imperativo ético a necessidade de suprir as necessidades das atuais gerações sem comprometer as possibilidades das gerações futuras suprirem as delas.

No campo das abordagens normativas ainda podem ser destacadas uma série de outras proposições que se orientam em bases valorativas diversas para sustentar a idéia de que as empresas, enquanto parte da sociedade, precisam se comprometer com o bem comum. Nesta linha, há modelos baseados em conceitos da tradição aristotélica, da escolástica medieval, da filosofia católica, entre outras (GARRIGA E MELÉ, 2004:62) Porém, por mais que se mostrem desgastados e desafiados por outros modelos com o agravamento da crise da modernidade, a ética protestante e a filosofia liberal, como o berço do capitalismo moderno e da própria empresa, parecem ainda ser os principais sustentáculos da relação entre empresas e sociedade.

1.8 Transição pós-moderna e o modelo dinâmico-interativo de RSE

Com a discussão sobre o surgimento e a evolução dos debates acerca da RSE ao longo das últimas seis décadas, tentou-se mostrar, de um lado, a forte conexão entre a emergência desta temática e o processo de crítica da modernidade ressaltando a interação que se estabelece entre as problemática da relação empresa-sociedade e o contexto da transição pós-moderna. De outro lado, procurou-se enfatizar que se o debate contemporâneo sobre a RSE é muito vasto e diverso, a análise das abordagens teóricas e dos modelos disponíveis permite agrupá-los em três linhas bem definidas: abordagens político-contratuais; abordagens instrumentais; e abordagens ético-normativas. Cada uma destas abordagens parte de linhas epistemológicas e ideológicas distintas que resultam em propostas analíticas igualmente particulares. Isso talvez explique porque determinados grupos sociais tendem a priorizar determinada abordagem em detrimento das outras.

No entanto, considerando que desde o declínio do capitalismo organizado, a transição pós-moderna tem se caracterizado pelo debate e embate entre forças conservadoras e contra-hegemônicas, e que esta disputa de forças parece compor um regime de regulamentação social e política bastante dinâmico, parece ser mais apropriado recorrer à abordagem político-contratual para tentar descrever o modelo de RSE que emerge na contemporaneidade. Isso ocorre porque a dimensão relacional desta abordagem permite sustentar com mais propriedade a perspectiva de que a relação entre a empresa e a sociedade se configura, hoje, por meio de um processo contínuo de negociação de interesses. É este processo que define e estabelece os papéis, as responsabilidades e os padrões de conduta desejados e aceitáveis para a atuação da empresa em nossa sociedade.

Este processo de contínua negociação pode ser melhor compreendido por meio do que aqui denominaremos de *modelo dinâmico-interativo* de RSE. Este modelo tem por fundamento a idéia de que na contemporaneidade a empresa se torna alvo de demandas sociais ampliadas que são definidas continuamente em um processo dinâmico e interativo que é potencializado pelas mediações contextuais. O modelo pode ser aplicado, inclusive, para compreender o funcionamento das abordagens

instrumental e normativa da RSE analisadas anteriormente. A razão é simples: ambas as abordagens se sustentam em uma perspectiva responsiva da empresa em relação aos temas ou demandas sociais emergentes.

Ainda que não considere este processo de negociação desejável ou mesmo legítimo, a abordagem instrumental admite a ideia de que existem demandas da sociedade que se voltam para as empresas em um jogo de forças. Mais do que isso, esta abordagem acredita ser possível converter algumas destas demandas sociais em resultado econômico para o acionista. Assim, a própria resposta instrumentalizada a determinados temas não deixa de ser em si uma forma de negociar e acomodar os interesses da empresa e da sociedade por meio de um modelo dinâmico-interativo. Em outras palavras, quando, por exemplo, uma empresa transforma a demanda social por redução na emissão de poluentes em uma oportunidade de reduzir custos ou ganhar eficiência no seu processo produtivo, ela está interagindo com a sociedade e negociando o sentido daquela demanda. O que para a sociedade se fundamenta na consciência ambiental, para a empresa atende ao seu propósito da maximização do resultado econômico. Ou seja, a empresa e a sociedade relacionam-se em um modelo que é dinâmico e interativo permitindo que a empresa seja pressionada por uma demanda social e a devolva para a sociedade convertida em uma oportunidade de retorno financeiro.

Apesar do casamento perfeito que encontramos no exemplo acima, é importante destacar que a abordagem instrumental e o modelo dinâmico-interativo só se igualam quando é possível converter a demanda social em uma oportunidade de retorno financeiro. Porém, em muitos casos, ocorre justamente o contrário: a sociedade demanda responsabilidades que representam ameaças ou prejuízos econômicos para a empresa. Se estivéssemos dependentes de um modelo de RSE sustentado em uma abordagem instrumental boa parte das demandas sociais não seriam atendidas uma vez que não são lucrativas para a empresa. Já se adotarmos a perspectiva de um modelo dinâmico-interativo, veremos que o que ocorre nestes casos é um jogo de forças ou uma negociação que poderá constranger a empresa a se ajustar, caso os postulantes da demanda sejam bem sucedidos.

Essa conclusão é o que pode ser depreendido do exemplo que ilustra a introdução deste trabalho. Ao demandar que a marca Dove deixasse de utilizar óleo de palma derivado de áreas de desmatamento, a estratégia adotada pela ONG *Greenpeace* foi tão bem sucedida que exigiu da Unilever mudanças em sua conduta. Diante da demanda, a empresa tinha três opções: não fazer nada; reduzir sua produção limitando-se a oferta do produto com origem certificada; ou realizar investimentos em um plano de contingenciamento para se adaptar a nova demanda social. Porém, dada a força da mobilização, a empresa certamente avaliou que os prejuízos seriam maiores se ela nada fizesse ou se optasse por reduzir a sua produção. Desta maneira, aceitou a pressão social e decidiu fazer os ajustes necessários nas suas práticas. Nesta perspectiva, a Unilever optou pela solução que acreditou ser a de menor prejuízo. Isso ocorre porque a racionalidade dos negócios busca preservar sempre os interesses do acionista, sendo incapaz de determinar uma ação que gere prejuízos a não ser que ela seja para evitar prejuízos maiores, como neste caso.

Ainda que possua um compromisso ético com o meio ambiente, a Unilever não foi capaz de identificar uma conduta prejudicial na compra do óleo de palma. Ou, se identificou, preferiu não solucionar o problema haja visto que exigiria comprometer sua rentabilidade. Foi necessária uma mobilização social para que a demanda viesse à tona e a empresa se sentisse obrigada a se ajustar frente a um risco de prejuízos maiores. Ou seja foi por meio de uma dinâmica interativa que a responsabilidade foi definida para a empresa. Alguns analistas podem argumentar que, no longo prazo, a ação trará resultados econômicos para a empresa e que portanto esta é uma ação instrumental. De fato, os resultados até poderão se comprovar, porém não foram uma razão forte o suficiente para ser capturada pela lógica instrumental até que a interação com a sociedade torna-se a prática, antes lucrativa, em um risco para a empresa. Caso entendesse haver ganhos maiores em mudar a prática, a Unilever teria se adiantado à grande mobilização promovida pelo *Greenpeace* desde as primeiras evidências dos prejuízos ambientais que a sua marca estava gerando para a sociedade. Porém, não foi isso o que se verificou. Em síntese, esse caso mostra que se, por um lado, a abordagem instrumental não nos permite explicar todas as dinâmicas como se estabelecem responsabilidades sociais para a empresa, por outro, evidencia que quando entra em operação, a abordagem pode ser encaixada dentro do modelo dinâmico-interativo de RSE.

A abordagem normativa, por sua vez, apesar de basear-se na perspectiva do comportamento moral da empresa também possui uma perspectiva relacional que permite entendê-la dentro do modelo dinâmico-interativo de RSE. Isso ocorre porque as normas e padrões éticos que podem ser seguidos por uma empresa emanam da própria sociedade e se apresentam para ela, ou se tornam responsabilidades, na forma de interesses ou de expectativas sociais relacionados a conduta empresarial. Vale lembrar que, pela lógica econômica que a orienta, o primeiro compromisso normativo da empresa é maximizar o capital investido pelos seus acionistas. E este compromisso não muda enquanto estivermos em uma sociedade capitalista. Então, a empresa só irá assumir outros compromissos normativos na medida em que estes se apresentem como demandas fortes o suficiente para comprometer a maximização do resultado ou caso possam melhorar seu desempenho.

Em outras palavras, a adoção pela empresa de compromissos éticos com a sociedade é em si um processo de negociação que parte de uma dinâmica interativa entre empresa e sociedade e no qual serão avaliados os prós e contras dos valores propostos. Se estes valores conflitarem com a geração de retorno, certamente não serão incorporados ou se forem, podem se restringir apenas ao campo dos discursos. Assim, a abordagem normativa também pode ser englobada em um modelo dinâmico-interativo de RSE por duas razões: primeiro porque os próprios valores e compromissos que a empresa poderá assumir são produções sociais que chegam à empresa por meio de interações com a sociedade; segundo porque sua adoção normativa ocorrerá mediante um processo de negociação e só será efetiva caso não conflite com a lógica econômica de capital. Quando se clama, por exemplo, para que a empresa adote a sustentabilidade como um valor corporativo para orientar suas práticas ou para que ela faça sua adesão ao Pacto Global, isso representa uma demanda social. Porém, isso só poderá se tornar um valor da empresa se não conflitar com os interesses dos acionistas.

Nesse sentido, a abordagem político-contratual parece ser a mais adequada para pensar a relação empresa-sociedade. Porém, vale resgatar que o que a abordagem define são as bases epistemológicas com as quais se pode pensar a problemática e não o modelo histórico (ou o paradigma) que orienta a prática de RSE em um dado momento. Ou seja, sustentando-se na abordagem político-contratual como um

recursos epistemológico, a relação entre empresa e sociedade pode ser analisada em contextos determinados sendo possível depreender da análise os modelos ou os paradigmas específicos e historicamente datados que normatizam esta relação naquele dado contexto. Assim, como vimos anteriormente, foi o contexto do capitalismo liberal que determinou a criação do modelo de RSE centrado no lucro e foi o contexto do capitalismo organizado que resultou no modelo funcionalista. Da mesma maneira, o modelo dinâmico-interativo só se torna possível como um produto específico do contexto da transição pós-moderna. Sua emergência ocorre sustentado nas mediações contextuais que se colocam para a relação empresa-sociedade neste ambiente.

Assim, a mudança de um modelo funcionalista de RSE, no qual a empresa possuía mais autonomia para limitar suas responsabilidades, para este novo modelo dinâmico-interativo, no qual precisa negociar com a sociedade e suas partes interessadas quais são suas responsabilidades, pode ser entendida pelas mediações contextuais que emergem na transição pós-moderna.

Considerando que o modelo dinâmico-interativo tem um potencial contra-hegemônico e é um produto da transição pós-moderna, o primeiro aspecto a ser destacado é que compartilha do profundo mal-estar que se estabeleceu em relação ao paradigma da modernidade. Assim, neste novo contexto de sua relação com a sociedade, na medida em que é considerada uma das principais instituições modernas, a empresa é fortemente responsabilizada pelos descaminhos e frustrações da modernidade. Isso já explica de certa maneira porque a empresa se coloca entre os alvos mais constantes dos novos movimentos sociais desde que estes emergiram nos anos 1960. Como expressão do descontentamento com a modernidade, estes movimentos voltam-se para a empresa, seus valores e práticas, como um dos alvos mais simbólicos para a crítica social e também para a discussão em torno de um novo modelo de sociedade.

Além disso, na medida em que trazem novas bandeiras de mobilização, os novos movimentos sociais permitem que a política seja invadida por questões do cotidiano e se fragmente e multiplique em uma profusão de espaços de disputa. Neste contexto, o debate político não se restringe às relações de produção, mas se volta para outras dimensões da vida social como o consumo, as relações de gênero, o meio ambiente e os próprios comportamentos corporativos. Aos poucos, diversas reivindicações

pontuais se voltam para a empresa que, diante de seu enorme poder, se torna um alvo estratégico de mobilização não só por estar diretamente relacionada aos temas tratados, mas também por ser capaz de projetar e garantir visibilidade para muitas destas lutas emergentes.

Outra dimensão importante pela influência que exerce no novo modelo de RSE são os debates sobre o Desenvolvimento Sustentável. A empresa, enquanto agente econômico e invenção da modernidade, tem sua lógica e valores fortemente ancorados nas racionalidades moral-prática e cognitivo-instrumental e está fortemente associada ao modelo de desenvolvimento moderno e suas consequências indesejadas. Desta maneira, quando a sociedade contemporânea começa a questionar a validade do modelo moderno, seus pressupostos e os seus descaminhos, a relação da empresa com a própria sociedade é colocada no centro da discussão. A lógica é simples: se a empresa tal qual a conhecemos apóia e se sustenta em um modelo de desenvolvimento que não se deseja mais, torna-se central na discussão o modelo de empresa que se deseja ter e que irá ajudar a construir uma nova realidade social. Assim, diversas demandas sociais entendidas como importantes para a mudança no paradigma da modernidade recaem sobre a empresa como expectativa de mudança possível. Daí o novo modelo de RSE amplamente interativo e dinâmico, promovendo um diálogo mais amplo e mais diverso entre empresa e sociedade e definindo novos papéis e responsabilidades para a empresa.

Da mesma forma, na medida em que o mundo contemporâneo se depara com a iminência de uma catástrofe ambiental e se percebe que isso se deve, em grande parte, às externalidades geradas pelas atividades econômicas, cada tema ambiental que emerge torna-se uma nova demanda social para as empresas. Da extinção de espécies, passando pela redução de estoques de matérias-primas até chegar ao aquecimento global, a sociedade produz demandas que se voltam para os negócios em uma dinâmica interativa de negociação. O mesmo processo se verifica também em relação a temas sociais críticos, cujas demandas emergentes em algum momento voltam-se ao setor privado: seja porque apontam as empresas como responsáveis, seja porque buscam nelas o apoio para uma solução.

Porém, o modelo dinâmico-interativo não significa apenas que a relação entre as empresas e a sociedade será pautada por demandas críticas que emergem a todo o momento. Este modelo ajuda a entender também alguns outros fenômenos contemporâneos como, por exemplo, as novas identidades mundializadas que encontram nas marcas os espaços simbólicos para a sua representação. As empresas por meio da simbologia presente em suas marcas, permitem a construção de comunidades globais imaginadas cujo pertencimento é mediado pelas práticas de consumo ou pelo acesso compartilhado aos conceitos e representações marcárias. Nesta perspectiva, o modelo dinâmico-interativo opera um processo de conexão entre o espaço dos fluxos – no qual reside o conteúdo simbólico das marcas - e o espaço dos lugares - no qual se materializam os produtos ou as representações marcárias. No modelo dinâmico-interativo de RSE, as práticas de consumo também se tornam um espaço simbólico para o exercício da cidadania. Isso ocorre por meio de comportamentos punitivos ou de adesão. A compra ou não de determinados produtos pode simbolizar um ato político motivado por algum interesse que se associa direta ou indiretamente a uma empresa pela sua marca ou produto. A relação de consumo torna-se um espaço para construir significados por meio da manifestação de convicções políticas, sociais e culturais.

Um modelo dinâmico-interativo, permite pensar também que a relação entre empresa e sociedade não ocorre apenas em uma única direção, mas se constitui em uma via de mão dupla. A empresa, como um ator social influente, também interage na definição de demandas sociais e negocia com a sociedade o peso e o entendimento que será atribuído a cada tema emergente e também como a própria empresa será posicionada frente a este tema. A comunicação, especialmente aquela sustentada nos meios de massa e realizada em bases instrumentais, continua sendo o recurso privilegiado das empresas para se relacionar com a sociedade, inclusive nestas novas bases. Porém, diante do novo contexto global e tecnológico e também do novo modelo de RSE, a comunicação deveria se atualizar. O contexto contemporâneo é caracterizado por uma comunicação mais fragmentada, dispersa e abundante. A empresa não tem mais o privilégio de controlar o meio, mas compartilha o acesso às novas mídias e às redes sociais com toda a sociedade. Isso as torna mais vulneráveis e exige um outro modelo de comunicação, uma das hipóteses que motiva a realização deste trabalho.

Ao longo deste capítulo, analisamos a relação entre empresa e sociedade procurando-se observar como esta relação é influenciada pelo contexto de sua significação. Assim, foi possível identificar três modelos históricos que operaram, da revolução industrial até os dias atuais, organizando a dinâmica de interação e as responsabilidades mútuas entre as partes. O primeiro destes modelos foi o que denominamos aqui de modelo centrado no lucro. Imperando durante todo o período do capitalismo liberal, o modelo ajudou a sustentar uma relação entre empresa e sociedade pautada apenas na perspectiva da maximização de retorno ao acionista regida sem constrangimentos pela ótica do livre mercado. O segundo foi o modelo funcionalista, que emergiu juntamente com o fordismo e se sustentou durante o período do capitalismo organizado. De acordo com este modelo, a empresa passou a se relacionar com a sociedade de maneira estratégica visando sempre resguardar ou ampliar a funcionalidade do sistema capitalista. Por fim, o terceiro modelo foi classificado como dinâmico-interativo, no qual, sob influência do contexto da transição pós-moderna, empresa e sociedade passam a negociar cotidianamente suas responsabilidades mútuas num processo amplo de interdependência. Este é o modelo vigente na contemporaneidade.

No próximo capítulo vamos analisar especificamente como o contexto contemporâneo e o modelo dinâmico-interativo de RSE interferem e determinam uma outra dimensão da relação empresa-sociedade: a governança corporativa. O foco da análise deixará a o processo pelo qual se definem o papel e as responsabilidades da empresa na sociedade para focar nos sistemas e mecanismos emergentes de controle e regulação sobre a empresa. Na medida em que o modelo dinâmico-interativo é potencializado pela presença generalizada das novas tecnologias de comunicação e pela dinâmica política e social de uma sociedade em rede, será abordado de que forma isso influência no controle nas decisões das empresas, interferindo no campo próprio da chamada governança corporativa.

2 A DINÂMICA INTERATIVA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA EXTRAINSTITUCIONAL NA SOCIEDADE EM REDE

2.1 O que a BP nos ensinou?

No dia 20 de Abril de 2010, após uma explosão que matou 11 pessoas, a plataforma *Deepwater Horizon* da British Petroleum (BP) naufragou no Golfo do México dando início àquele que é considerado o maior vazamento de petróleo da história. A Agência Internacional de Energia (AIE) estimou que até o dia 13 de Julho daquele ano, de 2,3 a 4,5 milhões de barris de petróleo já haviam sido despejados no oceano. Dois dias depois, a empresa anunciou ter contido o vazamento pela primeira vez e afirmou ter gasto até ali US\$ 3,5 bilhões nas operações de contingenciamento decorrentes do acidente.

Do início ao fim, calcula-se que o vazamento tenha despejado cerca de 5 milhões de barris de petróleo no oceano. O prejuízo total do acidente ultrapassou os US\$ 30 bilhões: só o óleo derramado está estimado em mais de US\$ 360 milhões. Os impactos ambientais também foram enormes: mais de oito mil pássaros, tartarugas e animais marinhos ficaram feridos ou morreram nos seis meses seguintes ao derramamento; corais de água profunda foram encontrados mortos em distâncias de até 11 quilômetros do local do vazamento; e ainda são esperados impactos de longo prazo na cadeia alimentar, além da queda da população de peixes e da vida selvagem³¹.

O maior acidente ambiental da história dos Estados Unidos, contudo, não deverá ficar marcado apenas pelos incontáveis prejuízos ambientais que foram gerados para o planeta. Um outro aspecto merece ser destacado: a forma como a sociedade, os meios de comunicação e o próprio governo norte americano reagiram ao ocorrido e influenciaram o desfecho do caso.

³¹ Conforme dados disponíveis em http://www.istoe.com.br/reportagens/174090_DE+VOLTA+AO+LOCAL+DO+CRIME. Acesso em 30 de dezembro de 2011.

Um primeiro fato a ser destacado, neste sentido, diz respeito ao tratamento e à transparência de informações durante todo o processo. Nos primeiros comunicados oficiais após a explosão, a BP tentou atribuir a responsabilidade pelo ocorrido a outras empresas parceiras na plataforma, sustentou que não havia quaisquer sinais de risco antes da ocorrência (considerado um acidente) e tentou minimizar o evento afirmando a ocorrência de “apenas” 11 mortes. Depois, por várias vezes, divulgou dados subestimados acerca do volume de óleo que estava sendo despejado no oceano. Rapidamente, o governo americano, a comunidade científica e ONGs ambientalistas apresentaram estudos e dados que contestaram as informações divulgadas pela empresa e a BP teve de rever os números com os quais estava trabalhando multiplicando-os em pelo menos cinco vezes.

A inconsistência das informações apresentadas pela empresa repercutiu globalmente e se reverteu em uma forte pressão advinda da sociedade civil, dos governos e da mídia para que houvesse maior transparência no caso. Pressionada, a partir do dia 18 de Maio, a BP passou a disponibilizar em seu site imagens em tempo real do local do acidente, permitindo que a sociedade pudesse acompanhar ao vivo a evolução do vazamento e o trabalho das equipes envolvidas na solução do problema. A empresa afirmou que mais de 300 mil pessoas acessaram o vídeo apenas no primeiro dia em que o *link* passou a ser disponibilizado na Internet.

Não demorou muito e expressões como “*BP oil spill live feed*” (algo como “o vazamento de óleo da BP ao vivo”), “*top kill video*” e “*oil spill top kill*” saltaram para o topo da lista de tópicos mais procurados do Google, redirecionando diretamente os usuários para o vídeo no site da companhia. Globalmente, a sociedade utilizou a Web não só para acompanhar, mas sobretudo para repercutir os desdobramentos do caso, pressionando a empresa e autoridades dos EUA a agir com velocidade, rigor e transparência. Apesar de ter cogitado tirá-lo do ar devido a uma repercussão maior do que a esperada³², hoje, o link que antes levava ao vídeo, conduz os internautas a um

³² Ver matéria “O campeão de audiência: o reality show do vazamento no Golfo do México”, do The New York Times, disponível em <http://veja.abril.com.br/noticia/internacional/campeao-audiencia-reality-show-vazamento-golfo-mexico>. Acesso em 30 de dezembro de 2011.

texto³³ que enaltece a postura da própria empresa por ter permitido a quatro milhões de pessoas acompanharem, em tempo real, os trabalhos que ocorriam a uma profundidade de mais de cinco mil pés no oceano.

Quanto aos procedimentos de segurança ambiental, logo após ao naufrágio da plataforma, a BP afirmou diversas vezes utilizar as melhores práticas disponíveis no mercado. Porém, no dia 29 de Abril, o *The Wall Street Journal* publicou matéria informando que o poço de prospecção que derramava óleo no Golfo do México não contava com o sistema de obturação por controle remoto, exigido em outros países petrolíferos, como o Brasil e a Noruega. Ou seja, por não ser exigido pela legislação norte americana, o procedimento de segurança não foi implantado pela empresa, apesar de ser uma tecnologia disponível e bastante conhecida. Em Maio de 2010, em depoimento ao Congresso do EUA, representantes da empresa voltaram a sustentar que em seus estudos prévios não havia registro de riscos nos procedimentos adotados na plataforma. Porém, poucos dias depois o jornal *The New York Times* divulgou informações de um documento da própria empresa, com data de 22 junho de 2009, 11 meses antes da explosão, em que engenheiros da companhia alertavam para os riscos em alguns dos equipamentos e técnicas adotados na *Deepwater Horizon*. Novamente, as informações disponibilizadas pela empresa eram desmentidas publicamente, abalando sua reputação e imagem.

Para piorar, a conduta equivocada de Tony Hayward, presidente-executivo da BP, se tornou motivo de piadas e agravou a situação da empresa. Primeiro, apesar das informações circulantes, Hayward insistiu em afirmar que “*o impacto ambiental deste desastre será muito modesto*”. Depois, quando inúmeras tentativas de contenção já haviam fracassado e a atenção da opinião pública mundial ao tema crescia, em uma entrevista polêmica, disse que “*não há ninguém que queira mais que isso acabe do que eu: quero minha vida de volta*”. O executivo se colocou em uma posição de vítima, esquecendo-se ser um dos principais responsáveis pelo acidente, o que ganhou enorme repercussão na empresa e nas redes sociais. Mas a pior gafe veio quando, no

³³ Disponível em <http://www.bp.com/sectiongenericarticle800.do?categoryId=9036600&contentId=7067604>. Acesso em 30 de dezembro de 2011.

auge do vazamento, Hayward foi fotografado em seu iate participando de uma regata na costa inglesa.

Apesar de a BP ter conquistado, ao longo dos últimos anos, uma boa reputação acerca de suas práticas de sustentabilidade, em pouco tempo, essa imagem ruiu diante dos fatos que vieram à tona. Isso não ocorreu só porque a visibilidade conferida ao assunto evidenciou a gravidade do acidente, mas, porque a atuação da imprensa e da opinião pública descortinou aspectos do comportamento da empresa que jamais foram explicitados em sua comunicação: a fragilidade dos seus sistemas de segurança ambiental, a sua ineficiência e despreparo para conter o vazamento, bem como as suas declarações levianas, dados questionáveis e falaciosos e a postura absolutamente inadequada de seu CEO. Em pouco tempo o rei estava nu e a imagem que se via era muito diferente daquela que a empresa havia construído. Esse descolamento entre imagem e a realidade certamente contribuiu para a queda de cerca de 40% no valor médio das ações da companhia dias depois do acidente. A recuperação nos valores de mercado se deu apenas após a confirmação de que o vazamento havia sido controlado. Ainda assim, a recuperação não foi total.

Um segundo fato relevante a ser destacado neste caso é o posicionamento que o governo americano assumiu em relação aos custos e prejuízos gerados pelo acidente. O vazamento de petróleo atingiu uma área extensa e muito populosa. Além dos danos ambientais, a atividade econômica da região foi fortemente afetada pelo óleo despejado, o que tem agravado ainda mais os impactos das crises econômicas de 2008 e de 2011 para as comunidades daquela região. Neste aspecto, o presidente Barack Obama foi enfático em discursos e pronunciamentos à época do acidente, afirmando que a empresa seria responsabilizada pelos prejuízos gerados ao meio ambiente, pessoas e aos negócios da região. *"Vamos fazer a BP pagar pelos danos causados por sua empresa. E faremos tudo o que for necessário para ajudar o golfo do México e a população para que se recupere desta tragédia"*, afirmou em pronunciamento oficial no dia em que a empresa anunciou ter contido o vazamento. A BP por sua vez declarou que compartilhava a meta de limpar o vazamento e de ajudar as pessoas e o ambiente afetados a se recuperarem. Para isso, vendeu ativos e criou um fundo de US\$ 20 bilhões para cobrir futuros gastos. A empresa também suspendeu o

pagamento de dividendos aos seus acionistas por nove meses e, pouco tempo depois, demitiu seu presidente-executivo.

Essas atitudes sinalizam uma importante mudança no tratamento dado às externalidades das atividades empresariais. Diferentemente do comportamento padrão que resulta sempre na socialização dos prejuízos com toda a sociedade (FRIEDMAN, 2010), a postura do governo americano, pressionado pela opinião pública global, foi direcionado, ao menos nas palavras de Obama, a fazer a BP internalizar as externalidades geradas pela sua conduta de alto risco. A empresa parece ter aceito arcar com os custos dos impactos gerados, o que se reverteu na venda de ativos e em perdas enormes para os seus acionistas.

Por fim, um terceiro fato a ser destacado sobre a reação da sociedade ao acidente no Golfo do México é que, diante dos danos e prejuízos gerados ao meio ambiente e também em decorrência da enorme repercussão global do tema, foram evidenciados os riscos e as perigosas consequências eventualmente geradas nas atividades de extração de petróleo. Como resposta a esta constatação, dois processos parecem ter sido iniciados na opinião pública. De um lado, ampliou-se a vigília sobre as técnicas e procedimentos empregados pela indústria de óleo e gás e criou-se uma espécie de jurisprudência para a responsabilização das empresas envolvidas em acidentes semelhantes³⁴. De outro lado, ampliou-se a discussão sobre as iniciativas práticas para acelerar o desenvolvimento de soluções limpas e menos arriscadas para a geração de energia³⁵. Em decorrência do acidente, o próprio presidente Obama teria criticado a dependência que os Estados Unidos ainda têm dos combustíveis fósseis e sua incapacidade em desenvolver novas fontes de energia limpas, ampliando investimentos para a busca de tecnologias viáveis para a troca da matriz energética no médio prazo.

³⁴ Um bom exemplo foram os desdobramentos decorrentes do vazamento protagonizado pela empresa Chevron na bacia do Frade no Rio de Janeiro no final de 2011. No dia 21 de novembro, o IBAMA multou a companhia em R\$ 50 milhões, mas as multas podem chegar a mais de R\$ 260 milhões considerando também as autuações do governo do Estado do Rio de Janeiro e da ANP (Agência Nacional do Petróleo). Além disso, comunidades de pescadores já se mobilizam para serem ressarcidas de prejuízos morais e materiais causados pela empresa. Informações disponíveis em <http://noticias.r7.com/rio-de-janeiro/noticias/justica-vai-calcular-indenizacao-para-pescadores-afetados-pelo-vazamento-de-oleo-20111213.html> Acesso em 30 de dezembro de 2011.

³⁵ Vale destacar a este respeito que o vazamento radioativo na usina japonesa de Fukushima 1, ocorrido após o forte terremoto, seguido de tsunami, que atingiu o país em março de 2011, também ajudou a enriquecer o debate sobre novas fontes de energia limpa.

Ainda que não se possa antecipar todos os desdobramentos ambientais e econômicos que os impactos relacionados ao vazamento no Golfo do México terão, ao menos no campo sociopolítico o caso nos permite identificar alguns traços de mudança na forma como operam as relações entre negócios e sociedade na transição pós-moderna. Em síntese, por meio dos comportamentos da sociedade frente ao ocorrido podemos observar a presença do modelo dinâmico-interativo de RSE. No primeiro nível, a sociedade não se omitiu diante do acidente e nem aceitou as explicações falaciosas da empresa. Ao invés disso, compreendeu os impactos do ocorrido e iniciou-se, por meio da internet e dos meios de comunicação, um movimento de cidadania global que exigiu não apenas total transparência na divulgação dos fatos e dados do vazamento pela empresa, como também interagiu no processo produzindo informações e novos fatos por meio de posicionamentos, análises, discursos, vídeos e imagens que circularam pelas redes sociais complementando e repercutindo as informações já disponíveis³⁶. Da mesma maneira, este movimento global exigiu, por meio da opinião pública, mecanismos de reparação justos e proporcionais às dimensões do evento, o que se refletiu nas declarações e medidas adotadas pelo governo dos EUA e pela própria empresa.

No segundo nível, a discussão gerada intensificou um processo de vigilância sobre a indústria extrativista (não apenas a petrolífera) e suas práticas, o que deverá ter repercussões sensíveis para as empresas no endurecimento das legislações, na maior exigência e rigor técnico em processos de licenciamento ambiental, na menor disponibilidade e em custos mais altos para o acesso ao capital, a financiamentos e a seguros, além de uma maior desconfiança da sociedade em geral aos seus procedimentos técnicos, o que se reverterá em dificuldades para a obtenção da chamada licença social de operação. Já no terceiro nível, o ocorrido e seus desdobramentos alertaram a sociedade para o tema e ampliaram a demanda social por alternativas viáveis ao petróleo, descortinando e colocando luz em uma série de outros problemas (aquecimento global, poluição, danos ambientais, etc.) relacionados ao uso de combustíveis fósseis. Isso certamente se reverterá em novas expectativas da

³⁶ A página do Facebook “Boicote à BP” tem 800 mil fãs – quase oito vezes mais que a página oficial da empresa.

sociedade em relação aos negócios³⁷ e aos governos no que se refere a questão energética. Como defendem Hansen (2010) e Cox (2010), na medida em que o acidente fez circular discursos, conceitos e informações sobre o meio ambiente e os impactos das atividades empresariais, a forma como as pessoas concebem os comportamentos a ele relacionados foi alterado e isso se reverte em restrições e novas demandas sociais para o mundo dos negócios.

Estes três desdobramentos, sinalizam para uma relação empresa-sociedade mais íntima, dinâmica e interativa. Este movimento opera pela configuração e aglutinação de novas demandas sociais e resulta em um processo mais complexo de negociação e compatibilização de interesses entre as partes operado, sobretudo, por meio da opinião pública. As ações descritas no caso analisado mostram que uma forte mobilização social, ancorada sobretudo na comunicação em rede, permitiu aos interesses dos *stakeholders* se sobreporem aos interesses dos *stockholders*, ainda que a empresa tentasse utilizar informações falaciosas ou maquiadas para manipular a opinião pública. Além disso, é importante notar que os desdobramentos deste evento ultrapassaram a empresa que protagonizou o acidente e se revertem em consequências que serão sentidas pelo setor produtivo de maneira geral. Em outras palavras, diante da repercussão que tiveram, as práticas de alto risco da BP não comprometerão apenas a imagem dela, mas devem provocar um efeito em cadeia cujo impacto maior será sentido na indústria de óleo e gás, mas que também terá desdobramentos nas indústrias extrativistas e nos demais setores relacionados ao uso do petróleo, seja por meio de regulamentações, dificuldades em processos de licenciamento ou rejeição popular. O processo de interação dinâmica que se estabeleceu entre a sociedade e a empresa a partir deste caso, não resultou apenas em novas demandas pontuais para os negócios e para a BP em si, mas, como sugerem Preston e Post (1981), o processo de discussão coletiva resultou em novas políticas públicas dentro das quais os negócios passam a ter que atuar a partir de agora (VALLENTIN, 2009).

Assim, o caso da plataforma Deepwater Horizon nos ensina que o modelo dinâmico-interativo de RSE tem se desdobrado em um mecanismo de controle da atividade

³⁷ A própria indústria automobilística tem se mobilizado fortemente para o desenvolvimento de veículos não dependentes de combustíveis fósseis. Van den Hoed (2007) apresenta um interessante estudo sobre sustentabilidade e inovação tecnológica relacionada a combustíveis na indústria automobilística.

empresarial. Porque estabelece dinamicamente os papéis sociais esperados da empresa; atua na sedimentação de novas políticas públicas; e, por operar por meio da opinião pública, torna-se um processo interativo e igualmente dinâmico de vigilância e regulação dos comportamentos adotados no âmbito da atuação privada. Com a força e o alcance da opinião pública ampliados pela utilização das redes e das novas tecnologias de comunicação e informação, a sociedade passa a operar um sistema mais forte de controle das atividades empresarias, definindo o comportamento desejável (responsável) e também fiscalizando, punindo ou premiando as condutas adotadas pelas empresas. Coloca-se na mira a legitimidade das companhias, um dos recursos mais importantes para a atuação em uma sociedade que se sustenta cada vez mais em ativos intangíveis.

Este processo de regulamentação e regulação das atividades da empresa se assemelha ao que no campo da gestão empresarial compete ao sistema de governança corporativa. Enquanto diversos acadêmicos e profissionais da área discutem um modelo capaz de sustentar uma governança das partes interessadas (WHITE, 2006b; ALBAREDA, 2008; ZADEK, 2008; ALLEDI et al., 2010), a operação do modelo dinâmico-interativo de RSE permite sustentar a hipótese de que a articulação destes elementos na esfera pública já passa a compor um sistema poderoso de regulação das atividades empresariais e das empresas em si (PALAZZO e SCHERER, 2006). Porque vem sendo potencializado pelas novas tecnologias de comunicação, pela configuração de uma sociedade em rede, pela atuação dos movimentos sociais e da imprensa e pelo fortalecimento da opinião pública global.

Assim, ao longo do presente capítulo vamos estudar de que forma estes elementos se relacionam na composição de um sistema dinâmico-interativo de governança sobre o ambiente empresarial e demais áreas de intersecção entre negócios e sociedade. Começaremos analisando o debate recente sobre governança corporativa e a importância do conceito de governança na sociedade globalizada. Depois aprofundaremos o entendimento sobre o impacto das novas tecnologias na configuração de uma esfera pública midiática na qual se materializa um processo de governança sem governo. Por fim, analisaremos como estes elementos se articulam no paradigma da sociedade em rede configurando um sistema informal e um processo

dinâmico e interativo de governança corporativa que opera por meio da sociedade civil e da opinião pública global.

2.2 Governança corporativa e a compatibilização de interesses nas empresas contemporâneas

A governança corporativa, entendida como o sistema de instituições, regulamentos e convenções culturais, que rege a relação e os interesses distintos entre as administrações, os acionistas e outras partes interessadas que se aglutinam em torno da empresa, tornou-se um dos temas mais caros ao mundo dos negócios no início deste século XXI. Isso ocorre por três razões principais. Primeiro, pelo fortalecimento e sofisticação do mercado de capitais que, por um lado, se tornou uma opção cada vez mais utilizada pelas companhias para seu financiamento e que, por outro, também passou a atrair um número cada vez maior de investidores que buscam rentabilidade para seu capital por meio da compra e venda de títulos de empresas. Considerando que o investimento em ações é uma atividade de risco, os investidores tornaram-se mais exigentes e seletivos, deflagrando um processo para o estabelecimento contínuo de padrões mais sólidos e confiáveis para o funcionamento dos mercados. Além disso, passaram a demandar regras e mecanismos melhor definidos para preservar os interesses de acionistas, inclusive os minoritários, nas decisões gerenciais que impactam a rentabilidade e o valor das ações das companhias.

A segunda razão é a resposta aos escândalos envolvendo a conduta fraudulenta de alguns dirigentes de grandes empresas nos EUA e na Europa. O processo foi intensificado, a partir de 2001, quando houve

“a descoberta de manipulações contábeis em uma das empresas mais conceituadas dos Estados Unidos: a Enron. Essa descoberta deu início a um efeito dominó, com a constatação de práticas de manipulação em várias outras empresas, não só norte-americanas, mas no resto do mundo, resultando em uma crise de confiança em níveis inéditos desde a quebra da bolsa norte-americana em 1929. (...) A cada dia se constatava que o mercado aparentemente eficiente da maior economia do mundo era extremamente

vulnerável. O grau de confiança nas informações fornecidas aos investidores se tornou preocupante para o mundo inteiro.” (BORGETH, 2007:XV)

A onda de escândalos³⁸ no início da década de 2000 também envolveu empresas como a consultoria Arthur Andersen (2001), Merk (2001), WorldCom (2002), Xerox (2002) e a Parmalat (2003) e detonou uma crise de confiança com impacto amplo nos mercados globais. Diante da situação, os grandes acionistas e investidores institucionais, especialmente os fundos de pensão e os fundos de investimento ligados a bancos, tanto quanto os Estados e seus órgãos reguladores passaram a buscar o estabelecimento de padrões mais rígidos de controle e responsabilização sobre as informações fornecidas pela gestão das companhias. Buscava-se, assim, assegurar mais confiabilidade e restaurar o equilíbrio dos mercados. Nos EUA, destaca-se a criação da Lei Sarbaness-Oxley (SOx), de julho de 2002, que define mecanismos de responsabilização (*accountability*) da alta administração de uma empresa sobre a qualidade e a confiabilidade da informação por ela fornecida (BORGETH, 2007).

De forma semelhante, a dimensão do controle dos acionistas sobre a administração também ganhou importância em empresas de capital fechado, inclusive nas companhias familiares, na medida em que estas passaram a profissionalizar a sua gestão, a se internacionalizar ou a abrir capital com maior frequência no final do século XX. A separação entre propriedade e gestão é justamente o que abre a possibilidade de condutas fraudulentas e a consequente necessidade dos mecanismos de governança, uma estratégia para preservar os interesses dos acionistas frente ao dos administradores na condução das atividades diárias das companhias. Como explica Silveira (2006:45),

“A discussão sobre a necessidade de aprimoramento da governança corporativa nas empresas surgiu como resposta a diversos registros de expropriação da riqueza dos acionistas por parte dos gestores em empresas com estrutura de propriedade pulverizadas e dos acionistas minoritários por acionistas controladores em empresas com estrutura de propriedade concentrada.”

³⁸ Por conta da revelação sucessiva de escândalos, na época a imprensa adotou a expressão *America's Hall of Shame* (hall da vergonha americana), um trocadilho com o mundialmente conhecido *Hall of Fame* (hall da fama), para se referir ao assunto.

Por fim, a terceira motivação para a grande atenção ao tema na atualidade decorre do fortalecimento das discussões acerca de RSE. De um lado, estes debates sinalizaram a natureza sociopolítica que embasa a relação empresa-sociedade, especialmente, após a proposição da teoria dos *stakeholders*. De outro, promoveram o desenvolvimento das abordagens normativas pautadas no conceito de sustentabilidade, o que introduz a necessidade de novos indicadores para avaliar as atividades dos negócios (ELKINGTON, 2001).

Na medida em que estes processos disseminam o entendimento de que a empresa é suportada por uma rede de *stakeholders* e possui obrigações fiduciárias que vão além do retorno financeiro ao grupo de *shareholders* (FREEMAN e REED, 1983; CLARKSON, 1995; DONALDSON e PRESTON, 1995), inicia-se o debate sobre novos modelos de governança (WHITE, 2006b; BENDELL, 2004; HESS, 2007 e 2008) capazes de garantir representatividade de todas as partes interessadas nas decisões e no acesso a informações sobre a performance das companhias. Se os

“*stakeholders* contribuem com seus ativos para a empresa, conseqüentemente cada um deles deveria ter voz na estrutura de governança da empresa a um nível proporcional a sua contribuição. Em um nível ou outro, todos colocam em risco seus ativos, de maneira análoga aos *shareholders* que arriscam o seu capital.” (WHITE, 2006b:6)

Paralelamente, o debate também traz a reflexão sobre novos padrões de indicadores de performance – o *triple-bottom-line*, por exemplo - e novas modalidades de relatório de desempenho – os relatórios de sustentabilidade em contraposição aos relatórios financeiros das companhias.

Em síntese, a atenção contemporânea ao tema da governança corporativa reflete tanto um movimento de mercado quanto indica uma processo de mudança sociocultural que resulta do contexto de uma sociedade em transição. Na perspectiva do mercado, a tendência é as companhias migrarem de uma organização local controlada por interesses familiares ou por pequenos grupos de investidores e se tornarem grandes instituições transnacionais de capital aberto nas quais ocorre a pulverização da propriedade e a separação entre propriedade e gestão. Já na ótica sociocultural, a transição pós-moderna deflagra um processo de redesenho da relação empresa-

sociedade que resulta na emergência do modelo dinâmico-interativo de RSE, como abordado no capítulo anterior. Potencializados pela globalização e pela configuração de uma sociedade conectada em rede, a consequência destes movimentos é um aumento sem precedentes na quantidade de interesses que se aglutinam em torno da empresa, o que se desdobra em um grande desafio para a gestão e coordenação destas múltiplas relações no dia a dia das atividades empresariais.

A atenção ao tema governança corporativa representa a busca por conceitos, modelos e processos de gestão que permitam a melhor negociação e compatibilização de interesses distintos entre as diversas partes que se organizam em torno das empresas. Assim como no campo da RSE, os debates sobre governança corporativa não configuram apenas um campo de estudos e um ambiente de práticas empresariais, mas definem um campo de disputa política dentro do próprio modelo dinâmico-interativo de RSE que passou a caracterizar a sociedade da transição pós-moderna.

2.2.1 As proposições e os modelos de governança corporativa hegemônicos

A atenção e a produção acadêmica sobre governança corporativa é relativamente recente. Considera-se o final da década de 1980 como o momento de seu florescimento, ainda que haja registros anteriores relacionados ao tema e a problemática a ele relacionado. Andrade e Rossetti (2004) sinalizam, no entanto, que o uso da expressão é posterior ao ano 1990, tanto no meio acadêmico quanto empresarial. O primeiro livro a conter esta designação – *Corporate governance*, de Muniz e Minow – só foi editado em 1995.

O desenvolvimento do tema no campo da administração é uma decorrência do próprio desenvolvimento dos mercados financeiros e de capital no interior do capitalismo flexível (HARVEY, 1995), tanto quanto do avanço no processo de globalização e transnacionalização das empresas ocorrido nas décadas finais do século XX. Ainda que no início o tema tenha recebido mais atenção apenas nos países mais desenvolvidos como os EUA, Reino Unido, Alemanha e Japão, aos poucos a boa governança corporativa tornou-se uma questão de interesse global sendo um

componente necessário em qualquer economia capitalista, sobretudo naquelas em que operam empresas de capital aberto ou que buscam financiamento por meio da emissão de títulos (FERNANDO, 2009).

Apesar deste nascimento recente, em função de seus efeitos e desdobramentos na atuação das empresas e dos mercados, é possível identificar diversas proposições em torno dos conceitos de governança corporativa e também dos modelos disponíveis para a sua operacionalização. Além de particularidades que são relativas às diferentes legislações nacionais (SCHLEIFER e VISHNY, 1997), assim como visto no caso da RSE, as abordagens da governança corporativa variam em função de entendimentos mais estreitos ou mais amplos para os objetivos ou o para papel social da empresa. Essas diferentes abordagens irão impactar não apenas na amplitude dada ao processo de governança, mas também no conjunto de partes interessadas que serão envolvidas no sistema. Ainda assim, alguns dispositivos ou elementos-chave parecem ser recorrentes para a configuração da governança mesmo que seu entendimento possa variar nos diversos modelos adotados pelas empresas. São eles: a) os valores ou princípios nos quais se assenta a governança; b) as regras pelas quais se define o relacionamento entre as partes interessadas; c) os propósitos estratégicos da empresa e a constituição de fóruns para esse fim; d) a estrutura de poder com as diferentes alçadas de decisão; e) as prerrogativas de uma gestão eficiente e responsável.

A base conceitual na qual se sustentam a maioria dos estudos sobre governança corporativa remonta a uma problemática antiga, cuja origem é a década de 1930, e que trata da separação entre propriedade e controle na administração das empresas de capital aberto (MACHADO FILHO, 2006). Este tema foi aprofundado nos anos 1970 e recebeu o nome de “teoria da agência” (*agency theory*, em inglês) abordando justamente os conflitos que se desdobram do distanciamento entre os provedores de capital (acionistas e cotistas) e os gerentes ou administradores das empresas. Os chamados conflitos de agência são reflexo do processo de delegação de poder entre os proprietários (*principal*) e os agentes (*agent*) que recebem o mandato para conduzir as atividades da empresa com o objetivo de maximizar o retorno do investimento realizado pelo acionista.

Porém, na medida em que os gerentes também possuem interesses próprios, o “conflito de agência” se estabelece como impossibilidade para o estabelecimento de contratos perfeitos, o que se decorre da existência de objetivos conflitantes entre as partes contratantes e de graus diferentes de aversão ao risco. O conflito - ou a não conformidade na atuação dos gestores em relação aos objetivos definidos pelos proprietários - pode ser mascarado e escondido em uma série de manipulações contábeis e pela assimetria no acesso às informações que tratam do desempenho da empresa. Frente a este problema, o que a teoria da agência preconiza é a necessidade de se criar mecanismos eficientes (sistemas de monitoramento e incentivos) que eliminem as assimetrias e garantam que o comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos acionistas (ZYLBERSZTAJN et al., 2005).

Ainda que o contexto para esta discussão já se configurasse muito mais complexo em decorrência do porte das organizações, dos mecanismos e modelos de financiamento em curso e pela dinâmica dos mercados e das interações entre empresas e sociedade, quando a governança corporativa emerge como um tema relevante, seus entusiastas irão recorrer à teoria da agência para sustentar seus principais fundamentos e ferramental. Fazendo jus à filiação, muitos autores e empresas passaram a considerar a governança corporativa com um olhar estreito apontando-a como o campo da administração “que trata dos mecanismos em que os provedores de capital asseguram o retorno sobre o seu investimento” (SCHLEIFER e VISHNY, 1997:737). O próprio IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa explica, em seu site, que

“a preocupação da Governança Corporativa é criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com o interesse dos acionistas.”³⁹

Paralelamente, o surgimento de um mercado acionário sofisticado, com a participação de investidores de todos os tamanhos e também de fundos altamente capitalizados, trouxe para dentro desta discussão a problemática relativa à compatibilização de interesses entre os diversos provedores de capital. Desta forma, as proposições mais comuns dos sistemas de governança corporativa também passaram a criar regras para

³⁹ Disponível em <http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=18>. Acesso em 31 de dezembro de 2011.

amenizar os conflitos de interesse entre os acionistas majoritários e os minoritários com a definição de mecanismos para assegurar o acesso à informação e a representatividade dos segundos nos conselhos e fóruns de decisão da empresa (FERNANDO, 2009).

Sustentados na teoria da agência, os modelos hegemônicos de governança corporativa se mantêm restritos à organização da relação entre proprietários e entre estes e os administradores, ficando implícito que os últimos devem prestar contas somente aos primeiros e gerir a empresa com o objetivo primordial de maximizar a geração de valor ao acionista. Conforme preconiza o IBGC,

“a boa Governança proporciona aos proprietários (acionistas ou cotistas) a gestão estratégica de sua empresa e a monitoração da direção executiva. As principais ferramentas que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão são o conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal.”

O código proposto pela instituição se sustenta na combinação de três elementos básicos: a transparência; a prestação de contas; e a equidade entre os acionistas. O objetivo é auxiliar as empresas a melhorar seu desempenho, equilibrando o poder entre o principal executivo e o Conselho de Administração, e pautando o seu comportamento pela ética e pela transparência. Como benefícios, segundo o IBGC, a adoção de práticas de boa governança permitirá que as sociedades obtenham: aumento do seu valor; melhorem de desempenho; acessem ao capital a custos mais baixos; e se tornem perenes.

Porém, haja visto a evolução que se processa na transição pós-moderna nos fundamentos que sustentam a relação entre empresa e sociedade e o estabelecimento do modelo dinâmico-interativo de RSE, a perspectiva de uma governança focada apenas nos conflitos acionista-administração ou entre os próprios grupos de proprietários passou a ser fortemente questionada (FREEMAN e REED, 1983; DONALDSON e PRESTON, 1995; WHITE, 2006b; BUCHHOLTZ et al., 2008; DUNFEE, 2008). Ainda que alguns modelos seguidos em países como a Alemanha e o Japão busquem representar os interesses de funcionários (ANDRADE E ROSSETTI, 2004), uma atenção mais ampla à representação dos diversos

stakeholders no sistema de governança corporativa passou a ser requerida e buscada, sobretudo nos últimos anos (HILLMAN e KEIN, 2001; HASSELMANN, 2002; BENDELL, 2004; HESS, 2007 e 2008; BOUTILIER, 2009).

Como reflexo deste descontentamento a discussão da governança corporativa passou a orbitar, mais recentemente, entre dois pólos distintos. Em um dos lados, posicionam-se aqueles que defendem definições mais estreitas, focadas exclusivamente no interesse dos *stockholders* e na performance econômica das companhias. Nesta perspectiva, a governança corporativa atua para que a empresa se guie de acordo com as forças impessoais de mercado, pautada nos princípios da eficiência e da lucratividade. De outro lado, estão os entusiastas dos modelos mais abrangentes, que englobam também os interesses dos demais *stakeholders* e observam a performance social, ambiental e econômica de maneira integrada. Neste caso, a governança se torna uma forma de se fazerem ouvir nas decisões estratégicas da empresa outras partes interessadas que não apenas os provedores de capital.

O conceito de *stakeholder* tem sido útil para aplicações no campo da estratégia empresarial pois facilita a organização e operacionalização de interesses não econômicos na agenda empresarial (CLARKSON, 1995). Porém, seu uso é, na maioria das vezes, capturado pela lógica administrativa e se desdobra em uma prática instrumental. Diante deste fenômeno, parecem ter surgido recentemente modelos intermediários de governança corporativa que incorporam a presença das partes interessadas nos modelos e conceitos propostos porém sem alterar de forma substancial a definição do processo ou dos propósitos da empresa. É o que se pode verificar, por exemplo, na definição de governança corporativa proposta pela Comissão de Valores Mobiliários. A formulação faz referência à proteção das partes interessadas, mas sustenta que o principal objetivo para isso é facilitar o acesso ao capital, revelando uma forte abordagem instrumental.

Governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. (CVM, 2002:2)

O código proposto pelo IBGC incorpora as ideias de responsabilidade corporativa e de equidade entre as partes. Neste segundo aspecto, sugere a necessidade de um tratamento justo e igualitário a todos grupos minoritários, sejam eles integrantes do capital (*shareholders*) ou das demais partes interessadas (*stakeholders*). Porém, sua proposição de benefícios (aumento do valor, eficiência, perenidade, etc.) revelam claramente a primazia dos interesses dos acionistas no processo.

Ainda que tenham surgido novos conceitos mais abrangentes, de maneira geral, os sistemas de governança corporativa hoje praticados se mantêm presos a um entendimento que remonta aos modelos de RSE centrado no lucro ou funcionalista, não incorporando ainda as prerrogativas de um modelo dinâmico-interativo. Assim, a tabela abaixo mostra uma possível correlação entre os modelos de RSE praticados na modernidade e a correspondência aos modelos de governança corporativa disponíveis.

Tabela 2: Correlação entre os modelos de RSE e de governança corporativa na modernidade

CORRELAÇÃO ENTRE OS MODELOS DE RSE E DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NA MODERNIDADE			
Modelo de RSE	Centrado no Lucro	Funcionalista	Dinâmico-interativo
Diretrizes para o sistema de governança corporativa	<ul style="list-style-type: none"> Foco no conflito de agência para preservar os interesses dos acionistas. Propõe estruturas para equilibrar o poder entre o principal executivo e o Conselho de Administração Acompanha o desempenho da empresa pela performance econômica (retorno financeiro e valorização das ações). 	<ul style="list-style-type: none"> Integra as demais partes interessadas com o objetivo de facilitar o acesso ao capital. Propõe estruturas para equilibrar o poder entre o principal executivo e o Conselho de Administração Acompanha o desempenho da empresa pela performance econômica (retorno financeiro, valorização das ações e acesso ao capital). 	<ul style="list-style-type: none"> Procura facilitar a compatibilização dos diversos interesses que se aglutinam em torno da empresa. Propõe a democratização do processo decisório com a incorporação das partes interessadas em instâncias oficiais. Acompanha e o desempenho da empresa pela performance econômica, social e ambiental de maneira integrada.
Exemplos	IBGC	CVM	?

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Na perspectiva proposta, fica clara a necessidade de se repensar o sistema e os procedimentos de governança corporativa em bases que permitam-na responder a um novo estágio da relação empresa-sociedade no contexto de uma sociedade plural, global e conectada (HASSELMANN et al., 2002; BOUTILIER, 2009).

2.2.2 *Relatórios de sustentabilidade e o engajamento de partes interessadas: modelos democráticos de governança corporativa?*

Muitos autores e empresas argumentam que a publicação dos chamados relatórios de sustentabilidade ou relatórios sociais sinaliza uma prática de governança corporativa mais democrática na perspectiva em que gera transparência, engajamento com as partes interessadas e a responsabilização das administrações em áreas que vão além do desempenho financeiro (BENDELL, 2004; STEURER et al., 2005; HESS, 2007 e 2008). De acordo com Hess (2007:455), “como um mecanismo de governança, relatórios sociais tem duas metas: a transparência da organização (o ‘direito de saber’) e o engajamento das partes interessadas”. A *Global Reporting Initiative*, detentora do principal padrão global de reporte em sustentabilidade, por exemplo, sinaliza que

"a meta principal do relatório é contribuir para um diálogo contínuo das partes interessadas. Relatórios por si só fornecem pouco valor se não informarem as partes interessadas ou apoiarem um diálogo que influencie as decisões e o comportamento da organização que reporta e de seus *stakeholders*." (GRI, 2002:9)

Isso quer dizer que, de um lado, os relatórios seriam uma forma de promover responsabilização (*accountability*) com transparência, pois incorporam um conjunto amplo de indicadores de performance capazes de dar uma dimensão precisa do funcionamento da empresa e de sua performance nas áreas social, ambiental e econômica atendendo a um conjunto amplo de *stakeholders*. E, de outro, a proposta é que ofereçam a oportunidade das partes interessadas influenciarem a estratégia corporativa por meio da participação direta de representantes em painéis de diálogo

nos quais possam comentar e discutir as análises, os indicadores, os dados e os compromissos contidos nas publicações.

Para além da divulgação e discussão dos relatórios, algumas empresas também tem adotado procedimentos rotineiros ou esporádicos de diálogo com partes interessadas na tentativa de democratizar o seu sistema de governança (HASSELMANN et al., 2002; STEURER et al., 2005; IFC, 2007; AZEVEDO e PEDROSO, 2009; BOUTILIER, 2009). Oferecendo informações e o direito das partes interessadas se manifestarem em painéis ou em outros formatos de consulta, acredita-se que isso irá fortalecer o papel dos *stakeholders* nos processos decisórios das empresas. No entanto, o que a prática revela é que, muitas vezes, esta atividade ainda ocorre de forma instrumental e unidirecional, o que minimiza o poder real de influência dos participantes nas decisões sobre a empresa e suas atividades (ANDRADE, 2002; HESS, 2007 e 2008; DUNFEE, 2008; BOUTILIER, 2009).

A análise de Andrade (2002:92) sobre uma iniciativa de diálogo com *stakeholders* no Brasil sinaliza que, apesar da realização de painéis presenciais com dinâmicas participativas, estes processos acabam sendo utilizados pelas empresas para “administrar a tensão inerente aos seus interesses corporativos e àqueles dos *stakeholders*”. Com esta atividade, a companhia consegue identificar os elementos mais importantes “e formula estratégias para influenciá-los por meio do planejamento de um sistema de representação e defesa dos seus interesses”. O “diálogo” com as partes interessadas, em situações como esta, não se configura como uma instância de participação democrática, mas se resume a uma ferramenta de gestão de relações públicas ou de gestão de partes interessadas, permitindo a empresa classificar os diferentes públicos pelos papéis e níveis de influência que assumem em relação ao objetivos estratégicos da organização⁴⁰. Como sinaliza Boutilier (2009:2), o engajamento com partes interessadas é processo complexo que envolve mecanismos de negociação e compatibilização de interesses e “a gestão empresarial não está preparada para uma tal diversidade de abordagens para a resolução de problemas.”

⁴⁰ Nesta perspectiva estes processos remontam mais às proposições de Post et al. (2002).

Apesar de sinalizarem para uma reocupação legítima em democratizar a governança, fica a questão se, na prática, a publicação de relatórios e a realização dos painéis de engajamento com *stakeholders* não estariam se convertendo em mecanismos reputacionais ou que apenas visam contornar as expectativas das partes interessadas sem representarem uma mudança efetiva no processo decisório da empresa. A dúvida existe porque o atual sistema

“não conseguiu atingir nem o objetivo da transparência organizacional nem o de engajamento das partes interessadas. Em vez disso, uma avaliação justa é que as corporações têm sido capazes de cooptar um processo desenhado para a responsabilização⁴¹ perante partes interessadas e transformá-lo em um processo de gerenciamento das partes interessadas” (HESS, 2007:455)

É importante considerar que em muitos casos as pretendidas iniciativas de governança participativa, sobretudo a publicação de relatórios sociais, se convertem em meras atividades de *disclosure* (divulgação de informações). Para uma avaliação mais precisa de sua efetividade, seria importante identificar qual é o tratamento dado para demandas dos *stakeholders* conflitantes em relação aos interesses da administração ou dos proprietários e como estes temas são tratados nas instâncias oficiais de decisão da empresa tais como Conselhos de Administração, diretoria e Comitês (DEETZ, 2007). Owen e O’Dwyer (2008:405) argumentam que os processos de engajamento e reporte falham justamente por não serem capazes de minimizar as assimetrias de poder que envolvem os processos decisórios nas companhias. Na prática,

“não é oferecido nenhum fórum no qual os *stakeholders* possam exercer seu poder. O ponto essencial é que reformas administrativas isoladas no desenho de novos sistemas de reporte podem fazer pouco por uma mudança social. Isso [o desenho] precisaria ser acompanhado de reformas institucionais desenvolvidas para dar poder aos *stakeholders* por meio da instituição de mais formas de participação na governança corporativa.”

Na medida em que esta assimetria de poder ou o caráter instrumental se tornam mais evidentes, já emergem algumas proposições mais radicais que defendem, inclusive, o redesenho nos Conselhos de Administração e demais órgãos decisórios formalizados

⁴¹ *Accountability* no texto original em inglês.

pelo sistema de governança das empresas para a incorporação da participação proporcional e direta dos *stakeholders* (WHITE, 2006b). Também surgem modelos que preconizam uma “nova governança” sustentada pelo acesso mais amplo e livre a informações das companhias, no diálogo contínuo e construtivo e no acompanhamento do desenvolvimento moral das organizações, o que pode ocorrer tanto pelas pressões externas quanto pelas convicções internas⁴² (HESS, 2008). Porém, propostas como estas ainda parecem longe de se tornarem viáveis ou de atingirem os objetivos a que se propõem.

A realidade é que, por mais que os processos de mudança que operam na transição pós-moderna tenham resultado em um modelo dinâmico-interativo de RSE, as novas bases da relação entre empresa e sociedade ainda não se materializaram de maneira viável e eficiente nos sistemas ativos de governança corporativa. Não parece haver ainda modelos de sucesso para a desejada governança das partes interessadas ou para a democratização dos sistemas de governança corporativa e dos Conselhos de Administração e os resultados das propostas mais democráticas ainda pode ser considerado instrumental (BUCHHOLTZ et al., 2008).

De um lado, isso se explica pela própria resistência e dificuldade dos proprietários e administradores em abrirem o processo de governança corporativa para a participação de outros *stakeholders* (WHITE, 2006b; KING, 2008), o que é absolutamente esperado em um processo desenhado para fazerem valer interesses particulares. Mas, por outro lado, também não há ainda registros de experiências de sucesso que possam sustentar argumentos que justifiquem a prática ou que preconizem um modelo a ser adotado e seguido pelas empresas. Seja pela captura das propostas em abordagens meramente instrumentais, ou por dificuldade de implementação das propostas apresentadas, os modelos da chamada governança das partes interessadas ainda não foram capazes de dar as respostas desejadas ou de se mostrarem mais eficientes do que os modelos tradicionais. O chamado *business case* para os modelos de governança focados nos *stakeholders* ainda não foi encontrado (OWEN e O'DWYER, 2008; KING, 2008).

⁴² O autor sugere que estes três pilares tem sido desvirtuados pelos modelos em operação. Segundo ele, a *divulgação* se torna *dissimulada*, o *diálogo* é *dirigido*, e o *desenvolvimento* moral da corporação é *dissociado*, ou seja, se aplica em alguns casos ou áreas da empresa, mas em outros, não.

Uma razão possível para esta dificuldade é o fato dos modelos apresentados até agora serem propostos a partir de adaptações nos sistemas hegemônicos e em operação. As proposições “reformistas” parecem se esquecer que os modelos vigentes foram desenhados justamente para defender os interesses dos *shareholders* e que estes não abriram mão de terem seus interesses privilegiados. Neste sentido, parece difícil que possam ser adaptados para incluir os interesses dos *stakeholders*, a não ser por uma via instrumental ou funcionalista. O resultado prático tem sido a proposição de modelos facilmente cooptáveis pela lógica gerencial, administrando os interesses das partes em função dos objetivos econômicos e estratégicos da empresa.

Assim, sustenta-se aqui a ideia de que um sistema de governança corporativa alinhado ao modelo dinâmico-interativo de RSE talvez não seja possível por meio de adaptações ou de reformas no sistema hegemônico cujas estruturas e mecanismos ainda estão fortemente sustentados na teoria da agência. Esta constatação apela à necessidade de desenvolver mecanismos conceituais para explicar quando e como as partes interessadas poder exercer regulação e governo sobre a empresa. Um caminho mais promissor talvez seja a configuração de um sistema alternativo pautado não no conflito de agência, mas no modelo dinâmico-interativo de RSE e na nova dinâmica social contemporânea.

O desenvolvimento das tecnologias digitais e a configuração de uma sociedade em rede (CASTELLS, 1999), tanto quanto a de uma sociedade transparente (VATTIMO, 1992), talvez já ofereça uma resposta a esta busca na medida em que materializam um sistema de controle e de poder não institucionalizado que se estabelece a partir da opinião pública e que se volta sobre as empresas na forma de regulação. Este sistema atua por meio da esfera pública a partir das práticas contemporâneas de comunicação, de cidadania e de pertencimento, da atuação política da sociedade civil e da própria dinâmica que envolve os mercados, a mídia e a formação e manifestação da opinião pública em um contexto globalizado (HASSELMANN et al., 2002; BOUTILIER, 2009; SCHERER E PALAZZO, 2010). A análise do caso da BP que abre este capítulo ilustra em linhas gerais como este sistema opera.

O processo de regulação das atividades empresariais se estruturaria, então, em bases semelhantes àquelas que operam na política da sociedade global e que permitem sustentar a ideia de uma “governança sem governo” (ROSENAU e CZEMPIEL, 2000; ALBAREDA, 2008). Assim, ao invés de buscar alternativas ao modelo de governança corporativa sustentado na teoria da agência, a sociedade em rede talvez já esteja operando um sistema complementar de controle e regulação sobre as empresas, sem uma estrutura formal, mas amplamente poderoso, permitindo uma maior influência dos *stakeholders* sobre as empresas. Este sistema não impediria ou rivalizaria com o funcionamento das estruturas formais, mas estaria se sobrepondo a elas em um processo dinâmico e interativo por meio do qual se negocia e se efetiva a regulação da atuação empresarial.

Para entendermos melhor como este sistema se organiza é importante analisar primeiramente o próprio status que a ideia de governança assume na sociedade contemporânea: uma sociedade marcada pelo dinamismo das relações sociais, pela globalização e pela estrutura em rede; na qual as fronteiras, as instituições e as práticas políticas tradicionais da modernidade se mostram obsoletas; e onde emergem novas perspectivas para o exercício da cidadania.

2.3 A dimensão política governança na transição pós-moderna

O uso da expressão governança não é uma exclusividade do campo da administração de empresas. Desde o advento da globalização, o termo vem sendo empregado com frequência crescente em uma série de outras áreas do conhecimento e dinâmicas da vida global, especialmente após a publicação do documento *Governance and Development* pelo Banco Mundial, em 1990. Segundo a proposição inaugural do Banco, governança pode ser definida como “o exercício da autoridade, controle, administração, poder de governo”. Já a “boa” governança, seria “a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de um país visando o desenvolvimento”, o que implica “a capacidade dos governos de planejar, formular e implementar políticas e cumprir funções”.

Analisando também a origem etimológica da palavra, descobre-se que o termo governança deriva da expressão em latim “*gubernare*” podendo ser entendida como “governar”, “dirigir”, “guiar” (STEINBERG, 2003). Neste quadro, portanto, tanto por uma origem quanto por outra, a governança antes de ser uma expressão utilizada para designar um sistema de gestão de sociedades de negócios e dos interesses econômicos se apresenta como um conceito do campo político ou da administração pública. Posicionar a problemática da governança corporativa dentro desta dimensão política e, mais especificamente, trazê-la para o contexto contemporâneo de uma dinâmica política globalizada, talvez permita um melhor entendimento do seu funcionamento em nossos dias e de suas implicações na relação que se estabelece entre empresa, sociedade e comunicação na transição pós-moderna.

Se a globalização pode ser entendida como um processo de compreensão do tempo e do espaço (HARVEY, 1995) ou de intensificação nos fluxos transnacionais de pessoas, mercadorias e capital (GIDDENS, 1991; IANNI 2003; HALL, 2003B), pode-se dizer que, nas últimas décadas, ela passou a operar não apenas um movimento de integração dos mercados, mas também deu início a uma série de fenômenos de transformação que se voltam de maneira complementar para os campos político, social e cultural da sociedade contemporânea. Pela perspectiva política, não há dúvidas de que a globalização resulta no enfraquecimento do poder do Estado-nação; fragmenta as estruturas de poder disponíveis; amplia a ambiguidade das fronteiras e jurisdições; interfere nas linhas que separam o público e o privado; e amplia a necessidade de estruturas de regulação supranacionais. São estes fatores que tornam a discussão da governança um tema cada vez mais relevante no contexto da transição pós-moderna e um elemento indispensável para a busca do desenvolvimento sustentável em um mundo globalizado (HASSELMANN et al., 2002; BOUTILIER, 2009). Nesta perspectiva, a governança transcende o papel dos governos e se estabelece como um processo compartilhado entre os vários atores sociais e políticos que compõe a sociedade global, materializando-se em uma série de arranjos institucionais de poder e contra-poder possíveis no âmbito do Estado, do setor privado, da sociedade civil ou entre estes setores, dentro de um país e também entre países.

Em uma sociedade globalizada, o processo de governança é o que possibilita o surgimento de mecanismos regulatórios com atuação global (supranacional) levando-se em conta as diferentes formas pelas quais a autoridade e o exercício do poder têm sido transformados e se recompõem no cenário político mundial. Assim, a “governança se refere às redes de ação auto-organizadas que complementam os mercados e as hierarquias que compõem as estruturas de governo” (ALBAREDA, 2008:431). Agregam-se nestas redes não apenas os mecanismos de articulação de interesses formais como os próprios Estados, os partidos políticos, as associações de classe e setoriais, os movimentos sociais, as ONGs e as empresas, mas também redes sociais informais da sociedade civil que se articulam por meio dos meios de comunicação, das práticas de pertencimento e de consumo e da opinião pública (CANCLINI, 1999; BENDELL, 2000; WARREN, 2001; SCHERER e PALAZZO, 2010).

A globalização subverte completamente o cenário político da modernidade e resulta em um ambiente em que a governança se torna mais importante e mais poderosa do que o governo em si. Nesta perspectiva, Rosenau (2000:15-16) salienta que

“governo sugere atividades sustentadas por uma autoridade formal, pelo poder de polícia que garante a implementação das políticas devidamente instituídas, enquanto governança refere-se a atividades apoiadas em objetivos comuns, que podem ou não derivar de responsabilidades legais e formalmente prescritas e não dependem, necessariamente, do poder de polícia para que sejam aceitas e vençam resistências”. (...) “Governança é um fenômeno mais amplo que governo; abrange as instituições governamentais, mas implica também mecanismos informais, de caráter não-governamental, que fazem com que as pessoas e as organizações dentro da sua área de atuação tenham uma conduta determinada, satisfaçam suas necessidades e respondam às suas demandas”.

O poder de influência das empresas transnacionais e do mercado de capitais sobre a economia, tanto quanto a atuação das grandes ONGs internacionais e dos organismos multilaterais na dinâmica das decisões políticas globalizadas, diminui ou minimiza ainda mais a soberania dos Estados-nacionais. Isso altera o jogo político contemporâneo de forma substancial, mesmo em âmbito local, fortalecendo e acelerando o processo de deslocamento das esferas de regulação e controle exercida

pelos governos para os sistemas de governança. Soma-se a esse cenário o amplo desenvolvimento das tecnologias de comunicação que promovem um contexto político absolutamente diferenciado e dinâmico pela pluralidade de discursos circulantes (VATTIMO, 1992) e, sobretudo, pela simultaneidade, conexão e interatividade que eles estabelecem entre si (VOLKMER, 2003). Isso significa que as novas tecnologias em rede e os fluxos da comunicação global sustentam e ampliam o poder de convergência dos atores sociais na consolidação dos sistemas de governança mundializados (CASTELLS, 1999). Por esta razão, a Comissão sobre Governança Global (1996:2), explica que

“no plano global, a governança foi vista primeiramente como um conjunto de relações intergovernamentais, mas agora deve ser entendida de forma mais ampla, envolvendo organizações não-governamentais, (ONGs), movimentos civis, empresas multinacionais e mercados de capitais globais. Com estes interagem os meios de comunicação de massa, que exercem hoje enorme influência”.

A configuração informal, mas muito poderosa, dos diversos atores sociais e políticos organizados e conectados em tempo real em uma grande rede global permite cada vez mais sustentar a idéia de uma “governança sem governo” (ROSENAU e CZEMPIEL, 2000; NEWELL, 2000). Vale salientar que esta proposta não se refere à ausência de governo, mas a um processo de governança que se coloca sobre ou além dos governos nacionais e subnacionais e, neste sentido, incorpora a estrutura formal do Estado como mais um dos atores que compõem um sistema de regulação compartilhado (ROSENAU, 2000; SCHERER E PALAZZO, 2010). O que se tem agora é um sistema político policêntrico e multilateral em que governos, instituições internacionais, empresas e organizações da sociedade civil contribuem com conhecimento e recursos para suprir as lacunas de regulação que emergem em uma sociedade globalizada. Em contrapartida, isso implica em uma enorme variedade de atores, interesses e modelos de atuação interagindo em um mesmo sistema, o que revela um processo amplamente complexo e fragmentado do qual derivam composições dinâmicas e fluidas com tendências, a um só tempo, convergentes e contraditórias, locais e globais, formais e informais, de coesão e de conflito.

Os processos de governança na transição pós-moderna, portanto, não são uniformes e coesos, mas estruturam-se em um processo dinâmico e interativo pelo qual ocupam e conectam as esferas do local e do global. Na perspectiva proposta por Castells (2004), pode-se dizer que os sistemas de governança global operam a conexão entre o espaço dos fluxos e o espaço dos lugares, na medida em que, de um lado, as redes nas quais se formam constituem o próprio espaço dos fluxos, e, de outro, os processo de regulação e o exercício do poder que decorrem delas se aplicam na dimensão localizada do espaço dos lugares. Integrando os espaços dos fluxos e dos lugares, o global e o local, o processo de governança contemporâneo se estabelece não apenas como um sistema de regulação e controle, mas também como um espaço simbólico no qual se efetiva o pertencimento, a construção de identidades e se desenha uma cidadania global.

As empresas cumprem um duplo papel neste cenário. De um lado, as companhias operam como mais um dos atores que se articulam no sistema de regulação (RUGGIE, 2004; SCHERER e PALAZZO, 2010). Na verdade, as empresas, sobretudo as transnacionais, são protagonistas privilegiadas deste processo pois por meio de suas atividades produtivas, atividades de comunicação e de seus produtos têm a possibilidade de efetivar a conexão dos espaços dos fluxos e dos lugares. Além disso, se valem de seu ampliado poder no sistema para buscar a consecução de seus objetivos privados e para se posicionar e influenciar os debates públicos que possam lhes interessar.

De outro lado, este mesmo poder ampliado, exercido sem necessariamente um compromisso com o bem comum, leva as empresas a assumir seu segundo papel nos sistemas de governança global: o de objeto de regulação e controle. Em grande medida, a sociedade civil, organizada ou não, vale-se dos novos sistemas de governança para questionar e enfrentar o poder ampliado exercido pelas grandes empresas no contexto global. Da mesma maneira, manifestam seu descontentamento com os descaminhos da atividade industrial, buscando avaliar, regular e punir comportamentos que derivem em impactos considerados prejudiciais aos objetivos do desenvolvimento sustentável (BENDELL, 2000b e 2004; RODGERS, 2000Bb; KING, 2008). Este mecanismo se mostra cada vez mais necessário em um contexto em que a produção - desmembrada pelo globo - e as mercadorias e produtos

circulantes não se limitam mais às fronteiras ou ao poder de jurisdição de um único Estado. Quando os governos se tornam incapazes de regular a atividade das empresas, cria-se o imperativo para que elas se submetam ao processo de governança global (NEWELL, 2000; SCHERER e PALAZZO, 2010).

É neste ponto que os processos de governança na sociedade global se ligam e convergem com o estabelecimento de um processo de governança corporativa informal organizado de fora para dentro da empresa. Foi esta convergência que operou, por exemplo, no caso da plataforma *Deepwater Horizon* analisado na abertura deste capítulo. O acidente permitiu a manifestação e aglutinação de interesses diversos (de ONGs, governos, cidadãos, etc.) o que resultou na articulação de um amplo movimento de cidadania global em torno do fato. A manifestação ativa deste movimento acionou o sistema de governança e contribuiu decisivamente para a série de medidas de controle e regulação que foram colocadas sobre a empresa, incluindo-se aí as formais, impostas pela força do Estado e de órgãos reguladores, ou as informais, impostas pela força da opinião pública (RODGERS, 2000Bb; VOLKMER, 2008). Talvez, os desfechos do acidente tivessem sido outros se este sistema de governança global não tivesse atuado como um ação de contra-poder (CASTELLS, 2007) para influenciar e controlar as medidas empresariais e governamentais tomadas após o ocorrido, desafiando e contrapondo os interesses privados mais imediatos.

Este sistema de governança é facilitado e potencializado pelas novas tecnologias de comunicação que possibilitam a circulação e o embate entre múltiplos discursos; o reconhecimento de interesses comuns; e sua conseqüente aglutinação e conexão em rede, configurando um processo de deliberação coletiva mediada pela técnica (VOLKMER, 2008). O exercício da comunicação se traduz em um jogo de forças e de negociação no plano de uma esfera pública mediática, o que se transforma no próprio processo de governança, impactando as atividades empresariais em âmbito local. Por meio da dinâmica de interações que se estabelecem entre as partes interessadas (acionistas, funcionários, governos, concorrentes, clientes, comunidades, ONGs, etc.) nas práticas de comunicação que se processam na esfera pública, empresa e sociedade negociam seus interesses em um jogo de poder e contra-poder que resulta em um processo concreto de regulação e controle.

Neste sentido, é como se o sistema que opera para regular as atividades das empresas fosse um subsistema do grande sistema de governança global. Em outras palavras, é como se, de um lado, este último operasse no nível de uma esfera pública global e mediática, representando um espaço político abrangente e imaginado, enquanto de outro lado, se materializa dinamicamente em micro-espços públicos, localizadas no tempo e no espaço, e na qual operam, entre outros, os sistemas de governança corporativa, com seus desdobramentos materiais e simbólicos, perceptíveis e tangíveis no campo das atividades empresariais.

A concepção de um modelo dinâmico-interativo de RSE parece facilitar o entendimento deste processo, uma vez que empresa e os demais atores sociais encontram-se inseridos em um processo dinâmico e interativo de negociação. Este processo de negociação opera no espaço dos fluxos, mas depois se materializa no espaço dos lugares no qual estão inseridas as atividades econômicas, seja na forma de demandas sociais, políticas públicas, sanções ou reconhecimento. Quando isso ocorre materializa-se uma nova dimensão da governança corporativa que é encubada no processo mais amplo da chamada governança global (HASSELMANN, 2002). Estas dinâmicas sinalizam novamente para a constante conexão que ocorre entre os espaços dos fluxos e dos lugares na sociedade em rede e que é materializada em grande medida pelo ativismo da sociedade civil (ALONSO, 2009).

2.3.1 Novas tecnologias de comunicação e a emergência da esfera pública mediática

O estabelecimento de um sistema de governança global - e dentro dele de vários subsistemas de governança específicos, dentre os quais também os que se voltam para a atividade empresarial – colocando-se sobre e além dos mecanismos oficiais de regulação (SCHERER E PALAZZO, 2010), não seria possível sem o advento das novas tecnologias de comunicação que caracterizam a sociedade em rede e sem a emergência daquilo que pode ser chamado de uma esfera pública mediática (MIÉGE, 1999). Aqui, o termo esfera pública deve ser entendido como um espaço compartilhado (não necessariamente físico) de visibilidade e comunicação coletiva

(LEMOS e LEVY, 2010). Na concepção de Habermas (1984), é o espaço de discussão e de debate que os sujeitos privados realizam em público. Trata-se da estrutura que permite a mediação entre o sistema político e os interesses privados do mundo da vida. A esfera pública contemporânea se constitui “mediática” porque o compartilhamento e o “estar junto” (MAFFESOLI, 1999) necessários para a sua constituição se tornam possíveis pela mediação das tecnologias de comunicação. Assim, na medida em que o sistema de governança global requer a visibilidade, a comunicação e o diálogo para expor o objeto e conectar os diversos interesses individuais no espaço dos fluxos, materializa-se na própria estrutura que suporta a esfera pública mediática, valendo-se da força da opinião pública que aí se forma para ascender à esfera política e exercer poder, governo e regulação.

Não seria possível imaginar um processo de governança e regulação informais agindo sobre as poderosas empresas transnacionais se não fosse por meio de uma esfera pública global e de uma opinião pública extremamente fortalecida. O poder que a opinião pública exerce é possibilitado pela negociação, organização e aglutinação de interesses diversos na esfera pública, o que a torna detentora de uma vontade política forte o suficiente para pressionar e ativar mecanismos formais de regulação (governos, agências reguladoras, organismos multilaterais) e/ou para afetar o ativo intangível das empresas - marca, reputação e legitimidade - a tal ponto que as faz ceder às vontades coletivas, mesmo nos casos em que estes interesses contrariam as prerrogativas de maximização do valor ao acionista (RODGERS, 2000Bb).

O surgimento de uma esfera pública mediática é um dos fenômenos que caracterizam o ambiente da transição pós-moderna. Ela surge como uma consequência da expansão sem precedentes das tecnologias de comunicação e da configuração do chamado ciberespaço, o que abre novas possibilidades “para a democracia, especialmente para a deliberação coletiva” (LEVY, 2010:9). Por outro lado, também é consequência de um processo de alargamento da cena política motivado sobretudo pela ação dos novos movimentos sociais, com suas demandas fragmentadas e pontuais e as novas dinâmicas de mobilização que engendram (DAGNINO, 2002) e ampliados pelas novas dinâmicas associativas que operam na sociedade civil (ALONSO, 2009).

Esfera pública e tecnologias de comunicação possuem relações íntimas e fundamentais, ainda que alguns estudos sobre as práticas democráticas negligenciem o papel dos media (MAIA, 2006). Esta proximidade ocorre porque a vontade política, assim como qualquer atividade ou processo cultural, se materializa por meio da linguagem humana e, dessa maneira, seu exercício se potencializa ou se limita às possibilidades de uso da linguagem que as tecnologias de comunicação proporcionam. Considerando que estas tecnologias, sobretudo as chamadas novas tecnologias, oferecem na contemporaneidade um ambiente inter-plataformas, planetário, interativo, diversificado e democrático, o próprio exercício da política, enquanto uma construção derivada da linguagem, se multiplica em possibilidades e permite a constituição de uma esfera pública ampliada, dinâmica e dialógica, que se desenraíza e se torna globalizada, operando com a força da nova infraestrutura tecnológica da comunicação mediática.

Uma dimensão importante que caracteriza a relação das novas tecnologias de comunicação com o exercício da política é a sua menor suscetibilidade ao controle. O processo de uma integração planetária, ou de uma esfera mediática global, certamente já havia sido operado pelos meios de comunicação de massa (CASTELLS, 2007; VOLKMER, 2008; LEMOS e LEVY, 2010). Porém, a estrutura de disseminação “um para muitos” no qual estas tecnologias estavam sustentadas e a concentração da propriedade destes meios nas mãos de poucas famílias e empresas favorecia o controle da informação e dificultava o estabelecimento de uma esfera pública autêntica (HABERMAS, 1984).

Num primeiro momento, a multiplicação dos canais e, conseqüentemente, das vozes a fazer uso dos meios de comunicação de massa já havia contribuído para democratizar o ambiente da comunicação (e político) no final do século XX trazendo com isso os primeiros indícios de um processo de transição do ambiente moderno para um novo contexto sociocultural (VATTIMO, 1992). Mas, foi o advento da comunicação em rede, sustentada em uma estrutura de disseminação “muitos para muitos” o que sepultou de maneira definitiva a possibilidade de controle da informação e fez emergir uma esfera pública mediática mais democrática e plural. Destaca-se neste ponto, a dimensão colaborativa e dialógica das novas tecnologias o que favorece a ideia, até então impensável, de uma esfera pública dialógica planetária (LEMOS E

LEVY, 2010). A tecnologia digital, permitindo a reprodução da informação de maneira quase infinita, tanto quanto a produção e a comercialização de dispositivos a baixo custo, promove o surgimento de um número muito ampliado de produtores e reprodutores de mensagens, todas elas circulantes em um ambiente interativo, aspecto fundamental das dinâmicas sociais e políticas que passam a caracterizar o ambiente da transição pós-moderna (CASTELLS, 1999 e 2007).

No campo da comunicação, o debate sobre a relação entre esfera pública, opinião pública e meios de comunicação não é novo e se deve, em grande parte, às proposições de Habermas (1984), que analisou criticamente as conexões entre os meios de comunicação de massa e a esfera pública no livro *Mudança Estrutural na Esfera Pública*. Ainda que a ideia de esfera pública possa ser atribuída a diversos autores (MAIA, 2006:11), vale retomar sinteticamente a genealogia proposta pelo autor alemão pois dela derivam alguns conceitos importantes para se compreender as relações entre comunicação, tecnologia e governança no mundo contemporâneo, muitos dos quais já foram empregados ao longo deste trabalho.

Habermas, atribui o surgimento da esfera pública⁴³ ao modo de funcionamento da atividade política na *polis* grega. Ela se constituía quando os cidadãos livres reuniam-se na praça pública (*ágora*) para debater livremente os assuntos relativos às coisas comuns, públicas. O requisito fundamental para participar da esfera pública era o exercício livre da palavra e da ação, o que se contrapunha às relações de dominação que precisavam ser exercidas no espaço da vida privada familiar e da produção econômica. Assim, as ideias de público e de privado são forjadas no contexto da Grécia Antiga como diametralmente opostas sendo, posteriormente, institucionalizadas no direito romano. Porém, com este processo “o domínio privado adquire a feição de domínio derivado do público, regido, portanto, por regras emanadas da jurisdição colectiva, deixando, assim, de ser uma esfera antitética da primeira” (RODRIGUES, 1990:37).

⁴³ Gomes (2006) faz uma análise de como se deram as traduções do termo original em alemão, “*öffentlichkeit*”, utilizado por Habermas até chegar ao termo esfera pública, em língua portuguesa. Por conta das traduções, o autor esclarece que a ideia ficou muito presa ao conceito de “lugar”, quando, na verdade, a proposição original é mais abrangente, referindo-se à “à propriedade comum àquilo que é disponível, acessível, sem reservas, é a condição das coisas e fatos naquilo que neles é aberto, visível, exposto.” Nesta perspectiva, associa-se mais à ideia de publicidade e visibilidade do que de espaço.

Na baixa idade média, a partir do século XV, surge o conceito de publicidade (na perspectiva de tornar público, de dar a conhecer) associado aos rituais da corte que assumiam a simbologia exercida no espaço da liturgia durante a alta idade média. O castelo se configura como o espaço da representação, mas o seu uso é restrito aos nobres e cortesãos. A categoria do “espectador” cria-se aí designando aquele que assiste passivamente ao processo de publicização no âmbito de uma corte que é acessível aos olhos mas da qual não se pode participar.

A ascensão da burguesia traz consigo a emergência de um novo espaço social, o mercado e de uma subjetividade liberta das relações de dominação religiosas e servis. Com a nova classe configura-se uma nova categoria de publicidade, chamada pelo autor de “princípio da publicidade burguesa”, destinada a reger os interesses privados e as atividades mercantis, de exposição e venda de produtos. O Estado surge como estrutura para regular o mercado e as atividades econômicas de produção e comercialização e com ele se estabelece também a “sociedade civil”, espaço das liberdades individuais e dos interesses privados: político-ideológicos, da vida doméstica e da produção econômica.

No século XVII ocorre o surgimento da imprensa periódica ainda sob o controle do poder do soberano, mas, na medida em que ela se torna livre, possibilita o nascimento da “opinião pública”, um campo autônomo de construção de legitimidade no interior da sociedade burguesa. A opinião pública é formada em decorrência dos debates livres e das trocas de ideias racionais que ocorrem nos espaços dos cafés e dos clubes privados, autônomas, portanto, em relação ao domínio do déspota. Este movimento é acompanhado pela chamada “imprensa livre” que reverbera e amplifica as opiniões e os debates, interagindo com o processo de formação da opinião pública, e configurando o conceito de esfera pública burguesa, a esfera dos privados reunidos em público (HABERMAS, 1984; MAIA, 1997) Vale destacar aqui, a conexão e a interação que se estabelece entre opinião pública e a imprensa desde a esfera pública burguesa.

Pautada na racionalidade e num saber autônomo, a opinião pública funciona como um componente de poder da sociedade civil sustentando posicionamentos críticos em relação ao obscurantismo despótico do Estado absolutista. Porém, na medida em que

a os imperativos de mercado invadem a própria sociedade civil, o princípio da publicidade burguesa aos poucos coloniza todos os espaços da vida social. A imprensa, até então um veículo para a circulação e reverberação da opinião pública produzida livremente nas interações entre os cidadãos nos cafés, torna-se agora produtora de uma opinião que se rende à lógica de mercado destinando-se ao consumo privado de espectadores. Com o desenvolvimento dos meios de comunicação de massa, ao longo da era industrial, a mídia se torna cada vez mais o espaço de legitimidade da publicidade burguesa e a opinião pública passa a ser construída e controlada pelos interesses de mercado. O cidadão, antes sujeito de uma opinião esclarecida, torna-se agora objeto, consumidor de produtos e de discursos da indústria cultural (ADORNO e HORKHEIMER, 2006). A partir daí, os meios de comunicação de massa tornam-se agentes da dominação simbólica, da espetacularização (DEBORD, 1997) e do simulacro (BAUDRILARD, 1991) ampliando o processo de alienação.

Ainda que se possa questionar a concepção maniqueísta que Habermas atribui ao processo que envolve o princípio da publicidade burguesa e a colonização da opinião pública pela mídia (KEANE, 1997; THOMPSON, 2001), não resta dúvida de que a argumentação do autor⁴⁴ está sustentada na perspectiva de uma estrutura tecnológica de comunicação de massa, ou seja, aquela que permite o controle dos meios e no qual é possível, ao detentor dos canais, publicizar uma mensagem uma única vez em uma das pontas e atingir inúmeros espectadores passivos posicionados na outra ponta. Ocorre que, já no final do século passado, como nos mostrou Vattimo (1992), esta realidade amplamente monopolizada já havia sido descaracterizada com a multiplicação de vozes e visões de mundo ocupando os canais, evento que promovia um processo amplo de circulação de discursos variados pelos meios de comunicação de massa.

Mas, se ainda restava alguma dúvida, o surgimento da web e do ciberespaço nos anos 1980, acabaram por subverter completamente o processo de controle e colonização⁴⁵

⁴⁴ O próprio Habermas viria, anos mais tarde, a rever algumas de suas considerações e proposições, sobretudo a partir do desenvolvimento de sua teoria da ação comunicativa.

⁴⁵ Vale destacar que a emergência do ciberespaço não implica no fim da propriedade na indústria das mídias, a qual se mostra cada vez mais consolidada na atuação de poucos *players*. O que se sustenta é

dos meios, oferecendo, ao invés disso, a possibilidade para uma multiplicação dos discursos circulantes ainda maior do que aquela ocorrida no contexto dos meios de massa (CASTELLS, 2007). A realidade que observamos no início deste século indica que, no lugar de uma mídia monopolizada, seja pelo Estado ou pelo grande capital, prolifera-se o uso cotidiano de um sem número de recursos tecnológicos, plataformas, canais de produção e de consumo de informações organizados em uma infraestrutura em forma de rede e cada vez mais acessíveis aos usuários, pelos quais todos podem se comunicar com todos, tornando-se receptores e produtores de conteúdo.

A este respeito Miége (2009:15) sinaliza que as novas tecnologias, diferentemente das anteriores,

“permanecem associadas em seu conjunto a valores considerados positivos em muitos sistemas político-culturais: comunicação horizontal, iniciativa dos indivíduos em relação ao poder das elites, circulação da informação, potencialidades democráticas, enfraquecimento da propaganda e das operações de manipulação das opiniões e etc.”

Mas é importante que se observe a relação entre tecnologia, comunicação e política de maneira ampliada e sistêmica, compreendendo as interações que estabelecem entre si e com os demais fenômenos da vida social, evitando, assim, visões reducionistas ou maniqueístas ou pautadas apenas no aparato técnico em si. Dentro desta perspectiva, pode-se dizer que não é apenas a estrutura tecnológica disponível, mas, principalmente, os usos sociais que se faz dos meios, o que promove a constituição, na transição pós-moderna, de uma nova esfera pública mediática, marcada pela circulação de discursos múltiplos, pelo estabelecimento de diálogos, pela criação de celeumas, pela aglutinação de interesses, pela convergência de forças e pela formação de uma opinião pública detentora de uma vontade política poderosa. São os usos sociais dos meios o que os integra na dinâmica da vida política contemporânea e não somente os seus aparatos e recursos tecnológicos. Como alerta Maia (1997:131), “os veículos de comunicação devem ser vistos, eles próprios, como parte integrante e central do desenvolvimento das estruturas e dos processos sociais”. Não fosse a adesão e a interpenetração das novas tecnologias em todos os espaços da vida

que a tecnologia facilita o surgimento de novas vozes que democratizam o ambiente antes dominado exclusivamente pela indústria.

cotidiana, o cenário social contemporâneo talvez pudesse ser outro. No entanto, o que se observa no campo das práticas comunicacionais são as mídias, e os fluxos simbólicos delas derivados, constituindo-se cada vez mais como o espaço de construção de identidades, de pertencimento público, de visibilidade e de sustentação de uma nova dinâmica de ação política e cidadania (MIÉGE, 2009).

A esfera pública mediática é a base dos sistemas de governança que se estabelecem em nossa sociedade, é o que torna possível o processo de governança sobre instituições, governos, empresas e indivíduos proporcionando o exercício do poder mesmo sem depender de processos ou mecanismos formais ou institucionalizados de governo (ROSENAU, 2000). Esta dinâmica de operação se sustenta também na perspectiva da conexão global em uma grande rede. Assim, não é apenas a internet ou o ciberespaço por suas características tecnológicas o que permite a emergência de uma esfera pública mediática e global e os processos de governança que se estabelecem a partir dela. Da mesma maneira também não são apenas as novas configurações da política promovidas pelos novos movimentos sociais (KING, 2008; ALONSO, 2009; ABERS e BÜLLOW, 2011) o que aproxima a política do cotidiano. Mas é a própria idéia de “rede”, tomada como um novo paradigma que organiza a vida social na transição pós-moderna, o que resulta em uma dinâmica complexa de interações e conexões entre pessoas, movimentos, ideias, instituições e interesses proporcionando a emergência de uma esfera pública mediática e de uma nova forma de se fazer política e de se exercer a governança. Como um novo paradigma, a rede configura a chamada “sociedade em rede” (CASTELLS, 1999), sustentando um individualismo conectado, no qual as identidades e a cidadania são definidos por meio de novos parâmetros culturais e políticos dinâmicos e interativos.

2.4 O paradigma da sociedade em rede e a dinâmica interativa da governança

McLuhan já havia preconizado, há mais de quarenta anos, que a tecnologia integraria a humanidade em torno de uma aldeia global. A perspectiva do autor foi pioneira ao analisar o impacto da distribuição mundializada de conteúdos pelas redes via satélite, integrando sociedades distantes e dispersas por meio da exposição simultânea a um

mesmo conjunto de mensagens. Mesmo que ainda não se falasse a este respeito, os estudos do autor sobre a reconfiguração da “galáxia” talvez sejam um dos pontos de partida mais intrigantes e profícuos para se estudar os efeitos e as dinâmicas culturais e políticas derivadas do processo que hoje se chama de globalização.

A imaginativa proposição de que “o meio é a mensagem” (MCLUHAN, 2002) nos faz refletir sobre o quão estruturante os usos e as apropriações cotidianas das tecnologias se tornam na definição das práticas humanas (comunicativas, por natureza) que caracterizam uma sociedade como um todo (MIÉGE, 2009). Assim, pode-se dizer que

“além de mudar as opiniões e as formas de interagir, a introdução de um novo meio de comunicação e de uma nova tecnologia comunicativa, num determinado momento da história da humanidade, pass[a] a atingir a esfera de interação com o mundo, contribuindo para determinar a transformação da estrutura de percepção da realidade.” (DI FELICE, 2008:21)

As tecnologias via satélite que integraram o mundo na aldeia global do século passado foram responsáveis pela criação de um espaço simbólico comum e instantâneo sustentado pela circulação e acesso compartilhado em uma dimensão planetária a um mesmo conjunto de conteúdos. O aparato tecnológico passou a permitir um estar-junto coletivo mesmo que distante superando a existência das fronteiras políticas e sociais que dividiam e ainda dividem o mundo. A imprensa, o cinema, o rádio, e, sobretudo, a televisão, com seus conteúdos industrializados e transmitindo simultaneamente para todo o planeta fatos captados nas mais diversas localidades do globo, integraram a sociedade em torno de uma linguagem comum e também de uma cultura mundializada (ORTIZ, 1994). Cabe dizer que este processo industrial, no entanto, não criou uma uniformização da cultura, haja visto todas as mediações que atuam no processo de recepção com os seus mecanismos próprios de codificação e decodificação (HALL, 2003C). O resultado é a configuração de um “espaço” simbólico compartilhado, o que nos permite sustentar a ideia mesma da emergência de uma aldeia global.

A integração e o diálogo entre as esferas do local e do global possibilitados e ampliados pelos conteúdos circulantes nos meios de comunicação de massa constituíram-se, já nas décadas finais do século passado, como um verdadeiro vetor de reformulação da experiência de estar no mundo, de pertencer e de perceber (MCLUHAN, 2002). Primeiro, o consumo e a ressignificação localizados de um conteúdo mundializado confundiu os limites que até então separavam o nacional do estrangeiro interferindo nas dinâmicas de produção e na sustentação das identidades nacionais e modernas (HALL, 2003A; CANCLINI, 1999; GIOIELLI, 2005). Segundo, esta comunicação em circulação simultânea pelo globo e constituída com autonomia em relação ao nacional/local, estabeleceu-se como um espaço simbólico supra-nacional e auto-referenciado, um espaço novo de pertencimento ao processo que Giddens (1991) classificou como “desencaixe”. Terceiro, o processo industrial no campo dos media, ao passo que favoreceu alianças para a produção de conteúdos locais com circulação global, incluiu novas vozes e olhares alternativos no processo de visibilidade permitindo a uma multiplicação de visões de mundo (VATTIMO, 1992). Integrados, estes três processos decorrentes das tecnologias via satélite corroboraram decisivamente para a formação de uma nova geografia e de novas práticas sociais, conforme McLuhan havia sugerido. O que talvez o autor não tivesse previsto é que a infraestrutura tecnológica dos meios que operavam estes processos, os quais podiam ser considerados ainda aparatos tecnológicos de dissociação dada a sua característica unidirecional, passaria em pouco tempo por uma transformação tão radical quanto aquela que havia conduzido a humanidade à escrita ou à cultura de massa, redefinindo novamente as estruturas de percepção e de organização da experiência de estar no mundo.

O advento e a popularização, na transição para o século XXI, das novas tecnologias digitais e da informática com todo o seu potencial interativo, de convergência e de reprodução reconfigurou a proposição da aldeia global, constituindo-se o ciberespaço como o ambiente próprio da conexão planetária (LEVY, 2003). Miconi (2008:151) explica que a constituição deste espaço de conexão planetária ocorre em um processo aparentemente contraditório pois, de um lado, as novas tecnologias seguem a tendência de individualização dos usuários com dispositivos cada vez mais pessoais,

miniaturizados, móveis e acessíveis⁴⁶ tais como o telefone celular, o *notebook*, o *smartphone* e o *tablet*. Porém, de outro, oferecem uma infraestrutura ampla de agregação o que permite a cada um destes usuários estar conectado e em interação com os demais em quase qualquer lugar e em quase todos os momentos. As novas tecnologias, apesar do uso pessoal, são estruturalmente aparatos tecnológicos de agregação, da “telepresença generalizada”, o que as difere decisivamente das tecnologias da comunicação de massa com as quais passam a conviver e interagir (CASTELLS, 2007; LEMOS e LEVY, 2010).

Os usos sociais das novas tecnologias confirmam o potencial da ferramenta, pautando-se pela busca da convergência e da conexão e permitindo à sociedade a experiência da simultaneidade de estar localizada, em um lugar-tempo determinado, e, ao mesmo tempo, estar conectada a um espaço de infinitas possibilidades espaço-temporais, que é o próprio ciberespaço (LEVY, 2003). Os processos de ressignificação do local; de pertencimento a um espaço desencaixado e autoreferente; e de multiplicação de trocas com a alteridade que a transmissão via satélite e a recepção televisiva permitiram numa escala já relevante, são multiplicados e potencializados de maneira substancial e quase infinita no ciberespaço. Entretanto, as mudanças propiciadas pelas novas tecnologias trazem ainda uma potencialidade nova:

“pela primeira vez na história da humanidade, a comunicação se torna um processo de fluxo em que as velhas distinções entre emissor, meio e receptor se confundem e se trocam até estabelecer outras formas e outras dinâmicas de interação, impossíveis de serem representadas segundo os modelos dos paradigmas comunicativos tradicionais.” (Di FELICE, 2008:23)

Se o meio é a mensagem e se a tecnologia estrutura a experiência de estar no mundo, com o aparecimento e desenvolvimento das tecnologias digitais a velha galáxia em sua versão da “sociedade industrial moderna” é novamente reconfigurada. As possibilidades humanas não estão mais limitadas à linearidade das tecnologias analógicas da comunicação de massa; as velhas distinções da sociedade industrial se enfraquecem diante das novas tecnologias: emissor-receptor, empresa-consumidor, público-privado, instituições-cidadão. Na medida em que entramos na era das mídias

⁴⁶ A ideia de acessível, neste caso, se refere tanto à acessibilidade das plataformas quanto ao seu custo mais barato.

“pós-massivas”, adentramos também em uma nova sociedade, marcada pelos fluxos, pela interatividade, pela conexão, pela simultaneidade, pelo desencaixe e reencaixe constantes, pela liquidez das múltiplas experiências culturais recombinantes e pelos processos de comunicação dialógicos, multidirecionais e colaborativos (Di FELICE, 2008; LEMOS, 2009; MIÉGE, 2009).

A mudança na base tecnológica da comunicação torna necessária a identificação de um novo paradigma explicativo capaz de criar uma ordenação lógica para a nova experiência de estar no mundo (CASTELLS, 1999; MICONI, 2008). Ao que tudo indica a ideia de “rede” cunhada por Castells (1999), mais do que a sociedade da informação ou sociedade pós-industrial, parece ser até aqui o melhor recurso explicativo da nova realidade social, sobrepondo-se, inclusive, à proposição da aldeia global de McLuhan. Assim, adotando-se esta proposição, o advento das novas mídias levaria a sociedade industrial da aldeia global a se reorganizar em uma nova composição chamada por Castells de “sociedade em rede”.

“Na nova fase, a tecnologia, enquanto interface e interatividade, deixa de ser ‘extensão dos sentidos’ para se tornar interna e, enquanto forma tecnológica de inteligência e relações, socialmente habitável”. (Di FELICE, 2008:48)

A adoção do paradigma da “rede” não serve apenas para explicar a infraestrutura informacional de múltiplas conexões individualizadas que compõe o ciberespaço. Também não se limita à descrição do processo contraditório operado pela tecnologia digital que soma simultaneamente a individualização (o nó) e a convergência (a rede). O novo paradigma da rede se refere à dinâmica que a sociedade e as práticas sociais assumem na transição pós-moderna e nos ajuda a reorganizar a galáxia em uma nova ordem de sentido. Nesta perspectiva, enquanto um recursos explicativo, a rede também parece responder a inquietação de Miége (2009:26) quando fala da necessidade de se buscar um *qualificativo sociotecnico* e não meramente técnico para tratar das dinâmicas da sociedade que derivam do uso dos aparatos técnicos de comunicação.

Como explica Castells, a rede é mais do que um recurso tecnológico, é o próprio modelo explicativo ou, para usar a proposição de MIÉGE, o novo qualificativo

sociotecnico, que descreve a sociedade contemporânea e suas possibilidades. Partindo-se desta perspectiva, pode-se, então, delinear os cinco pilares que sustentam a nova configuração social da sociedade em rede: a informação, sua matéria-prima; a tecnologia e seus efeitos que penetram todos os espaços da vida; a própria lógica reticular e capilarizada na qual opera a rede; a flexibilidade e a maleabilidade; e a convergência de todas as plataformas para um sistema integrado (CASTELLS, 1999:108-109).

A rede, enquanto a linguagem que organiza a nova experiência de estar no mundo, se dissemina juntamente com a infraestrutura técnica que lhe dá suporte. Efetiva uma transformação qualitativa da experiência humana na proporção em que os modelos lineares e verticais que caracterizaram a sociedade de massa são substituídos pela dinâmica da horizontalidade reticular e capilarizada da estrutura em rede, a qual se coloca sobre todos os espaços da vida individual e coletiva reconfigurando-os de maneira decisiva.

“Redes constituem a nova morfologia social de nossas sociedades e a difusão da lógica de redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura.” (CASTELLS, 1999:565)

Desta maneira, pode-se sustentar a idéia de que a rede também se constitui como o paradigma que re-organiza a estrutura de poder e os jogos da política (Di FELICE, 2008). Isso equivale a dizer que tanto a possibilidade de existência quanto a mecânica de funcionamento dos processos de decisão e dos sistemas de governança que operam na sociedade passam a ser condicionados pela rede e sua dinâmica particular. Como explica Castells,

“a presença na rede ou a ausência dela e a dinâmica de cada rede em relação às outras são fontes cruciais de dominação e transformação de nossa sociedade (...).” (CASTELLS, 1999:565)

“Mas a morfologia da rede também é uma fonte de drástica reorganização das relações de poder. As conexões que ligam as redes (...) representam os instrumentos privilegiados do poder. Assim, os conectores são os detentores do poder.”(CASTELLS, 1999:566-67)

O exercício da política migra para a rede em sinergia com o movimento que caracteriza toda a dinâmica social na contemporaneidade. Mas a rede não é apenas o espaço de visibilidade ou o meio tecnológico no qual o processo decisório é realizado: é a linguagem com a qual ele se estrutura (VOLKMER, 2008; Di FELICE, 2008; SCHERER e PALAZZO, 2010). Assim, como defende Castells, os conectores, ou seja, cada um dos nós que compõem a rede, tornam-se os detentores do poder na nova mecânica das relações sociais. O jogo político de compatibilização de interesses é exercido na rede e pela rede, em um processo interativo e colaborativo que se efetiva de maneira dinâmica pela re-composição e pelo re-arranjo dos conectores entorno de novas redes ou de sub-redes que se organizam em interesses convergentes.

No contexto desta nova sociedade, o sistema de governança, do processo decisório ao controle efetivo, se vale da esfera pública mediática que, por sua vez, se constitui como o próprio espaço dos fluxos. O processo tem início com a manifestação, comunicação e negociação de sentidos entre os diversos conectores que compõem a rede. Quando os conectores que compartilham os mesmos interesses se “encontram”, eles convergem e conectam-se entre si dando origem a sub-redes temáticas. Cada uma das sub-redes formadas tenta atrair mais e mais conectores para ampliar sua teia e, assim, aumentar sua visibilidade e o seu poder em meio à grande rede e às diversas outras sub-redes que também estão em um processo de formação ininterrupto na dinâmica interativa que caracteriza a rede. Este movimento de negociação seguido de agregação é justamente o que permite a formação da vontade política na opinião pública contemporânea (que é composta de todos os conectores dispersos em todas as redes). A partir dele, o poder é exercido pelo acionamento dos sistemas formais de controle e de regulação localizados no espaço dos lugares. A governança, enquanto exercício do poder, se materializa na sociedade em rede pela capacidade de um ator ou grupo social aglutinar conectores na rede para impor sua vontade sobre outro ator ou grupo social no espaço dos lugares (CASTELLS, 2007:238). E é por conta deste processo de formação de sub-redes em torno de interesses convergentes que se pode sustentar que “os poderes contidos nas redes ficam em segundo lugar em relação ao poder dos planos incorporados na estrutura e na linguagem dessas redes” (CASTELLS,1999:567).

No contexto das tecnologias digitais, os processos decisórios que direcionam a governança operam dentro da esfera pública mediática na lógica reticular, capilarizada e colaborativa que é própria da rede. Ou seja, efetivam-se por meio de um processo interativo e essencialmente comunicacional de troca de informações, de negociação de sentidos e de convergência no qual vários conectores da rede decidem se organizar em torno de interesses comuns para fazer valerem estes interesses. Considerando a rede como o espaço fluido dos movimentos, da fugacidade, da dispersão, mas também do diálogo, da negociação e da convergência, criar e sustentar alianças dentro dela requer dinamismo, energia, mobilidade e rapidez em um processo dinâmico de múltiplas e simultâneas interações por meio do qual se pode estabelecer e manter conexões ativas em uma sub-rede. Quando esta sub-rede se torna forte o suficiente a ponto de se impor aos detentores do poder formal, a governança é exercida. Portanto, a governança no contexto da sociedade em rede não é um processo restrito ao espaço dos fluxos. O processo decisório ocorre aí, mas depois se volta para o espaço dos lugares onde o controle e a regulação são exercidos retornando com suas consequências simbólicas para o espaço dos fluxos. É por conta desta mecânica de funcionamento que se pode dizer que a governança no ambiente da sociedade rede opera por meio de uma dinâmica permanentemente interativa.

Na sociedade em rede, o espaço dos fluxos se apresenta como o grande espaço simbólico e abstrato da convergência das ideias, das opiniões, dos interesses e também da formação da vontade política. Quando a vontade é formada simbolicamente na esfera pública mediática, o exercício do poder se materializa no espaço dos lugares incidindo em um espaço-tempo definido e valendo-se dos aparatos da regulação formal dos governos e de outras instâncias de poder. O processo de governança efetiva, assim, a conexão entre o espaço dos fluxos, onde ocorre o processo decisório, e o espaço dos lugares, onde se materializa o controle e a regulação.

Na medida em que as novas práticas sociais se fixam, os espaços usuais da política, tanto quanto os processos tradicionais de governo, mostram-se cada vez mais influenciados e impregnados pela dinâmica interativa da governança em rede. Isso permite dizer que o processo político contemporâneo opera uma dupla mediação na qual o próprio enraizamento da rede como sistema de governança reforça o objeto

técnico da rede em que este sistema se baseia. Isso quer dizer que “a racionalidade da técnica estrutura a prática que adota os valores performáticos do objeto” (JOUËT *apud* MIÉGE, 2009:47). Se a governança sem governo não se trata ainda de um processo hegemônico, representa uma tendência que é fortalecida a cada dia com a ação desta dupla mediação.

Ainda que possa estar imbuída de um sentido utópico, a rede, com os seus diversos usos sociais (das redes sociais e comunidades aos *hackers* e processos de inteligência coletiva), parece forte o suficiente para que seja imaginada como um dos vetores mais emblemáticos de um aparente processo de mudança na composição de forças que ocorre na sociedade da transição pós-moderna. Enquanto os detentores do velho poder, sobretudo os governos, os partidos, as empresas e os sindicatos, ainda tentam se encontrar na nova morfologia da política de uma sociedade em rede, a sociedade civil, enquanto um conjunto de conectores em interação, parece liderar o movimento de reconfiguração do cenário político contemporâneo protagonizando e vitalizando os processos de governança que operam em rede na esfera pública mediática (ALONSO, 2009; SCHERER e PALAZZO, 2010; ABERS e BÜLOW, 2011). Dentre estes processos, um dos mais significativos é aquele que se volta para a regulação da atividade empresarial interferindo nas estruturas formais de governança corporativa (BENDELL, 2000b; RODGERS, 2000B; KING, 2008). Utilizando e manejando as novas tecnologias com grande habilidade, a sociedade civil passa a desempenhar um maior poder político, influenciando em decisões e ações que afetam o mundo dos negócios mesmo sem ter o controle dos aparatos formais de regulação que atuam sobre ele. Isso permite sustentar a ideia de que na transição pós-moderna, a sociedade civil, organizada ou não, com suas práticas comunicativas, associativas e seus interesses diversos, se apresenta como protagonista de uma nova forma, dinâmica, interativa e não formalizada, de governança corporativa que aqui será chamada de “*governança corporativa extrainstitucional*” (KING, 2008). Trata-se de um sistema ainda emergente, mas que dá sinais de ter o seu poder e a sua influência ampliados na medida em que o paradigma da rede se fortalece, interferindo cada vez mais e com maior propriedade nas práticas e nas decisões que afetam as empresas e seus interesses.

2.5 O protagonismo da sociedade civil e a governança corporativa extrainstitucional

Diversos autores tem apontado que a sociedade civil vem assumindo uma importância crescente no cenário político contemporâneo. O papel de destaque se manifesta por meio de uma ampla gama de processos associativos informais, efêmeros, interativos e dinâmicos que permitem a ela desempenhar um lugar mais decisivo na governança da sociedade global (BENDELL, 2000b; WARREN, 2001; TORO e WERNECK, 2004; MAFRA, 2006; KING, 2008; ALONSO, 2009; SCHERER e PALAZZO, 2010; ABERS e BÜLOW, 2011). Esse aumento de poder e influência deriva, de um lado, do processo de globalização pois o jogo político é levado, cada vez mais, a se reorganizar em uma escala mundializada, transcendendo o escopo de ação das instituições e movimentos tradicionais e sendo obrigado a encontrar novas formas e mecânicas de efetivação. Como já foi abordado anteriormente, com este processo o Estado nacional deixa de ser o principal alvo aglutinador da ação política, papel que será assumido, em grande parte, pelas empresas transnacionais e pelas marcas globais (BEDELL, 2000b; RODGERS, 2000B; KING, 2008). De outro lado, o maior protagonismo da sociedade civil é reflexo, e ao mesmo tempo produto, do advento da sociedade em rede, cuja morfologia introduz novas dinâmicas políticas e novas possibilidades de interação e associação no processo democrático (Di FELICE, 2008).

Parte significativa das abordagens explicativas que se voltam para o estudo da política na contemporaneidade passaram a ter como ponto central a sociedade civil⁴⁷ (TORO e WERNECK, 2004; MAFRA, 2006; ALONSO, 2009; ABERS e BÜLOW, 2011), entendida aqui como o espaço social no qual imperam as relações associativas voluntárias (WARREN, 2001). No contexto da sociedade em rede, a análise da dinâmica do poder,

“deixou, então, de associar a inovação a um ator, os movimentos, para atrelá-la a um *locus*, a sociedade civil. Definida em larga medida em negativo – a sociedade civil não é nem Estado, nem mercado, nem a esfera privada/íntima

⁴⁷ Alonso (2009) e Abers e Bülow (2011) sinalizam que as mudanças no cenário a partir dos anos 1990 também conduziram a uma outra linha de ação política mais “contenciosa” (*contencious politics*) na qual estariam sustentados os movimentos terroristas, nacionalistas, as guerrilhas, entre outras formas que emergem no contexto contemporâneo. Sem desconsiderar estas dinâmicas, priorizaremos a análise das atividades relacionadas ao conceito de sociedade civil e aos espaços políticos não institucionalizados.

–, dela nasceriam demandas por autonomia não referidas nem ao poder político-institucional, nem a benefícios materiais, nem ao autointeresse.” (ALONSO, 2009:75)

Essa transição desloca também o foco das abordagens: deixa-se de lado a questão do ativismo formal e organizado institucionalmente para se ampliar a atenção aos processos de participação social, democracia deliberativa, governança, entre outras dinâmicas interativas informais que reforçam a ideia da dupla mediação em torno do aparato técnico da rede (MIÉGE, 2009).

O arcabouço conceitual e teórico que se desenvolve para a compreensão dos processos decisórios e de poder protagonizados pela sociedade civil parecem reforçar o funcionamento do paradigma da sociedade em rede e a existência da esfera pública mediática (MAFRA, 2006; ALONSO, 2009). Isso ocorre pois são destacadas as práticas e as bases comunicativas e simbólicas que sustentam a atuação e a mobilização da sociedade civil no espaço dos fluxos, enfatizando os movimentos associativos que permitem à primeira assumir o protagonismo na cena política emergente e nos processos de governança que nela se engendram, incluindo-se aí a governança sobre as empresas (KING, 2008; SCHERER e PALAZZO, 2010).

Como um processo dinâmico e interativo, a governança é cada vez mais dependente das trocas e das interações simbólicas realizadas pela sociedade civil na esfera pública ou, melhor, nas diversas esferas públicas que se formam no espaço dos fluxos. São estas trocas comunicativas que permitem a negociação, a aglutinação de interesses e a realização de jogos de poder e contra-poder com os quais se decidem os rumos da sociedade contemporânea (CASTELLS, 2007). Se considerarmos que a esfera pública

“pode ser melhor descrita como uma rede de troca de informações e pontos de vista (...); os fluxos de comunicação são, neste processo, filtrados e sintetizados de tal forma que eles se fundem em feixes de opinião pública topicamente especificados” (HABERMAS, 1996:360).

Dentro desta perspectiva proposta por Habermas, a convergência de interesses particulares constitui os feixes de opinião pública que se formam como sub-redes dentro da grande rede que envolve a sociedade. Quando fortalecidos pela adesão de múltiplos conectores, estes processos de convergência tornam-se detentores de uma

vontade política poderosa e efetivam o processo de governança sobrepondo-se às estruturas formais de governo que habitam o espaço dos lugares. Como sugere Di Felice (2008:48)

“(…) Nos contextos digitais as interações informativas e as negociações colaborativas *on-line* encorajam a pensar a participação a partir da capacidade conectiva dos indivíduos que passariam, junto às novas tecnologias, a gerir diretamente e colaborativamente o território sem recorrer às autoridades e às instituições locais.

Isso sinaliza que a dinâmica ainda emergente da governança na sociedade em rede possui uma base colaborativa e interativa que, em grande medida, é garantida pela mobilização da sociedade em trocas comunicacionais mediadas pela rede e nas quais sentidos e interesses comuns são negociados, filtrados e conectados formando feixes temáticos que determinam a vontade política no âmbito da opinião pública. Por isso, cada vez mais, o exercício da governança torna-se dependente da habilidade comunicativa e associativa dos diversos atores sociais que se valem dela, no espaço dos fluxos, para dar vida a sub-redes pautadas em interesses comuns. Dada a força que alcançam neste processo interativo e dinâmico, os interesses se materializam em ação política por meio dos mecanismos de controle que habitam o espaço dos lugares (CASTELLS, 2007).

O aparato da rede não é detentora do poder em si, mas é o espaço em que o poder se forma enquanto vontade política. Ou seja, é a capacidade de manejar a dinâmica comunicativa e associativa com a qual a política contemporânea opera o que permite aos atores sociais desfrutar de uma maior ou menor influência na esfera pública mediática e de exercer poder e governança nos diversos espaços da vida social, inclusive sobre as atividades empresariais. A atenção acadêmica recente ao campo dos movimentos e do ativismo na sociedade civil gerou uma grande quantidade de proposições que ajudam a entender porque estes movimentos assumem um papel de destaque na nova dinâmica política (WARREN, 2001; TORO e WERNECK, 2004; ALONSO, 2009; ABERS e BÜLOW, 2011). Dentre as formulações circulantes, podem ser destacadas três capacidades intrínsecas à sociedade civil que ajudam a entender a sua maior relevância no exercício do poder e, sobretudo, da governança nos dias atuais.

A primeira delas é a força que a sociedade civil tem para promover processos comunicativos e a convergência de interesses (MAFRA, 2006). Desde o surgimento dos novos movimentos sociais, nos anos 1960, que a atuação política protagonizada pela sociedade civil registra como característica uma importante capacidade ou intencionalidade comunicativas gerando visibilidade a demandas sociais emergentes. A própria mobilização aparece como resultado de um processo comunicativo e de agregação que ocorre entre indivíduos que compartilham os mesmos interesses (TORO e WERNECK, 2004). Quando a sociedade civil se mobiliza, sua intenção é justamente a de amplificar a comunicação e a visibilidade do interesse ou da demanda que lhe constituiu e, assim, estabelecer um “diálogo” com a sociedade para atrair novos atores/conectores para reforçar o poder de sua rede.

Estes movimentos constituem-se, em grande medida, como esforços comunicativos cuja origem é a detecção de problemas e demandas sociais emergentes, não em uma perspectiva abstrata ou totalizante, mas de maneira focada ao que estas demandas representam na vida cotidiana, individual ou coletiva. Esta perspectiva concreta e empática é o que garante um alto potencial de mobilização. Assim, a mobilização da sociedade civil revela-se também como um alerta fundamental sobre aquilo que realmente aflige aos cidadãos; sinaliza para as demandas sociais constituindo-se como um movimento cultural, comunicativo e/ou uma força política (ALONSO, 2009).

Estando relativamente distantes dos interesses mais imediatos do poder ou do capital, os movimentos que emanam da sociedade civil se materializam, na maioria das vezes, justamente em contraposição aos interesses do Estado e das grandes empresas, atores que, individualmente, concentram mais poder, mas que, diante da convergência de interesses na dinâmica da rede, são constrangidos a ceder aos interesses da sociedade civil (CASTELLS, 2007). Como vimos nos casos da mobilização social em torno do desmatamento das florestas na Indonésia e do vazamento de óleo no Golfo do México, a atuação da sociedade civil garante visibilidade para os conflitos que se estabelecem entre interesses de parte de seus membros e aglutina forças em um movimento de contra-poder que tenta fazer com que as companhias envolvidas cedam às demandas sociais apresentadas. Os processos de comunicação protagonizados pela sociedade civil em torno de seus interesses não configuram em si o processo de

governança, mas representam o primeiro passo para que ele ocorra. Na medida em que estes interesses mostram-se relevantes, as interações e o debate no interior da esfera pública permitem agregar outros atores com interesses convergentes, de onde pode emergir uma mobilização com maior força política para se converter em governança e regulação.

Em segundo lugar está a capacidade dos movimentos da sociedade civil de representarem a diferença ou a alteridade no corpo social. Como nos mostram os estudos culturais (HALL, 2003B; CANCLINI, 1999; MARTÍN-BARBERO, 2001) os movimentos que se formam na sociedade civil exercem uma função simbólica importante engendrando discursos contra-hegemônicos na esfera pública. Isso quer dizer que se não contribuem diretamente para o exercício da governança e do contrapoder, ao menos servem para alterar e desafiar as formações discursivas dominantes alterando a percepção da sociedade sobre determinados temas por meio de um processo de debate que é ampliado pelas técnicas de mobilização e pelas tecnologias de comunicação (COX, 2010; HANSEN, 2010). Assim, pode-se dizer que dar visibilidade a uma demanda contra-hegemônica cumpre em si um papel para estes movimentos, mesmo que ela não seja atendida naquele dado momento. Por isso, desde os anos 1960 e 70 que os novos movimentos sociais já evidenciam a importância das táticas performáticas, incluindo manifestações, protestos, desobediência civil, teatro, literatura, cinema entre outras técnicas para atrair a atenção sobre a sua causa e ascender ao espaço das mídias e ao campo simbólico de formação dos discursos (MAFRA, 2006; ALONSO, 2009).

A sociedade em rede trouxe novas formas de se fazer circular discursos contra-hegemônicos, não apenas por meio dos recursos tecnológicos, mas também de novas formas de mobilização como as chamadas *flash mobs* (algo como mobilizações relâmpago) e os processos virais na internet (LEVY, 2003; LEMOS e LEVY, 2010). Se os meios de comunicação de massa permitiam aos detentores do poder controlar as informações circulantes, na sociedade em rede, este controle se tornou impossível (Di FELICE, 2008). Manter silêncio sobre qualquer coisa é uma tarefa cada vez mais difícil dado o potencial que a rede apresenta para “vazar”, reverberar assuntos e agregar conectores em torno de temas e interesses comuns. A governança não deriva

única e exclusivamente deste processo, mas representar a diferença na esfera pública e desconstruir o discurso hegemônico é uma etapa fundamental para que possa ocorrer.

Por fim, uma terceira dimensão importante é a capacidade intrínseca aos movimentos da sociedade civil de representarem e gerarem o sentimento de pertencimento. Por mais que as sub-redes se constituam em torno de interesses particulares e privados, há uma dimensão compartilhada que reforça um “nós”, uma comunhão, e atrai novos conectores para a mobilização. Isso ocorre porque “a mobilização ocorre quando um grupo de pessoas, uma comunidade, ou uma sociedade decide e age com um objetivo comum, buscando, quotidianamente, resultados decididos e desejados por todos” (TORO e WERNECK, 2004:13).

Como nos mostram a experiência dos movimentos ambientalistas, a sociedade civil tende a se mobilizar, na maioria das vezes, em torno dos problemas comuns, naquilo que é compartilhado pela humanidade, seja um desejo em torno do conceito de boa vida (ALONSO, 2009) ou frente a alguma ameaça que impede a sua conquista. É importante notar que a base de agregação e convergência é o pertencimento comum, mas os movimentos que emanam dinamicamente da sociedade civil não se lastreiam em discursos universalizantes, totalizantes e abstratos. Ainda que pareça paradoxal, a singularidade ou a particularidade do movimento é o que propicia aos indivíduos o sentimento de pertencimento e gera a identidade ao coletivo. Essa capacidade simbólica é o que faz ascender ao espaço da esfera pública mediática fomentando a formação de sub-redes ou comunidades no espaço dos fluxos. As bandeiras dos movimentos da sociedade civil ou os interesses que eles representam conseguem ser agregadores pois são, ao mesmo tempo muito particulares para que haja uma apropriação individual e bastante comuns para que esta adesão mobilize um coletivo. O conflito entre o que é individual e o que é coletivo, antes de ser um problema é uma força que precisa ser bem administrada e comunicada para que um movimento da sociedade civil não perca a sua identidade, ou seja, aquilo que o diferencia e permite sustentar uma capacidade de convergência. Novamente, observa-se a manifestação da morfologia da rede com sua formação de individualidades conectadas.

Com estas três características, os movimentos políticos que emergem na sociedade civil colocam-se em vantagem em relação aos demais atores sociais, especialmente os

Estados, as empresas e os movimentos sociais tradicionais como os partidos e os movimentos de classe, no jogo de poder que se processa pelos sistemas governança da sociedade em rede. Vale dizer que este não é ainda o processo de deliberação política hegemônico, mas, na medida em que a sociedade em rede se fortalece, sua força fica ampliada. Ou, dito de outra forma, quanto menor se torna o poder dos governos e dos poderes constituídos para fazerem valer processos de regulação, maior é a influência que a sociedade civil assume neste contexto.

Esta dinâmica emergente de governança e o protagonismo da sociedade civil é o que tem favorecido uma maior participação das partes interessadas nos processos de governança corporativa. Ou seja, se a sociedade civil é detentora de um poder de influência maior nas decisões empresariais, a explicação não parece estar nos processos de “governança democrática” que emanam de dentro para fora da empresa, como os relatórios de sustentabilidade e seus processos de “diálogo”. O que tem garantido a maior influência dos *stakeholders* no controle das atividades corporativas é o próprio fortalecimento do poder político da sociedade civil e sua atuação privilegiada em todos os sistemas de governança da sociedade em rede. Quando se constata que a sociedade civil passou a interferir e a exercer controle sobre as decisões que afetam as políticas e as práticas empresariais valendo-se apenas da sua força política, é possível delinear um novo processo de governança corporativa, que se dirige de fora (da sociedade) para dentro da empresa e que aqui denominaremos, com base em King (2008), de *governança corporativa extrainstitucional*.

O poder de influência deste sistema de governança corporativa extrainstitucional tem se intensificado nos últimos anos pressionando cada vez mais os mecanismos formais de governança empresarial por duas razões distintas e complementares, uma interna às empresas e outra derivada do contexto de mudança mais amplo que marca a relação empresa-sociedade na contemporaneidade. Assim, em primeiro lugar, destaca-se o fato de que, frente ao modelo dinâmico-interativo de RSE, as empresas estão cada vez mais vigiadas e acuadas pelas demandas sociais e interesses conflitantes que emanam de uma sociedade civil mais consciente e informada e cujos valores mostram-se em processo de mutação ao que representaram na modernidade industrial. Em segundo lugar, está a dificuldade das empresas de atuarem neste novo ambiente político regido pelo paradigma da rede e de fazerem valer sua influência nas

dinâmicas comunicacionais e interativas na qual operam os jogos de poder e contra-poder na sociedade contemporânea.

Durante todo o período da sociedade moderna-industrial, as tecnologias de comunicação de massa verticalizadas permitiram às empresas o controle e a administração funcional da informação, um recurso privilegiado que lhes garantia uma maior força política nos processos decisórios. Ocorre que, na sociedade em rede, o exercício da comunicação mediática não é mais um recurso escasso e em poder apenas dos agentes econômicos. As novas tecnologias promoveram a multiplicação de atores no jogo político, que passou a ser exercido, em grande medida, dentro de redes horizontais de comunicação (VOLKMER, 2003; CASTELLS, 2007). Da mesma maneira, o controle e a manipulação assimétrica de informações pelas companhias se transformou em uma tarefa quase impossível. Convencer a opinião pública por meio da administração estratégica e instrumental de informações, dando ênfase àquelas favoráveis e escondendo as desfavoráveis, não é mais uma realidade. O uso funcionalista da comunicação não garante mais a consecução dos objetivos privados das empresas pois há uma ampla gama de informações contra-hegemônicas produzidas pela sociedade civil circulando na esfera pública mediática com as quais é necessário interagir e dialogar. Na sociedade em rede, os interesses privados precisam ser negociados publicamente em um processo dinâmico e interativo com as demais forças e interesses que emanam da sociedade civil e que passam a circular nos media.

Diante do novo contexto que passa a caracterizar a relação empresa-sociedade, a governança corporativa não pode mais ser entendida como um sistema fechado ou independente capaz de administrar apenas os interesses da empresa sem interferências externas. Na medida em que a rede penetra na dinâmica da vida social, há uma imbricação de todos os sistemas de governança no espaço dos fluxos e é cada vez mais difícil administrar interesses de apenas algumas partes da sociedade sem interferir e sem sofrer a interferência de outras sub-redes de interesses ou de outros sistemas de governança em operação. A morfologia da rede e a dinâmica de uma sociedade em que a comunicação tornou tudo transparente (VATTIMO, 1992) colocam-se sobre todos os espaços formais de controle e, cedo ou tarde, descortinam e desmontam qualquer assimetria comunicativa em que possam se sustentar relações desiguais de poder.

O sistema de governança corporativa extrainstitucional constitui-se como um subsistema na grande rede em que operam todos os processos de governança da sociedade contemporânea. Porém, dada a sua característica dirigida a um objeto específico, a empresa, possui um *modus operandi* que reflete o próprio modelo dinâmico-interativo de RSE. Assim como os demais processos contemporâneos, a governança corporativa extrainstitucional se origina em um jogo comunicativo e simbólico que opera no espaço dos fluxos. Sua influência real sobre as empresas depende também da sua capacidade de se materializar concretamente no espaços dos lugares. Esta materialização representa o que poderia ser considerado um processo de “institucionalização” daquilo que é extrainstitucional, o que ocorre basicamente de duas maneiras. A primeira delas é uma institucionalização indireta ou mediada, que se efetiva quando a vontade política formada na esfera pública mediática consegue acionar os aparatos formais de controle externo às empresas, como por exemplo os governos ou as agências reguladoras. Quando a mobilização da sociedade civil se fortalece, é capaz de impor sua vontade sobre estes aparatos formais que por sua vez incidem sobre as atividades empresariais com o poder institucional e regulador que a eles compete garantindo que as demandas sociais sejam atendidas ou, ao menos, negociadas com os interesses da empresa. Trata-se de uma institucionalização indireta pois depende da capacidade da governança corporativa extrainstitucional de influenciar os mecanismos formais que agem sobre a empresa de maneira indireta em nome da sociedade.

A segunda forma de institucionalização é aquela que incide diretamente sobre a empresa. Neste caso, o processo de institucionalização direta pode ser dividido em três níveis. O primeiro deles opera pelo convencimento ou pela adesão da empresa. Ou seja, neste caso o processo de comunicação e negociação de sentidos que se processa na esfera pública gera a adesão de conectores da rede que estão posicionados dentro da empresa ou possuem influência direta nas decisões corporativas como, por exemplo, os gerentes ou acionistas. Na medida em que estes conectores são convencidos e passam a compartilhar de um mesmo interesse expresso pela sociedade civil, eles tem o poder de efetivá-lo ou de negociá-lo incidindo diretamente na atividade empresarial, resolvendo ou minimizando o conflito entre a demanda social emergente e o comportamento usual da empresa.

O segundo nível de institucionalização direta ocorre pelo impacto nos ativos tangíveis da empresa. Ou seja, a formação simbólica de uma vontade política no espaço dos fluxos leva a uma atuação concreta da sociedade civil no espaço dos lugares. Um exemplo mais óbvio e tradicional deste processo seria o controle exercido por meio de um procedimento individual ou coletivo que impede o funcionamento de uma fábrica e se reverte em perdas na produção. Foi isso o que ocorreu com a empresa Monsanto, em 1998, quando agricultores indianos incendiaram suas plantações de grãos por não concordarem com a introdução de sementes transgênicas no país. Já uma forma mais sofisticada deste segundo nível de institucionalização direta é aquela que se materializa em boicotes entre consumidores, o que se reverte na queda de vendas e de receita para a empresa. Esse tipo de atuação ocorreu em relação à própria Monsanto, quando a *Euro Toques*, uma associação de *gourmets* europeus, lançou um manifesto defendendo o boicote à compra de produtos da empresa em represália ao uso de grãos geneticamente modificados (LEITE, 2000).

Por fim, o terceiro nível de institucionalização direta da governança corporativa extrainstitucional é aquele que se faz pelo comprometimento do ativo intangível da empresa. Ou seja, por meio de impactos concretos e diretos em sua marca, reputação e/ou legitimidade. Como coloca King (2008:416)

“As organizações empresariais são particularmente suscetíveis a ataques contra a sua imagem, pois sua sobrevivência depende do controle sobre recursos tangíveis e intangíveis que podem ser ameaçados por essas táticas. Danos à sua imagem podem desvalorizar a sua reputação construída ou podem ser vistos como uma ameaça para a autoridade moral e legitimidade de seus objetivos.”

A reputação de uma empresa sinaliza para a qualidade e a confiabilidade de suas práticas; indica o nível geral de seu prestígio no mercado; e a distingue de seus concorrentes. O acesso de uma organização a outros recursos institucionais que aumentam sua capacidade competitiva está diretamente associado ao seu ativo intangível, especialmente sua reputação. Assim, na medida em que a formação de uma demanda social se materializa em uma ação que compromete os ativos intangíveis da empresa a governança extrainstitucional coloca em risco um bem de

extremo valor para as corporações fortalecendo um processo de compatibilização de interesses. Neste terceiro nível, o processo de regulação pode ocorrer no próprio espaço dos fluxos como uma ação simbólica (BRAY, 2000b). Um exemplo é realizado pelo site *Public Eye Awards* (algo como o “Prêmio Vigilante Público”) que, há mais de dez anos, dá visibilidade na Internet para as seis empresas que, segundo os organizadores, protagonizaram os casos mais escandalosos de crimes contra o ser humano e/ou o planeta naquele ano. A proposta do prêmio é que durante a etapa de votação pública e, depois, com a divulgação dos resultados, a imagem e marca das empresas sejam associadas a feitos condenáveis, comprometendo o seu ativo intangível e forçando mudanças nas práticas das corporações.

Em síntese, com a emergência de uma governança corporativa extrainstitucional,

Tornou-se claro que as mudanças profundas que ocorrem na modernidade tardia sinalizam que os negócios não poderão mais se assentar apenas na aprovação governamental e no conhecimento científico como fontes primárias de legitimidade. Ao invés disso, as empresas deverão procurar a aprovação de um corpo ainda mais amplo de *stakeholders* com diferentes interesses e níveis de poder que podem afetar a companhia. (RODGERS, 2000b:48)

Vale lembrar, por fim, que em muitos casos, quando o sistema de governança corporativa extrainstitucional manifesta uma demanda social, pode ocorrer um “acordo” entre a sociedade civil e a empresa evitando que o processo derive em dinâmicas de institucionalização mais demoradas e custosas para ambas as partes. Nesta perspectiva, tem sido cada vez mais comum empresas buscarem nas organizações da sociedade civil informações sobre as suas vulnerabilidades e assim se anteciparem às demandas sociais emergentes e aos processos de regulação que a sociedade com seu sistema extrainstitucional de governança pode exercer sobre elas (ALI, 2000b; BENDELL, 2000b, NEWEL, 2000, RODGERS, 2000b; KING, 2008). Ressalte-se, no entanto, que este processo de compatibilização de interesses nem sempre pode ser capturado pela lógica instrumental de RSE. Isso ocorre quando as demandas sociais não representam, necessariamente, uma oportunidade de ganho imediato para a empresa, configurando a geração de valor compartilhado (PORTER e KRAMER, 2010). Nestes processos de compatibilização pró-ativa, a empresa é levada a rever suas práticas usuais para atender aos interesses da sociedade de

maneira antecipada, mesmo quando a demanda não gera ganhos para a empresa. Ou seja, nas situações em que a potencial mobilização social sinaliza um fator de risco ou uma possível perda de valor para a corporação, o que justifica a ação antecipada e conciliadora da empresa.

Por meio do processo de governança corporativa extrainstitucional é possível observar a materialização do modelo dinâmico-interativo de RSE, confirmando as bases de uma nova relação entre empresa e sociedade na transição pós-moderna. Como vimos, esta dinâmica interativa da governança é típica da sociedade em rede operando sobretudo pelas trocas simbólicas interativas com as quais a opinião pública se forma no espaço dos fluxos, conectando-se depois ao espaço dos lugares em processos “institucionalizantes” que convertem a vontade política latente em regulação e controle efetivos. Isso revela que o processo de compatibilização de interesses entre empresa e sociedade é cada vez mais pautado em práticas comunicativas e associativas que permitem à sociedade civil, com suas características intrínsecas, protagonizar um novo processo de governança mesmo quando não detém os meios de governo. Esta condição se fortalece ainda mais na medida em que a comunicação empresarial se mostra absolutamente despreparada para atuar no novo cenário da sociedade em rede e frente ao modelo dinâmico-interativo de RSE, baseando-se ainda em práticas instrumentais e funcionalistas que não aderem mais ao contexto contemporâneo.

Ao longo do próximo capítulo, serão analisadas as teorias da comunicação e sua aplicação no campo das práticas de comunicação empresarial afim de investigar até que ponto e de que maneira estas se apresentam defasadas e desconectadas do novo contexto que define a relação empresa-sociedade na transição pós-moderna. Buscaremos delinear as principais limitações e os desafios que se colocam para os conceitos e práticas de comunicação empresarial frente às mudanças contextuais já analisadas e que impactam no âmbito da responsabilidade social e da governança corporativa.

3 COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DA EMPRESA: LIMITES E DESAFIOS TEÓRICO-PRÁTICOS

Na medida em que avançamos no terceiro milênio e as mudanças contextuais que caracterizam a transição pós-moderna se consolidam, observamos a ocorrência de modificações significativas na dinâmica da relação empresa-sociedade. De um lado, como abordado no capítulo 1, emerge o modelo dinâmico-interativo de RSE que rivaliza com o modelo funcionalista ainda hegemônico nas práticas empresariais vigentes. De outro, a disseminação da infraestrutura em rede fortalece a constituição de um sistema não institucionalizado de controle sobre as empresas, o qual denominamos, no capítulo 2, de governança corporativa extrainstitucional. Ainda que a economia se mantenha organizada em bases capitalistas, seja pela perspectiva de suas obrigações sociais, seja pela alteração nas relações de poder que estabelece com as chamadas partes interessadas, a empresa contemporânea está diante de um ambiente novo que desafia, pelo menos em parte, suas práticas e comportamentos usuais de negócio. Dentre os campos da gestão empresarial mais afetados pelas mudanças em curso destaca-se o da comunicação, justamente aquele que se ocupa diretamente das rotinas de relacionamento da empresa com seus diversos públicos.

A verdade é que os conceitos e os modelos que fundamentam as práticas da comunicação empresarial⁴⁸, sejam aqueles voltados a promoção de produtos e serviços, sejam os direcionados a valorização da imagem e da reputação institucionais, foram forjados no contexto da sociedade moderna-industrial. Isso significa que estão claramente influenciados pela verticalidade característica das tecnologias de comunicação de massa e comprometidos com a lógica do modelo funcionalista de RSE. Mais do que isso, revelam-se portadores de uma abordagem de caráter instrumental e persuasiva que não parece mais se adequar ao contexto e às dinâmicas de interação social que se estabelecem sob o novo paradigma da sociedade

⁴⁸ No contexto deste trabalho adotou-se a expressão comunicação empresarial para enfatizar que o foco da análise proposta são as práticas de comunicação protagonizadas de maneira estruturada e sistemática pelas empresas. Além disso, entende-se que esta expressão é mais aceita no ambiente profissional, sendo utilizada, inclusive, pelas principais associações da área, dentre as quais a Aberje. Porém, na realização da pesquisa também foram utilizadas obras e autores que priorizam o uso das expressões comunicação organizacional e comunicação corporativa, sem prejuízo do foco de análise proposto.

em rede. A globalização com as suas implicações econômicas e culturais também contribui para desestabilizar os modelos que caracterizaram as práticas comunicacionais das empresas até aqui e, diante dela, as corporações parecem partir, cada vez mais, em busca de uma nova forma de operar ou de administrar seu relacionamento com os seus diversos públicos de interesse.

As novas tecnologias de comunicação colocam-se, neste cenário, como um recurso frequentemente empregado pelas organizações na busca por “modernizarem” as suas práticas comunicacionais (CORRÊA, 2005; ESPARCIA e MARTINEZ, 2005). Porém, para além do uso do aparato técnico e de seus recursos instrumentais, é a lógica de operação das redes - horizontal, reticular, rizomática, interativa e colaborativa - o que ainda parece destoar dos usos constituídos e das apropriações que delas se faz, demandando novas abordagens e modelos teórico-práticos ao campo da comunicação, especialmente no plano da atividade empresarial. Da mesma maneira, a apropriação discursiva da ética, da responsabilidade social e da sustentabilidade já parece ter se tornado lugar comum⁴⁹ nas peças de comunicação mercadológicas e institucionais, o que sinaliza uma manobra para “atualizar” a imagem das empresas numa sociedade em transição.

“A maioria das empresas reconhece que atividades socialmente responsáveis melhoram suas imagens junto aos consumidores, acionistas, comunidade financeira e outros públicos relevantes. Elas descobriram que práticas éticas e socialmente responsáveis simplesmente são negócios saudáveis que resultam em uma imagem favorável e, no final das contas, em maiores vendas. O contrário também é verdadeiro: percepções de falta de responsabilidade social por parte de uma empresa afetam negativamente as decisões de compra do consumidor.” (KANUK e SCHIFFMAN, 2000:12)

Mais do que elementos profícuos ao discurso da comunicação empresarial, estes aspectos deveriam ser observados como as bases do comportamento esperado ou

⁴⁹ Diante da banalização do uso do tema sustentabilidade em peças publicitárias, o CONAR - Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária criou junho de 2011 normas específicas para regular campanhas que contenham apelos de sustentabilidade. “Um anúncio que cite a sustentabilidade deve, assim, conter apenas informações ambientais passíveis de verificação e comprovação, que sejam exatas e precisas, não cabendo menções genéricas e vagas. As informações devem ter relação com os processos de produção e comercialização dos produtos e serviços anunciados e o benefício apregoado deve ser significativo, considerando todo seu ciclo de vida”. Informações disponíveis em <<http://www.conar.org.br/html/noticias/070611.html>> . Acesso em 05/02/2012.

demandado às empresas no contexto da transição pós-moderna (SROUR, 2008; DUPAS, 2008).

Se a comunicação sempre esteve presente no cotidiano da gestão empresarial acompanhando a evolução das práticas e estratégias negociais (BUENO, 2009), surge novamente a necessidade de atualização frente aos processos de mudança contemporâneos. Como nos lembra Nassar (2003:26) este fenômeno deve ser encarado com naturalidade, pois,

“a comunicação empresarial não pode ser considerada apenas uma definição de dicionário. Ou seja, simplesmente como ‘um conjunto de métodos e técnicas de comunicação dentro da empresa dirigida ao público interno (funcionários) e ao público externo (clientes, fornecedores, consumidores etc.)’. Até porque definições como essas precisam ser sempre revistas em função das mudanças da sociedade e do ambiente empresarial.”

Dada a profundidade dos fenômenos que caracterizam a transição pós-moderna, acreditamos que, desta vez, as práticas de comunicação não poderão receber ajustes pontuais voltados apenas para a atualização dos formatos, ferramentas e rotinas operacionais. Agora, a revisão de que trata Nassar deve se ocupar, sobretudo, da transformação na lógica ou no paradigma com os quais a comunicação empresarial opera, permitindo que esta se constitua como um dos elementos estruturantes de uma nova relação empresa-sociedade.

É fundamental que se compreenda o novo ambiente no qual as organizações empresariais estão inseridas para, então, confrontá-lo com as formulações teórico-conceituais e as proposições práticas existentes no campo, identificando os limites do referencial disponível e seus desafios frente ao contexto que se apresenta. Este é um exercício ousado que deve se colocar além dos aspectos de mudança comuns às rotinas de mercado, como aqueles derivados da dinâmica competitiva, regulatória e dos processos de inovação. Deve voltar-se, principalmente, para a compreensão dos eventos e processos que (re)definem as dinâmicas socioculturais contemporâneas e que impactam a empresa. Estamos falando da necessidade de proceder com uma leitura social mais ampla e não apenas do ambiente de negócios. Afinal, “é exatamente no âmbito desses cenários mutantes e complexos que as organizações

operam, lutam para se manter e para cumprir sua missão e visão e para cultivar seus valores (...)” (KUNSCH, 1999:74).

Assim, ao longo deste capítulo, o referencial teórico e prático no campo da comunicação social e, em especial, da comunicação empresarial será revisitado para identificar os limites destas abordagens diante dos fenômenos e movimentos que caracterizam a relação empresa-sociedade nos dias atuais, apontando os desafios e eventuais pistas para a atualização dos modelos disponíveis. Partiremos da discussão acerca da comunicação empresarial observando o lugar que ela ocupa e o papel que ela desempenha na empresa. Será dado destaque para a concepção funcionalista dos modelos disponíveis e para a prática que se estabelece por meio de duas das suas atividades principais, a saber: a das relações públicas e a da propaganda. Ao final, será abordada a relação e as conexões entre os modelos históricos de comunicação empresarial e de RSE como exercício analítico que permita identificar pistas para a proposição de um modelo de comunicação adequado ao contexto da relação empresa-sociedade na contemporaneidade.

3.1 O lugar e o papel da comunicação no contexto da empresa

Desde que as práticas de comunicação protagonizadas pelas e nas empresas passaram a ser alvo de atenção acadêmica, discutem-se definições e conceitos para delimitar o campo de atuação profissional e também o campo de estudos (TORQUATO, 1986 e 2004; CAHEN, 1990; NASSAR, 2003; BUENO, 2009; KUNSCH, 2009A). No contexto deste trabalho, no entanto, não há a intenção de resgatar ou discutir o processo histórico de construção do campo e, tampouco, de analisar a evolução dos debates acadêmicos em torno dos conceitos de comunicação empresarial ou de comunicação organizacional. Nossa preocupação é menos com a análise dos limites e contornos da área de estudos ou do campo de atividades profissionais em si e mais com a reflexão sobre o lugar - no sentido da sua importância para o negócio - e o papel - na perspectiva da função que desempenha – atribuídos à comunicação na estratégia empresarial e na construção e caracterização das dinâmicas que definem a relação entre empresa e sociedade na contemporaneidade.

De maneira geral, pode-se dizer que a comunicação acompanha as corporações desde o seu surgimento, ganhando uma importância crescente a partir das décadas iniciais do século passado, momento de intensificação dos processos de urbanização, de industrialização e de disseminação dos meios de comunicação de massa (RÜDIGER, 2003; WOLF, 2003; MATTELART e MATTELART, 2006). O ganho de relevância não se deve só ao avanço e a popularização dos aparatos tecnológicos, mas, principalmente, ao fato de a comunicação ter se tornado - ou se provado - um recurso cada vez mais imprescindível para o sucesso dos negócios e das organizações no contexto de uma economia capitalista (BUENO, 2009).

“As mudanças provocadas com o processo de industrialização obrigaram as empresas a buscar novas formas de comunicação com o público interno, por meio de publicações dirigidas especialmente aos empregados, e com o público externo, por meio de publicações centradas nos produtos, para fazer frente à concorrência e a um novo processo de comercialização. Assim, a propaganda foi pioneira em buscar formas de comunicação publicitária com o mundo exterior, especialmente com o consumidor.”
(KUNSCH, 2009B:52)

Hoje, é muito improvável um negócio que não faça uso da comunicação de maneira regular, mesmo que algumas companhias possam fazê-lo de maneira equivocada ou optem por uma abordagem mais tímida e discreta, que é chamada, no jargão profissional, de *low profile*. Ao longo dos últimos 50 anos, seja pela presença generalizada e desenvolvimento contínuo dos meios, seja pelo avanço do conhecimento e das práticas no campo da gestão dos negócios, o lugar ocupado pela comunicação na estratégia empresarial vem ganhando importância (NASSAR, 2003 e 2007; KUNSCH, 2009A). Este movimento é acompanhado de perto pela evolução crescente dos investimentos realizados em programas e ações na área (YANAZE, 2007; BELCH e BELCH, 2008).

Porém, do início do século passado até os dias de hoje, apesar do notável desenvolvimento das técnicas e das ferramentas; da maior sofisticação dos mecanismos; da profissionalização da área; e do justo reconhecimento de sua contribuição para o sucesso das companhias, não se percebem grandes mudanças ou

mesmo uma evolução significativa no papel ou na função que a comunicação desempenha no contexto da atividade empresarial. Se com o passar dos anos é possível atribuir à comunicação uma maior importância estratégica, sua apropriação de caráter meramente instrumental parece manter-se inalterada pela manutenção do próprio paradigma funcionalista com o qual se originou. Dentro deste modelo hegemônico, adotado pelas práticas de comunicação empresarial de maneira geral, a função ou o papel da comunicação, apesar de importante para o negócio, é reduzido a um mero suporte ou instrumento. O paradigma funcionalista e a dimensão instrumental também se revelam nas proposições presentes em diversas obras e autores, sendo possível observá-lo, por exemplo, na formulação extraída de Cahen (1990:32):

“A comunicação empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar – onde ainda não existir ou for neutra – manter – onde já existir – ou ainda, mudar para favorável – onde for negativa a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários.”

Ao reconstruir o processo de desenvolvimento da comunicação empresarial na realidade brasileira, Bueno (2009:6) nos ajuda a ver como evoluem de maneira desigual o lugar – ou seja, sua importância para o negócio - e o papel – ou seja, a função que desempenha - da comunicação no contexto organizacional. Para o autor há cinco grandes momentos históricos que demarcam os estágios da atividade comunicacional nas empresas.

No primeiro deles, anterior a década de 1970, à exceção da propaganda, a comunicação era uma atividade fragmentada, de menor importância, ou residual, operada muitas vezes por profissionais que desempenhavam funções em outras áreas da empresa. Havia uma clara divisão entre a comunicação voltada para a venda de produtos, também chamada de mercadológica (a propaganda e a promoção, por exemplo), e a comunicação institucional, que cuidava de todas as outras aplicações (a comunicação interna e as relações com a imprensa, por exemplo). A partir dos anos 1970, os primeiros cursos de comunicação no país começaram a colocar no mercado profissionais especializados e isso contribuiu para criação de uma ‘cultura de

comunicação' nas organizações dando início ao que caracterizou o segundo momento histórico da comunicação empresarial no Brasil.

A terceira etapa vem a partir da década de 1980 com a criação de organizações e eventos para discutir e premiar as melhores práticas de comunicação das empresas. Ainda que permanecesse a divisão entre a comunicação institucional e mercadológica, ampliava-se o campo da primeira para além da perspectiva do jornalismo corporativo. O autor destaca que neste momento é publicada a Política de Comunicação Social (PCS) da empresa Rhodia, que serviria para colocar definitivamente a comunicação na agenda do alto escalão das empresas. A partir de 1990, a comunicação vive um quarto momento,

“passou a ser considerada estratégica para as organizações, o que significa estritamente vinculada ao negócio, passando, também, a ser comandada por profissionais com uma visão abrangente, seja da comunicação, seja do mercado em que a empresa ou entidade se insere.

A Comunicação Empresarial deixou de ser um mero conjunto de atividades, desenvolvidas de maneira fragmentada, para constituir-se em um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa com todos os seus públicos de interesse”. (BUENO, 2009:9)

O momento atual, segundo o autor, está sendo definido por meio da introdução das novas tecnologias de informação e dos bancos de dados inteligentes, levando a comunicação empresarial a assumir um lugar de destaque também na inteligência empresarial.

A descrição de Bueno sobre o processo de evolução da atividade de comunicação no interior das empresas brasileiras ilustra com clareza o crescimento da importância estratégica da atividade, deixando a periferia da estrutura e a “improvisação” para ocupar um lugar profissionalizado e central nas organizações. Entretanto, no processo evolutivo descrito, o autor não promove uma análise crítica acerca do uso da comunicação pelas empresas, ou seja, de como poderia ter evoluído o papel que foi atribuído a ela em cada um destes momentos. Ao contrário, a trajetória histórica narrada evidencia o processo de profissionalização e de integração – destaca-se neste aspecto o conceito de comunicação integrada (KUNSCH, 2003:149) – que permitem

à comunicação empresarial ganhar eficiência, eficácia e efetividade como processo dentro da organização, mas não são sinalizadas mudanças no seu papel frente a estes processos ou evoluções. Tudo leva a crer que, apesar do surgimento de uma cultura comunicacional nas empresas, do desenvolvimento de novas mídias e aplicações, de novas técnicas e ferramentas e da integração estratégica, no contexto das práticas empresariais a comunicação continuou sendo a ferramenta verticalizada de transmissão da informação, da persuasão e do convencimento, da construção discursiva da imagem e da reputação, da administração unidirecional do relacionamento, do chamamento ao consumidor, do alinhamento do corpo de funcionários, enfim, um instrumento para o exercício do poder (TERCIOTTI, 2008) apropriado para dar suporte à empresa na administração de pessoas e grupos em função de seus interesses negociais.

Com esta crítica, não se quer aqui criminalizar a função instrumental da comunicação ou a sua utilização em um contexto de negócios e sob motivação comercial. Reconhece-se a legitimidade dos interesses empresariais em uma sociedade capitalista e de livre mercado e também do uso da comunicação para estes fins. Da mesma maneira, admite-se e valoriza-se o avanço ético registrado nas práticas comunicacionais com o estabelecimento de normas, políticas e padrões de conduta a serem seguidos pelos anunciantes, comunicadores e empresas em geral, muito embora possa se dizer que este avanço resulte mais de uma demanda social do que da consciência empresarial (SROUR, 2008). Além disso, não se nega a profissionalização do campo e os avanços obtidos em sua funcionalidade. Porém, o que se quer destacar é, por um lado, a necessidade de se refletir criticamente sobre o papel da comunicação empresarial na estruturação da relação empresa-sociedade, processo muitas vezes negligenciado na bibliografia disponível. Se “a comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores das organizações” (BUENO, 2009:6), o que ela estaria revelando à sociedade sobre as empresas e seus valores com sua característica instrumental, unidirecional e vertical? De outro lado, o que se busca é promover a reflexão sobre alternativas ao paradigma funcionalista que rege a comunicação no contexto empresarial de maneira hegemônica desde as décadas iniciais do século passado. Frente às demandas sociais emergentes e à nova dinâmica das relações de poder na sociedade global, não seria este o momento da empresa rever o papel da comunicação como elemento

estruturante da sua relação com a sociedade, reconhecendo-a não mais como um mero instrumento, mas como um processo social de construção de sentidos (MARTÍN-BARBERO, 2001; SOUSA, 2006)? A exemplo do que nos mostram as alterações em curso nos campos da Responsabilidade Social Empresarial e da governança corporativa, ao passo em que a transição pós-moderna se aprofunda e o paradigma da rede se estabelece, parecem surgir desafios fundamentais a serem compreendidos e endereçados de forma plena pela comunicação empresarial em suas formulações teóricas e práticas. Vale lembrar que

“as teorias de comunicação disponíveis e, conseqüentemente, o pensamento comunicacional são construções intelectuais, mitos ou discursos portadores de ideologia e respostas a perguntas ‘práticas’ que os homens se fazem em certas condições sociais.” (MIEGE, 1996:46)

Na medida em que as condições do ambiente social estão em plena transição, e que se trata de um processo radical de mudança, é imperativo que as teorias e as práticas de comunicação as considerem em toda a sua complexidade e se ajustem ao novo contexto de sua inserção social, sob pena de encontrarem-se, no curto prazo, absolutamente deslocadas da realidade na qual operam.

3.2 A abordagem funcionalista como fundamento das práticas de comunicação empresarial

Para avançarmos na reflexão sobre a comunicação como elemento estruturante da relação empresa-sociedade e sobre as especificidades que ela carrega na formação desta relação nos dias atuais, é importante observar em quais modelos teóricos⁵⁰ sustentam-se as práticas de comunicação empresarial. Nesta perspectiva, desde o surgimento dos estudos de comunicação e de sua aplicação no contexto empresarial,

50 Existem muitas discussões sobre o estatuto de desenvolvimento das teorias da comunicação sem que, no entanto, haja consenso sobre ele. Neste sentido, Berger (2007) enfatiza o limitado desenvolvimento das teorias da comunicação o que ele atribui a quatro questões fundamentais: heranças históricas, obsessão metodológica, aversão ao risco e a auto-inclusão. Em contraposição, Craig (2007) sinaliza para o fato de existirem muitas teorias no campo comunicacional, resultado de sua interdisciplinaridade e da dinâmica interação entre teoria e prática. Nosso objetivo aqui não é a discussão sobre as teorias da comunicação, mas valer-se das formulações existentes.

seja como recurso mercadológico, institucional ou administrativo (KUNSCH, 1999), a abordagem que prevalece é a da funcionalidade sistêmica e a do uso instrumental: a comunicação como técnica e como mecanismo de persuasão e manipulação/administração dos públicos. Ou seja, a de uma ferramenta de suporte a uma estratégia e a um interesse unidirecional, utilizada com a intenção de produzir os efeitos desejados nas audiências de forma a conduzir a organização ao sucesso dos seus objetivos ou a corrigir, manter e ampliar a funcionalidade de um sistema constituído.

As bases deste modelo sustentam-se nas teorias sociológicas da escola funcionalista que emergiram, nos EUA, no campo das ciências sociais logo após a Primeira Guerra Mundial exercendo forte influencia no desenvolvimento das pesquisas de comunicação de massa (BARROS FILHO e MARTINO, 2003; WOLF, 2003; MATTELART e MATTELART, 2006).

“A concepção funcionalista (que descende de Parsons) concebe o sistema global em seu conjunto como diferenciado em quatro subsistemas (*patter-maintenance, goal-attainment, adaptation, integration*), caracterizados pelas funções igualmente essenciais que cada um deles desempenha para a conservação do equilíbrio social, fazendo assim com que sejam reciprocamente interdependentes (BOBBIO, 2004:58)

O paradigma clássico da comunicação sintetizado por Lasswell, em 1948, ilustra bem a filiação ao funcionalismo ao propor que

“um modo apropriado de descrever um ato de comunicação é responder às seguintes perguntas:

Quem
Diz o quê
Por qual canal
A quem
Com que efeito?

O estudo científico do processo de comunicação tende a se concentrar numa ou noutra dessas interrogações.”
(LASSWELL, 1948:84 *apud* WOLF, 2003:12)

O autor deixa claro que a pesquisa em comunicação deveria se desenvolver a partir de cada uma das dimensões acima – “respectivamente: ‘análise do controle’, ‘análise do

conteúdo’, ‘análise da mídia ou dos suportes’, ‘análise da audiência’ e ‘análise dos efeitos’” (MATTELART e MATTELART, 2006:40) - na perspectiva de garantir ao emissor (o detentor do poder e dos meios) os efeitos desejados sobre um receptor. Trata-se de uma proposição teórico-prática que dialoga bem com o ambiente de sua significação social: o período do entre guerras e, mais tarde, de endurecimento da Guerra Fria; da disseminação dos meios de comunicação de massa, especialmente o rádio e o cinema; do desenvolvimento das práticas de organização científica do trabalho propostas por Taylor; da ascensão do Fordismo e do Estado-Providência; da consolidação da sociedade de massa e de consumo; da evidência dada às teorias da psicologia comportamental e das massas; e da emergência do capitalismo organizado com suas prerrogativas funcionais em relação a manutenção do próprio sistema.

“A atenção aos efeitos da mídia sobre os receptores, a constante avaliação com fins práticos, das transformações que se operam em seus conhecimentos, comportamentos, em suas atitudes, emoções, opiniões e em seus atos são submetidas às exigências de resultados formuladas por acionistas preocupados em pôr em números a eficácia de uma campanha de informação governamental, de uma campanha publicitária ou de uma operação de relações públicas das empresas e, no contexto da entrada na guerra, das ações de propaganda das forças armadas. (MATTELART e MATTELART, 2006:40)

Tendo como base epistemológica o positivismo, os estudos de comunicação neste período dotavam-se de uma suposta neutralidade científica na análise do fenômeno social representado pelos meios de comunicação de massa na sociedade industrial e de consumo. Especialmente estimulados pelos efeitos da propaganda, os pesquisadores buscavam compreender a sociedade segundo as suas trocas e relações sociais entre os indivíduos e os grupos, observando nos meios de comunicação um poder extraordinário, capaz de manipular a opinião pública e gerar a subserviência das massas, conforme já havia sido expresso na Teoria Hipodérmica (WOLF, 2003:4). Porém, diferentemente desta, a corrente funcionalista aborda hipóteses sobre as relações entre os indivíduos, a sociedade e os meios de comunicação de massa, deslocando o centro das preocupações do indivíduo para a sociedade. Ainda assim, em um primeiro momento, a comunicação foi vista como um processo linear tendo como destino uma audiência passiva. Os desafios do comunicador não estavam em entender a interação ou as mediações culturais e contextuais entre receptor e emissor,

mas de garantir a veiculação de uma mensagem livre de problemas - sem ruídos, portanto - que garantisse a realização do efeito pretendido nas massas.

O desenvolvimento das pesquisas aplicadas da *mass communication research* a partir da década de 1940 e 1950, no entanto, introduz alguns elementos de complexidade ao paradigma comunicacional clássico proposto por Lasswell e os estudos da comunicação se afastam definitivamente da simplicidade ingênua da Teoria Hipodermica, atendendo a uma nova abordagem denominada pelo estudioso Paul Lazarsfeld de “pesquisa administrativa” (MATTELART e MATTELART, 2006:45). Sem perder o fundamento funcionalista do modelo comunicacional, aos poucos a mídia deixa de ser considerada como um elemento todo poderoso e admite-se a existência de processos e fenômenos que interferem nos efeitos produzidos sobre a audiência. No lugar de analisar o que a mídia faz com a audiência, coloca-se no centro da análise o que o público faz com a mídia, dando origem entre outros à Hipótese dos Usos e Gratificações (WOLF, 2003:35) e ao modelo do *two-step-flow*, que observa a ação de formadores de opinião como atores intermediários no processo de formação da opinião pública (MATTELART e MATTELART, 2006:48). Os modelos comunicacionais sustentados no paradigma funcionalista se desdobram ainda em diversas outras proposições, entre as quais a Teoria da Agenda (WOLF, 2003:146) e aquelas derivadas dos estudos da Escola de Palo Alto (SANTOS, 2008:63). Estes últimos descartam a linearidade do processo comunicacional e entendem que “o receptor tem um papel tão importante quanto o emissor” (MATTELART e MATTELART, 2006:69). Assim, pode-se concluir com Mattelart e Mattelart (2006:54) que

“fundada inicialmente numa crença na onipotência da mídia, a *mass communication research* na sequência não cessará de relativizar seus efeitos sobre os receptores, mas jamais voltará a pôr em questão a visão instrumental que presidiu ao nascimento da teoria lasswelliana”.

Aproveitando-se e, muitas vezes, protagonizando o desenvolvimento e a sofisticação dos modelos funcionalistas ao longo do século XX, é no paradigma original de Lasswell que se sustentam as práticas e os conceitos até hoje aplicados ao campo da comunicação empresarial (GUIMARÃES e SQUIRRA, 2007). Na verdade, o que se

verifica na rotina corporativa é a plena apropriação das formulações funcionalistas e sua aplicação na busca por respostas aos desafios das empresas em seus objetivos negociais. O lugar cada vez mais importante da comunicação no interior das empresas tanto quanto a evolução técnica das práticas que sustentam este processo, apenas confirmam o sucesso do modelo adotado no contexto de uma sociedade moderno-capitalista, especialmente dentro de um modelo específico de RSE, o funcionalista, como abordado no capítulo 1.

Em sua trajetória evolutiva, na qual passou a ocupar um lugar central e de evidente importância nas organizações, a comunicação empresarial parece ter avançado em suas práticas por meio do desenvolvimento das técnicas aplicadas a cada uma das dimensões propostas por Lasswell, atendendo à necessidade dos próprios gestores de aprofundá-las e sofisticá-las para manter ou ampliar sua contribuição na consolidação dos resultados pretendidos pelos negócios. Em outras palavras, o paradigma que sustenta as práticas de comunicação empresarial manteve-se o mesmo, refinando-se as técnicas e ferramentas em cada uma de suas dimensões (emissor, mensagem, canal, receptor e efeitos) por meio de um processo sistemático e planejado de aplicação concreta e avaliação no dia a dia da rotina organizacional.

Para ilustrar como este processo ocorre, podemos citar o desenvolvimento das técnicas aplicadas ao campo da audiência materializado no modelo clássico de Lasswell por meio da interrogação ‘a quem?’. Neste caso, conforme explica Torquato (2004:54), a preocupação que motiva a busca por desenvolvimento, é que

“se um gerente não conhece a natureza – o perfil, gostos atitudes, expectativas, vontades, a realidade cotidiana – dos receptores com os quais se comunica ou quer se comunicar, vai provocar ruídos em sua comunicação.”

Assim, ao longo dos últimos 60 anos, verificou-se um amplo processo de refinamento no campo da comunicação organizacional nas práticas relativas à audiência, na busca por conhecer e entender quem é o receptor e antecipar como as mensagens seriam recebidas e quais resultados poderiam ser alcançados frente as especificidades de cada um dos diferentes públicos (FRANÇA, 2008). Da segmentação clássica entre público interno e externo, bem como dos demais recortes demográficos e etnográficos

possíveis, os gestores da comunicação empresarial passaram a aplicar uma infinidade de ferramentas e técnicas, dando origem a outras classificações e segmentações aos públicos na medida em que sentiram a necessidade de ampliar a efetividade de suas ações de comunicação: operários e lideranças; consumidores ativos e potenciais; formadores de opinião; governos; comunidades de entorno; organizações da sociedade civil; imprensa; sindicatos; investidores são apenas algumas das categorias que hoje podem ser apresentadas. Nesta perspectiva, as práticas de comunicação convergem com os estudos focados na teoria dos *stakeholders* (FREEMAN, 1984; CLARKSON, 1995) observando os públicos como

“grupos organizados de setores públicos, econômicos ou sociais que podem, em determinadas condições, prestar efetiva colaboração às organizações, autorizando a sua constituição ou lhe oferecendo o suporte de que necessitam para o desenvolvimento de seus negócios” (FRANÇA, 2008: 52).

Da mesma forma, a dimensão do ‘canal’ também parece ter evoluído tecnicamente com a experiência prática da comunicação empresarial sem, no entanto, desviar-se do paradigma original. Os canais e as mídias diversificaram-se de maneira significativa não só pelo surgimento de novas tecnologias e recursos midiáticos, mas também pelos diversos estudos e aplicações que se desenvolveram no campo do branding (AAKER, 1998; CALKINS e TYBOUT, 2006). As concepções mais recentes já falam em “pontos de contato” e dão conta não só dos veículos tradicionais, mas ampliam a dimensão do canal para a arquitetura, as embalagens, os uniformes, o atendimento telefônico, as fachadas, os cheiros e sabores, os pontos de venda entre tantos outros suportes pelos quais uma empresa ou marca pode se materializar com sua simbologia e mensagem para um de seus públicos (PEREZ, 2004; SEMPRINI, 2006). Se fosse dada sequência nesta análise, passando por cada uma das dimensões propostas no paradigma de Lasswell, confirmar-se-ia que o processo da comunicação empresarial se sofisticou por meio do estressamento de cada um deles, agregando mais e mais eficiência ao seu processo. Em síntese,

“a comunicação nas organizações foi assumindo novas características, sendo mais produzida tecnicamente e baseando-se em pesquisas de opinião entre os diferentes públicos, até chegar ao estágio em que se encontra hoje em muitas organizações *top* modernas, nas quais atinge um grau

de sofisticação na sua elaboração e, também, um caráter estratégico no conjunto dos objetivos institucionais e corporativos”. (KUNSCH, 2009B:52)

Porém, a conclusão crítica ao processo acima não seria outra se não o fato de que as práticas de comunicação empresarial evoluíram tecnicamente e se profissionalizaram sem que isso provocasse mudanças na fundamentação de base funcionalista que a sustenta como teoria e prática, mantendo-se, assim, relegada ao exercício de uma função instrumental, auxiliar e de suporte aos processos de gestão empresarial.

Se o paradigma hegemônico da comunicação empresarial vincula-se ao paradigma funcionalista, cabe observar qual o impacto disso nas suas diversas práticas, sejam elas institucionais ou mercadológicas, por meio das quais a empresa materializa seu relacionamento proativo, planejado e sistemático com a sociedade em seus diversos segmentos. Assim, a seguir, vamos analisar brevemente como as práticas das relações públicas e da propaganda ajudam a materializar uma dinâmica específica de relação entre a empresa e a sociedade.

3.2.1 A prática das relações públicas na administração estratégica dos públicos e informações

Dentre as aplicações mais comuns ao campo da comunicação empresarial, ou seja, daquela comunicação que é protagonizada de maneira organizada e sistemática pelas empresas no seu relacionamento com os diversos públicos que compõem a sociedade, está a das relações públicas. A história e o desenvolvimento do campo ocorreram desde o início do século XX, com maior força nos países desenvolvidos, especialmente, nos Estados Unidos (NASSAR, 2007), mantendo, ao longo do tempo, fortes conexões com o paradigma funcionalista da comunicação (PERUZZO, 2009). Os pesquisadores norte americanos exerceram e ainda exercem um papel fundamental na construção das teorias, porém, desde os anos 1970, o campo acadêmico e profissional tem se desenvolvido no Brasil com uma produção bibliográfica expressiva, entre livros e periódicos (KUNSCH, 2006). Assim, buscaremos centrar a breve análise deste tópico na produção de autores brasileiros.

Segundo Kunsch (2003:89-90),

“as relações públicas, como disciplina acadêmica e atividade profissional, têm como objeto as organizações e seus públicos, instâncias que, no entanto, se relacionam dialeticamente. É com elas que a área trabalha, 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.”

Nesta perspectiva, as relações públicas são parte integrante do subsistema institucional das organizações, sendo responsáveis por gerenciar estrategicamente os relacionamentos públicos dos grupos sociais envolvidos com a empresa. A perspectiva da “administração de relacionamentos” presente na maioria das conceituações da atividade deixa evidente as conexões das práticas de relações públicas com o paradigma funcionalista.

Buscando delimitar um modelo estratégico para as relações públicas, Kunsch (2003) define duas linhas mestras a serem seguidas: na primeira delas, aponta a necessidade de atuação dentro do composto da comunicação integrada, uma proposição que preconiza a convergência da comunicação interna, comunicação administrativa, comunicação mercadológica e comunicação institucional; na segunda, observa a dimensão estratégica necessária à área, que deve se apoiar em fundamentos e teorias das organizações, da administração e da comunicação, com destaque para o próprio campo das relações públicas. O planejamento estratégico, entendido como um processo de inteligência, é outro aspecto apontado pela autora para que as empresas possam ter sucesso nos seus relacionamentos, possibilitando a elas “conduzir os esforços para objetivos pré-estabelecidos, por meio de uma estratégia adequada e uma aplicação racional dos recursos disponíveis” (KUNSCH, 2003:216).

Na medida em que buscam administrar estrategicamente o relacionamento com os públicos em função dos interesses do negócio (PERUZZO, 2009), nos interessa destacar, especialmente, a dimensão política presente nas relações públicas (SIMÕES, 1995; NASSAR, 2007) e as relações desiguais de poder (TERCIOTTI, 2008) que elas sustentam no contexto da comunicação empresarial e do relacionamento entre

empresa e sociedade. Neste sentido, Simões (1995:83) é categórico ao afirmar que “a atividade de relações públicas é a gestão da função política da organização”, pois

“todas as ações desta atividade reportam-se às implicações que as decisões da organização poderão gerar junto aos públicos e às consequências que as decisões dos públicos poderão causar aos objetivos organizacionais. (...) O exercício do poder é realizado através do processo de comunicação com os instrumentos de comunicação.” (SIMÕES, 1995:84).

Ressalte-se, neste sentido, que as conexões entre comunicação e poder são íntimas pois “o poder é uma forma de comunicação, e esta, por sua vez, também se constitui numa fonte e num instrumento de poder” (TERCIOTTI, 2008:27).

Este aspecto relembra um dilema histórico, não só das relações públicas, mas da comunicação organizacional como um todo e que está relacionado ao comportamento ético e transparente da organização na relação que estabelece com os diversos públicos. Admitindo-se que na contemporaneidade a informação é um elemento que confere poder (CASTELLS, 2007), a administração da informação, sua divulgação ou não, pelas práticas de comunicação se torna recurso importante para que as empresas alcancem seus objetivos individuais frente a outros interesses conflitantes que possam estar presentes na sociedade ou em grupos específicos. Dentro de uma perspectiva concorrencial pode-se admitir determinadas atitudes que preservem informações estratégicas de uma divulgação mais ampla, mas no plano das externalidades que afetam a sociedade a assimetria de informações se torna cada vez mais inaceitável (CASALI, 2008).

“Tal constatação nos leva, diante das demandas éticas de nossa época, a questionar a sustentabilidade de práticas de relações públicas que, operacionalizadas por protagonistas responsáveis pelos relacionamentos com inúmeros públicos, se caracterizam por esconder e/ou maquiagem ações empresariais que ameaçam as identidades, as economias e o meio ambiente de países e comunidades onde as empresas e instituições desenvolvem seus negócios e suas atividades.” (NASSAR, 2006:60)

Porém, com o desenvolvimento das novas tecnologias de comunicação e a disseminação do aparato das redes informacionais, será cada vez mais difícil a uma

organização valer-se da administração da informação como recurso de poder. De um lado, a perspectiva de uma sociedade transparente minimiza as possibilidades de que fatos relevantes sejam escondidos da opinião pública e, de outro, a sociedade civil mobilizada em torno de interesses sociais compartilhados e com mais acesso a informações relevantes protagoniza uma nova relação de forças com as empresas (KING, 2008; SROUR, 2008). A dimensão e os impactos da nova configuração das relações de poder na sociedade e do menor controle da informação pelas empresas no mundo contemporâneo é um dos aspectos que emergiram com maior intensidade na pesquisa de campo e que serão apresentados no próximo capítulo.

A perspectiva das relações públicas como técnica para administração dos públicos e informações em função do interesse corporativo, revela e enfatiza a dimensão instrumental e persuasiva presente nos modelos de comunicação empresarial. Apesar de um discurso da pretensa harmonia de interesses entre os públicos e a organização, a atividade específica das relações públicas revela-se como espaço privilegiado para o exercício do poder, “uma relação instrumental entre pessoas” (TERICOTTI, 2008:25), sustentada no controle e na assimetria de informações entre os públicos. Nesta perspectiva, vale resgatar a proposição de Peruzzo (1986:55) quando afirma que

“as relações públicas se dizem promover o bem-estar social e a igualdade nas relações sociais numa sociedade marcada por profundas diferenças de classe. Tratam os interesses privados como sendo interesses comuns de toda a sociedade, escondendo que esses interesses são comuns à classe que detém o controle econômico, social, cultural e político da sociedade. Em suma, elas contribuem para camuflar os conflitos de classe e educar a sociedade na direção ideológica burguesa para preservar a dominação do capital sobre o trabalho.”

A grande questão e o grande desafio que se colocam neste momento para a atividade referem-se a como as relações públicas poderão responder ao contexto emergente da relação empresa-sociedade. Uma nova relação que se sustenta em um modelo dinâmico-interativo de RSE e que se coloca sob um sistema informal de governança corporativa, alterando definitivamente a correlação de forças que caracterizaram a interação entre negócios e sociedade durante toda a era moderna-industrial.

3.2.2 *A prática da propaganda na sedução/manipulação dos públicos*

A produção acadêmica em propaganda no Brasil não é significativa. Estudo realizado por Jacks (2001), revelou que, nos anos 1990, o volume de teses e dissertações relacionadas a esta atividade representava apenas 10% do total dos trabalhos defendidos nos principais programas de comunicação do país. Aparentemente, a pobreza acadêmica é um contrasenso com a realidade de sempre crescentes investimentos privados e públicos nestas atividades e do notável destaque que a produção brasileira recebe em festivais e prêmios internacionais do segmento publicitário. Nesta perspectiva, as proposições de Berger (2007) e de Craig (2007) parecem convergir: de um lado, há uma prática rica e profícua e ainda assim, de outro, há a carência de formulações teóricas no campo. Uma possível explicação para este fenômeno talvez seja o próprio sucesso que a aplicação da propaganda encontra no contexto da dimensão mercadológica da comunicação empresarial. Ou seja, na medida em que na prática prova-se útil e funcional aos objetivos definidos pelos seus “clientes”, não se fazem necessárias revisões teórico-metodológicas no campo, reforçando as proposições hegemônicas existentes. Dada esta realidade acadêmica, para a análise que se segue, utilizaremos como referência autores estrangeiros, especialmente, norte americanos, algumas vezes por meio de citações de outros autores em publicações nacionais.

De saída, é importante fazer uma ressalva: se a propaganda parece ser a prática mais constante da comunicação empresarial, em sua trajetória quase sempre esteve relacionada aos departamentos de marketing das companhias, fugindo ao controle dos comunicadores (BUENO, 2009). Até hoje, em algumas empresas, é como se a propaganda e a promoção não fossem práticas de comunicação dada a sua vinculação funcional e hierárquica ao marketing e a total separação e paralelismo que assumem em relação a atividade das áreas responsáveis pela comunicação, as quais acabam se voltando basicamente para a comunicação institucional e interna. Esta pode ser uma segunda explicação para a existência de tão reduzida produção acadêmica sobre o tema no Brasil. Como no contexto deste tópico, o que importa é verificar como a

propaganda por meio de suas práticas se materializa como elemento estruturante da relação empresa-sociedade, a vinculação ao marketing não interfere na análise. Por conta disso, ampliaremos a perspectiva analítica para abarcar *comunicação integrada de marketing* (CIM), o campo do marketing aplicado à comunicação, que, além da propaganda, prevê ações promocionais, eventos e patrocínios entre outras atividades que podem ser classificadas como pertencendo ao campo da comunicação mercadológica.

A filiação da propaganda ao campo da comunicação e, em especial, às teorias funcionalistas, como visto anteriormente, é histórica: as primeiras pesquisas em comunicação de massa têm como objeto principal a propaganda, destacando-se, neste sentido, o trabalho pioneiro de Harold Lasswell, *Propaganda Techniques in the World War* (1927). Para Lasswell (1971:9),

“a propaganda diz respeito ao gerenciamento das opiniões e atitudes por meio da manipulação direta de sugestão social, ao invés da alteração de outras condições no ambiente ou no organismo.”

Em sua obra, o autor revela a carga de intencionalidade presente na propaganda: “nenhum governo espera vencer sem uma nação unida por trás dele, e nenhum governo tem uma nação unida por trás dele ao menos que controle as mentes de seu povo” (LASSWELL,1971:10). Isso evidencia que, em seu fundamento teórico, a propaganda surge deliberadamente como um recurso de manipulação, sedução ou de persuasão dos indivíduos que compõem a massa, certamente influenciada pelo contexto de uma sociedade que se encontrava em pleno processo de urbanização e no período do pós-guerra.

Ao definir o emissor como ponto de partida e o receptor como ponto de chegada, este modelo cria propositadamente uma relação desigual de poder entre as partes e privilegia os processos comunicativos que “têm como objetivo obter uma dada reação ou conduta das pessoas” (RÜDIGER, 2003:23). Pode-se dizer que na relação estabelecida o emissor é o detentor do poder e busca promover uma reação na audiência que seja favorável aos seus interesses particulares. Nesta perspectiva, é

interessante perceber como este conceito teórico se materializa no aconselhamento oferecido por Belch e Belch (2008:139) para a aplicação prática das CIM:

“o emissor, ou fonte, da comunicação é a pessoa ou organização que possui informações para compartilhar com outra pessoa ou grupo de pessoas. (...) Em razão de as percepções do receptor em relação à fonte influenciarem no recebimento da informação, os anunciantes devem ser cautelosos ao selecionar um comunicador que o receptor considere familiar e digno de confiança e com o qual possa se identificar de alguma maneira.”

Dotada de uma carga evidentemente manipulativa e persuasiva, muitas vezes, os teóricos do campo procuram observar a propaganda em sua perspectiva positiva ou, ao menos, enfatizar a possibilidade de sua utilização de forma benéfica para a ordem social. Lazarsfeld e Merton em “Comunicação de massa, gosto popular e ação social organizada” (1948), por exemplo, questionam quais seriam “as condições para a utilização efetiva dos meios de comunicação em prol da chamada ‘propaganda com objetivos sociais’, por exemplo, a promoção da integração racial, de reformas educacionais ou de atitudes positivas em relação ao trabalho organizado?” (LAZARFELD e MERTON, 1977:248). Os autores concluem que são três as condições que favorecem a eficácia da propaganda - monopolização, canalização e suplementação -, sendo que para alcançar os objetivos de forma plena “devem ser cumpridas pelo menos uma ou mais dentre as três”

Apesar desta proposição teórica já possuir mais de 60 anos, é fácil observar como as três condições sugeridas continuam subsidiando, em nossos dias, as estratégias da propaganda e a preocupação dos profissionais envolvidos com ela, sobretudo no que se refere ao planejamento de mídia (TAMANHA, 2006) e também ao planejamento da CIM (BELCH e BELCH, 2008). Segundo Lazarsfeld e Merton, a monopolização “se concretiza quando não se manifesta qualquer oposição crítica na esfera dos meios de comunicação no que concerne à difusão de valores, políticas ou imagens públicas.” Se aplicarmos essa idéia ao campo da propaganda comercial, estamos falando de uma situação de inexistência ou de redução de mensagens concorrentes que possam competir pela atenção da audiência com a mensagem de um determinado anunciante. Para atender a esta prerrogativa, o planejamento de mídia como técnica aplicada à propaganda, se desenvolveu nas últimas décadas com a criação de ferramentas e de

procedimentos para analisar os índices de audiência e de participação de audiência dos veículos e, assim, se aproximar da monopolização da atenção pela menor dispersão da audiência no momento da veiculação de uma determinada mensagem (TAMANHA, 2006). A proliferação e multiplicação dos meios, no entanto, torna essa condição um desafio cada vez mais difícil de ser cumprido nos dias atuais.

A condição da canalização, por sua vez, ocorre quando “a publicidade é tipicamente orientada no sentido da canalização de padrões de comportamento e de atitudes pré-existentes” (LAZARFELD e MERTON, 1977:250). Assim, pode-se dizer que a canalização opera pelo reforço na mensagem de atitudes, ideias e valores que serão bem recebidas pelo receptor, criando uma condição de maior disposição ao conteúdo veiculado. Voltam Belch e Belch (2008:139) nos ajudam a ver como esta proposição teórica se traduz literalmente em recomendações práticas:

“o processo de comunicação se inicia quando a fonte seleciona as palavras, os símbolos, as figuras e outros elementos para representar a mensagem que será enviada aos(s) receptor(es). (...) O objetivo do emissor é codificar a mensagem de modo que seja entendida pelo receptor, o que significa utilizar palavras, sinais ou símbolos familiares ao público-alvo.”

A condição da suplementação, por fim, se materializa quando a propaganda ou a comunicação são complementadas por “contatos pessoais” (LAZARFELD e MERTON, 1977:250) que auxiliam no reforço e fixação dos valores ou conceitos desejados pelos emissores. A necessidade de suplementação relativiza o poder que se confere aos efeitos dos meios de comunicação, mas tenta assegurar a consecução dos objetivos unilaterais do emissor. Daí porque Lazarsfeld também tenha formulado a proposição do *two-step-flow* na qual o fluxo de comunicação é compreendido em duas etapas visando a sua plena efetividade (WOLF, 2003:40). Novamente, a questão da suplementação também parece estar presente nas práticas da CIM, sendo esta um dos seus principais fundamentos. Vejamos um exemplo aplicado à atividade de venda pessoal ou direta:

“Do ponto de vista da persuasão, uma mensagem de venda é muito mais flexível, pessoal e poderosa do que um anúncio. (...) O vendedor tem uma grande quantidade de informação e

conhecimento sobre o seu produto ou serviço e seleciona itens apropriados à medida que a entrevista prossegue. Portanto, o vendedor pode adaptar a venda ao pensamento, opiniões e necessidades do cliente real ou potencial, no momento em que a venda acontece. Além do mais, quando surgem objeções feitas pelo comprador, o vendedor pode tratar as objeções de uma maneira apropriada. E isso não é possível com a propaganda.” (HUNT e TANNER *apud* BELCH e BELCH, 2008:186)

De maneira geral, a correlação entre teoria e prática revelam que os pressupostos básicos da propaganda e da CIM são a criação de uma relação de persuasão e de convencimento sobre o receptor ou a audiência. No caso, das organizações empresariais este é quase sempre um consumidor real ou potencial que se encontra em uma relação comercial com o emissor, ainda que as técnicas de propaganda já sejam utilizadas para seduzir outros públicos em abordagens institucionais com foco na valorização da imagem e da reputação da empresa (SEMPRINI, 2006; IASBECK, 2007). O que é importante destacar aqui com esta breve análise é a conexão existente entre a teoria funcionalista, as práticas persuasivas e manipulatórias e uma dinâmica específica que a empresa assume na relação com a sociedade. Novamente a dimensão do poder se expressa por meio das atividades de comunicação empresarial, denotando a construção de uma relação assimétrica entre a empresa e a sociedade ou entre aquela e segmentos desta. Mais do que comunicar, este procedimento autoritário revela um processo de interdição da fala (TERCIOTTI, 2008) com o potencial de detonar perigosos desdobramentos para as organizações empresariais (RODGRES, 2000; KING, 2008; SROUR, 2008). Numa sociedade que se torna mais crítica e informada, ao insistir em práticas comunicacionais sustentadas em um paradigma funcionalista, seja pela atividade da propaganda, da comunicação integrada de marketing ou ainda das relações públicas, a empresa revela-se aos públicos como um ente interesseiro e autoritário que se volta para o seu ambiente externo e estabelece relações desiguais mascarando sua pré-disposição a fazer valerem apenas seus interesses particulares por meio de técnicas manipulativas aplicadas sobre os sujeitos com quem interage. Na medida em que os valores se transformam, estas práticas mostram-se desgastadas e surgem movimentos de resposta na sociedade cada vez mais expressivos (KLEIN, 2002; KING, 2008).

Ao longo dos capítulos 1 e 2, mostramos como a nova configuração da RSE e da governança corporativa tem demandado uma nova relação entre empresa e sociedade. Frente a um maior protagonismo da sociedade civil e de grupos de pressão e também da nova configuração de poder que se estabelece pela morfologia social das redes, é urgente que as empresas reflitam e revejam as bases que fundamentam suas práticas comunicacionais sob pena de enfrentarem resistências cada vez maiores da sociedade que, cedo ou tarde, poderão traduzir-se em sérios prejuízos ou riscos aos negócios. Este parece ser um processo sem volta, pois como coloca Srour (2008:62), já

“no final do século XX, a sociedade civil aprendeu a fazer ‘política pela ética’, o que equivale dizer que esgrimiu um formidável poder de dissuasão ao acionar diversos canais que ganharam musculatura e consistência: a mídia, plural e investigativa, detentora de uma força superlativa, tem a faculdade de afetar negativamente o capital de reputação das empresas, quando não a de arruiná-lo; as agências de defesa do consumidor e dos cidadãos, a exemplo do Procon e da Vigilância Sanitária, dispõem de um arsenal de procedimentos capaz de fustigar diversos tipos de transgressões e de desestimular a reincidência; os movimentos de boicote promovidos por clientes, eloqüentemente silenciosos e multifacetados, provocam consideráveis perdas financeiras aos empreendimentos, quando não sua falência; a Justiça, apesar de sua proverbial morosidade, está cada vez mais equipada para aplicar sanções e multas dissuasórias.”

Na medida em que avançamos no século XXI esta ‘política pela ética’ da qual fala Srour parece figurar como um dos elementos que caracterizam o espírito do tempo (LYPOVETSKY, 2003), o que nos leva a crer que a pressão e a vigilância sobre as empresas só tenderá a aumentar.

3.3 A comunicação empresarial no contexto dos modelos de RSE

Se a comunicação empresarial apoiada no modelo funcionalista mostrou-se útil aos interesses do capitalismo organizado, como avaliar seus desafios em tempos de transição pós-moderna? A comunicação empresarial não pode estar dissociada das grandes mudanças contextuais em processo e que redesenham a relação empresa-

sociedade na contemporaneidade. Da mesma maneira, não pode fechar os olhos para as tensões e dilemas que se expressam por meio das diversas interações que se estabelecem na dinâmica da vida cotidiana entre os negócios e seus *stakeholders*. Se durante muito tempo a organização empresarial, enquanto a principal instituição do capitalismo, não encontrou dificuldades para fazer de suas práticas de comunicação um instrumento eficiente a serviço de seus interesses, não se pode pensar que as mesmas práticas e teorias concebidas no contexto de uma modernidade que, agora, se encontra em crise serão suficientes para orientá-la em um ambiente que passa por um processo de transformação tão radical. Vale lembrar que o campo da comunicação não constrói seu saber e sua prática isoladamente; relaciona-se diretamente com as características contextuais e as demandas da sociedade na qual se insere. Assim, parece relevante entender as conexões que se estabelecem entre os modelos de RSE e de comunicação empresarial ao longo do tempo como recurso metodológico para apoiar a reflexão sobre os limites dos modelos vigentes e a proposição de pistas do que poderia vir a se constituir como um novo paradigma da comunicação empresarial no contexto sociocultural da transição pós-moderna.

Considerando que a comunicação empresarial e a RSE são elementos estruturantes da relação empresa-sociedade, é natural que os modelos que caracterizam ambas em um mesmo momento histórico guardem entre si conexões íntimas, reforçando-se mutuamente e aos sentidos que estabelecem na estruturação da própria relação empresa-sociedade. Assim, parece oportuno analisar como a comunicação e a RSE apresentam similaridades em seus modelos históricos permitindo compreender de que forma um alimenta ao outro. Assim, se tomarmos por base, como discutido no capítulo 1, que, de um lado, a RSE é o espaço em que se definem os papéis e responsabilidades mútuas entre a empresa e a sociedade, ou seja, a dimensão normativa que sustenta esta relação; e que, de outro, a comunicação empresarial, como produto da cultura organizacional (BUENO, 2009), é o espaço em que a empresa busca materializar proativamente, de maneira sistemática e organizada, a sua relação com seus diversos públicos (KUNSCH, 2009A), podemos pensar que o modelo de comunicação empresarial hegemônico em um determinado período histórico seja reflexo do modelo hegemônico de RSE neste mesmo momento. Em outras palavras, o primeiro deve estar contido no segundo, atuando na constituição e sustentação deste.

Observando os modelos de RSE e comunicação praticados no período do capitalismo organizado, no que se refere à dinâmica que estabelecem com a sociedade, não há dúvidas de que o modelo funcionalista de RSE e o modelo funcionalista de comunicação empresarial, até pela designação utilizada, são dois lados de uma mesma moeda. Sustentados no mesmo paradigma, a correlação existente entre ambos é tão evidente que se apresentam dificuldades para discorrer sobre suas conexões, interações e complementariedades sem que se perca a clara a distinção entre o que é o espaço de um e o que é o espaço de outro. Se o modelo de RSE emerge como produto histórico do contexto social do capitalismo organizado e o modelo funcionalista de comunicação empresarial emerge como produto do modelo funcionalista de RSE, pode-se dizer que integrados os dois modelos respondem a um mesmo desafio: o de ampliar a funcionalidade do sistema capitalista, contribuindo para sanar, ao menos em parte, seus desequilíbrios estruturais mais gritantes.

Ora, como abordado no capítulo 1, o grande desafio do capitalismo organizado era justamente o de garantir e ampliar a funcionalidade do sistema capitalista. Para isso, as prerrogativas do Fordismo e do Estado do bem estar social se coordenaram de forma a garantir altos níveis de produtividade nas indústrias e, ao mesmo tempo, benefícios sociais e tempo livre ao trabalhador visando a recomposição de sua força e a garantia de um momento reservado para o consumo. Como vimos, boa parte dos direitos concedidos ao trabalhador se justificam neste contexto pela necessidade de acomodar as tensões mais gritantes do regime de exploração capitalista e também pela necessidade de converter a massa de operários em uma massa de consumidores. Considerando que a teoria funcionalista entende que os processos sociais são estruturados em sistemas, tendo em vista a manutenção do funcionamento da sociedade de forma equilibrada, é dentro desta perspectiva que se estabelece, de um lado, o Estado-Providência com seus mecanismos e aparatos sociais que o diferenciam do modelo liberal e, de outro, o modelo funcionalista de RSE definindo as obrigações sociais da empresa naquilo que configura a sua relação com a sociedade.

Porém, se empresa e Estado estavam coordenados e alinhados em suas responsabilidades frente a manutenção da funcionalidade do sistema, a grande questão

que surge para a teoria social da época é como garantir que a massa se comportasse conforme os papéis sociais a ela atribuídos. Como garantir que a massa de trabalhadores cumprisse com sua rotina sistemática de trabalho? Como garantir que a massa utilizasse seu tempo livre para recompor suas forças? Como garantir que a massa gastasse seu salário consumindo os produtos e alavancando a economia? Como garantir que a massa se conformasse com seu lugar alienado dentro do sistema de produção capitalista?

É justamente dentro da proposição destes desafios que a *mass communication research* irá se desenvolver. E é dentro deste ambiente, que serão forjados os modelos que sustentam as práticas de comunicação empresarial hegemônicas até os dias atuais. Para ilustrar como a comunicação se coloca como a ferramenta para a efetivação do modelo funcionalista de RSE, pode-se retomar a proposição de Lazrsfeld e Merton quando complementam a visão de Lasswell sobre as funções da comunicação na sociedade (MATTELART e MATTELART, 2006:41). Segundo a proposição dos autores, estas seriam quatro⁵¹:

- a) a vigilância do meio – a comunicação revela tudo o que poderia ameaçar a funcionalidade do sistema social ou de partes que a compõe garantindo, assim, a manutenção da ordem e o cumprimento dos papéis de cada ator social;
- b) o estabelecimento de relações entre os componentes da sociedade para produzir uma resposta ao meio – a comunicação cria interação e o mútuo reconhecimento entre os diversos atores sociais e os setores da sociedade, a fim de cooperarem tendo em vista a harmonia do todo social e a funcionalidade do sistema;
- c) a transmissão da herança social – a comunicação promove a reprodução e manutenção dos padrões sociais por meio do reforço dos comportamentos desejados e da transmissão do patrimônio cultural;
- d) o *entertainment* ou diversão – a comunicação oferece opções de lazer para que o trabalhador possa recompor suas forças e apresentar-se novamente disposto às duras jornadas de trabalho nas indústrias.

⁵¹ Cf. MATTELART e MATTELART, 2006:41-42

É dentro deste modelo que irá emergir justamente a comunicação empresarial a qual terá a propaganda como seu carro-chefe. Dentro do sistema de comunicação comercial que se estabelece, especialmente no modelo norte americano, por meio da compra de espaços publicitários, as empresas e os governos irão financiar/patrocinar os veículos de comunicação visando garantir que a mídia veicule programas e mensagens funcionais à manutenção do sistema. Com isso, garantem também o espaço de veiculação para mensagens persuasivas com foco na promoção de vendas dos seus produtos e serviços ou dos seus interesses políticos. Desta maneira, pode-se observar como o modelo funcionalista de RSE se complementa com o modelo funcionalista de comunicação empresarial em uma relação de simbiose que irá se mostrar hegemônica durante quase todo o século XX.

A ordem perfeita deste sistema só passa a ser desestabilizada a partir das décadas finais o século passado quando o sistema moderno-industrial dá novos sinais de seu esgotamento e começa a se estabelecer o fenômeno do que aqui chamamos de transição pós-moderna. Não cabe aqui retomar a descrição das forças contra-hegemônicas que emergem neste período, já largamente exploradas ao longo do capítulo 1. No entanto, para explorarmos as possíveis correlações entre os modelos de RSE e de comunicação empresarial igualmente emergentes na transição pós-modernas, é importante resgatar as características do modelo dinâmico-interativo de RSE para a partir dele delinear pistas para a definição de um possível modelo de comunicação empresarial coerente com o contexto sociocultural contemporâneo.

Primeiramente, é importante lembrar que o modelo dinâmico-interativo de RSE antes de ser algo plenamente consolidado apresenta-se como um campo de disputa entre as forças sociais emergentes e os poderes hegemônicos constituídos. Daí a importância, inclusive, de que seja compreendido dentro de uma abordagem político-contratual da relação entre empresa e as chamadas partes interessadas. Mais do que um espaço de disputa provisório, o modelo dinâmico-interativo sinaliza para um processo permanente de negociação entre os interesses da empresa e da sociedade pelo qual os papéis e responsabilidades e os limites de atuação de um e de outro são definidos de maneira interativa, compartilhada por meio do debate ou do diálogo, e dinâmica, estando sujeitos à mudança de acordo com a própria evolução da correlação de forças estabelecida entre as diversas partes da sociedade em um contexto que se mostra

complexo (VATTIMO, 2002), reflexivo (GIDDENS, 1991) e fluído (BAUMAN, 2005 e 2011; GIOIELLI, 2005) sustentando-se no paradigma da rede (CASTELLS, 1999).

As próprias mudanças tecnológicas que marcam a sociedade em rede favoreceram a multiplicação de atores no jogo político, o qual passou a ser exercido, em grande medida, dentro de redes horizontais de comunicação (VOLKMER, 2003; CASTELLS, 2007). Esta perspectiva altera substancialmente as relações de poder, uma vez que o acesso a informação se democratiza e a dinâmica colaborativa da rede permite à sociedade civil estabelecer dinamicamente sub-redes entorno de interesses específicos que se constituem como grupos de pressão em um processo de governança sem governo. Quando os interesses se relacionam a algum aspecto relacionado à atividade empresarial, o que se observa é que, da dinâmica política da sociedade civil, estruturada em um paradigma de rede, pode emergir na esfera pública mediática um sistema de governança corporativa extrainstitucional mobilizando a opinião pública e desencadeando um processo de regulação efetivo sobre as empresas.

Desta maneira, na transição pós-moderna a relação entre empresa e sociedade se define em uma configuração dinâmica de forças, que frente aos descaminhos da modernidade e da emergência de novos valores e sentidos para os conceitos de progresso e desenvolvimento, se desdobram em um processo de atenção e vigília constantes sobre a atividade empresarial e em um crescente número de demandas e expectativas sociais que se voltam para os negócios. Se as empresas estavam acostumadas com um ambiente social estável e administrável dentro de um modelo funcionalista e da perspectiva de uma sociedade de massa; se gozavam de uma relação assimétrica de poder para com a sociedade pela capacidade de acesso aos meios de comunicação verticais conferida pelo poder econômico e sustentada pela manipulação de informações estratégicas; se entendiam, enfim, a sua relação com a sociedade a partir da classificação e administração estratégica dos públicos em função de seus interesses particulares, este ambiente parece em pleno processo de desmonte.

No contexto da transição pós-moderna e da sociedade em rede e diante da emergência de um modelo dinâmico-interativo de RSE, os interesses privados precisam ser negociados publicamente com as demais forças e interesses que emanam da sociedade

civil em um processo que é dinâmico e interativo. A nosso ver, mais do que nunca, esta nova dinâmica da relação configura-se como um processo comunicacional, a ser compreendido e tratado pelo campo da comunicação em uma abordagem igualmente político-contratual. Neste sentido, seria importante que o modelo e o paradigma que ainda estrutura a comunicação empresarial nos dias atuais fossem alterados afim de se adequarem a um novo ambiente e a uma nova abordagem. Por mais que as empresas e demais poderes constituídos tentem recompor sua hegemonia, inclusive pelo uso instrumental da comunicação, este parece ser um processo inócuo dado estágio das mudanças trazidas com o evento da transição pós-moderna. Mais inteligente seria que as empresas adequassem suas práticas ao novo contexto social e político que se estabelece no início do século XXI, até como forma de preservarem seus interesses. No que se refere a comunicação empresarial, algumas pistas podem ser delineadas a fim de que o modelo e o paradigma funcionalista sejam substituídos por uma nova conformação mais adequada ao modelo dinâmico-interativo de RSE.

Assim, pode-se argumentar que uma primeira mudança fundamental a ser considerada neste exercício é a migração de um modelo de comunicação que hoje é instrumental, verticalizado e hierárquico para um novo modelo que possa entender a comunicação empresarial não como instrumento, mas como um processo social de construção de sentidos. Sentidos estes que, num modelo dinâmico-interativo de RSE, se voltam fortemente para a definição da própria função social da empresa, para os papéis e responsabilidades dela frente a uma sociedade organizada em torno de novos valores e conceitos. Dentre os novos conceitos estão inclusive a consciência de uma cidadania planetária e a co-responsabilidade de todos (inclusive as empresas) para com o bem estar irrestrito das gerações atuais e futuras.

Nesta perspectiva, a comunicação empresarial precisaria deixar de ser um recurso de dominação e de poder para se converter em um recurso de efetivo compartilhamento, comunhão e colaboração. Em outras palavras, a comunicação precisaria migrar para um modelo efetivamente dialógico. Obviamente, o diálogo aqui não deve ser visto como instrumento burocrático que só se efetiva com o estabelecimento concreto de contatos presenciais e cara a cara, como ocorre sem sucesso e de maneira falseada na maioria dos painéis de engajamento com *stakeholders* (ANDRADE, 2002; HESS, 2007). O que a idéia de diálogo deve trazer para a comunicação empresarial, não é

uma nova ferramenta ou um evento de comunicação, mas o sentido de multilateralidade que a comunicação precisa assumir no ambiente de uma sociedade globalizada, democrática e plural, observando-se como um processo de falar e de ouvir por meio do qual os diversos interesses e sentidos são negociados entre as partes. A partir das contribuições de Adler e Rodman (2003), podemos dizer que o diálogo se caracteriza por: ser colaborativo; ter como meta uma base comum; ampliar a visão dos participantes e possibilitar a mudança dos seus pontos de vista; permitir a reavaliação das suposições iniciais; estimular que os participantes pensem sobre o ponto de vista de seus interlocutores; favorecer o encontro de novas posições e soluções; exigir um comportamento não ofensivo e/ou falsificado.

Na medida em que “o diálogo se faz presente nos locais onde se valoriza a construção de relacionamentos, a criatividade e a recusa de conflitos” (TERICOTTI, 2008:30), este modelo parece oferecer uma base profícua para uma nova prática da comunicação organizacional capaz de responder a nova dinâmica da relação empresa-sociedade que emerge com o modelo dinâmico-interativo de RSE e o sistema de governança corporativa extrainstitucional. Na medida em que a nossa sociedade não se baseia mais no paradigma da sociedade industrial e, sim, no da sociedade em rede, parece que a adoção de um modelo dialógico de comunicação empresarial atenderá melhor aos desafios que as próprias empresas terão de enfrentar para se adaptarem ao novo contexto sociocultural. Vale dizer que o diálogo não requer e não preconiza que as partes deixem de ter interesses particulares. As empresas não deixarão de ter seus interesses privados na relação que estabelecem com o meio social e o meio ambiente. Da mesma maneira, as partes interessas também manterão seus interesses particulares frente as empresas. Não se trata de anular a intencionalidade da ação empresarial ou da sociedade. Ao contrário, o modelo sustentado no diálogo se assenta justamente na aceitação do conflito e na contraposição de interesses. Porém, entende que é importante negociá-los de maneira transparente, honesta e sincera em função de uma convivência harmoniosa. Diante dos diversos sinais de empoderamento da sociedade civil e do embate que ela e os negócios travam em diversos campos - das práticas sociais e ambientais ao portfólio de produtos -, com a intensificação da transição pós-moderna, parece que será cada vez mais difícil para os negócios operarem sem um modelo comunicacional dialógico, compreendendo e materializando nas suas práticas o significado do modelo dinâmico-interativo de RSE.

Ao longo do próximo capítulo será apresentada a pesquisa de campo realizada a partir da coleta de dados em entrevistas realizadas com 11 dirigentes máximos de comunicação em grandes empresas em atuação no Brasil. O objetivo da pesquisa de campo foi investigar de que forma estes executivos observam a nova dinâmica da relação empresa-sociedade e de que forma isso tem influenciado, desafiado ou corroborado as estratégias e práticas de comunicação empresarial por eles implementadas no dia a dia de suas atividades profissionais. A proposta foi sistematizar uma teoria fundamentada nos dados para que possa ser confrontada com os aspectos teóricos levantados na revisão bibliográfica realizada permitindo, assim, que se chegue às conclusões que serão apresentadas no capítulo final deste trabalho.

4 A PESQUISA DE CAMPO

4.1 A Metodologia

A escolha da metodologia para a realização de uma pesquisa deve ser compatível com a natureza do objeto proposto e também com as condições de sua realização. A ambição do presente trabalho é investigar os debates, os embates e as tendências que influenciam as estratégias e as práticas de comunicação empresarial frente às novas bases que se delineiam na contemporaneidade para a relação empresa-sociedade. Parte-se do entendimento de que esta relação tem se transformado em consonância com um processo mais amplo de mudança sociocultural denominado aqui de *transição pós-moderna*. Assim, o que se busca descrever nesta pesquisa são interpretações possíveis de como as mudanças socioculturais da transição pós-moderna interferem no relacionamento entre empresa e sociedade enfatizando seu impacto particular no campo das práticas de comunicação empresarial. Diante da perspectiva de um contexto em transição, faz-se necessário reconhecer que o objeto aqui proposto está marcado pela possibilidade de múltiplas abordagens e de distintas interpretações pois, como visto nos capítulos anteriores, não é um fenômeno neutro, mas está investido de interesses distintos em meio a um ambiente de disputa no qual forças convergentes e divergentes interagem procurando influenciar o próprio sentido das mudanças no instante em que se processam.

Dado que se tem a pretensão de analisar o objeto em toda a sua complexidade, a estratégia de análise proposta está sustentada em duas abordagens complementares. Ao longo dos três capítulos iniciais, recorreu-se a uma ampla revisão bibliográfica que pudesse delinear entendimentos possíveis para o fenômeno, ressaltando no plano teórico caminhos interpretativos para os processos que (re)definem a relação empresa-sociedade na atualidade e que influenciam nas atividades de comunicação empresarial. Já no presente capítulo, a abordagem proposta é empírica, recorrendo-se a dados coletados em atividade de campo para a interpretação do mesmo fenômeno. Considerando que a comunicação empresarial é um dos campos privilegiados em que

se materializa a relação entre a empresa e a sociedade, a proposta aqui é observar como os principais atores que se dedicam às atividades de comunicação empresarial interpretam a dinâmica desta relação na atualidade e como isso influencia nas suas estratégias e práticas profissionais. Desta maneira, o presente trabalho pretende analisar e comparar o que nos dizem as abordagens teóricas e práticas que se estabelecem frente ao mesmo fenômeno, procurando-se identificar semelhanças, nuances, convergências e conflitos entre elas.

O entendimento de que estamos diante de um fenômeno em processo e em disputa leva a crer que uma pesquisa empírica objetivando a mensuração ou a quantificação do objeto por meio de métodos quantitativos seria um exercício pouco elucidativo e pouco profícuo. Partir de uma hipótese prévia para confirmá-la a partir de uma generalização estatística significaria reduzir a complexidade de um fenômeno que acreditamos ser dinâmico e estar marcado por diferentes visões e interesses. Em contrapartida, dada estas mesmas características, parece amplamente estimulante o desafio de compreender como o fenômeno é percebido e interpretado e como tem influenciado as estratégias e as práticas que marcam a relação empresa-sociedade, especialmente, na ótica dos principais agentes da comunicação empresarial.

Dado este cenário, partimos do entendimento de que apenas uma abordagem qualitativa estruturada permitirá ao trabalho empírico capturar em profundidade, com rigor científico e sem abdicar das nuances que o enriquecem, o significado do fenômeno objeto deste trabalho e de suas consequências, traduzindo-os em conceito. Isso ocorre porque

“os métodos qualitativos podem ser usados para explorar áreas substanciais sobre as quais pouco se sabe ou sobre as quais sabe-se muito, para ganhar novos entendimentos. Além disso, métodos qualitativos podem ser usados para obter detalhes intrincados sobre fenômenos como sentimentos, processos de pensamento e emoções que são difíceis de extrair ou de descobrir por meio de métodos de pesquisa mais convencionais.” (STRAUSS e CORBIN, 2009:24)

Recorrer ao exame cuidadoso e detalhado de uma base de dados qualitativa colhida em atividade de campo parece ser o melhor caminho para compreender no campo das atividades empresariais quais são as transformações efetivamente percebidas na

relação empresa-sociedade, seus significados e os consequentes desafios que trazem para as práticas e estratégias de comunicação empresarial. Assim, optou-se por utilizar como base de pesquisa um conjunto de depoimentos livres de profissionais que atuam como os principais decisores nas estratégias de comunicação de suas respectivas empresas e que, portanto, sofrem os impactos das mudanças objeto desta pesquisa diretamente em seu cotidiano e que têm o desafio de interpretá-las e manejá-las no contexto de suas atividades profissionais.

Para apoiar este desafio de coleta e análise de dados, após uma análise das metodologias de pesquisa qualitativa disponíveis, recorreu-se ao método da *Teoria Fundamentada (grounded theory)*⁵², uma metodologia de investigação que permite extrair das experiências narradas pelos atores sociais entrevistados aspectos significativos e relevantes para delinear constructos teóricos. A escolha se justifica pela capacidade do método para alcançar aspectos de caráter eminentemente subjetivo a partir de um roteiro objetivo de pesquisa. A intenção é fazer emergir uma teoria fundamentada nos dados em meio ao processo de diálogo constante com eles. O método assenta-se em uma lógica de base indutiva, pretendendo alcançar uma formulação teórica substantiva baseada na realidade observada. Nesta perspectiva, se aproxima de outros métodos de pesquisa qualitativa como a etnografia e a fenomenologia.

Partiu-se também do entendimento de que todo o processo interpretativo envolve certa carga de subjetividade que se expressa por meio do pesquisador e de sua trajetória pessoal e profissional. Ao invés de negar este fato recorrendo-se a métodos pretensamente objetivos, buscou-se a Teoria Fundamentada por este ser um método consciente deste fenômeno, utilizado e testado nas abordagens sociológicas e com significativa aplicação no campo dos estudos organizacionais (HOPFER e MACIEL-LIMA, 2008). Na Teoria Fundamentada “tanto a teoria como a análise de dados envolvem a interpretação, mas, pelo menos, é interpretação baseada em investigação feita sistematicamente” (STRAUSS e CORBIN, 2009:21). Isso quer dizer que o método admite que o pesquisador interage com a realidade e formata a teoria de

⁵² Considerando-se a ampla gama de formulações acerca da Teoria Fundamentada, suas diferenças e eventuais conflitos de interpretação, ao longo deste trabalho será priorizada a proposição presente em Strauss e Corbin (2009).

forma contínua ao longo do tempo e do processo de pesquisa. Daí sua forte característica indutiva e substantiva, fator que levou à sua escolha, ainda que isso possa trazer riscos e desafios ao longo do desenvolvimento do trabalho.

O pesquisador que opta por trabalhar com a metodologia da Teoria Fundamentada aproxima-se do assunto a ser investigado munido do desejo de entender uma determinada situação problema; como este fenômeno é interpretado e analisado pelos sujeitos; de que forma e porque os sujeitos agem ou reagem de determinada maneira frente ao fenômeno; como e porque este fenômeno ou situação se desdobra deste ou daquele modo. Neste método, ganha maior relevância aquilo que o entrevistado relata, suas palavras e interpretações, pois é deste relato que a teoria deve emergir. Por isso, pretende-se diferenciar da pesquisa tradicional por não requerer ao pesquisador ir a campo com um modelo definido *a priori*. Teme-se que isso possa criar um viés na pesquisa.

“Neste método, coleta de dados, análise e eventual teoria mantém uma relação próxima entre si. Um pesquisador não começa um projeto com uma teoria preconcebida em mente (...). Ao contrário, o pesquisador começa com uma área de estudo e permite que a teoria surja a partir dos dados. A teoria derivada dos dados tende a se parecer mais com a ‘realidade’ do que a teoria derivada de uma série de conceitos baseados em experiência ou somente por meio de especulação”. (STRAUSS e CORBIN, 2009:25)

A não existência de um modelo pré-concebido não significa, porém, uma pretensa neutralidade ou uma utópica isenção do pesquisador. Admite-se, na verdade, que o pesquisador parte de um lugar que não é neutro, possuindo uma trajetória de vida e um ponto de vista sobre os fatos que interferem no processo. Da mesma forma, o método não impede que se recorra a fundamentos teóricos relacionados ao objeto e seu campo de estudos como recurso auxiliar no tratamento e na análise dos dados coletados.

A escolha do método da Teoria Fundamentada neste trabalho se justifica também porque a pesquisa de campo aqui proposta não pretende fazer uma generalização estatística a partir dos dados coletados. O que se busca, na realidade, é uma generalização analítica que se apóia na realidade narrada e objetivada pelos sujeitos

da pesquisa após a interpretação do pesquisador sobre estas narrativas. Com isso, não se quer reduzir a complexidade dos fenômenos estudados, mas, ao invés disso, aumentá-la capturando na análise proposta o contexto de sua significação. Ao criarem a Teoria Fundamentada na década de 1960, os sociólogos Barney Glaser (*Columbia University*) e Anselm Strauss (*Chicago University*)

“afirmavam que a maioria dos estudos sociológicos estava preocupada em como as teorias poderiam ser mais rigorosamente testadas. Eles, ao contrário, focaram sua pesquisa em como uma teoria poderia ser mais bem construída. (...) Eles acreditavam que uma teoria poderia ser construída somente a partir de um envolvimento intenso com o fenômeno estudado.” (HOPFER e MACIEL-LIMA, 2008:17)

O desafio e o próprio objetivo da utilização do método é romper com os arcabouços teóricos generalistas em busca de algo original e mais próximo do contexto real (CHAMAZ, 2009). Por isso, mesmo que já possua um conhecimento sobre a temática e o objeto de estudo, na Teoria Fundamentada o pesquisador deve ir a campo sem posicionamentos fechados ou pré-determinados, pois a teoria deve ser construída ao longo do processo de pesquisa. A teoria é entendida, inclusive, como algo contingente sujeita, portanto, a mudanças na medida em que os fatos mudam. O esforço do pesquisador deve ser pela busca de um equilíbrio entre seu conhecimento acerca do tema, incluindo-se aí seu posicionamento e suas convicções sobre ele, e a isenção requerida a um processo científico no qual a análise dos dados almeja alcançar o melhor entendimento do objeto proposto. O método facilita esta busca, mas não exime o pesquisador de fazer escolhas durante o processo de análise. Daí a dimensão de uma certa autorialidade criativa presente no método, algo que não compromete o rigor necessário ao trabalho científico. Como afirmam Strauss e Corbin (2009:25),

“análise é a interação entre os pesquisadores e os dados. É ciência e arte. É ciência no sentido de manter o rigor e por buscar a análise em dados. A criatividade se manifesta na capacidade dos pesquisadores de competentemente nomear categorias, fazer perguntas estimulantes, fazer comparações e extrair um esquema inovador, integrado e realista de massas de dados brutos desorganizados.”

Dada esta perspectiva, admite-se que “um estado de objetividade completa é impossível” e que a trajetória e a própria experiência do pesquisador com o fenômeno

analisado pode, a um só tempo, facilitar e prejudicar a realização do trabalho. Posicionar-se conscientemente sobre este aspecto torna-se um ponto de partida fundamental para que os conhecimentos do pesquisador contribuam positivamente com a pesquisa. No caso específico deste estudo, o envolvimento do pesquisador com o tema não foi negado ou escondido, representando uma variável impossível de ser isolada no processo de coleta e análise dos dados. Assim, de acordo com os preceitos do método, buscou-se não partir para o campo com um posicionamento fechado ou de uma hipótese a ser testada na pesquisa de campo, mas admitiu-se uma certa carga de interferência subjetiva do pesquisador no tratamento dos dados haja visto sua trajetória acadêmica e profissional ligada ao campo estudado. Vale dizer que

“a experiência profissional é outra potencial fonte de sensibilidade. Embora ela possa facilmente bloquear a percepção, também pode permitir ao pesquisador mover-se mais rapidamente para uma área, porque ele não precisa gastar tempo para se familiarizar com o ambiente ou com os fatos. É importante lembrar duas coisas. A primeira é sempre comparar o que a pessoa pensa que vê com o que ela vê no nível de propriedade ou dimensional, pois isso permite que o analista use a experiência sem colocar a experiência em si nos dados. A segunda é que não é a percepção ou a perspectiva do pesquisador que importa, mas, sim, como os participantes da pesquisa vêem os fatos ou acontecimentos.”
(STRAUSS e CORBIN, 2009:57)

A carga subjetiva foi relativizada recorrendo-se ao confronto entre os dados coletados, ou seja, pela tentativa de reunir e comparar várias visões sobre o mesmo fenômeno. Além disso, dentro do possível, buscou-se o debate com outros indivíduos que, diante dos mesmos dados ou relatos, pudessem apresentar contraponto às análises realizadas pelo pesquisador.

Uma outra característica da proposição da Teoria Fundamentada de Strauss e Corbin (2009) é que se admite uma certa flexibilidade nos procedimentos de pesquisa sugeridos, o que torna possível ao pesquisador manejar o método dentro de certos limites.

“Há procedimentos para ajudar a garantir alguma padronização e rigor para o processo. Porém, esses procedimentos não foram criados para serem seguidos de forma dogmática, mas, sim, para serem usados de maneira

criativa e flexível pelos pesquisadores conforme julgarem apropriado”. (STRAUSS e CORBIN, 2008:26)

Assim, adotou-se os procedimentos sugeridos como ferramentas úteis ao processo de análise sem, contudo, permitir que atuassem como recursos limitadores do potencial da pesquisa.

O processo de análise da pesquisa com base na Teoria Fundamentada não teve por objetivo discutir formulações ou conceitos teóricos relacionados ao tema da relação empresa-sociedade. Buscou-se, na verdade, priorizar os conhecimentos e as diferentes visões do objeto analisado a partir dos desafios cotidianos enfrentados pelos entrevistados nas suas atividades profissionais, utilizando os relatos para delimitar a interpretação do fenômeno e suas implicações para as estratégias e práticas empresariais. Finalmente, vale dizer, a Teoria Fundamentada não se apresenta como um recurso com o qual o pesquisador inicia seu trabalho. Nesta perspectiva, sua proposta não é testar uma hipótese. Ao contrário, seu grande diferencial, é que permite formular conclusões e conceitos que são alcançados com a análise dos dados coletados.

4.1.1 A coleta de dados

A base de dados da presente pesquisa foi obtida a partir de 11 entrevistas em profundidade e semi estruturadas realizadas com executivos, entre diretores e gerentes, considerados os principais decisores de comunicação nas respectivas empresas em que atuam. A escolha dos entrevistados foi realizada com a ajuda do Centro de Memória e Referência da ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial⁵³. Inicialmente foi realizada uma seleção de 21 profissionais dentre as maiores empresas em atuação no Brasil buscando-se garantir uma diversidade de segmentos. A partir desta primeira seleção, todos os profissionais listados foram consultados e o conjunto final foi composto por aqueles que apresentaram interesse e disponibilidade em participar da pesquisa.

⁵³ Registro aqui o agradecimento ao Prof. Dr. Paulo Nassar, Diretor-Geral da ABERJE e a Gisele Souza, profissional responsável pelo CMR ABERJE.

Como é usual no campo das Ciências Sociais, dado as características das pesquisas qualitativas e as prerrogativas do próprio método utilizado, a pesquisa de campo não se baseou em uma amostra estatisticamente representativa. De toda a forma, a seleção dos entrevistados buscou representar a diversidade que caracteriza o campo profissional da comunicação empresarial. Assim, partindo-se da premissa de que envolvesse os principais decisores de comunicação das empresas, o grupo de profissionais entrevistados apresenta algumas características que merecem ser destacadas:

1. Há a presença de empresas atuantes em diferentes setores econômicos: indústria (8), comércio e serviços (3);
2. Cinco empresas são de origem nacional e 6 de origem estrangeira;
3. Cinco empresas possuem capital aberto e 6 são de capital fechado;
4. Os cargos ocupados pelos principais decisores de comunicação variam de acordo com a estrutura de cada companhia: 7 deles são diretores, 3 são gerentes e um é coordenador;
5. A denominação das áreas de atuação também varia: comunicação (4), comunicação corporativa (2), assuntos corporativos (1), comunicação e marca (1), relações institucionais (2) e comunicação institucional (1);
6. Há 3 profissionais do sexo feminino e 8 do sexo masculino.

Como se tratam dos principais decisores dentro das atividades de comunicação, não se buscou classificar o tempo de atuação de profissional no cargo e nem a formação acadêmica específica de cada entrevistado.

Desde a primeira abordagem, foi explicitado aos profissionais ouvidos que sua identidade, bem como a da empresa que representava, seria preservada. Desta maneira, os entrevistados foram codificados e todas as citações à marca da empresa nas entrevistas foram substituídas por termos genéricos, cumprindo-se com o combinado. A lista de sujeitos da pesquisa, com uma breve descrição de sua função e do perfil da empresa, encontra-se na tabela abaixo.

Tabela 3: Os sujeitos da pesquisa

OS SUJEITOS DA PESQUISA		
Nome	Função	Perfil da Empresa
HM	Diretor de Comunicação	Multinacional norte americana de grande porte do segmento de comércio alimentício.
GC	Coordenador de Comunicação Institucional	Empresa nacional de grande porte do segmento sucroenergético.
ET	Diretora de Comunicação	Multinacional sueca de grande porte do segmento de embalagens.
MO	Diretor de Comunicação	Multinacional brasileira de grande porte do segmento de engenharia e construção.
CB	Diretor de Relações Institucionais e Governamentais	Multinacional brasileira de grande porte do segmento químico e petroquímico.
KB	Gerente de Comunicação Corporativa	Multinacional brasileira de grande porte do segmento do agronegócio.
PG	Diretor de Comunicação Social	Multinacional norte americana de grande porte do segmento automotivo.
MT	Diretor de Assuntos Corporativos	Empresa brasileira de grande porte do segmento de transporte aéreo.
GB	Diretora de Comunicação Social Regional	Multinacional alemã de grande porte do segmento químico.
MV	Gerente Geral de Comunicação e Marca	Grupo empresarial brasileiro de grande porte do segmento industrial.
H	Gerente de Relações com a Mídia	Multinacional inglesa de grande porte do segmento bancário.

4.1.2 As entrevistas realizadas

Considerando o objetivo de coletar dados que pudessem apoiar a formulação de uma teoria explicativa de como as transformações que se processam na relação entre empresa e sociedade no contexto que aqui se denominou de transição pós-moderna influenciam nas estratégias e práticas de comunicação empresarial, as entrevistas foram estruturadas em três etapas, cada uma delas sustentada em poucas perguntas.

Na primeira etapa, o objetivo era permitir aos sujeitos da pesquisa analisar livremente a sociedade do início do século XXI e suas principais características sem necessariamente remetê-las ao campo da comunicação ou da atuação empresarial. Já a segunda etapa da entrevista teve a intenção de ouvir o entrevistado quanto aos impactos ou desafios que o contexto social descrito anteriormente representava para a atuação das empresas. Por fim, na terceira etapa os profissionais foram levados a analisar de que maneira este contexto impactava nas atividades e rotinas relativas à comunicação empresarial e quais as eventuais tendências que eles identificavam em suas práticas e estratégias.

Em um primeiro momento, cada uma das etapas da entrevista foi introduzida aos entrevistados com uma pergunta ampla e genérica para que pudessem se sentir livres nas suas colocações. Em alguns casos⁵⁴, no entanto, isso não surtiu o efeito desejado e os entrevistados não conseguiram aprofundar suas análises e colocações. Nestes casos, o pesquisador introduziu outras questões ou fragmentou os blocos com subtemas relacionados, o que deixou os entrevistados mais à vontade para apresentarem suas reflexões e colocações. Dada esta característica de perguntas mais abertas, algumas respostas se apresentaram fragmentadas, dispersas, confusas e até contraditórias. Em poucos casos houve a interferência do pesquisador em busca de mais esclarecimentos, preservando-se estas características como componentes a serem avaliadas.

O período de realização das entrevistas ocorreu entre os meses de novembro e dezembro de 2011, respeitando-se a limitação de agenda dos entrevistados em uma época do ano que costuma ser conturbada para a maioria das empresas. Todos os depoimentos foram gravados em áudio e, posteriormente, transcritos para a análise. Uma das gravações registrou problemas no arquivo digital sendo possível aproveitar apenas um pequeno trecho. Após serem transcritas, as entrevistas foram revisadas de forma a garantir a fidelidade entre o texto e os depoimentos gravados. A maioria das entrevistas tem duração entre 45 e 60 minutos. Apenas duas delas superaram 60 minutos.

⁵⁴ Este fenômeno foi mais frequente no primeiro bloco, o que pode ser decorrência tanto do contexto de uma entrevista em fase inicial e ainda não “aquecida”, quanto do tema mais amplo e distante das reflexões usuais dos profissionais.

4.1.3 *As perguntas de pesquisa*

A elaboração do roteiro da entrevista baseou-se na premissa de que as perguntas de pesquisa são fundamentais para a coleta de uma base de dados rica e fidedigna. O próprio método prevê que se formulem questões abertas que induzam a análise por parte dos sujeitos entrevistados. Neste sentido, tomou-se o cuidado de não apresentá-las de maneira muito dirigida sob pena de criar um viés ou limitar a resposta dos entrevistados. Considerando que a proposta do método é desenvolver teoria, as questões procuraram induzir a flexibilidade de opções de busca e de análise de dados. Mas, conforme já exposto, em alguns casos, a amplitude ou flexibilidade das questões iniciais foram um fator limitador nos depoimentos.

Basicamente, cada um dos blocos da entrevista concentrou-se em duas perguntas iniciais: 1) *Como você descreveria a sociedade do século XXI? Quais as características desta sociedade em que vivemos?*; 2) *No seu entendimento, que desafios essa sociedade traz para a atuação das empresas? Você identifica alguma mudança na forma como se dá a relação entre a empresa e a sociedade no início deste século?*; e 3) *Você vê alguma mudança nas estratégias e práticas de comunicação diante deste cenário? Como a comunicação empresarial responde à relação entre empresa e sociedade que emerge no início do século XXI?*. Apesar do roteiro, em todas as entrevistas outras perguntas de oportunidade complementares foram apresentadas frente ao contexto das respostas em andamento. Ao final do roteiro previsto, os sujeitos da pesquisa foram estimulados a se manifestar livremente sobre aspectos não abordados nas perguntas ou que julgassem relevantes.

As perguntas que abriram o primeiro bloco (*Como você descreveria a sociedade do século XXI? Quais as características desta sociedade em que vivemos?*) tinham por finalidade provocar uma reflexão dos entrevistados sobre o contexto em que se inserem como cidadãos e como profissionais. A proposta era que pudessem se distanciar do contexto empresarial mais imediato identificando os aspectos que julgassem relevantes nas práticas sociais, nos valores ou mesmo nas estruturas tecnológicas que definem a sociedade. As escolhas e as análises dos entrevistados

sobre estes aspectos seriam fundamentais para a sequência da entrevista, revelando pistas para que os demais blocos da conversa pudessem se desenrolar. Em alguns casos, o pesquisador teve de fazer provocações sobre aspectos que poderiam ser abordados, visando estimular os entrevistados.

As perguntas introdutórias do segundo bloco (*No seu entendimento, que desafios essa sociedade trás traz para a atuação das empresas? Você identifica alguma mudança na forma como se dá a relação entre a empresa e sociedade no início deste século?*) tinham como proposta estabelecer um *link* entre a caracterização apresentada para a sociedade contemporânea e o contexto das atividades empresariais. De certa maneira, permitiriam aos entrevistados explorar mais amplamente a relação entre empresa e sociedade esperando que fossem apresentadas reflexões tanto focadas em riscos quanto em oportunidades. A proposta era identificar com esta pergunta se haveria algum conflito entre a atividade empresarial, vista de maneira genérica, e os interesses, práticas ou valores da sociedade. Em grande parte das entrevistas, os sujeitos da pesquisa direcionaram suas respostas diretamente para a sua área de atuação ou para temas bastante próximos.

Já a terceira parte foi apresentada com perguntas (*Você vê alguma mudança nas estratégias e práticas de comunicação diante deste cenário? Como a comunicação empresarial responde à relação entre empresa e sociedade que emerge no início do século XXI?*) que tinham como intenção estimular uma reflexão sobre as práticas de comunicação no contexto da relação empresa e sociedade. De alguma maneira, tinha-se a expectativa de que as reflexões neste terceiro bloco pudessem ocorrer em dois níveis: o primeiro dele seria focado no próprio papel que a comunicação exerce nesta relação; o segundo já seria direcionado ao campo das estratégias e das práticas dentro das rotinas profissionais, observando tanto o aparato das ferramentas e tecnologias quanto o processo de construção das mensagens. Com isso, procurou-se que os entrevistados refletissem sobre a relação empresa-sociedade também a partir de sua rotina profissional, de seus desafios mais imediatos e de suas escolhas gerenciais revelando detalhes deste processo.

Em síntese, as perguntas da pesquisa procuraram servir de estímulo aos sujeitos para que revelassem de forma livre e reflexiva como interpretam e analisam o mundo

contemporâneo, como veem a relação da empresa com a sociedade neste contexto e como isso afeta diretamente o campo da comunicação empresarial. Ainda que possa haver casos de maior ou menor profundidade, não houve entrevistas em que estes pontos não puderam ser alcançados.

4.1.4 *O tratamento e a análise dos dados*

Para facilitar a análise dos dados coletados nas 11 entrevistas realizadas recorreu-se à utilização dos *softwares PersonalBrain* e *ATLAS TI* (versão *trial*), que permitem a gestão dos dados, sua indexação, classificação e organização de maneira cruzada, em relações de hierarquia ou de horizontalidade. Como na Teoria Fundamentada a análise é um processo de idas e vindas, o apoio dos *softwares* permitiu maior facilidade para rotulações, reclassificações e para o estabelecimento de múltiplos entrelaçamentos entre as informações.

Ao longo do processo, os dados foram analisados e comparados sucessivamente buscando identificar diferenças e similaridades. O ponto de partida foi a “codificação aberta”, processo que parte da identificação de palavras chave nas frases que compõem os depoimentos. As palavras chave são selecionadas e identificadas o que permite sua organização em blocos teóricos iniciais que, depois, se complementarão entre si no todo que se busca construir.

“(…) Durante a codificação aberta, os dados são separados em partes distintas, rigorosamente examinados e comparados em busca de similaridades e de diferenças. Eventos, acontecimentos, objetos e ações/interações considerados conceitualmente similares em natureza ou relacionados em significado são agrupados sob conceitos mais abstratos, chamados de ‘categorias’. Um exame rigoroso dos dados em busca de diferenças e similaridades nos permite uma boa discriminação e diferenciação entre as categorias” (STRAUSS e CORBIN, 2009:104)

As “categorias” são abstraídas pelo pesquisador através da análise das palavras chave permitindo a criação de rotulações. “Os rótulos que produzimos são, na verdade,

resultado de nossa análise profunda e detalhada dos dados” (STRAUSS e CORBIN, 2009:111). Este é um processo extremamente delicado, pois

“(…) todos nós temos certo conjunto de suposições reconhecidas e não conhecidas e que de alguma forma temos que quebrar, ou pelo menos aprender como trabalhar com elas, se desejamos fazer qualquer avanço no conhecimento.” (STRAUSS e CORBIN, 2009:76)

Desta forma, todas as entrevistas foram trabalhadas cuidadosamente buscando aproveitar ao máximo a familiaridade do pesquisador com o tema, mas atentando-se para respeitar e valorizar as particularidades e a riqueza individuais expressas em cada uma delas.

O conteúdo de todos os depoimentos foi trabalhado de forma que pudessem ser identificados quais trechos possuíam elementos comuns estabelecendo-se uma categoria para agrupá-los. A teoria começa a emergir destes agrupamentos na medida em que se reflete sobre eles em um processo denominado no método de “conceituação”. Trata-se de

“(…) uma representação abstrata de um fato, de um objeto ou de uma ação/interação que um pesquisador identifica como importante nos dados. O objetivo por trás da nomeação de fenômenos é permitir aos pesquisadores agrupar fatos, acontecimentos e objetos similares sob um tópico ou uma classificação comum. Embora fatos e acontecimentos possam ser elementos distintos, o fato de compartilharem características comuns ou significados relacionados permite que sejam agrupados.” (STRAUSS e CORBIN, 2009:105)

O volume de dados vai sendo reduzido na medida em que a massa de dados original é tratada pelo pesquisador. Os blocos mais compactos são também mais profícuos do ponto de vista conceitual permitindo que as categorias conduzam aos “fenômenos”: ideias analíticas importantes. “Eles representam problemas, questões, preocupações e assuntos que são importantes para aquilo que está sendo estudado” (STRAUSS e CORBIN, 2009:114).

O passo seguinte é analisar os conceitos selecionados, fazer uma (re)organização deles para chegar a uma ideia central e suas subordinações. Esta fase é denominada

por Strauss e Corbin (2009:124) de “codificação axial”. Por meio dela, busca-se identificar novamente relações entre as categorias procurando hierarquizá-las verticalmente como sub-categorias que permitem gerar explicações mais concretas sobre fenômenos mais amplos. O processo de análise constitui-se como um contínuo manejar dos dados na forma de sempre novas perguntas e interpretações o que leva a uma compactação da informação. A codificação axial é, assim, um processo dedutivo e indutivo, no qual se chega a uma formação mais densa e se abre novamente a busca para validá-lo ou não. Neste processo, o pesquisador se atenta para dimensões e propriedades de cada agrupamento e conceito, refinando-os numa dinâmica interativa com os dados⁵⁵.

O processo de escolha de categorias e, depois, de associação entre elas vai se tornando cada vez mais abstrato. Os blocos teóricos cada vez mais sintéticos tornam-se também mais densos do ponto de vista conceitual. Este é o processo mesmo de construção da teoria fundamentada nos dados.

Na construção da teoria, o analista busca densidade. Por ‘densidade’ queremos dizer que todas (dentro do bom senso) das propriedades e dimensões importantes de uma categoria foram identificadas, construindo variação, dando precisão a uma categoria e aumentando o poder explanatório da teoria. (STRAUSS e CORBIN, 2009:156)

Da definição de categorias mais precisas e robustas (e conseqüentemente mais abstratas) é que se partiu para a correlação entre elas, etapa que sinaliza para a aproximação da teoria. Afinal, no método utilizado “teoria denota um conjunto de categorias bem desenvolvidas (ex.: temas, conceitos) que são sistematicamente inter-relacionadas através de declarações de relação para formar uma estrutura teórica que explique alguns fenômenos relevantes” (STRAUSS e CORBIN, 2009:35). Na presente pesquisa, partindo-se das 11 entrevistas realizadas, buscou-se chegar à essência das ideias expostas pelos sujeitos da pesquisa para que se pudesse induzir as proposições conceituais e os fenômenos que definem as bases da relação entre empresa e sociedade no contexto contemporâneo, dando ênfase aos seus impactos nas estratégias e práticas de comunicação empresarial.

⁵⁵ Em algumas situações é comum que o pesquisador retorne ao campo nesta etapa da pesquisa para a coleta de novos dados, mas isso não foi realizado no presente trabalho.

Ao longo do processo de tratamento da pesquisa, as categorias iniciais identificadas foram se entrelaçando e unindo em agrupamentos ou blocos relacionados, reduzindo os dados primários em formulações conceituais cada vez mais amplas e abstratas até se atingir uma formulação teórica mais abrangente. “Somente depois que as principais categorias são finalmente integradas para formar um esquema teórico maior é que os resultados da pesquisa assumem a forma de teoria” (STRAUSS e CORBIN, 2009:143). Neste momento, o processo chega ao seu final, pois nenhum novo dado permite desenvolver novas análises ou define refinamentos ao processo de categorização realizado. Após perceber a saturação do processo de análise e sintetizar a teoria retornou-se aos dados brutos para confirmar se eles poderiam ser agrupados nas categorias abstratas criadas e se, por alguma imprecisão, algum elemento importante não havia sido contemplado. Uma vez validada frente aos dados brutos, a teoria pode ser apresentada como final.

4.2 A teoria que emergiu dos dados

Após a manipulação dos dados coletados na pesquisa, por meio de um processo de sucessivas análises indutivas, codificações e categorizações, chegou-se à formulação da teoria fundamentada. A seguir, apresentamos a formulação teórica sintetizada que emergiu dos dados coletados:

“A sociedade contemporânea passa por um processo amplo de transformação. Esta transformação possui uma dimensão que é de base tecnológica derivada do surgimento e disseminação das novas tecnologias digitais e do advento de uma infraestrutura comunicacional em rede. De outro lado, possui uma dimensão cultural que decorre de um processo de mudança no campo dos valores que organizam a vida coletiva e individual. Os valores emergentes estão sendo constituídos em meio a uma nova dinâmica de relações sociais e diante de um maior protagonismo dos indivíduos, fenômenos fortemente influenciados pelo maior acesso à informação, e refletem uma maior preocupação e responsabilidade da sociedade para com os impactos gerados pelos comportamentos e escolhas humanas sobre a vida social e o meio ambiente, no

tempo presente e futuro. Isso sinaliza para um novo entendimento dos conceitos de desenvolvimento e de qualidade de vida. Ao mesmo tempo, pelo volume e velocidade com que as informações circulam na sociedade as novas tecnologias também trazem desafios para a sociedade.

As mudanças no âmbito da sociedade consolidam um novo ambiente para a atuação das empresas, marcado, de um lado, por novas demandas sociais que se voltam para os negócios e, de outro, por uma nova configuração nas relações de poder entre a empresa e suas diversas partes interessadas. A cada dia mais, a atuação da empresa encontra expectativas e barreiras impostas pela sociedade que espera e exige dos negócios uma postura condizente e coerente com os novos valores emergentes. Isso se torna mais impactante para os negócios na medida em que as novas tecnologias e a morfologia da sociedade em rede empoderam os chamados grupos de pressão que passam a contar com um maior acesso a informações e também maior poder de influência na formação da opinião pública. As empresas observam-se cada vez mais vulneráveis frente a um contexto de maior vigilância e transparência e de menor controle da informação. O grande clamor social por sustentabilidade, no entanto, já se desdobra em certo desgaste do tema, que também tem sido apropriado pelas empresas de maneira instrumental.

No novo contexto social e frente ao novo ambiente que se coloca para a atuação das empresas na contemporaneidade, a comunicação empresarial vê seu papel e sua importância estratégica alterados. Enquanto processo da rotina empresarial e também departamento da companhia, assume, cada vez mais, um lugar de destaque na estrutura corporativa. Diante da realidade social mais crítica e complexa, o comunicador e os departamentos de comunicação assumem novos papéis tornando-se analistas e intérpretes do ambiente social, desempenhando a função de aconselhamento estratégico para a tomada de decisão em todos os níveis da corporação. No bojo destas mudanças, reconhece-se a necessidade de que a comunicação deixe de ser o processo exclusivamente do “falar”, no qual a empresa divulga para a sociedade as informações do seu interesse com vistas a orientar os entendimentos e as imagens que se formam a seu respeito e assuma uma abordagem focada na escuta ou no diálogo em que “ouvir” a sociedade (e seus diversos grupos) se torna fundamental para o sucesso da empresa.

Ao mesmo tempo, percebe-se que a comunicação deixa de ser uma atribuição de uma única área. Quando a rede se dissemina e interpenetra a própria empresa, multiplicam-se as interações comunicativas desta com a sociedade. Em um ambiente de comunicação generalizada, não há mais muros ou o controle de informações nas empresas: a transparência é total, todos são comunicadores e devem se responsabilizar pela imagem da companhia. Portanto, além de cuidar das rotinas, atividades e processos da comunicação da empresa, os executivos de comunicação passam a ter como desafio “educar” a empresa, suas diversas áreas e profissionais, para atuarem como comunicadores institucionais em tempo integral. O contexto de mudanças nas rotinas da comunicação empresarial se torna ainda mais desafiador pelo ineditismo das mídias sociais, que ainda carece de ferramentas e parâmetros, e pela própria reconfiguração (ou diluição) da dimensão de público: um funcionário pode ser cliente e acionista ao mesmo tempo; um consumidor é “blogueiro” e integra a comunidade do entorno; um ambientalista é também governo e investidor.

O grande desafio que se coloca é saber se na prática as estratégias e rotinas da comunicação empresarial já se alteraram (e quanto) frente a este novo lugar que é anunciado ou requerido discursivamente para ela. Tudo indica que, apesar dos discursos e de uma certa clareza quanto ao contexto, esta mudança ainda não é uma realidade: as estruturas empresariais são conservadoras e lentas para acomodar a mudança e as práticas descritas ainda revelam traços de uma forte instrumentalidade. Dentre os desafios para que a mudança se efetive está a formação dos profissionais da área e a composição de equipes multidisciplinares capazes de reunir habilidades e competências que respondam satisfatoriamente aos novos papéis esperados da comunicação empresarial.”

4.3 Decompondo a teoria que emergiu dos dados

A formulação acima foi alcançada após a análise das reflexões oferecidas pelos 11 sujeitos da pesquisa frente às questões e provocações que compuseram o roteiro das entrevistas. A teoria, enquanto uma proposição decorrente do diálogo com os agentes

da comunicação empresarial legitima-se pelos próprios dados coletados. Da mesma maneira, ainda que sem a mesma profundidade conceitual, os dados analisados também parecem se legitimar nos conteúdos presentes na bibliografia revisada, o que permite que se estabeleça uma interação qualificada entre as formulações decorrentes da prática e as questões fundamentais para a compreensão teórica tanto no campo de estudos da relação entre empresa e sociedade quanto no campo de estudos da comunicação empresarial. Assim, parece importante ilustrar a seguir como os termos que sustentam a teoria acima sintetizada dialogam entre si e com a própria literatura analisada, reforçando a proposição teórica apresentada.

4.3.1 Dimensões de uma “sociedade conectada”

As respostas obtidas na primeira etapa das entrevistas, apesar de não terem sido as mais profícuas e profundas, foram importantes por apontar os elementos que na visão dos principais agentes de comunicação empresarial compõem o ambiente da sociedade contemporânea. Conforme já sinalizado, os entrevistados apresentaram dificuldade em desenvolver uma reflexão conceitual mais aprofundada sobre o que representa este ambiente, porém as dimensões abordadas de maneira superficial neste início retornaram mais adiante, contextualizadas e aprofundadas, frente ao seu impacto específico na relação empresa-sociedade e nas estratégias e práticas de comunicação empresarial. Assim, parte das ideias aqui apresentadas voltará a ser abordada nas reflexões posteriores que sustentam a teoria apresentada.

Um ponto comum em todos os depoimentos foi a citação ao advento das novas tecnologias – especialmente, a Internet e as mídias sociais - e aos usos que se faz delas como um dos principais elementos que permitem caracterizar a sociedade contemporânea como uma sociedade “conectada”. Tendo a infra-estrutura da rede como a sua base, o conceito de sociedade “conectada” pode ser visto de maneiras distintas e complementares a partir dos depoimentos. De maneira geral, denota um contexto de ruptura com as fronteiras; de ampliação da transparência e da livre circulação de informações; de mais acesso ao conhecimento; de maior liberdade e

proatividade dos indivíduos na busca por informações, no estabelecimento de trocas comunicacionais e na constituição de grupos e movimentos sociais.

“O principal componente dessa nova sociedade é a conectividade. Nós somos hoje um planeta bastante conectado. Isso levou aquela velha teoria do fim das fronteiras [a] virar realidade. Nós não temos mais fronteiras; as barreiras deixaram de existir: ideológicas, étnicas, culturais, religiosas, políticas. As pessoas interagem permanentemente. As distâncias entre as pessoas diminuíram de forma brutal, e tudo isso obviamente é decorrente do desenvolvimento da tecnologia da informação. A tecnologia foi o que proporcionou isso”. (MO) “Nesses últimos anos, vamos dizer nesses últimos 3 anos, o mundo ainda mudou um pouco mais, quero dizer, ele ainda acrescentou a questão da conexão em rede que fez com que a gente mudasse completamente a nossa forma de ver o mundo, de atuar, de se relacionar, eu acho que o primeiro passou foi a Internet e o segundo, as redes sociais”. (ET)

“Mas se a tecnologia de um lado proporcionou isso, por outro lado houve uma resposta da humanidade absolutamente extraordinária, que entendeu a possibilidade de estabelecer essa conexão e faz isso, de forma muito espontânea. E aí surge, então, um grande fenômeno contemporâneo que é o fenômeno das mídias sociais. Esse trânsito de informação, de expressões, de sentimentos, de manifestações, de movimentos, etc., de causas que acontecem 24 horas por dia, 7 dias por semana, em todos os lugares do planeta”. (MO) “Tudo se fala, tudo acontece na mesma hora, ao mesmo tempo, é a história da tal total transparência. (...)É o conhecimento e a transparência, se a gente pudesse resumir nessas duas palavras. Com a questão das redes sociais é a mesma coisa: a conexão em rede, todas as pessoas falando com todas as pessoas, não existe mais a questão do um para mil, mas existe o mil para mil. Essa conexão em rede faz com que as pessoas se comuniquem muito mais, se integrem, e isso gera conhecimento e transparência”. (ET)

“O que muda na sociedade hoje é que ela tem muito mais acesso a informação. Você pode ver pontos de vista diferentes, nas mídias eletrônicas, nas mídias digitais. E as pessoas têm outra postura. Elas não ficam mais passivas, esperando a informação chegar. Elas vão buscar a informação que querem, na hora que querem”. (MV) “Nós, seres humanos, temos sede por conhecimento. Eu acho que essa coisa da

tecnologia, da informação, da disponibilidade, tornou isso livre. É muito mais fácil, hoje. As pessoas se sentem incluídas. Ela realmente força a inclusão, de certa maneira”. (GB) “Nós, como sociedade, temos um apelo muito grande à comunicação. Basta ver os recordes que nós temos de uso da Internet. Nós somos uma sociedade muito interessada, muito ávida por novas ferramentas, particularmente de comunicação. O novo nos atrai muito, a novidade principalmente”. (PG) “O poder da classe econômica começa a melhorar e é muito nítido que você vê uma classe C e D tendo acesso à informação, porque a informação, que era restrita há muitos anos atrás, hoje é disponível”. (GB)

E, com isso, o que acontece? Existe uma revisão, uma necessidade de revisar os valores gerais, mesmo, de sociedade. Se a gente pegar desde o aspecto de violência, o aspecto da educação, o aspecto da inclusão. A gente vê que é outra forma de pensar, é outra forma de fazer, é outra forma de entender. É tudo uma outra forma. Eu acho que a gente está vivendo uma grande revolução de valores, de princípios e muito disso tem a ver com a tecnologia. Na realidade, a tecnologia tem a ver com o poder da disseminação, do não controle da informação. Está tudo muito disponível. (GB) “Hoje você vê o povo indo às ruas, os sindicatos mais atuantes, os próprios políticos se contrapondo. Isso é resultado de uma democracia propriamente dita. É uma democracia questionadora, que permite influenciar em todos os meios, em todos os parâmetros da sociedade. E eu acho que as tecnologias estão facilitando isso. Você tem muito mais acesso a informação. Você não fica mais dependente do que te dizem, mas você pode buscar a informação”. (MV)

“Hoje, é muito mais fácil você se agrupar com gente parecida com você, que gosta das mesmas coisas, que tem a mesma causa ou que quer brigar com o mesmo inimigo; é muito mais fácil você se reunir. E dá menos trabalho: você não precisa marcar um dia de ir em tal lugar, na associação de moradores fazer um abaixo-assinado. Tudo você pode fazer sem sair de casa, pode falar, pode ver, pode gravar um vídeo, postar. É tudo mais global, é tudo muito mais fácil. Essas pessoas se associam em torno de vontades, de desejos, de afinidades e de causas. O que eu acho que, para a sociedade, é mais legal. É lógico que você tem que filtrar tudo. Obviamente que tem os malucos, que tem em tudo quanto é lugar. Mas tem que filtrar, saber entender qual é a relevância. Mas, para a sociedade, é muito legal que

seja assim”. (HM) “A nossa sociedade é uma sociedade que acordou. Ela vivia numa inércia. As pessoas viviam massificadas. Aceitavam tudo o que viam, tudo o que ouviam. (...). Ela saiu de uma certa passividade para um protagonismo muito maior. A nossa sociedade agora é mais protagonista, ela é mais exigente, mais crítica, menos amedrontada. É uma sociedade que vai em busca de seus direitos, que não aceita qualquer coisa e que é muito questionadora. Ela deixa de ser passiva e passa a ser mais protagonista. Ela quer ser protagonista, ela quer ser ouvida, ela quer que os seus direitos sejam respeitados e ela quer influenciar. Ela tem um poder de influência que deixou de estar na mão de poucos, pra hoje, aí sim, se massificar. Ela tem maior voz. Ela tem um maior número de pessoas influenciando na própria evolução da sociedade”. (MV)

Porém, os entrevistados também apontaram que o advento das novas tecnologias traz desafios para a sociedade, sobretudo pelo acúmulo de informações circulantes e pela baixa confiabilidade naquilo que se divulga.

“Eu acho que essa questão da utilização da Internet e das redes sociais tem 50% de lado positivo e 50% de lado negativo. Do lado negativo, a Internet trouxe o acúmulo muito grande de informações, e eu acredito que nós não temos condições hoje de assimilar tanta informação. Tem também a questão da seriedade das informações, a confiabilidade que você tem nas informações que estão colocadas lá. Não existe, por exemplo, um desejo, ou um direito, uma legislação, não há controle. É a era total do descontrole. Então, não existe nada que faça com que você, como responsável por postar algo, tenha a responsabilidade de postar algo que seja verdadeiro. No caso de uma pessoa postar uma mentira ela não será julgada por isso. A Internet é terra de ninguém. Para mim essa é uma questão muito negativa com relação a Internet”. (ET)

“A gente está infestado pelo que eu chamo de ‘narcotização da informação’. Essa expressão não é minha, eu li num artigo há muitos anos atrás na Harvard Business Review. Não me lembro mais o nome do autor, mas o fato é que ponderava que a informação virou narcótica: é tanta coisa que a gente recebe diariamente, por email, por veículos, pelos amigos, pelas mídias, que a gente acaba ficando meio viciado com esse excesso de informação. Isso faz com que se torne uma sociedade muito atribulada e que você fique com dois grandes desafios. Um é ser seletivo: o que eu vou ler, quando e como, e no que eu vou me especializar. E a segunda coisa é que

“você precisa ser muito atrativo para capturar a atenção das pessoas”. **(MO)** *“Você pode perguntar se eu acho que poderia ser feito algum tipo de controle, mas eu acredito que não, ela não pode ser controlada. Mas tem que haver sim a parte de conscientização das pessoas. Na questão das redes sociais, o único ponto que vejo de negativo é o acúmulo de informações, você não consegue assimilar tudo o que se produz”.* **(ET)**

A sociedade passa a viver em um ritmo mais frenético, acelerado pela velocidade que é característica das novas tecnologias e da dinâmica das redes sociais. Esta nova temporalidade se coloca sobre todos os espaços da vida social estabelecendo diversas simultaneidades com as quais tem que se lidar no cotidiano, ainda que as instituições não pareçam preparadas para este novo ritmo.

Está tudo que nem naquela música dos Titãs, Tudo ao mesmo tempo [agora]. O tempo atropelado, tudo acontece ao mesmo tempo. E as demandas de informação e de conhecimento, de desempenho... Há uma exigência, uma coisa em termos de velocidade de tudo, seja das mudanças, do fornecimento e de consumo de informação (...). Então, toma diversos departamentos da vida de qualquer um e da vida das empresas, que é formada por pessoas. Isso se transplanta para o ambiente profissional. É [um fenômeno] mais do que “antinatural”. Quer dizer, a dificuldade de viver com isso, de acordo com essa velocidade é grande e, com certeza, uma boa parte das pessoas do nosso meio não está preparada para isso. É um negócio meio afogado. **(MT)** *A gente tem uma nova competência hoje em dia que é a adaptabilidade ágil, a gente tem que se adaptar de uma maneira muito rápida. No passado se falava muito de adaptação, só que o timing para essa adaptação era mais razoável. Hoje em dia, uma coisa de manhã já é diferente de tarde, que já é completamente diferente da semana seguinte.* **(CB)** *Mas essa outra forma não é, hoje, legitimada de alguma maneira. Ela não está sendo processada dentro de uma visão sistêmica e holística no sistema educacional, no sistema das empresas. A gente continua, ainda, com as velhas formas de avaliação.* **(GB)**

Por fim, um aspecto interessante apontado acerca desta sociedade conectada é que o aumento registrado na expectativa de vida nos últimos anos impõe a necessidade de

convivência, no tempo presente, das linguagens de uma comunicação analógica com aquela digital.

“O avanço mesmo, sei lá, você pode colocar [das] condições sanitárias do país, o aumento da renda, a evolução dos métodos diagnósticos. (...) Não tenho os números aqui, mas você com certeza consegue, a evolução na idade média, no período de vida. A longevidade das pessoas. Ao mesmo tempo em que você tem novas gerações com outras linguagens, outra maneira de se comunicar e de consumir informação, mais voltado para mídias digitais, ao mesmo tempo você tem, por mais tempo, o público consumindo informação, um público mais acostumado com padrões anteriores. Isso, na verdade, essa característica eu não costumo ver discutida, tem as novas gerações, as novas mídias, mas você tem por mais tempo gente que continua acostumada com uma linguagem anterior”. (MT)

4.3.2 Novos valores

Refletindo ainda sobre a sociedade contemporânea, muitos entrevistados apontaram um processo de emergência de novos valores ou de temáticas sociais que passariam a orientar a vida social, coletiva e individual, na contemporaneidade. Dentre eles está a questão da sustentabilidade e da busca por uma vida mais saudável harmoniosa.

“De tempos em tempos nós vivemos o surgimento de uma nova temática. Atualmente é a sustentabilidade. A próxima não se sabe ainda, mas será algo que virá dentro do embrião “sustentabilidade”. Sustentabilidade não é só meio ambiente. Nós chegamos a sustentabilidade por um processo de maturidade de tudo o que se tem discutido sobre meio ambiente. Sustentabilidade é o que é sustentável ou auto sustentável, aquilo que pode parar em pé por si mesmo, ou ter recursos que a façam parar em pé, seja o que for. O conceito de reuso, de reciclagem, retorna hoje com novas roupagens, com novas preocupações científicas, com novos ordenamentos, mas há um retorno. Ou seja, o ser humano ele se inova na sua renovação”. (PG)

“A questão que é para todo mundo: o tempo das pessoas está cada vez mais valioso. A gente pode dizer: “-Bom, mas isso sempre foi [assim].” Mas está cada vez mais.

Então, as pessoas procuram muita conveniência. Conveniência e praticidade, mas sem abrir mão de qualidade, de sabor, até de indulgência, muitas vezes. Existe uma preocupação grande com qualidade de vida e saúde. Quanto mais as pessoas estão correndo, quanto mais tempo elas estão conectadas no computador, mais aflora essa necessidade de qualidade de vida, de produtos saudáveis, produtos naturais, produtos funcionais, esse tipo de coisa”. (KB) Quando você olha as propagandas de hoje você identifica o que vários segmentos de consumidores têm verbalizado. Vendo uma propaganda hoje você tem vários signos. Você tem o padrão de vida extremamente agradável, normalmente um fundo que trabalha conceitos ambientais, ou seja, na roça, no campo, na fazenda. Você ainda trabalha com a grande missão do ser humano que é o belo, pessoas perfeitas, tudo arrumado, ou seja, você tem um componente filosófico muito forte, e sem perder uma atração muito grande, seja pela música, seja pela participação dos modelos, pela cor. (PG)

A ética, ou a preocupação com ela, também foi apontada como um aspecto característico do nosso tempo.

Uma questão que eu acho importante nessa nova sociedade é a questão da ética. Ética hoje em dia é transversal: está na atitude, na utilização da mídia social, no relacionamento com a equipe, com o fornecedor, com stakeholders como um todo, está no sangue, no DNA das marcas, está no relacionamento com o consumidor, está na estética da comunicação, está na ética dos valores corporativos. (CB)

4.3.3 Novas demandas e expectativas sociais para as empresas

Ao refletirem sobre a relação empresa-sociedade na contemporaneidade, um dos aspectos amplamente abordados nos depoimentos, na segunda etapa da entrevista, foi o quanto a sociedade contemporânea tem se tornado demandadora em relação aos negócios. Todos os entrevistados descreveram aspectos relativos ao surgimento de novas expectativas que se voltam para os negócios e suas atividades junto a sociedade e aos diversos grupos de stakeholders. Este processo foi descrito como algo dinâmico que evolui junto com a sociedade e altera as condições nas quais se pode fazer

negócios. Por meio de suas demandas e expectativas, a sociedade altera as regras para o funcionamento das empresas, inclusive influenciando a legislação, e, diante deste processo, as companhias precisam estar preparadas para captar estas demandas e ajustar sua conduta. De certa maneira, esta percepção reforça a idéia do modelo dinâmico interativo de responsabilidade social empresarial discutido no primeiro capítulo deste trabalho.

“A sociedade cria novas demandas. (...) Respeito ao meio ambiente, por exemplo, que é uma questão inerente, só passou a ser uma questão fundamental, conforme o momento [em] que eles [os recursos naturais] se tornaram escassos. Ou [quando] a ausência deles passa a se tornar ameaça para a sociedade, para a comunidade. Antes, quando uma empresa chegava em uma região e devastava para se instalar, aquilo era bem recebido. Você não tinha o conflito. Eu chegava lá, desmatava para poder minerar ou para poder construir a minha fábrica. Puxa, aquela fábrica ia gerar emprego e ia mudar o cenário daquela comunidade para o bem. Eu ia gerar mais qualidade de vida. A partir do momento [em] que a minha atividade passa a gerar menos qualidade de vida, eu sou alvo de protestos, eu tenho que por um filtro de poluente, eu tenho que preservar o ambiente e não devastar mais, eu não posso poluir a água, porque a água será consumida pela comunidade. Então, os movimentos são sempre de ação e reação. (...) Você inviabiliza o negócio não porque a demanda da sociedade cria problema. Não só por isso. Porque a sociedade cria problema, a legislação endurece, a atividade fica inviável por si só. Quer dizer, se você é uma fábrica que solta fumaça preta e faz mal àquela comunidade, essa fábrica não só não pode existir porque aquela comunidade vai reagir de forma radical contra ela, como o consumidor não vai comprar o produto daquela fábrica”. (GC)

“Todos os temas que envolvem o cotidiano de uma empresa, toda a dimensão do risco de uma atividade empresarial, hoje, está sujeita a manifestação de interesse de quem quer que seja e a organização tem que estar preparada para isso. (...) Antes, os índices de acidentes de trabalho que as organizações empresariais tinham, elas tinham que apresentar ao Ministério do Trabalho, à Secretaria de Relações do Trabalho, enfim, aos órgãos fiscalizadores das atividades empresariais. Hoje não. Hoje isso vai para os relatórios de responsabilidade social, ambiental, esses relatórios que têm todos por aí. Por quê? Porque as pessoas querem saber como as

organizações estão tratando os seus trabalhadores. E qualquer acidente que acontece às vezes, um acidente que morre um trabalhador numa plataforma da Petrobras é primeira página de jornal. Isso, há dez anos, nem se morressem cinquenta seria primeira página de jornal. Seria uma notícia. Por que isso? Por que a imprensa hoje dá esse espaço para um acidente que vitima uma pessoa na sua atividade profissional? Porque a sociedade cobra. Ela não pode admitir que um indivíduo, numa situação de prestação de serviço para uma companhia, ganhando seu salário para sustentar sua família perca a vida. Isso é um clamor social. Existe, é claro, é óbvio. Então, as empresas têm que estar atentas a esse tipo de coisa, isso não é um relatório para um cliente, é um relatório para a sociedade. Porque a sociedade é que libera o indivíduo para vir trabalhar aqui, não é isso? Imagina uma empresa que seja vítima de um boicote: pronto, ninguém trabalha mais na nossa empresa. Ela fecha as portas. (MO)

“O principal desafio para o negócio nessa sociedade (...) é exatamente ter clareza de propósito, saber que não se pode mais fazer negócios como no passado. Uma nova sociedade exige novos valores, um novo posicionamento, entender que estamos num processo contínuo de aprendizado e que educação hoje em dia é uma escada rolante, e ela está descendo. Então precisamos correr muito para ficar no mesmo lugar e correr mais ainda para galgar.” (CB) “Ela [a sociedade] exerce muita pressão. (...) E quando a gente fala das questões, hoje, as pessoas, estão trabalhando em tribos, em comunidades. Vai ter gente que vai ser contra a química, que vai fazer posicionamentos, teses contra a química. A indústria química não vai questionar esses valores. O mínimo que ela vai poder fazer, que já é o máximo, vai ser dizer: ‘- Olha, nós fazemos isso, isso e isso. E temos isso, isso e isso para desenvolver dentro do nosso cluster de relacionamento.’” (GB) “Primeiro começa um clamor de uma minoria (...) Depende da expressão numérica deles: a partir do momento que eles assumem uma estrutura de corpo social, sei lá, de ente social, de representação social, isso modifica a configuração de forças. Em qualquer cenário, em qualquer embate, em qualquer comunidade ou relacionamento, a pressão social gera pressão legal. O clamor social vira movimento social e vira legislação. Aquilo, passa a ser default em todos os sentidos: legislação trabalhista, legislação ambiental, legislação relacional. A sociedade cria novas demandas; a legislação incorpora e a sociedade cria novas demandas para estar incorporando”. (GC)

“Se a gente pegar anos atrás, quando você tinha um questionamento do produto, era muito assim: ‘-Olha, comprei aqui e não veio bom. Veio rasgado. Veio com uma mosca.’ Era muito uma questão específica. Agora, você tem questionamentos mais amplos: ‘-Esse produto aqui não tem transgênico? E se esse não tem transgênico, todos não têm? A linha não têm?’ O cara está questionando mais o todo. As questões são mais amplas, mais conceituais. São questões bastante complexas de se responder. A questão de transgênico, para eu responder uma pergunta dessas eu tenho que explicar como eu compro grão, como é que eu faço na compra do grão, que eu segrego o grão, que eu não compro transgênico, que eu tenho essa política. (KB) “O desafio maior é que está aumentando o grau de relevância, os espectros de relevância. Aumentando a abrangência, os focos de atenção. O seu radar tem que trazer maior amplitude. Porque tem cada vez mais demandas sociais, cada vez mais núcleos sociais, mercados diferenciados. (...) Não basta pagar imposto. Qual a sua contribuição para a sociedade? A sociedade passa a te cobrar isso. Então, você assume um papel social expandido. (...) O que está acontecendo é a maior disseminação das boas práticas, o que faz com que as práticas sejam cada vez melhores, até se tornarem default. Aí, você cria novo patamar. Algumas empresas ficam para trás. Essas que não fizerem, vão ficar para trás. A dinâmica dos mercados vai fazendo a seleção natural dessas companhias, também. (GC) “A capacidade que você tem de fazer uma pesquisa e descobrir que a minha empresa deixa vaziar óleo em algum lugar é muito grande. Então, eu tenho que prestar contas do que eu faço em outras áreas que não sejam só a área relativa ao produto que eu fabrico ou ao serviço que eu faço. Se eu sou uma companhia de prestação de serviços, eu tenho que pegar toda essa minha cadeia de produção que envolve prestação de serviço e falar sobre ela com responsabilidade. Porque se eu não falar, você está lá no seu Twitter, você vai ver que alguém teve uma experiência ruim, porque viu que um terceirizado, contratado pela minha empresa não está tendo práticas legais. Então, eu, hoje, tenho uma responsabilidade muito alta. A nossa atenção, para todos os pontos que são discutidos, é muito maior. (HM) “O maior desafio para o negócio é ouvir mais. Domenico DE MASI tem uma frase que ele diz que as pessoas têm hipermetropia da visão, tudo elas enxergam, tudo elas opinam, tudo elas têm pontos de vista. Mas elas têm atrofia da opção. Então existe uma certa dificuldade de capturar o que o nosso

consumidor ou o nosso stakeholder está querendo nos dizer, por conta de todo esse contexto confuso. (CB)

A gente vê, por exemplo, uma cobrança muito grande no aspecto da saudabilidade. Tempos atrás tinha uma grande discussão sobre gordura trans. Todo mundo passou a olhar na caixinha. ‘-Puxa, tem gordura trans.’ Agora, é: ‘tem glúten, tem não sei o quê.’ As empresas se adequaram e tiraram gordura trans. Aí, passou a ser outra preocupação: Gorduras totais, gordura não sei o quê.” Sódio é uma preocupação. Hoje, as pessoas estão preocupadíssimas com sódio. E você tem, aí, vários entes fiscalizadores, por exemplo: ProTestes, Idecs da vida, que estão fazendo muito frequentemente avaliação de produtos e dão divulgação a isso. (KB) “A gente, quando faz a plano de comunicação anual da gente, a gente trabalha por pilares. Pilares são os temas. E esses temas cada vez mais envolvem coisas que não são da natureza do negócio. Por exemplo, nutrição, no meu caso. (...) A nossa rede foi a primeira empresa a divulgar todos os valores nutricionais dentro dos restaurantes, nas lâminas de bandejas. Por quê? Porque a gente percebeu que o mundo estava mudando, que as pessoas queriam saber isso. Esse ano eu fui participar mais de encontros, congressos de medicina do que de encontros com jornalistas. Eu vou estar falando mais com médico do que com jornalista, proativamente. (...) Vou falar, fazer palestras em congresso de nutrição, congresso de medicina. Por quê? Porque é um pilar. (...) É, hoje, um nicho, uma questão nossa importante”. (HM)

Eu acho que tudo isso é super legítimo. Eu acho que é isso que a gente está vivendo. Você precisa estabelecer regras, precisa estabelecer parâmetros para que isso possa ser cumprido. Porque, do contrário, (...) não acontece se não tiver a cobrança. E isso é superimportante. Então, isso é uma forma de você estabelecer o quê? Com que aquele valor seja praticado. As coisas acontecem muito rapidamente fora dos muros das empresas. E o que acontece dentro das empresas? Ela tem que estar acompanhando, porque se não ela perde mercado, ela não sobrevive [frente a] essa evolução da sociedade. A sociedade dita regras, traz normas e valores que, muitas vezes, não estão chancelados, não existem. (GB) “Eu acho que isso traz mais responsabilidade e faz com que os negócios melhorem. Porque a gente precisa de um ombudsman, de um auditor. Quando esse auditor é o nosso cliente, isso melhora muito. Você se obriga a pensar. As empresas, naturalmente já se preocupam com

determinadas questões de como elas se relacionam com a sociedade, como elas podem ajudar esse mundo ficar melhor. (...). Mas tem coisas que a sociedade nos puxa. Enfim, a gente descobre a rapidez com que os temas são discutidos, que o obstáculo subiu um pouquinho, ficou mais difícil. E a gente tem que antecipar isso. Então, toda essa tecnologia e toda essa interação, essa forma de ouvir as pessoas, faz com que a gente melhore o nosso trabalho”. (HM)

4.3.4 A demanda por sustentabilidade

Boa parte das demandas sociais emergentes descritas pelos sujeitos da pesquisa foi relacionada ao tema da sustentabilidade. Em alguns depoimentos, a dimensão priorizada foi a ambiental ou estava relacionada a gestão dos recursos naturais. Em outros, a perspectiva levantada foi a necessidade das empresas buscarem constantemente - motivadas pela pressão dos diversos públicos - a compatibilização entre as performances econômica, social e ambiental. Essa pressão foi apontada como fonte de inovação e de reposicionamento para as próprias empresas.

“Eu acho que o uso dos recursos naturais é outro tema que pode dar notícia de primeira página de jornal. A sociedade olha para isso hoje com muito cuidado, com muito zelo. O uso da água. A água pertence a quem? À empresa que dela se apropria porque está na beira do rio? Porque historicamente foi assim, não é? Se você monta uma fábrica na beira do rio, o que você faz? Você vai lá coloca uma bomba e começa a tirar água do rio e não paga um centavo para ninguém. (...) No Canadá você paga pela água que você recolhe, não importa a circunstância. O Brasil tem uma legislação que está sendo construída nesse sentido: você não pode mais pegar a água de um lago para regar sua horta sem pagar. Então o olhar para o recurso natural é assim também. Por quê? Porque a sociedade, a humanidade percebeu que existe um recurso que pertence a todos. Ele não pode simplesmente ser apropriado por quem chegou na frente, por quem teve a ideia de ir lá.” (MO)

“A gente fez entrevista com investidor e analista, com governo, com ONGs, com todos os stakeholders, com consumidores, com o público interno; e todo mundo

falava: ‘-Sustentabilidade. Sustentabilidade. Empresa sustentável.’ Apareceu muito. São os termos que surgem em todas as entrevistas. E o que veio de input para a gente? Veio, por exemplo: ‘Olha, a gente percebe que a empresa evoluiu, mas a questão de sustentabilidade ainda não está nítida no DNA da companhia.’ Está lá na nossa visão, ok, mas está nítido no dia a dia? Isso está incorporado?’ (KB) “A partir do momento que você tem que ser sustentável, eu tenho que gerar resultado, contribuir para a sociedade e preservar o meio ambiente. Eu posso preservar o meio ambiente gerando prejuízo, mas aí eu acabo com o meu negócio. Ou eu posso gerar lucro acabando com o meio ambiente. Eu duro pouco. . (GC) “Antes, todo mundo falava: ‘-Ah, sustentabilidade.’ Aparecia lá nos valores. Mas na missão e na visão, não aparecia. Hoje, está na visão. Por exemplo, os executivos de todas as áreas terem, as unidades de negócios terem metas de sustentabilidade. Não tinha. (...) Agora todo mundo tem [metas de sustentabilidade]. Então, o gerente de uma fábrica lá não pode aumentar uma produção, entregar a produção aumentando a qualquer custo, de repente, fazendo um derramamento de óleo em um rio. A meta dele já foi para o espaço. E isso veio de dois, três anos; dois anos que a gente começou a fazer isso”. (KB)

“Eu tenho que saber se eu estou causando algum mal ao meio ambiente com o meu produto.. Eu tenho que pensar em sustentabilidade, que é um tema relativamente novo para a cadeia de produção. Assim, se eu pensar em termos de sustentabilidade social, sustentabilidade econômica, sustentabilidade ambiental, isso é um tema nas empresas, de maneira geral. De repente, as empresas começaram a se preocupar com isso. Ponto.(...). A gente é muito mais cobrado”. (HM) “Então, ter esse equilíbrio, entender esses aspectos divergentes é o que garante a sustentabilidade de uma forma muito mais dinâmica do ambiente de negócio. E dentro de uma nova confrontação de forças sociais, políticas, econômicas e até mesmo ambientais. A bioclimática está cada vez mais interagindo de forma autônoma. Nós interferimos e eles reagem; o ambiente reage. Então, se você não tiver essa visão de equilíbrio, você compromete o negócio. Isso força mudanças tecnológicas. Inovações tanto incrementais, como inovações disruptivas. Eu vou te dar um exemplo: o que era subproduto, bagaço de cana, por exemplo, passa a ser fonte de energia. (...) O melaço da cana, o vinhoto, que era poluente, passa a ser transformado em adubo. E o bagaço, a ser transformado em matéria-prima, seja para alimentar caldeira, seja para transformar

álcool de segunda geração. Então, você vai multiplicando, otimizando o uso dos recursos ao extremo, rompendo fronteiras tecnológicas. (GC)

Tem as mais variadas [demandas] por público. Por exemplo, se é o público interno, que conhece a operação, ele diz o seguinte: ‘-Olha, a gente está com o discurso de sustentabilidade. Enfim, bacana: temos que ter. Mas, na prática, a gente é um cumpridor de legislação. E, às vezes, estamos ralando para conseguir cumprir a legislação.’ Quando você olha o público externo, tem as preocupações mais variadas. Por exemplo, tem gente que se preocupa com o bem-estar animal: ‘-Ah, o bichinho: como é cuidado o bichinho na granja? O bichinho tem água? O bichinho tem comida? O bichinho sofre? Como é que é o abate?’ Tem gente preocupada com a sustentabilidade em um outro aspecto que é a rastreabilidade: saber da onde vem a minha comida. Que grão o franguinho comeu: é grão transgênico ou não é grão transgênico? Tem essas grandes questões... Esse boi pastou em área desmatada lá no Pará ou não? Embalagem: essa embalagem aqui é sustentável ou não é sustentável? O que faz com essa embalagem depois? Tem toda essa preocupação com a geração de resíduos, com a destinação. (KB) “Acredito que a sociedade cobra agora cada vez mais porque dentro desse tripé da sustentabilidade, se você tem uma empresa que gera lucro, que paga bem seus funcionários, se ela não tiver os outros 2 lados, o social e o ambiental, ela começa a ser julgada pela sociedade. Vou citar um exemplo que aconteceu a pouco tempo: a Zara, que é uma loja queridíssima das mulheres, apresentou um problema seríssimo social de contratação de mão de obra escrava. Então o que acontece? Essa empresa passa a ser vista como inimiga da sociedade. Ela está fomentando algo que não está correto. Então isso pesa na imagem dessa empresa”. (ET)

Porém, apesar do grande clamor social, a sustentabilidade e a sua incorporação na agenda dos negócios também foi analisada criticamente pelos entrevistados. Se, por um lado, foi apontada como representando um certo modismo e como um tema que se desgasta frente ao seu uso excessivo ou à sua apropriação apenas como um recurso de marketing, por outro, questionou-se o próprio significado do termo e suas implicações para os negócios na conciliação entre resultado econômico e comportamento sustentável.

Por exemplo, quando você fala com as pessoas, todo mundo coloca a sustentabilidade, empresa sustentável, negócios sustentáveis, até relações sustentáveis. Mas tem um ponto aí: eu acho que nem as empresas sabem muito bem definir isso. Algumas estão um pouco mais avançadas. Outras, estão procurando entender o que é a relação sustentável, o que é a sustentabilidade de uma forma macro, [o que é] para mim e o que é para o meu interlocutor. E como é que a gente faz esse encontro. (KB) Mas uma parte da sociedade nem entende direito o que ela quer. Ou, ‘- Esse cara famoso e que eu valorizo está dizendo que precisa ser sustentável’, sem se apropriar muito do conceito para transformar o seu modo de vida ou... Enfim, estava falando aqui de apropriação de significados que estão por aí e de que maneira isso é feito pelas pessoas e pelas empresas. E no caso das empresas eu acho que tem uma distorção grande, um excesso de marketing, de não embeber o seu próprio processo de produção, o seu negócio, em práticas sustentáveis realmente. Tem o desgaste do significado. O que é sustentável? É algo que continua com o tempo, que se mantém perene. Então, dentro desse conceito, você não diria que o lucro é uma coisa que tem a ver com sustentabilidade e tem tudo a ver. Eu quero manter a empresa e mantendo a empresa, manter os empregos, manter a produção, continuar pagando impostos, gerando riquezas para os diversos públicos. Tem que dar lucro. Então, prática de sustentabilidade tem que dar lucro, a empresa tem que lucrar. Se não estiver dando lucro, se estiver com mil programas para a comunidade, reflorestamento, não sei o quê e for ruim de serviço, isso não é sustentável, vai chegar uma hora que não vai. Parece uma heresia o lucro. A prática de sustentabilidade tem que dar lucro. (MT) “E quando a questão é ampla, não há um consenso. Tem gente que não se importa com transgênico, tem gente que se importa. O que eu vou fazer? Vou ter produto não transgênico e produto transgênico? Isso faz sentido para o meu negócio? Eu consigo fazer isso operacionalmente? Segundo: vale à pena? Esse negócio traz valor? Porque em tudo que eu for fazer, tenho que pensar no valor... Eu também presto contas para o meu acionista. Eu preciso dar retorno”.

(KB)

Outra reflexão presente nos depoimentos é o quanto que a sociedade já está disposta ou preparada para alterar as suas práticas de consumo para incluir a sustentabilidade no seu cotidiano, especialmente quando isso traz implicações no custo ou no acesso aos produtos.

“Quando a gente vê na questão dos produtos, o consumidor quer produtos sustentáveis, mas ele não está disposto a pagar por isso. Na hora dele decidir por esse ou por aquele produto, ele ainda não pára pra pensar. Quem é sustentável acaba tendo um custo. E, então, isso, por exemplo, não é algo que ainda é um diferencial de negócio do ponto de vista de produto. Muito pouco.” (KB) “Hoje as pessoas se perguntam o seguinte: você deixaria de comprar um produto que não é reciclável, ou que é ambientalmente poluente? As pessoas não deixariam de comprar. Essa é a grande resposta que você tem. Mas isso vai mudar. Aliás, isso está mudando. Então é bom que você [a empresa] comece a mudar hoje. Comece a mudar seus parâmetros, sua forma de pensar, porque daqui a pouco o consumidor vai parar na frente da gondola, vai olhar uma água em caixinha, em pet e em lata, e vai pensar ‘-vou comprar uma água em lata? Lata parece que não é uma embalagem muito amiga do ambiente.’ É assim que vai acontecer. As pessoas vão começar a julgar e isso vai acontecer pela informação e pelo conhecimento que se passa, e pela importância que as empresas dão para essa questão. Porque existe hoje cada vez mais a preocupação com o futuro do planeta. Os jovens, os nossos filhos, foram educados para separar o lixo, para cuidar do ambiente e para não fazer isso, não fazer aquilo, para gastar menos água, gastar menos energia. (ET)

4.3.5 Os grupos de pressão e suas demandas

Em grande parte, os depoimentos apontaram que as demandas sociais dirigidas aos negócios partem de grupos de pressão. Estes grupos, articulados em torno de causas e interesses comuns, estão se fortalecendo e se multiplicando cada vez mais com a nova dinâmica de uma sociedade “conectada”. Isso aprofunda um pouco a idéia tratada anteriormente de que a sociedade contemporânea é uma sociedade mais atuante, que busca fazer valerem seus direitos.

“Quando a gente estudava ciência política na faculdade, a gente falava sobre grupos de pressão. Nossa, eu queria que aquele meu professor de ciência política visse os grupos de pressão hoje. Porque é muito mais legal. É muito mais fácil você formar,

pressionar tanto governo quanto a empresa. Você vê essa Primavera Árabe, tudo isso, esses movimentos de redes sociais. (...) As empresas, hoje, têm que ficar muito atentas, porque a sociedade está muito mais ligada. Você desperta uma ira social em questão de dias. Se a empresa, o governo, qualquer coisa, qualquer grande associação não ficar ligada no que o seu consumidor, no que o seu eleitor, no que o seu cidadão está se mexendo, você vai dançar, você vai ser atropelado por isso. Então, mesmo que eu não me envolva com causas ou que me envolva com causas com agilidade menor, eu não posso desprezar o poder de organização e de comunicação das pessoas. Você forma um grupo, daqui a pouco ele é tão importante quanto a Folha de São Paulo, para mim. Então, eu tenho que considerar qualquer grupo como um stakeholder com que eu tenho que me comunicar, com quem eu tenho que falar.”

(HM) *“Tem comunidades: eu Odeio X, Y, Z. Isso acaba sendo um desafio para a marca, para a empresa e para a comunicação”.*

(MT) *“Você tem vários entes na sociedade, organizados, que cumprem esse papel muito ativamente. Além da fiscalização de pessoa física. Acho que eu dei o exemplo do Idec. O Idec é uma entidade que todo mês está fazendo uma análise em um produto nosso. (...) Sim, [as empresas] estão mais vigiadas. E eu acho que estão um pouco assustadas com isso”.*

(KB) *“As empresas estão muito atentas a este ambiente de atuação das ONGs porque elas podem afetar a sua credibilidade. Credibilidade é tudo no setor financeiro. Você leva anos para construir, mas um pequeno ato pode destruir.”*

(H)

“Eu estou vivendo isso na escola do meu filho. Os pais estão se organizando. Há uma verdadeira comoção em torno de um aumento de mensalidades que está sendo considerado abusivo. Quando é que isso seria possível? No passado, se você não tivesse dinheiro pra pagar, você tirava o seu filho da escola. Hoje, as pessoas se organizam e se mobilizam”.

(MV) *“Hoje o consumidor, por conta dessa sociedade articulada e mais consciente, sabe utilizar isso no sentido de ver seus direitos mantidos e reparar qualquer ofensa ou prejuízo que tenha tido em algum momento. As companhias que já prestavam atenção a isso e se ajustaram a isso ganham muito, não só em conceito, mas em defensores.”*

(MT)

Caramba, a cada hora aparece um stakeholder novo, sabia? Não sei se você tem percebido isso. Esse mapa de stakeholders também é uma coisa que, antigamente, era muito mais engessado. Você, sabendo a área que você atua, mapeava quem são os

stakeholders. Hoje, a gente tem os nossos principais, mas cada hora aparece um público novo. Por exemplo, eu gosto de falar com mães, porque o nosso produto é um produto dedicado à família. O nosso principal objeto de comunicação, de produto, é a família. Então, mães. Mas como eu poderia eu falar com mães? Associação de mães? Hoje, tem esse grupo de blogueiras, mães, que vão nas nossas coletivas, nos nossos eventos levando criança. Então, quando eu faço uma coletiva, eu já tenho que pensar em uma recriadora, porque essas mães são mães profissionais: elas têm blog de mãe. Elas estão na causa de mãe. Ela vai para uma coletiva, para uma coisa chamada portas abertas e eu tenho que ter um recriador, uma recriadora porque elas vão levar os filhos. É um stakeholder novo que apareceu, eu tenho que lidar com ele de uma forma diferente. E eu não sabia como me comunicar com eles. Hoje é muito simples: eu pego esses blogs, vejo quais são, mando os convites e já vão para a agenda. E cada hora aparece um grupo novo com quem eu queira me relacionar, com quem eu precise me relacionar. (HM)

Você deve ter visto no youtube os atores da Globo falando de Belo Monte.(...) Por que esses movimentos conseguem tanta repercussão e são mobilizadores? Porque eles são articulados por pessoas que têm causas nas quais acreditam. Porque a forma como a causa é apresentada é superior e nobre. Aqueles atores bonitos e simpáticos estão ali estão defendendo os interesses da humanidade. De graça. E as empresas servem a poderes constituídos e estruturados pela sociedade que não perceberam também a dimensão do fenômeno e portanto não conseguem esclarecer na hora certa que diabos está sendo feito ali. (...) Então esse é o grande nó. As empresas carregam um certo vício histórico de entender que elas não devem dar esse tipo de explicação para a sociedade. E o governo carrega seu autoritarismo clássico de dizer ‘-por que eu vou ter que ficar explicando para esses meninos da Globo como é que vai ser construído Belo Monte?’. O que os governos e as empresas não perceberam é que esses meninos da Globo vão acabar parando Belo Monte. Essa é a questão. (MO)

Ao longo das entrevistas foram sendo apontados especificamente alguns grupos de pressão que apresentam demandas para os negócios e demandam uma nova postura da empresa frente aos seus comportamentos. Dentre estes grupos, estão os próprios clientes que ao serem pressionados com demandas advindas de seus consumidores, carregam isso para os seus fornecedores.

“O Brasil é, de fato, o melhor país do mundo para produzir alimentos. E a gente, por ser muito competitivo, está com os nossos produtos em 140 países. Em alguns deles, por exemplo, na Europa, a gente atende grandes redes, que nem a Tesco. É como se a gente fizesse o produto marca própria para eles. A gente acaba chegando na gôndola com a marca Tesco e não com a marca A e B. Tem toda uma cobrança do cliente que é reflexo da cobrança que ele tem dos consumidores, os clientes dele em cima da gente. McDonald’s é a mesma coisa: o nuggets que você come do McDonald’s, quem faz é a gente. Mas a cobrança em relação à qualidade do nuggets vai em cima do McDonald’s e o McDonald’s carrega isso para a gente. O McDonald’s é um bom exemplo de um cliente muito exigente nesse segmento, que tem um trabalho forte com os fornecedores”. (KB)

Outro grupo de pressão destacado é o Ministério Público.

O Ministério Público praticamente nasceu, nesse formato que é hoje, com a Constituição de 1988, e foi ganhando importância. Foi se dando conta do próprio poder, foi verificando os seus músculos e vendo até onde vai a sua atuação. Então, esse é um fenômeno relativamente recente e muito influente, até com um poder de irradiação via imprensa, via grupos de interesse, grupos de pressão. Esse é um público super-relevante, que também usa desses meios, das mídias sociais na sua militância. Justamente por ser um fenômeno relativamente novo, essa organização, depois da Constituição de 1988, foi assumindo papéis que estavam meio soltos dentro do arcabouço institucional. Do ponto de vista da função de Ministério Público, eu acho que a mais representativa é aquela figura de interesses difusos. Quer dizer, justamente isso, de como ser um catalisador dos interesses sociais que, às vezes, estavam sem representação. Então, virou um interlocutor, virou um interlocutor legalmente investido desse mandato. (MT)

Em uma economia global, foi apontado que, em alguns casos, as demandas sociais são apropriadas pelos concorrentes que disseminam informações incorretas sobre seus competidores para proteger seus mercados frente a chegada de produtos estrangeiros. Isso sinaliza para a força que determinadas demandas sociais assumem no imaginário social e a influência que isso pode ter na dinâmica dos mercados contemporâneos.

“Quando eu pego alguns países da Europa, existe uma campanha muito forte contra uma produção no Brasil porque a gente está competindo com eles lá e está tomando o mercado deles. Então, é muito comum você olhar a matéria do jornal, lá, o Guardian, por exemplo, falando: ‘-os caras produzem boi desmatando a Amazônia, não sei o quê, não sei o quê, não sei o quê.’ Questionar a qualidade. Por exemplo: ‘-Ah, a produção de frango no Brasil é feita da seguinte forma: tem trabalho escravo, tem mão de obra infantil.’ Quantas vezes a gente ouve falar da China, por exemplo? Então, quando eu chego lá, primeiro, eu tenho que explicar uma coisa que é muito maior do que eu, empresa: ‘-o Brasil tem problema de desmatamento? Tem. Mas a Amazônia não é isso que vocês estão falando.’ Tem uma série de questões. E que tem muita aderência. A gente tem trazido para cá jornalistas estrangeiros exatamente por isso. A gente levou esses dias um grupo: tinha uma sul africana, uma holandesa, cinco chineses e tinha uma norueguesa. A sul africana tinha feito uma matéria terrível, tempos atrás, falando de trabalho escravo. A gente trouxe ela para cá, quando ela viu, ela falou: ‘-Olha, outro mundo. Eu não imaginava.’ E ela confessou: ‘-Eu fiz essa matéria estimulada pelos produtores, as associações locais, pautada... Enfim, eram fontes de credibilidade e eu comprei essa história.’ Então, tem muito isso”. (KB)

Na dinâmica política dos grupos de pressão, as marcas de maior visibilidade acabam sendo priorizadas como forma de gerar mais visibilidade para a causa que está sendo apresentada para a sociedade.

Você tem um grupo de pressão que atua em relação ao meu tema. Você vai falar desse tema com a “lancheonete pequena” ou vai falar com a minha empresa? Até do ponto de vista de comunicação, nós somos muito mais identificáveis. É muito mais fácil identificar a gente. Então, qualquer coisa boa ou ruim que você vai falar sobre o tema alimentação, você vai buscar “a nossa marca”. A Sociedade Brasileira de Cardiologia queria uma palestra sobre as mudanças que as redes de serviço rápido estão fazendo no mundo. A gente foi escolhido. Isso é uma coisa boa. Agora, se você quer atacar alguma coisa relacionada à alimentação, você vai escolher “a nossa marca”, porque ele é um alvo identificável no mundo inteiro. Então, é fácil. Você materializa a sua comunicação em cima da “nossa marca” e é muito fácil. Nós somos

um ícone mundial ligado a várias coisas: ligado à cultura, ligado ao mundo, à transformação. Quando você quiser falar que fast food é ruim, de quem você vai falar? Não é da rede pequena. Porque se você falar dela, talvez o cara de Mato Grosso não conheça. Talvez, o cara do Chile não conheça. Mas se você falar da “nossa marca”, o mundo inteiro conhece. Se você coloca o símbolo, ninguém vai dizer que não conhece. Então, é muito fácil você se comunicar a “nossa marca” como alvo ou como objeto de elogio. A “nossa marca” alavanca causas muito facilmente. (HM)

4.3.6 Visibilidade, transparência e vulnerabilidade: a queda dos muros

Se por um lado, durante as entrevistas a nova dinâmica da relação entre empresa e sociedade foi descrita a partir da emergência de novas demandas sociais para os negócios, por outro, se abordou muito a questão das relações de poder. A conclusão da maioria dos profissionais entrevistados é que na sociedade contemporânea, as empresas estão mais expostas e isso as torna mais vulneráveis e menos poderosas. Tem destaque neste ambiente as redes e as mídias sociais, espaço privilegiado de articulação entre os diversos atores da sociedade e de exercício de pressão sobre as empresas. Na medida em que as novas tecnologias ampliam os canais de comunicação e visibilidade, cada vez mais, a sociedade se vale delas para expor suas expectativas em relação às empresas, o que já se desdobra em um grande desafio para os negócios. Além de serem canais de difícil controle ou monitoramento, a própria dinâmica fluida e imprevisível das redes sociais se coloca como um obstáculo para a atuação das empresas no ambiente das redes, o que se verifica também na resistência de algumas empresas a aderirem à sua utilização.

“Com certeza algo que você vai ouvir de todos é o fenômeno das redes. Antes, quais eram os canais que os consumidores tinham para falar com a gente? Quando eu falo consumidores, estou falando todo mundo. Analista é consumidor, o meu stakeholder de governo é um consumidor. Isso se mistura muito para a gente. Antes, esse pessoal chegava para gente em linha direta com os relacionamentos internos: imprensa, comigo; relações governamentais com o cara de governo; investidores e analistas,

ali. Muitos [chegavam] via serviço de atendimento ao consumidor, às vezes, por reclamação via imprensa porque a imprensa tem um espaço forte para a defesa do consumidor. Hoje, o cara nem se dá ao trabalho de falar com a gente. Ele posta no Face, Twitter, sei lá o que e isso fica circulando. E, às vezes, a gente pega e, às vezes, não. Porque isso demanda uma capacidade de monitoramento muito maior. A gente tem uma grande dificuldade de ouvir a sociedade porque boa parte do que circula não está circulando em um ambiente controlado, em um ambiente muito formal. E isso exige uma capacidade enorme de monitoramento. Ai, se você consegue monitorar bem o que está acontecendo, tem uma dificuldade adicional: como agir. Quando eu falo, quando eu não falo? Se eu monitoro um fórum de discussão, não é invasivo eu entrar nesse fórum de discussão, que eu não estou participando, para o qual eu não fui convidado? Tem gente que acha que é, tem gente que acha que não. Mas já tem uma discussão muito grande. Está bom. Então, qual é a forma? Eu não vou postar lá no Face do cara, comentar no blog dele. Eu vou tentar procurar ele por fora e falar: ‘-Olha, vi isso que você postou e gostaria de te prestar alguns esclarecimentos se você me permitir etc. Tudo bem?’ Ai, se a pessoa que postou alguma coisa achar pertinente, gostou da explicação, ela pode até publicar um negócio. Se ela não gostou, ela vai colocar ali: ‘-Olha, o cara me procurou, tentou vir por fora. É um idiota.’ Sei lá”. (KB)

“Nós ainda não nos preparamos para fazer parte da rede. As empresas estão fora da rede. Estando fora da rede, elas não conseguem compreender o espírito que mobiliza a rede. Então é por isso que eu digo que nós temos que começar um trabalho de educação da nossa turma para que o sujeito entre lá e consiga compreender. Mas como é que a gente responde? O grande desafio da empresa hoje é fazer parte do grande movimento da conectividade que se estabeleceu no mundo. Ela tem que entrar, ela não pode mais optar por não fazer parte, não tem conversa. Esse é o desafio. Ora, se ela tem esse grande desafio, como é que ela vai trabalhar essa questão em função do seu propósito principal que é fazer negócios, vender produtos, prestar serviços e ganhar dinheiro para seus acionistas, servir a sociedade e etc.? É através da grande mobilização. (MO) “No nosso caso, nós não estamos nas redes sociais. É uma política global do banco até por uma questão de segurança da informação. (...) Porém, nós temos um sistema de monitoramento do que estão

dizendo sobre a gente. Tem uma equipe que cuida disso e isso é compartilhado com outras áreas.” (H)

Neste contexto marcado pelas novas mídias, pelo aparecimento de novas vozes e por um menor controle da informação, os sujeitos da pesquisa relataram que as empresas se sentem mais vulneráveis e, ao mesmo tempo, não podem mais se “esconder” ou evitar a exposição. É como se os muros que separavam a empresa da sociedade tivessem caído, tornando-se importante aprender a conviver em um contexto de grande transparência. De certa maneira, isso reforça a idéia de uma governança corporativa extrainstitucional, conforme discutido no capítulo 2.

[As empresas] estão mais vulneráveis. Eu acho que elas têm bastante receio de como operar nisso [redes sociais]. Têm até medo, em alguns casos, do poder disso. ‘-Bom, e agora? Eu preciso me posicionar em relação a uma crítica, a um negócio que está ganhando corpo aqui. Como é que eu faço?’ (KB) “Volta e meia você vê assim: ‘-A empresa deve entrar nas mídias sociais.’ É uma frase absolutamente sem o menor sentido, porque você não decide se você vai entrar ou não, já está aí, independe da sua vontade (...) Às vezes você quer estruturar, criar um perfil, mas você está no meio dessa bagunça e não há nada que você possa fazer a respeito para impedir. Não tem lei para coibir isso, para organizar. Então, até por isso que não existe opção, além de você estudar esse fenômeno e ver aonde você se encaixa melhor com as ferramentas disponíveis.” (MT) [A empresa] não tem como se esconder. Se ela tiver um site, se ela tiver um www, ela está em qualquer mecanismo de busca. Se ela está em qualquer mecanismo de busca, ela pode ser alvo de qualquer ataque de qualquer parte do mundo. E quando eu falo ataque, não é só um ataque assim: ‘-Ah, eu vou fazer uma campanha de adesão.’ Eu recebi ontem o e-mail de uma pessoa que continha apenas o primeiro nome, perguntando quando que a empresa iria fazer o seu IPO. E é um projeto que foi cancelado em julho. Eu não sei com quem eu falei. (GC) Na mídia tradicional você faz a clipagem do jornal, da TV, do rádio e pronto. Uma coisa é você saber: ‘-eu tenho que acompanhar diariamente esses jornais que estão aí, essas TVs, essas rádios e tal.’ E outra coisa é você ter que começar a escutar canais que você não sabe nem se vão falar sobre você. Então, seja para identificar ameaças ou oportunidades para a sua marca ou para identificar tendências de mercado.

Tendências de mercado que, mesmo sem estar falando da sua marca, podem ser ferramentas para a definição de estratégia do negócio. (MT)

“Eu não tenho opção mais de me fechar, de ficar, assim, o que a gente chama de back de notícias. Antigamente, a assessoria de imprensa, quando eu estava no jornal, era o zagueiro. Você ia lá, o cara chutava para frente: ‘-Não, não fala e pronto. Não dá entrevista.’ O assessor de imprensa era o cara do não. E, hoje, o assessor, a área de comunicação, a diretoria de comunicação, tem que ser a área do sim. Se você quiser me procurar, eu tenho que dizer sim. Pronto. Porque se eu disser não, você vai dar o seu jeito de encontrar aquilo que você quer. Eu não tenho opção de esconder mais a empresa. A empresa não está mais escondida. A gente virou uma empresa transparente mesmo sem querer. É lógico que boa parte das empresa já quer ser mais transparente. Mas quem não quer já é transparente”. (HM) “A gente está falando de transparência, está falando de comunicação aberta, de procurar sempre dar alguma resposta, mesmo que seja para dizer: ‘-Essa resposta eu não tenho.’ Mas sempre dar uma resposta.” (KB) Isso muda o seguinte: as empresas, mesmo aquelas que não se comunicavam, passaram a ter a preocupação de serem alvo. Então, elas podendo ser alvo da mídia ou de qualquer manifestação pública, elas têm que ter posicionamentos. Seja pequena, média ou grande, de qualquer atividade, elas passaram a ter essa preocupação em ter pelo menos um porta-voz, um programa de publicidade, um atendimento ao público, um e-mail de resposta. (GC)

“As empresas poderiam fazer a opção de serem “caixas pretas”, mas hoje não podem mais. Por que? Porque a empresa é composta por pessoas, que estão conectadas. E por outro lado não há a possibilidade real, concreta, de se proteger qualquer tipo de ambiente, do olhar inquisidor, investigativo ou contributivo da sociedade, de uma maneira ou de outra. A sociedade manifesta sua curiosidade pelo que as organizações fazem, ela se coloca na posição de quem deve fiscalizar o que essas organizações fazem, pelo uso dos recursos naturais, pela forma como ela manipula seus produtos, pela forma como ela faz seus negócios, pela ética que conduz a sua maneira de ser, enfim, o seu modo, a sua cultura.” (MO) “Não tem jeito de você se esconder mais. Você poderia poluir lá no interior do país e vender para a grande metrópole sem que o consumidor da grande metrópole soubesse da sua

realidade de lá. Hoje, não tem mais isso. Quer dizer, você é aldeia global, a sua comunidade está inserida no macro.” (GC)

“O controle da informação não existe mais. Eu vivo em um mundo mais descontrolado. Eu vivo em um mundo em que a informação consegue correr de forma mais descontrolada e eu não posso me irritar tanto com isso. Não posso ficar desesperado porque tem uma informação que não saiu exatamente do jeito que eu queria. Porque a possibilidade disso acontecer é muito maior hoje do que há dois, do que há dez anos. Eu tenho que lidar com um grau de descontrole. E como eu posso trabalhar esse descontrole? Com a minha influência. Eu posso tentar controlar a minha influência, eu posso tentar mostrar as coisas. Só que, para isso, eu vou ter que ser mais transparente, eu vou ter que ser mais aberto. Então, as empresas estão compulsoriamente se abrindo mais.” (HM) “As empresas tinham o péssimo costume de achar que as informações iriam ser guardadas a sete chaves. Pontos positivos são divulgados, pontos negativos são guardados. Hoje em dia, não existem pontos positivos nem negativos. Existe o que é a realidade. As empresas hoje não podem, ou não devem, fazer qualquer tipo de comunicação que não for real porque isso vem a tona em alguns segundos. Esse é o grande desafio da nossa década. Se você me pergunta qual é o desafio, esse é o grande desafio: sair do que estava escondido, preso, represado em algum canto, para a total transparência.” (ET) Ninguém, hoje, consegue esconder a verdade, tapar o sol com a peneira. Tem uma colega minha, dona de uma agência de comunicação, que usa um termo assim, brincando: ‘-a gente tem que ser transparente e não ser cristalino.’ Não que eu concorde com a premissa. Mas, obviamente, nem sempre você vai poder dizer tudo. Você tem as suas informações confidenciais. Mas acho que ganha mais quem é o máximo transparente possível. (KB)

“Eu estou muito mais exposto do que jamais estive. Qualquer pessoa tem o mesmo nível de acesso às informações sobre a minha empresa do que o jornalista que vai me entrevistar. Então, aí eu tenho que passar a considerar duas coisas: eu, como área de comunicação, trabalhando, que eu não tenho que me preocupar só com aquele cara da Folha de São Paulo, do Estadão que vai querer falar saber sobre mim. Porque todo mundo, agora, é um jornalista. Ou pelo menos tem a possibilidade de ter o mesmo acesso a informação que um jornalista. (...) Agora, além de saber sobre você,

eles podem falar sobre você em qualquer tempo. É lógico que você ainda tem umas referências. O peso das pessoas falando. (...) Mas, eu posso falar o que eu quiser sobre qualquer coisa. Eu posso criar um veículo de comunicação para falar sobre qualquer coisa que eu queira, sobre qualquer empresa, sobre as minhas experiências com as montadoras de automóveis, sobre a minha experiência com viagem aérea. Eu posso fazer qualquer coisa. Se vai ter audiência ou credibilidade, é uma outra história. Mas eu posso. (HM) “As pessoas não querem mais ouvir o que a empresa quer falar, mas são elas que querem ser ouvidas. E são elas que dizem o que querem ouvir da empresa. Por isso, hoje, você tem muito mais disclosure de informações. As pessoas querem saber qual é o impacto daquela empresa na vida delas, qual é o impacto da operação, do produto, no mundo, no meio ambiente. Qual é o impacto da empresa para o futuro e qual a contribuição dela para um mundo melhor. Se você não for transparente, você não constrói uma relação de diálogo. E não adianta querer se esconder. Tem tanta informação circulando que você não consegue não ser transparente. Você nem pode... As pessoas querem saber da empresa como ela ajuda a construir um mundo melhor. Como todos juntos fazem isso. A empresa não está isolada, mas ela faz parte de um todo. (MV)

“Os muros entre a sociedade e as empresas caíram. Não existe mais aquele muro que cercava a empresa. Agora, ele [o stakeholder] se conecta com a nossa empresa a hora que quer, ele penetra o nosso ambiente a hora que quer, ele tem múltiplas formas de fazer isso. Ontem a noite eu estava ouvindo o Silvio Meira⁵⁶ falando sobre isso na rádio CBN. Ele contou uma história engraçada. Ele disse o seguinte: quebrou a geladeira na casa dele e ele pediu a assistência técnica na empresa que vendeu a geladeira para ele lá em Recife. Ele disse que foi uma dificuldade: passou um dia, dois dias, uma semana, duas semanas... ele ficou desesperado, os caras não atendiam ele. Aí ele colocou um comentário no facebook: ‘-Gente, eu comprei uma geladeira da marca tal e a geladeira quebrou e eu estou sem geladeira em casa. Os caras não me atendem, que coisa horrível essa empresa! O serviço de apoio ao cliente não funciona.’ Ele disse que recebeu uma chuva de solidariedade. Aí chegou um sujeito no meio e falou: ‘-Olha, eu conheço um diretor lá na empresa, vou ver se ele resolve o seu problema.’ Bom, no dia seguinte, às 8 horas da manhã, tinha uma equipe de

⁵⁶ Estudioso na área de Tecnologia da Informação do Centro de Estudos e Pesquisa de Recife.

peças na porta dele. Então ele disse que ficou claro para ele que a distância entre ele e o diretor da empresa, que ele não sabe quem é e que não está em Recife, está em São Paulo, Curitiba, sei lá aonde, era uma única pessoa. Nós rompemos as fronteiras da humanidade, rompemos os muros das empresas. Então, o cara nosso que está aqui dentro tem que ter perfeitamente essa consciência. Não é possível mais ele pensar no seu negócio do ponto de vista estratégico, da preservação dos seus interesses empresariais, da remuneração do seu acionista, do servir a sociedade, de satisfazer o seu cliente, enfim, todas essas coisas que as empresas falam sem se desligar dessa nova dimensão”. (MO)

Apesar desta situação de maior exposição, pode-se argumentar que a vulnerabilidade das empresas não aumentou. O que ocorre é uma maior velocidade com que a exposição a um erro ou comportamento inapropriado ocorre, mas a vulnerabilidade continua sustentada nos valores ou na retidão comportamental. Nesta visão, a vulnerabilidade da empresa não decorre da exposição ou do maior interesse da sociedade sobre ela, mas do comportamento equivocado.

“Eu não acho que a vulnerabilidade mudou, porque ela é a mesma do passado. A velocidade da vulnerabilidade pode ter aumentado pela velocidade com que as informações vão circular. Agora, a verdade que você deveria dizer há dez anos atrás é a mesma verdade que você continuará dizendo hoje e continuará dizendo daqui a dez anos. (...) Eu não consigo achar que antes não era vulnerável e agora é. Sempre foi vulnerável. Agora é mais rápido: se você cometer um erro, cometer um equívoco, você tem que ser tão rápido para corrigir como você deveria ser no passado. Só que no passado talvez a sociedade falasse em delay e hoje se a notícia sai 9h08 você tem que se posicionar em 9h04 e você tem que estar atento a isso. Eu não consigo achar que as bases morais, éticas, da verdade, da solidez, da atitude de servir tenham mudado. Isso é premissa, isso é valor, isso é DNA, é jeito de ser, isso é essência das empresas. O que mudou talvez tenha sido o número de janelas ao qual seu prédio está exposto, mas as janelas sempre estiveram aí. Só que antes talvez você alcançasse elas via telefone ou via elevador. Agora você vai alcançar via torpedo, via sms, via rede social, via email, mas eu não consigo ver: ‘-Ah, mas agora a gente precisa ser mais correto’. Sempre foi correto. As empresas, na sua premissa, na sua clareza de atuação, sempre se pautam pelos seus valores, pela correção, pela retidão. Não acho

que moral e ética tem banda, tem meia verdade. É verdade inteira, é o que tem que ser feito e é o que tem que ser falado. Talvez hoje mais pessoas, mais veículos perguntem, maior o volume que você terá de questionamentos, mas é o que sempre teve. O que aumentou foi o volume, não a postura, a coluna vertebral da postura ética das organizações.” (CB)

“Antes já não havia controle absoluto. Eu não creio que tenha sido diferente. Com certeza, nenhuma reputação resiste a um escândalo. Você não esconde um escândalo, a não ser em regimes absolutamente fechados. Mas em um regime de livre informação, ainda que não avançado do ponto de vista tecnológico...Vamos pensar na década de 1970: em uma democracia, um escândalo derrubava as marcas da mesma forma. Ou a má qualidade. Em menor proporção do que hoje, porque, primeiro, você tinha um ambiente competitivo menor. Essencialmente, o antídoto é um só: e eu costumo chamar do “bom fundamento da comunicação”. Quer dizer, o bom fundamento da comunicação é que sustenta a boa reputação. E a boa reputação, do ponto de vista ontológico, não vai modificar com o tempo. Ela permanece: você tem que ser correto perante às leis, correto perante às pessoas, correto perante à concorrente, perante seus parceiros e perante os seus... Hoje, isso chama stakeholders: os seus detentores de interesse, as suas partes interessadas. Mas, historicamente, você sempre teve a premissa dos valores. Quer dizer, os valores são perenes. (GC)

Em síntese, este cenário tem levado a uma situação em que a empresa se torna menos autocentrada, sendo obrigada a ouvir e a negociar seus interesses com a sociedade.

A empresa não pode mais se achar o centro das coisas. Ela não está mais no comando, mas depende da sociedade pra poder operar. As empresas não precisam só mais de uma licença ambiental, elas precisam de uma licença “de fato”. Então, a empresa tem que ouvir, tem que saber o que as pessoas esperam. Se ela não ouvir, ela não consegue operar. As pessoas é que exigem da empresa e não o contrário. Se a empresa não estiver de acordo com a expectativa das pessoas, a sociedade não deixa ela operar. As pessoas tem esse poder hoje. Elas não te dão uma licença social pra operar. (MV) “E qual seria o lado salutar disso? Obriga as organizações a terem posicionamentos. Então, ela vai ter que sentar, pensar, se reunir, debater e assumir

posições. **(GC)** “Porque você tem que ter um discurso coerente, mas só o discurso, hoje em dia, não serve. Não adianta só o discurso. Você tem que falar e tem que mostrar para o cara: ‘-Olha, eu faço isso.’ A transparência reforça isso. Hoje, quanto mais transparente, mais crível a empresa é.” **(KB)** “Não adianta eu mentir como a Chevron, por exemplo, ou como a BP, porque a verdade vai aparecer.” **(GC)** “Hoje a sociedade quer participar. O funcionário quer participar. A comunidade quer saber. O seu cliente é mais exigente. Enfim, os stakeholders querem participar e não aceitam mais qualquer coisa. Isso é um cenário novo pras empresas. Antes, elas ditavam as regras. Elas comandavam. A informação tinha uma direção única e era mais controlada. A empresa falava e você atendia. **(MV)**

Em alguns casos, já tem sido incorporados mecanismos formais para contemplar as visões da sociedade sobre o negócio.

*A gente começou a fazer aqui a tal da matriz de materialidade. Porque, antes, a gente fazia o seguinte para eleger as prioridades: a gente reunia todo mundo aqui, ouvia o VP disso, o VP daquilo; e a gente saía com um elenco de prioridades nossas. Entre elas a sustentabilidade. Aí, a gente passou a fazer a tal da matriz: ‘-Não, agora vamos ouvir os stakeholders e cruzar isso.’ Para a gente foi uma experiência muito rica. Mudou muito [a visão]. Eu acho que depois que a gente começou a fazer isso, que aí sim, por exemplo, as questões de sustentabilidade entraram na nossa prioridade. **(KB)***

4.3.7 O lugar da comunicação

A terceira etapa das entrevistas teve como foco observar se e como os executivos identificam e analisam os impactos das mudanças que se processam na sociedade e na relação desta com a empresa sobre a comunicação empresarial. Como já era previsto, esta discussão foi a que mais estimulou os entrevistados a apresentarem a sua opinião e as suas reflexões, muitos deles recorrendo a exemplos e experiências do cotidiano da atuação profissional para ilustrar as análises apresentadas. Por conta disso, mais de 50% do conteúdo das entrevistas ficou concentrado nesta reflexão.

De maneira geral, diante do contexto descrito nas duas primeiras etapas da entrevista, todos os sujeitos da pesquisa relataram que a comunicação - entendida tanto como uma atividade importante na rotina empresarial, quanto como uma área ou departamento da companhia -, vem se transformando, assumindo um lugar de maior importância na gestão das empresas. De acordo com os depoimentos, a comunicação empresarial tem se tornado mais estratégica deixando de ser apenas o espaço do gerenciamento de ferramentas comunicacionais para se tornar o espaço em que se pensa e se constrói a relação da empresa com seus públicos (e com a sociedade). A mudança de uma postura mais operacional para uma contribuição estratégica e de maior geração de valor para o negócio seria reflexo e uma resposta da empresa às transições em processo no ambiente social no qual se insere.

Os depoimentos revelam que a comunicação estaria ocupando um lugar de maior relevância, sustentado pela alta gestão das empresas que teria percebido a importância estratégica da comunicação para o sucesso da companhia.

“O que os acionistas esperam da área de comunicação mudou muito. Hoje, eles esperam que a área de comunicação aja, não seja mais a moça do telemarketing que diz ‘- nós vamos estar fazendo’. A principal voz da empresa não pode falar assim, não dá. O acionista espera, por mais dolorido que seja, que a área de comunicação alerte.” (MV) *“O papel da gente está ficando muito mais legal. Eu acho que o que a gente sabe fazer, que é consolidar essa defesa institucional, fazer em verso: a gente sabe contar histórias, a gente sabe defender histórias; esse papel está ficando muito mais estratégico. Pessoas como nós, que trabalham com isso, estão ganhando uma importância que não tinham antes. Eu acho que a gente está sendo muito mais valorizado do que jamais foi.” (HM)* *“Comunicação nunca foi tão valorizada no business quanto é hoje.” (PG)*

“A gente está falando que a sustentabilidade, hoje, está entre as prioridades de qualquer empresa. Mas eu acho que a comunicação, também, no aspecto geral. Ela ganhou uma importância, uma priorização (...) Hoje, você vê as estruturas que as empresas têm de comunicação: são estruturas bem mais robustas, além de equipes internas robustas que estão trabalhando com consultorias que estão cada vez mais especializadas. Você olha uma assessoria de imprensa de cinco, dez anos atrás e uma

de hoje: elas já nem se denominam mais assessorias de imprensa. Elas são empresas de comunicação corporativa, de consultoria de comunicação, são bastante sofisticadas. Elas têm um portfólio de produtos imenso. Parece que a comunicação se tornou estratégica, de fato.” (KB) “Se ela já tinha se modificado brutalmente da origem para os anos 1980, nos anos 1990 ela assumiu uma relevância dentro das empresas: não é à toa que ela passou a ocupar postos estratégicos. Em todos os campos de atuação, a comunicação corporativa passou a ser uma comunicação muito mais presente no dia a dia das corporações, transversalmente, verticalmente e em todos os sentidos.” (GC)

“Acho que deveria ser sempre assim, mas não era. E, hoje, é lógico, a gente está sendo obrigado a ser assim. Quem queria ser assim, já era. Mas quem não queria, vai ter que ser. Não há opção para gente não discutir esses temas, para a gente não ouvir essa migração do consumidor, para a gente não tentar ver que o mundo está mudando e mudar junto. A área de comunicação tem esse papel, hoje, dentro da empresa. Antigamente, era uma coisa de você fazer releases e comunicar coisas para as pessoas, sobre produto. Basicamente, a gente era um reflexo da linha de produção. A produção fazia e a gente comunicava. Hoje, ela atua como radar, ela atua junto do marketing na hora de desenvolver produto, porque a gente está lá com o ouvido na sociedade. Então, tudo isso é importante. A área de comunicação está mudando. (HM) “Exemplo: eu estava lendo no jornal uma manchete de hoje: ‘-O trabalho escravo.’ Quando a bomba estoura, isso passa a ser um problema da matriz global. Mas, muitas vezes, em um caso similar como esse, a comunicação poderá propor soluções. Quer dizer, o diálogo ainda é um instrumento muito mais eficaz de solução do que o conflito judicial, por exemplo. Muitas vezes, a comunicação, se ouvida, resolve melhor do que o departamento jurídico.” (GC)

“Na realidade, o nosso trabalho ficou mais complexo. (...) A comunicação, hoje, não é mais só da entrega do instrumento. (...) A comunicação não é para entregar instrumentos e nem gerenciar instrumentos. Os instrumentos são meios para que a minha informação chegue aos públicos. Hoje, a comunicação é chamada para pensar a forma de relacionar, a forma de falar, a forma de como, por exemplo, aquele cara da ponta, que é o meu vendedor, pode ajudar na inovação. (...) A comunicação mudou o patamar, de ser o gerente daquilo, que se comunica por meio de jornal, por

meio de relacionamento com a imprensa, por gerenciar uma crise. Ela é o ser pensante da organização. Ela não passa mais a olhar a partir da ótica dos instrumentos; ela passa a olhar a partir da ótica do engajamento de stakeholders. E, aí, o que acontece? Você tem várias áreas que se coadunam com comunicação. Você tem comunicação, (...) relações governamentais, (...) sustentabilidade, (...) recursos humanos (...). Essas áreas subsidiam. São chamadas, hoje, para sentar junto. Não dá, mais, para trabalhar separado. Aliás, nunca deu. Agora, é emergente. Agora, é assim: ou faz ou vai falir.” (GB)

“Eu tenho visto que a gente participa mais de decisões estratégicas da companhia. Antigamente, dificilmente você iria ver um cara de comunicação participando de decisões de negócio. A comunicação, hoje, participa de desenvolvimento de decisões estratégicas do negócio, cada vez mais. É um reflexo do mundo, mesmo. De 1994 para cá, você vê várias coisas que não existiam, tem várias profissões que não existiam, várias coisas que mudaram. Especialmente o que foi impacto tecnologia, mudou muito. A tecnologia de conexão criou um ambiente tão rápido que você tem que ter um cara que olha para isso, que defenda ou que proteja a marca e a reputação institucional nas decisões estratégicas. Porque qualquer decisão estratégica que você vai tomar, vai ter um impacto institucional imediato.” (HM)

Dentro dos aspectos da mudança que se processa no ambiente no qual as empresas operam, entende-se que a comunicação não fica (e não deve ficar) mais limitada como uma atribuição exclusiva dos departamentos ou das áreas de comunicação. Vista como processo de interação com a sociedade e dimensão fundamental para a consecução da estratégia, aponta-se a tendência da comunicação se disseminar pela empresa como um todo, figurando como uma habilidade necessária a todos os envolvidos no cotidiano do negócio. Nesse sentido, a área de comunicação perderia o controle da atividade comunicacional e assumiria o desafio de alinhar o discurso e de educar as pessoas para este novo momento.

“Antigamente, você estava lá, você fazia sozinho, você entregava e você mandava. Você não queria saber se as pessoas estavam entendendo o que você estava falando, se aquilo ia atender a necessidade ou não. E você fazia. Porque aquilo era um processo que a gente achava que estava correto. Só que, hoje, não é assim.” (GB)

“Eu não acho que a comunicação tenha esse protagonismo todo não. Não é porque tem o nome comunicação no departamento, ou na diretoria, ou na vice presidência, etc., que traz esse privilégio. Muito pelo contrário, eu acho que uma empresa que se comunica bem é uma empresa que tem várias áreas que se comunicam bem. E também uma área de comunicação que atua de forma transversal para orquestrar esse discurso, mas que não é detentora de nenhum poder, nem se sobrepõe a quem está na linha de frente, quem está na frente do cliente, que é a área fim. Muitas vezes as áreas de comunicação são áreas de apoio, então não dá para você, sendo uma área de apoio, ter a pretensão e a prerrogativa de ser o detentor da informação.”

(CB)

“No início surgiu preocupações e políticas, essas coisas todas, mas eu acho que não existe mais controle, acabou. Existe conscientização.” (ET) “Todo mundo vai se comunicar? Todo mundo vai se comunicar. Como? Aí, nós temos que ter, então, alguns postulados. Nós temos que formular esse negócio, dentro dessa nova realidade. O que é que eu, como profissional de comunicação, estou fazendo e estou incorporando às minhas responsabilidades? O papel de educador. Então acho que o grande desafio do profissional de comunicação nas organizações é o de exercer o papel de educador. Educar a organização para o novo tempo e preparar as pessoas que integram a organização para esse mundo tão conectado. Porque nesse mundo tão conectado elas poderão contribuir decisivamente para que as responsabilidades, os resultados e os objetivos esperados dentro de um grande processo de comunicação clássico sejam alcançados. Dentro do meu planejamento nesse papel de educador as atividades começam a ser feitas através de seminários, workshops, da busca de apoio externo do ponto de vista de instrumentalização das nossas pessoas. Tudo precedido, lógico, de um movimento de diálogo com as pessoas para que elas possam perceber que são protagonistas de um fenômeno comunicacional como o mundo jamais presenciou. E como protagonistas desse fenômeno no seu cotidiano, no seu dia a dia, elas tem que trazer isso para a realidade da empresa.” (MO)

“Para mim empresa boa é a que todo mundo se comunica. No dia em que a empresa estiver se comunicando bem, a comunicação pode ser biodegradável. Estou exagerando, obviamente, mas todo mundo comunica, todo mundo está na ponta. As pessoas precisam saber o que comunicam, elas estão interfaceando nesse momento...”

Quantas pessoas nesse exato momento estão interfaceando enquanto a área de Comunicação, centralizada no departamento X na pessoa XYZ nem sabe?” (CB)
“Você não tem controle. E como é não ter o controle e, ao mesmo tempo, passar a imagem e a percepção correta? Entende? É muito mais complicado. (...) Ser estratégico é a gente participar da estratégia da companhia. Porque a comunicação pode entregar coisas muito maravilhosas, mas se ela não está conectada na estratégia da companhia, se ela não existe como uma área de adviser, de aconselhamento, ela não consegue. E isso, claro, não é toda empresa que tem isso. Isso vai muito do comunicador que está dentro da organização. A capacidade que ele também tem de abstrair isso.” (GB)

“A atividade de comunicação nas organizações não é só da comunicação, do RP, do publicitário e do jornalista. É também do sociológico, do antropólogo, do botânico, do biólogo, do terapeuta ocupacional, do contador, do gestor financeiro e do gestor industrial. Então, é cada vez mais amplo. Por quê? Porque a sociedade está nessa transformação de que o operário não é mais o operário. O operário é o colaborador, é o associado, é o nosso principal valor.” (GC) *“Eu acho que a gente vem evoluindo o diálogo, a conversa e é maravilhoso você poder participar desse momento de transformação de cultura, do entendimento do papel que a comunicação pode ter.” (MV)*

Apesar de prevalecerem visões de que esse processo sinaliza uma ruptura com o lugar tradicional ocupado pela comunicação, há quem entenda que a maior importância para as empresas contemporâneas da área e atividade represente apenas uma evolução, uma trajetória natural que é acelerada e catalisada pelas novas tecnologias. A justificativa para esta interpretação é que as premissas básicas da comunicação se mantêm inalteradas.

“Eu não vejo a comunicação diferente, mas vejo uma evolução. As premissas do passado permanecem hoje. Primeiro tudo o que você for falar deve ser uma verdade. Uma verdade percebida e reconhecida. Então não adianta dourar a pílula se não vai ter entrega. Não adianta dizer o que não é. E a segunda premissa é que o que você falar tem que ser relevante. Nem sempre o que você vai falar para o outro é relevante. Então como é que eu busco o que é relevante no meu discurso? Aí entra a

importância da responsabilidade social corporativa, a questão da sustentabilidade, as novas demandas da sociedade, os novos desafios que surgem nos negócios a cada dia. (...) No fundo, não tem muita coisa nova, mas o que tem é uma velocidade mais crescente, mais rápida, mais eminente, e tem sim um desejo das pessoas de estarem absolutamente no seu tempo, que é um tempo de novas mídias, de notícias correndo de forma muito rápida. É um tempo em que pouca gente tem tempo para ler o contexto das notícias, então você tem que ser muito hábil para já dar as notícias e o contexto de forma rápida. Quanto às interações com a sociedade, com as novas interfaces como movimentos sociais, organizações internacionais na questão do meio ambiente, eu acho que as estratégias de comunicação são as mesmas, elas vêm evoluindo de forma coletiva, não consigo destacar coisas diferentes. (CB)

4.3.8 Novos papéis da comunicação e do comunicador

Na medida em que os entrevistados foram posicionando o que acreditam ser o novo lugar ocupado pela comunicação dentro das empresas e suas estratégias, delimitaram uma série de novos papéis que passariam a ser desempenhados pelas áreas de comunicação e/ou pelos profissionais deste setor dentro das companhias. Há bastante destaque para a dimensão da mediação que a comunicação desempenha entre empresa e sociedade. Um dos papéis mais relevantes, nesse sentido, é o de análise estratégica, entendida como a capacidade da empresa ler o ambiente, de interpretar os sinais que a sociedade emite e incorporá-los na tomada de decisão dos negócios. Em um movimento complementar, a comunicação passaria também a dimensionar os impactos externos daquilo que se faz na empresa, identificando os riscos que determinadas ações podem trazer e propondo ações mitigatórias e compensatórias.

“A comunicação corporativa tem um papel que a gente costuma dizer o seguinte: é a voz da empresa para fora e para os seus próprios empregados. Mas, ela tem um outro caráter, que eu valorizo extremamente, e que eu acho que as empresas avançadas percebem com muita força, que é a capacidade de perceber os movimentos da sociedade. Parafraseando o McLuhan: “-A comunicação é, também, a extensão dos sentidos da própria empresa.” Então, quer dizer, ela é a voz da empresa mas é,

também, os olhos e os ouvidos. Você perceber, por exemplo, que uma minoria pode ser um nicho de mercado novo, porque ela está se mobilizando socialmente, midiaticamente etc.; e transfere isso para o radar da companhia, pode ser uma grande oportunidade de mercado. Se você percebe que grupos políticos estão se aparelhando ou assumindo determinados discursos que podem afetar o negócio ou setor: “-Olha, nós precisamos adequar o nosso discurso, a nossa postura ou ficar atentos a tais e tais ameaças políticas.” Você está contribuindo, também, para modificar o posicionamento dessa organização em relação a esses diversos stakeholders. Então, o que eu quero recuperar com esse ponto é o seguinte: é o papel estratégico da comunicação. Ela não é só falar, nem é um suporte de marketing, não é um reforço de marketing na mídia espontânea, no relacional ou apenas nas ações de relações públicas.” (GC) “O comunicador, hoje, é um adviser. Ele é um aconselhador. Ele é um conselheiro do executivo”. (GB) [No passado] tinha [esse papel], mas era uma coisa mais... Eram as áreas de inteligência de mercado, que ficavam dentro de marketing ou na área de gerência de negócio. Mas, agora ampliou o campo. E acho que amplia também o papel da comunicação corporativa. (GC)

“Hoje você senta numa reunião de Conselho e fala ‘- eu não concordo porque isso vai fazer mal para a empresa’. O jornal é legal, o vídeo é legal, mas você poder influenciar e dizer ‘- não é assim, é assado’, fazer esse papel realmente de análise e ajudar a empresa a se movimentar, a poder evoluir é maravilhoso. Me lembro a primeira vez que o acionista perguntou ‘- o que você acha?’ e eu disse ‘- eu acho que te amo’ porque isso antes não existia. Antes era ‘- ele mandou. Faça. Cumpra-se’. E agora é possível dizer ‘- não concordo’. Mas não concorda por que? Ai é preciso trazer todos os elementos. Então acredito que também temos o papel de provocar, de dizer, desde que estejamos embasados, com fatos e dados. O nosso papel é esse: mostrar as movimentações, entender o que está acontecendo. Sim, é importante fazer o jornal e mostrar o que o Grupo está fazendo, mas o maior papel da área de comunicação é, por um lado, fazer a leitura correta do momento que a organização está passando, trazer um olhar de fora, alertar para onde o mundo está indo e mostrar quais os riscos que pode haver para a empresa, e então oferecer caminhos, rotas. O papel da comunicação é fazer provocações, trazer o que está acontecendo, o que outras empresas estão fazendo, as movimentações políticas, o cenário político,

que mudanças são essas que estão acontecendo e o que teremos que mudar internamente para que não corramos riscos”. (MV)

“O primeiro desafio é ouvir. Esse ‘ouvir’, hoje, envolve uma estrutura, um aparato de monitoramento muito grande. É um monitoramento inteligente. Não é só ver o que está saindo. É entender. Colocar isso em um contexto maior: ‘-Mas por que essa demanda? O que aconteceu?’ Analisar. Não se restringir só ao que está escrito, tentar uma aproximação, tentar entender. (KB) “A capacidade desse comunicador fazer essa leitura, de entender o que está por trás de uma ação X de uma ONG contra alimentos transgênicos, por exemplo: ‘-o que isso quer dizer?’ Adianta eu sair fazendo curso para jornalista? Pegar, colocar todo mundo em uma sala e explicar? É isso que vai dar certo? É uma pergunta. E quais seriam as outras oportunidades? Isso, hoje, está na nossa mesa. Não é [mais] aquela coisa de vem e faz isso e aquilo. O executivo, hoje, não espera mais isso. O nosso executivo tem uma expectativa muito alta desse poder de entrega da comunicação. E essa comunicação tem que ser uma comunicação estratégica do ponto de vista que leve para ele essa leitura. (...) No dia a dia, as pessoas nos consultam: ‘-Olha, nós vamos ter uma reestruturação.’ Em outra época, você falava assim: ‘-Ok. Você conversa com a sua equipe e se reestrutura.’ Hoje as pessoas vêm: ‘-Olha, vai ter uma reestruturação. O que eu preciso pensar?’ A gente não vai ajudar nada do ponto de vista de entrega. Mas nós vamos ajudar no quê? A gente começa a analisar: qual é o impacto disso no sindicato, na empresa etc.” (GB)

“É uma tendência de mudar o papel de um ‘leva e traz de informação’ ou, em algumas empresas, de um ‘anteparo’ entre os executivos da empresa e os jornalistas, para, justamente, ouvir e identificar não só ameaças e oportunidades, mas também identificar tendências de negócios, o que pode influenciar a atuação da empresa em vários campos. (...) É um analista simbólico para ajudar na definição da estratégia. Muda um pouco, né? O simbólico, enfim, diz respeito não só ao que é dito, mas também à forma como é dito. Tudo que pode ter um significado além da palavra escrita, além do conteúdo. Quer dizer, outras leituras do que está sendo dito e a forma como está sendo dito. Pode ser justamente para a definição de uma tendência, para ver como um grupo, uma tribo está se formando, encaminhando, se expressando e demandando uma outra postura ou deixando clara a necessidade de outros

produtos ou serviços que a empresa pode atuar.” (MT) “A comunicação tem um papel importante na análise deste mundo. O que se espera é que eu possa ajudar nessa leitura do mundo e na construção deste diálogo com a sociedade. Porque hoje pra falar, você precisa ouvir.” (MV)

“Digamos que eu recebo muitas críticas dizendo que os restaurantes da rede no Sul do Brasil estão com um problema: os uniformes dos funcionários estão sempre sujos. Até um consultor chegar lá para fazer a vistoria e dizer que está precisando trocar o uniforme, vai levar um tempo. Mas se eu consigo falar assim: “-Gente, olha só, não é uma pessoa reclamando: a situação começou a ficar mais complicada. Várias pessoas estão vendo que os restaurantes do Sul não estão legais. Vamos lá rapidinho ver isso?” A gente consegue entrar nesse processo. A comunicação fazer com que o negócio melhore. Ao mesmo tempo, a gente descobre que várias pessoas elogiam determinado gerente de algum lugar: ‘-Vamos prestar atenção nesse cara. Vale à pena trazer ele para cá, fazer alguma coisa com ele.’ Isso é um papel da comunicação que a gente não tinha antes: saber onde as coisas estão nascendo, problemas ou coisas boas, na hora que elas estão nascendo; e acompanhar o desenvolvimento dessas situações legais e dessas situações não tão legais para a gente resolver ou para a gente aproveitar” (MDC)

Um outro papel relevante atribuído à comunicação, e que se aproxima bastante ao do analista estratégico, é o do editor. Ou seja, a responsabilidade de identificar, na miríade de informações em circulação ou no conjunto das transformações contextuais em andamento na sociedade, aquilo que é relevante e que pode ser de interesse do negócio: as tendências, as oportunidades e as ameaças para a empresa.

“Uma vez, há muito tempo eu trabalhava em um jornal no Rio e tive uma palestra com editor do Daily News, o diretor de redação. E ele falava que o melhor editor não é o cara que escreve melhor, que corta melhor ou que fecha na hora. O melhor editor é o cara que consegue entender para onde o mundo está indo. Porque o jornal tem que saber captar onde o mundo está indo. A comunicação também. E, hoje, a gente tem mais ferramentas para sentir essas ondas de comportamento, essas capacidades do mundo mudar. A gente tem que se antecipar a essas mudanças do mundo. Eu trabalhava no setor de companhia aérea: as companhias aéreas descobriram que as

peças querem viajar pagando mais barato. Que elas conseguem abrir mão de certos confortos que elas tinham antigamente nas viagens delas para poder viajar para lugares que elas nunca foram. Então, as companhias perceberam isso. A gente percebe que existe uma vontade das mães de ter um cardápio diferente nos restaurantes. A gente sabe que, hoje em dia, cada vez mais pessoas estão comendo fora de casa por questões de trabalho, por preço, por organização, por várias coisas. O mundo está mudando. Então, a gente tem que antecipar isso. E a comunicação, essas ferramentas tecnológicas que a gente tem acesso, a forma de ouvir o consumidor e a sociedade como um todo, ajuda a gente a mexer nos grandes temas, também.” (HM)

“A comunicação corporativa tem o papel de editar, assim como os editores de jornais. Fazer um crivo, ter um crivo sobre o que é relevante ou não. Por exemplo: reclamações de consumidor. Se você pegar um pareto das consultas de sites de qualquer empresa, você vai ver que, relevante mesmo, é a grande minoria. O resto são consultas ou demandas com menor importância. Não que percam o valor, mas elas não entrariam no nível de exigência estratégica da corporação, de resposta estratégica. Você vai ter que escolher, fazer um corte para escolher que conteúdos mais relevantes que eu vou tratar do ponto de vista da mídia e da resposta. [A comunicação passa a ter um papel estratégico] porque esses conteúdos relevantes vão se diversificando. Se antes era o faturamento, o número de vendas e o recall de marca, por exemplo, hoje você tem o faturamento, o número de vendas, o recall de marca, mais a crítica da sustentabilidade, mais a sua posição em relação à responsabilidade social, a sua reputação perante a cada um dos públicos. A questão dos fornecedores: a cadeia produtiva está cada vez mais extensa e cada vez ela tem mais influência no seu negócio.” (GC)

“E existem muitas informações correndo por N canais. A gente, hoje, se relaciona com as tribos. Você tem as comunidades A, B, C e D de N causas. Você monitora, tem ferramentas, você sabe o que estão falando de você. Ok. A pergunta é: o que você faz com isso? Como é que eu transformo isso em alguma coisa que me gere valor. E esses dados, esses insumos, são insumos para nós, comunicadores, matéria-prima, porque nós trabalhamos com informação. A gente processa a informação. Agora, essa informação passa por análise de ambiente. Não dá mais para eu processar

informação e falar: ‘-Ah, é assim e eu vou fazer assim.’ Não.” (GB) “Você tem uma corrente de informação que é quase uma enxurrada de informação; você precisa colocar nessa enxurrada e tenta levar isso adiante. Você se aproveita da enxurrada.” (HM)

“A gente está com um papel não só de ouvir e pensar na resposta de um modo melhor, mas de pegar e envolver todas as áreas e falar assim: ‘-Olha, vocês estão vendo isso? Vocês estão prestando atenção nisso?’ Porque é natural que as áreas mais operacionais pensem em operação. É natural. É o core business dele. O core business dele não é comunicação. E o nosso papel é um pouquinho... É um pouquinho não, é muito disso; de chegar para todo mundo, para o cara da logística: ‘-Pensou nisso? O que você acha da gente fazer isso?’ Só que também ajudá-lo, dar as ferramentas. Porque, ao mesmo tempo, que eu gero essa demanda para as outras áreas, não existe essa cultura nas pessoas. [O comunicador] é um mediador. Uma grande antena e um radar. E é uma via de mão dupla, porque o meu papel como comunicador aqui é também levar as mensagens e interesses. Quando eu trabalhava em jornal, tinha uma discussão muito grande se os veículos de comunicação deveriam noticiar aquilo que o leitor, que o telespectador quer. Então, gastava-se muito em pesquisa. E acabou ganhando força uma outra corrente: ‘-Não, espera aí: o nosso papel também é educar o leitor’. Então, a gente passou a colocar coisas que ele nem sabia que ele queria ler. E eu comparo muito isso com a empresa. Acho que a empresa tem coisas boas que ela tem obrigação de comunicar, até para agregar valor, agregar imagem, agregar reputação. Vou dar um exemplo: a gente tem um projeto, aqui, que é a plataforma de educação alimentar. A gente tem a obrigação de dizer isso. Porque as pessoas criticam o alimento: ‘-Não é saudável. É gordo.’ Mas, muitas vezes, as pessoas não pensam que elas podem comer uma lasanha. Pode comer a lasanha. Só não pode comer a lasanha no almoço, no jantar e à noite. Ela não pode não fazer exercício, ela não pode não comer salada, não tomar líquidos. Enfim, então esse projeto é um projeto para educar o consumidor. Outras empresas também estão fazendo isso.” (KB)

Dentro da perspectiva da mediação, os entrevistados destacaram que nos dias atuais estabelecer uma prática de comunicação mais horizontal com os públicos torna-se mais importante para a empresa. Isso ocorre, pois, por força da disseminação das

novas tecnologias e das novas dinâmicas sociais emergentes a verticalidade da relação diminuiu e a construção do posicionamento da empresa se tornou um processo compartilhado entre a empresa e seus públicos. Assim, a comunicação precisaria se tornar um processo mais dialógico com a sociedade.

“O papel da comunicação [empresarial] na sociedade de hoje é construir esse diálogo com a sociedade. Porque hoje o que se espera da empresa é uma relação ganha-ganha. Se não houver diálogo você não tem como ter isso. Não basta você ter uma comunicação grandiosa, eloquente. Antigamente, as empresas se apresentavam todo poderosas. Mostravam como elas eram grandes, quando faturavam, quanto produziam. A comunicação pela comunicação não faz mais sentido. Você precisa saber como criar uma relação de troca.” (MV)

“O papel da comunicação é de relacionamento. Eu enxergo que nós, hoje, somos construtores de relacionamento. O que é isso? Nós não temos mais o controle. Antes, toda organização tinha o controle da informação. Hoje, digamos que a informação passa, perpassa.(...) E qual é o grande desafio que eu acho que vem mudando fortemente? Cada vez mais essa área, quando a gente fala de posicionamento de marca, é construção de relacionamento, é interação. É participação, é construir junto. É participar. É ouvir mais para poder co-construir com as pessoas. E claro que cada empresa tem a sua forma, o seu jeito, a sua expertise. Quando você diz posicionar, é dizer o que está por trás de uma marca, quais são os valores. Porque, antigamente, você colocava os valores no quadro, todo mundo lia. A princípio, ninguém perguntava: ‘-Você entendeu?’ Não era importante o entendimento, porque aquilo tinha que ser feito, realizado e pouco questionado. Hoje, não é mais assim. As coisas têm que fazer sentido. Na realidade, eu acho que sempre teve essa ansiedade de ser assim. Mas como a gente tinha um controle, como você não tinha uma pressão forte da sociedade, as coisas meio que eram como eram. Ou seja, eram ditatoriais, até, algumas vezes, digamos assim. (GB) “A nossa empresa está fortalecendo a sua comunicação não para ter mais ou somente visibilidade na mídia ou percepção de determinado setor da sociedade, mercado financeiro. Ela está fortalecendo a sua comunicação porque ela sabe que para sobreviver e para competir com superioridade, com qualidade, com respeitabilidade, ela precisa ter recall das

pessoas e das instituições. (...) Ela ser reconhecida facilita o negócio dela e sua expansão, favorece o posicionamento e os movimentos dela.” (GC)

“A gente tem vários exemplos dentro da nossa empresa, inclusive, pela revisão de portfólio de produtos. Você pode olhar o produto, está tudo certinho, tem registro, baixa toxicidade: não é isso que está sendo questionado hoje. Estamos falando de uma percepção de uma sociedade, de crença, daquilo que eles acreditam que é valor para eles. Então, não adianta você provar. Isso foge ao controle da área do negócio. Deixou de ser negócio e passa a ser o quê? Imagem. Passa a ser percepção. (...) Então, qual é o nosso desafio? Influenciar um jornalista com a verdade, com o posicionamento, chamando para o diálogo. Influenciar uma dona de casa por meio das comunidades. Influenciar um governo, influenciar uma entidade, influenciar as embaixadas, as câmaras. Influenciar, por exemplo, pessoas. Influenciar clientes. Aí você pergunta: “-Tá, mas quando você olha, você viu que complicou?” Complicou. Aí, tem que vir junto, tem que trabalhar a cadeia, tem que trabalhar junto com o negócio. É aí que a gente agrega valor para o negócio. (GB)

“Você vê, tempos atrás, era muito comum as áreas de comunicação das empresas ter uma pessoa de relacionamento com a imprensa. Era muito focado nisso. Eu mesmo comecei a trabalhar como relações com a imprensa. E, aí, você vai vendo na prática, no dia a dia, que não adianta só falar com a imprensa. É uma coisa óbvia, né?. Que, muitas vezes, a imprensa não é o melhor caminho. Para a imprensa, você fala de forma massiva, você vai atingir todos os públicos, mas com uma mensagem muito pasteurizada, vamos dizer assim. E que também tem um filtro que você não controla. A mensagem é pasteurizada, vai passar por um filtro que não é seu. E ela vai chegar lá e vai ser recebida por cada um desses públicos de uma forma diferente. Então, é um tiro de canhão que você não tem muito controle para onde ele vai. E pode dar certo e pode não dar. Eu não quero dizer que você não tem que falar com a imprensa. Você vai continuar tendo que falar com a imprensa. Mas, hoje, muito mais, é importante a gente falar diretamente.” (KB)

“Qual é o campo de atuação que a imprensa tradicional coloca para as empresas? Você vai desenvolver uma estratégia: esse lançamento eu vou reservar, vou dar uma exclusiva para o jornal tal e tal, que vai soltar e isso vai ter uma repercussão. E vai

pautar os outros veículos. Então, eu vou fazer um impresso, um release. A partir do momento que você tem a expansão desses canais que você não tem controle, meio que [se] está condenando quase a uma obsolescência as estratégias normais de comunicação que as agências desenvolveram ou mesmo as áreas de comunicação das empresas se acostumaram a fazer durante anos.” (MT) “A comunicação corporativa falava para um público muito específico, que são os jornalistas. Hoje não. A minha defesa institucional não está preocupada só em sair bem na Veja ou no Estadão: ela está preocupada em sair bem no Twitter, estar bem nos blogs, estar bem de maneira geral. E, aí, [tem] vários temas que, antigamente, não estavam previstos da gente pensar. Eu tenho que pensar em várias coisas: como esse produto é fabricado? Quem fabrica? Quem trabalha nesse produto? Eu tenho que falar sobre isso.” (HM)

Os entrevistados apresentaram alguns exemplos concretos de como esta nova dinâmica mais horizontal da relação entre empresa e sociedade tem se materializado.

“A gente comprou uma fábrica em Brasília que estava muito aquém do nosso padrão de produção, de qualidade e tinha um monte de problemas. Ela estava gerando mal cheiro, um odor muito forte. Tem uma comunidade bastante carente, bastante populosa que fica do outro lado da rodovia. E as pessoas começaram a reclamar. Tinha um padre na missa, ele reunia o pessoal e falava: ‘-Gente, a gente não pode se conformar com isso. Temos que colocar a boca no trombone.’ E ele fez uma lista de contatos de jornalistas de Brasília e distribuiu para todos os fiéis da igreja estimulando: ‘-Liguem, liguem, liguem. Se todo mundo ligar, reclamar...’ E começou a pipocar uma matéria na imprensa, outra, outra, outra, outra, outra. E a gente começou apagando incêndio com a imprensa. A gente chegou a acionar o comitê de crise aqui e eu falei: ‘-Gente, a gente está com o foco errado. Não adianta a gente ficar respondendo para a imprensa. A gente tem que ir lá e conversar com a comunidade.’ Aí, eu fui uma primeira vez, reuni a comunidade. Muitos dos funcionários fazem parte daquela comunidade. Então, aproveitei essa ponte para me ajudar a chegar em algumas lideranças. Eu fui conversar com eles. E a grande crítica era o seguinte: ‘-Olha, o mal cheiro incomoda, é um problema, mas o que incomoda mais a gente é a falta de satisfação. Estão gerando odor e não estão nem aí para a gente. Então, por isso que o pessoal está indo para a imprensa, porque é a única forma da gente ter voz, chegar até vocês. E funcionou, porque vocês vieram aqui.’ Eu

voltei com esses primeiros inputs, trouxe para o comitê, de volta. Aí, junto com o pessoal da sustentabilidade, a gente organizou um comitê de relacionamento com a comunidade. Básico. Bastante básico. Mas, assim, é porque o grande problema era que a comunidade não estava sendo ouvida e não estava recebendo respostas. E foi um negócio muito bacana porque, pela empresa vez, eu vi a empresa fazer o seguinte: a gente chegou lá de forma bem clara. ‘Olha, tem esse problema, esse problema, esse problema, esse problema, esse problema. Como é que a gente está fazendo? Nós estamos atacando esse assim, esse assim, esse assim, esse assado. Vamos resolver amanhã? Não. Infelizmente, vocês ainda vão ter que conviver com o mau cheiro mais uns dois, três meses. Mas a gente conta com a compreensão de vocês que daqui a três meses eu quero voltar aqui e dizer: resolvemos o problema.’ E ok. Funcionou. E foi impressionante que, com duas reuniões, eles entenderam. Eles entenderam a nossa dificuldade também. (KB)

“Aqui a gente tem um conselho de clientes. Tem reuniões periódicas com discussão (...). Se você reúne personagens representativos do seu perfil de cliente, então, você pode por aí ter indicação de como se relacionar com uma base maior e ver quais são as necessidades reais, queixas ou aspirações dos seus públicos. (MT)

Essa nova dinâmica de relação tem influenciado, inclusive, os programas de filantropia, investimento social privado e de relacionamento com comunidades.

“A gente tem aqui um programa forte de relacionamento com a comunidade. E a gente está incentivando projetos de desenvolvimento local. A gente se coloca como participante da comunidade: Vê que a comunidade tem uma série de demandas, de carências. Mas, às vezes, eles têm dificuldades de colocar isso em um contexto mais amplo. E a gente está ajudando nisso: ‘Vocês já pararam para pensar que, aqui, os índices de desemprego estão muito altos? Será que não era isso que a gente deveria atacar? Porque a rua é um negócio mais fácil de resolver. A gente consegue a rua. Mas será que o problema aqui não é maior?’ Só como exemplo: eu conheço muito bem a Klabin. Eles têm uma situação na cidade de Telêmaco Borba. Primeiro eles são donos de todas as áreas do entorno. Então, a cidade só cresce se eles liberam áreas. E eles foram sempre provedores de tudo: fizeram hotel, fizeram hospital, fizeram não sei o que lá. E isso gerou uma relação de dependência com a empresa que é difícil

deles se livrarem. Amanhã, você fala: ‘Olha, não, agora eu não vou dar mais posto de saúde, eu não vou mais manter posto de saúde. Isso, a prefeitura que vai ter que fazer.’ E a prefeitura não mantém. A crítica não é em relação à prefeitura: a crítica é em relação à empresa. A gente, obviamente, durante muito tempo foi paternalista nas relações com a comunidade. Mas, hoje, a gente já foi para um outro padrão de interface com a comunidade. Nós somos membros da comunidade. Nós somos pares.”

(KB)

“Nossa empresa tem um programa há 16 anos de educação ambiental para crianças e professores. (...) Há também um site dentro do Google que indica os locais mais próximos para reciclagem. Mais de 60% da comunicação que a gente faz é voltada para a questão ambiental, principalmente. A gente sempre trabalhou muito dessa forma e vai continuar trabalhando. Agora vamos fazer um movimento nacional para reciclagem da caixinha, vai ser um movimento grande e que vai iniciar com uma corrida no dia do aniversário de São Paulo, e nessa corrida vamos falar sobre reciclagem, e vamos iniciar um movimento aí.” **(ET)**

4.3.9 O impacto das novas tecnologias

Dentre os aspectos abordados pelos profissionais ouvidos, um dos mais enfatizados foi o advento e a proliferação das novas tecnologias de comunicação e seu impacto nas rotinas da comunicação empresarial. As novas tecnologias e as mídias sociais foram apontadas como portadoras de desafios e também de oportunidades para as empresas. Porém, os depoimentos sinalizaram que este ainda é um terreno em fase de exploração. Seu uso está marcado por dúvidas, incertezas e até certos receios.

Apesar da ampla disseminação das novas tecnologias na sociedade, um dos dilemas cotidianos apontados pelos entrevistados é a própria dificuldade das empresas, enquanto instituições burocratizadas, lentas e conservadoras, em se utilizarem das redes, um meio amplamente dinâmico e imprevisível.

“Os profissionais de comunicação não olharam para isso, eles não perceberam isso quando foi acontecendo. O Orkut é a primeira grande rede social que surge, a primeira grande mídia social que surge, onde as pessoas começam a trocar, ser amigas... e determinada parte da empresa olhava como se fosse uma coisa meio infante-juvenil. Uma vez eu ouvi um jornalista dizendo ‘você acha que eu vou entrar nesse troço aí? Isso é coisa de criança, de coisa de quem não tem o que fazer.’ A imprensa tratava dessa maneira e os profissionais de comunicação também tratavam dessa maneira. (...) Essa é uma questão fundamental e definitiva para se refletir e compreender, para estabelecer, do ponto de vista da empresa, as suas estratégias de comunicação. A conectividade vai além do mero conceito da comunicação, porque ela é uma coisa de pergunta e resposta, de interação permanente, é um troço realmente extraordinário. Então acho que esse é o grande fenômeno. Enquanto diretor de Comunicação de uma grande organização, esse é o meu grande desafio: como é que eu vou cuidar desse tema? Isso está me impondo algumas descobertas, algumas necessidades fundamentais, porque essa é a grande questão.” (MO)

“Por que nós colocamos na internet um hotsite sobre todos os estádios que nós estamos construindo? Você sabe como surgiu isso? A mulher do presidente executivo da nossa empresa me mandou um email dizendo que as filhas dela estavam sofrendo bullying na escola, que começaram a ser assediadas pelos meninos que ficavam perguntando sobre os estádios, se o pai delas iria fazer ou não os estádios. Elas ficaram apavoradas por causa das notícias que saiam. Até que um dia uma das filhas disse: ‘mãe, por que não colocam um 0800 na empresa para dar todas as informações?’. Então a mãe me liga e me pergunta se eu não poderia fazer isso. Então fizemos o hotsite. Agora elas estão felizes porque os colegas estão acompanhando online as obras. Percebe como uma menina de 11 anos encontrou a solução para nós nos comunicarmos de forma adequada com a sociedade a respeito de uma questão que hoje mobiliza muito o Brasil, que é a história da Copa do Mundo? É isso. Esse é o principal exemplo de como a sociedade está seguindo e nós estamos aqui, mamutes pastando, esperando a nevasca. Esse é o grande desafio. (MO)

“O desafio que a gente tem com as redes sociais é intenso, é grande, é constante. Para a nossa empresa, particularmente, nós estamos em todas as redes sociais. (...) É

um canal de comunicação extremamente ágil, rápido, que busca a sua estruturação, que busca ser confiável. Há ainda o aspecto de ver quem que manda a informação. Você vê o Wikipédia, por exemplo, até que ponto você tem a confiabilidade no sistema? De qualquer forma, como toda nova ferramenta de trabalho, como todo canal de comunicação, ainda vai levar um tempo, mas veio para ficar. E não é final. Procura-se entender isto usando. (...) Comunicação não tem fim, não haverá quem a controle na essência de seu dinamismo.” (PG)

“O que acontece é que a gente tem que buscar fazer bem como empresa. A gente sabe fazer pessoalmente, mas não sabe fazer isso como empresa.” (KB) “Há uma questão interna nas corporações: o posicionamento nas redes sociais de uma corporação não é o posicionamento de um indivíduo; é o posicionamento de uma corporação. Ele tem que ser muito mais perene. Porque eu tenho o direito de mudar de minha opinião, com muito mais flexibilidade eu posso emitir uma opinião e me retratar imediatamente no círculo de relacionamento. Uma pessoa jurídica não tem essa flexibilidade. Ela não tem uma voz própria e autônoma. É uma voz vinculada a uma série de regimentos formais e informais, regimentos jurídicos e regimentos informais, políticos e tal.” (GC)

Em alguns casos, a análise que os entrevistados apresentam do fenômeno das redes sociais reforça os aspectos instrumentais da comunicação empresarial. Ou seja, a comunicação em rede é vista como mais uma mídia para a construção de uma relação instrumental com a sociedade.

“Se você pegar a última revista Valor Setorial que discute mídias sociais tem um exemplo, lá, muito interessante da Gol. A Gol conseguiu realizar promoções, conseguiu fazer das mídias sociais um canal de venda. Então, ela identificou uma oportunidade e conseguiu transformar [as mídias sociais] para clientes especiais, vamos chamar assim, antenados e ligados, ali, em casa, em um canal de venda, de promoções e preços diferenciados, tudo mais. Então, um grande desafio é identificar essas oportunidades.” (GC)

“Em relação às novas mídias, existe a questão de lidar com a oportunidade. Nós lançamos aqui um blog sobre alimentação prática e saudável, sobre nutrição,

receitas, etc. Acho que isso é interagir, interagir de uma forma positiva. No meu blog eu não fico falando que a minha caixinha é a melhor do mundo. Eu estou me identificando com o meu público alvo, prestando serviço a ele, a essa consumidora que eu quero que esteja do meu lado, e sempre que eu tiver uma oportunidade eu vou contar para ela. Eu vejo o resultado disso quando as pessoas twittam, retwittam, essa é a forma de medir. Nós temos metas. Queríamos ter 300 fãs no nosso blog e conseguimos esse mês. Nossa meta para 6 meses é de mil fãs, pessoas que vão estar conectadas conosco. É pouco? É pouco, mas é absolutamente qualitativo.(...) Ter um blog sobre nutrição e práticas saudáveis é para no fim das contas dizer para essa mulher que é a caixinha que protege os alimentos. Então você muitas vezes precisa dar uma volta para passar uma mensagem. Você precisa dizer ‘olha, você gosta de cozinhar? Que bacana! Vamos cozinhar juntos!’ Então, você passa milhões de coisas, uma receita, fala sobre pesquisas, fala de que quanto mais leite você tomar depois da ginástica, você vai ficar com os músculos mais fortes. E, só depois, [você diz] que o leite está na caixinha. Mas não é direto. Você tem que gerar interesse. Diferentemente do que era antigamente. Antigamente, você ia pra rede globo e colocava comerciais lá. Quem é que vê comerciais hoje? As pessoas ficam zappeando de um lado pro outro. Ninguém quer mais desse blábláblá na cabeça. (...) Acredite, o consumidor ou aquele cara que está ligado nos blogs não está interessado no básico. Não adianta falar que a caixinha é a coisa mais maravilhosa do mundo. Você precisa falar coisas que interessem aquele consumidor.” (ET)

Em outros momentos surgem análises que já observam o impacto das novas tecnologias e da morfologia das redes na dinâmica da relação empresa-sociedade e, conseqüentemente, pontuam a necessidade de mudanças nas práticas de comunicação empresarial.

“O eixo da informação mudou um pouco. Eu parei de ficar olhando: ‘-Ah, eu tenho que fazer uma coletiva, chamar a Folha, o Estadão’. Não: eu tenho que fazer a minha informação circular por vários outros ambientes em que elas não estão. Esse ano, em outubro, a gente fez uma coletiva para falar sobre mudanças de cardápio. A gente lançou uma refeição do nosso combinado com frutas: mudou, reduziu o sódio. Preocupações nutricionais que a gente teve. Nessa coletiva eu chamei todos os veículos e chamei vários blogs de mães. A gente fez uma pesquisa de quais são os

blogs de mães de maior audiência. Quais são as pessoas que têm mais centralidade nas redes sociais, quem se conecta com mais gente falando sobre esse tema comida e esse tema mãe? Essas pessoas foram convidadas para a coletiva da mesma forma que os jornalistas da mídia tradicional.” (HM)

“Essa coisa da mídia social tem um relacionamento e uma congruência ainda não muito definida com as mídias clássicas. Por quê? Porque eu, como consumidor, posso ter o meu blog e posso ter a minha voz online e estar gerando conteúdo para a mídia tradicional ou para a mídia nativa, vamos chamar assim. Estou ali fazendo só o meu barulho, ali, na minha rede. O que é incontrollável. Ela pode se propagar em ondas infinitamente e gerar uma crise ou ela pode simplesmente morrer ali e o cara resolver o problema dele. Essa clareza do ponto de vista da comunicação corporativa de como que as mídias sociais se relacionam com as mídias clássicas e quem cuida disso é o atendimento ao cliente, é o marketing, é a comunicação corporativa, ainda está em uma zona cinzenta de indefinição. Pelo menos pelo que eu vejo, aí, desse período recente. (GC)

“Eu acho a primeira conversa da rede social (...) não é uma conversa de venda nem uma conversa de linguagem de marca, de anúncio. Ela é uma conversa, dizendo quem eu sou. Eu não estou querendo empurrar você comprar o meu produto. Eu quero te ouvir falar: ‘-puxa, essa empresa é legal. Tem uma história legal. O seu pai comeu o meu produto. A sua mãe viajou comigo e você vai fazer a sua primeira viagem de avião comigo. Você teve uma experiência ruim em um restaurante da minha rede? Me conta como foi e a gente vai tentar resolver isso lá no restaurante e tentar mudar a sua percepção. Você tem um jeito diferente de comer o seu sanduíche? Conta a sua história para nós que eu tenho uma história legal. Daí, eu conto a minha história para você.’ É assim que eu vejo as redes sociais, é assim que a gente está caminhando. (HM)

“Uma vez por ano, toda a renda da venda do nosso principal sanduíche, vai para instituições que cuidam de câncer infantil. E esse ano a gente usou as redes sociais para falar disso. A gente pegou pessoas que têm grande influência nas redes e a gente, primeiro, chamou elas para cá para falar: ‘-Vamos conhecer as instituições que a gente ajuda. Como é que é o mecanismo?’ Mostramos para esses caras. Eles

viram e começaram: ‘-Puxa, olha, amanhã é o dia. Quem vai? Eu estou aqui. Já estou lá.’ E isso teve uma capilaridade fantástica. E, esse ano, não sei se por isso – só, lógico que não – mas a venda do sanduíche cresceu 37% no Brasil; no dia da ação. É um poder que a gente tem de disseminar coisas boas também. A gente pegou uma causa, que é a nossa causa, jogou ela na rede e ela foi... Se fosse uma causa ruim, você sabe como é que é rede social, ela rejeitaria imediatamente. Ela foi comprada pela rede social. E, no dia da ação, ela era trend topic no Twitter do Brasil e foi um dos tópicos mais falados do mundo. Então, é a forma de você usar, que é aquela coisa: o eixo da comunicação está andando de um lado para o outro, mudando.
(HM)

“A mídia social, para mim, é mais um canal. Daqui a pouco passa essa febre. Então, a questão é a forma. O que eu estou colocando, a forma como eu coloco, como eu me expresso, o que eu digo, como eu digo. Passa pela formação de porta-vozes. antigamente você tinha, lá, o media training normal das organizações para falar com a imprensa. Hoje, a gente também faz media training, mas não só com a imprensa. Nós estamos mais expostos; cada vez mais. Então, esse conteúdo, para mim, é mais complicado do que o veículo, em si. Claro que quando eu vou para a mídia social a ressonância é maior. Eu não tenho dúvida. Por isso que o conteúdo é importante.”
(GB)

Há também alguns aspectos de dificuldade que são decorrentes do aspecto ainda emergente da mídia e de certa ausência de parâmetros que possam orientar a sua utilização.

“É muito fragmentado, é difícil de você classificar até em termos de influências o que pode representar um contexto de comunicação organizada. (...) As empresas se acostumaram e desenvolveram técnicas, ferramentas, instrumentos de mensuração para a mídia tradicional. Então, você tem índices de exposição na mídia, tem clipagem, tem diversas coisas que foram montadas para os veículos que estão aí há décadas. Quer dizer, para jornais, depois vieram rádio e TV e, depois, o que tem nos portais de informação. E ainda não surgiu, que eu conheça, ferramentas com credibilidade suficiente, para além do robzinho funcionando 24 horas e tal, para você mensurar adequadamente a exposição de uma marca nas mídias sociais. Na

verdade, a questão é exatamente essa: não tem uma coisa estruturada como você tem para as mídias tradicionais. Na mídia social, por enquanto, você não tem uma maneira ainda muito clara. Você pode dizer que o comediante X tem 1,5 milhões de seguidores. Então, isso dá um peso para ele, se ele falar mal ou falar bem de uma marca, pode-se dizer que isso tem uma relevância. Mas, eventualmente, você pode ter um cara que nem é ativista, um cara que abriu a lata de margarina e tal, descobriu algo que não gostou ali e resolve colocar isso aqui. E isso tem uma repercussão... Você vê, tem vários vídeos no Youtube, que são os mais vistos da semana, e geralmente é alguém total anônimo e que tem uma repercussão maior do que aquele comediante X que tem um milhão e não sei quantos seguidores. Então, eu acho que as empresas estão começando a tatear aí e ninguém tem muita segurança ainda para onde isso vai.” (MT)

4.3.10 Os públicos da comunicação

Um aspecto que também foi abordado pelos entrevistados foi como o conceito de públicos se reconfigura frente às mudanças na sociedade contemporânea. De um lado, surgem novas comunidades, novas formas de agrupar os *stakeholders*. De outro, a disseminação, a interconexão e a permeabilidade capilarizada das redes dilui as fronteiras entre os públicos e entre os ambientes interno e externo da empresa.

“O conceito de público mudou muito. Antes, você tinha público interno, público externo, público misto, sei lá. Hoje, você tem as comunidades, as pessoas se unem por uma tese, por uma crença, por um valor que elas acreditam.” (GB) “Eu não posso separar o cara que compra o meu produto do cara que trabalha na minha empresa. Ele faz parte do mesmo mundo. Ignorar que o meu funcionário que tem 18 anos, até 20 e poucos anos é igualzinho ao meu consumidor, que tem rede social, que tem celular com câmera, que faz tudo isso... Se eu ignorar isso, eu estou morto. Ele está sendo permeado por esse mesmo mundo de associações, de contatos, de rapidez de informação, dele saber.” (HM)

“Não existe mais comunicação interna e comunicação externa.”-Olha, gente, isso aqui é um comunicado interno e não pode sair.’ É ridículo. Não existe mais isso. Eu tenho que saber que é comunicação. O que eu falar, eu tenho que falar e sustentar para todo mundo. Eu não posso ter um discurso para o jornalista, um para os grupos de pressão e um para o funcionário porque eles se conectam. Se alguém fala mal da minha marca, o funcionário vai ter o mesmo acesso. Se eu falo uma coisa para o funcionário dizendo: ‘-Olha, isso aqui a gente está fazendo assim, mas é só nosso’. Não dá para fazer. Na aviação, eu tinha que ser rápido porque eu contava uma história internamente e já se publicavam em fóruns de aviação minutos depois. O comunicado que ia para o investidor, ia para o funcionário, ia externamente, ao mesmo tempo porque não dá para você barrar mais e ficar dizendo assim: ‘-Você está proibido de postar.’ É a mesma coisa que dizer: ‘-Poste.’ Não existe isso. (HM)

Há, porém, quem discorde que haja uma mudança na categoria dos públicos.

“Eu acho que tudo evoluiu, tudo ampliou, tudo adicionou, mas não acho que existe uma mudança drástica: o público continua sendo o cliente de certa forma, no limite, que necessita daquela informação para um trabalho, para uma negociação, para um avanço profissional. O público hoje em dia é mais complexo porque ele é um pouco mais ampliado, mas eu não consigo ver uma revolução no público. Eu vejo uma revolução nos meios que acessam o público. Nesse sentido, nada mudou: a preocupação continua, a importância do cliente, a clareza, a satisfação, a busca dos resultados, o ganha-ganha, a sinergia, enfim, a atitude do servir.” (CB)

4.3.11 Os desafios da comunicação

Dentro de um cenário de mudança nas práticas sociais e na infraestrutura tecnológica da sociedade, os entrevistados pontuaram ao longo de seus depoimentos, uma série de desafios para a comunicação. Uma primeira dimensão destes desafios está relacionada a própria necessidade de se abrir para este contexto de transparência total, de compreender a morfologia das redes e seu funcionamento.

“O grande desafio que se coloca é o desafio da empresa se conectar com a sociedade, ela também fazer parte do movimento. Numa visão tradicional de comunicação, a empresa optava por se comunicar ou não. Ela tinha essa opção. Há empresa que não se comunica. Se você pegar, por exemplo, um dos setores em que a nossa empresa trabalha, um setor importante que é da engenharia, da construção civil pesada, há empresas, e grandes no Brasil, em que não há uma pessoa responsável pela Comunicação. Ela entende que não precisa se comunicar com a sociedade, ponto. Esse novo momento não te oferece essa possibilidade.” (MO)

Isso passa a exigir da empresa maior coerência entre o discurso da comunicação e as práticas de negócio.

“Como a gente estava falando, a gente está muito mais vigiado. Então, é entregar o que promete. Entregar o que promete é ter coerência do discurso e prática. E está muito relacionado com a transparência. Não adianta eu ficar aqui dizendo que eu sou uma empresa sustentável se eu estou com um problema lá com o meu fornecedor de bovino; ou [se] algum fornecedor meu teve uma denúncia de trabalho escravo. Uma hora isso vai aparecer. Então, se eu digo: ‘-Eu garanto a rastreabilidade do meu produto.’ Será que eu garanto mesmo? Eu sei mesmo se tem grão transgênico misturado, lá, com o que o meu franguinho está comendo? Então, tem que ter cuidado com isso. Muito cuidado com isso. Se eu disser que eu garanto e, amanhã, surgir um questionamento, pronto: ninguém mais vai acreditar quanto eu falar.”
(KB)

Outra dimensão destes desafios está relacionada a uma falta de controle sobre a informação ou a uma maior exposição da empresa frente a um contexto de disseminação dos aparatos de comunicação. Isso passa a exigir que maior coerência entre discurso e prática.

“Eu acho que as pessoas estão muito perdidas. A área de comunicação está completamente perdida com relação a como tratar a total falta de controle. Nós não estamos acostumados com isso. A área de comunicação está acostumada com controle. É um jornal, um jornalista falando para mil, não são mil para um. Então eu acho que muitas vezes você tem que se recolher, monitorar e de vez em quando

interagir. Agora, como e até onde você vai, é muito difícil [dizer]. É esse o momento, o ambiente que estamos vivendo. Não adianta nada o daqui para lá, não. [é] Todo mundo falando sobre tudo.” (ET) “A gente precisa é conviver um pouco mais com esse descontrole. Com certo grau de descontrole a gente vai ter que conviver. E isso também transforma a gente em um profissional mais estratégico. Porque você está vendo isso, sabe administrar esse descontrole e sabe fazer desse descontrole uma coisa produtiva.” (HM)

Quando a maior exposição e a enxurrada de informação se somam a um contexto de maior vigilância e de até uma certa animosidade social em relação à empresa, o desafio trona-se monitorar e interpretar, de maneira sistemática e contínua, as manifestações que emergem na sociedade e que podem afetar a companhia.

“Eu acho que há uma tendência de ver [a empresa] como algo essencialmente mau. Quer dizer, a empresa, até porque visa o lucro e tal, tem uma carga negativa.” (MT) “O grande desafio é como não deixar que as manifestações aleatórias da sociedade, do consumidor e tal, se transformem em crises. Porque marcas que estão no dia a dia das pessoas... estão sujeitas a ataques, os mais aleatórios possíveis. Sejam motivados por razões justas ou não. Quer dizer, eu posso deflagrar uma campanha contra algo que eu não goste e isso pode gerar danos a essa reputação. Agora, o desafio é como lidar com isso de forma profissional, permanente.” (GC)

4.3.12 Analisando as mudanças nas práticas

Durante suas reflexões os profissionais entrevistados avaliaram o processo de mudança que ocorre no campo das práticas de comunicação empresarial. Se houve consenso na análise do lugar mais estratégico que a comunicação assume e do papel relacional desempenhado por ela, a abordagem sobre as práticas revelou visões menos alinhadas. Houve uma aproximação na idéia de que as práticas mudaram mais na perspectiva do canal e da mídia utilizados. Para alguns isso é reflexo de um contexto em que os discursos não mudaram porque não precisariam mudar.

“Eu acho que você continua levando as informações de sempre: as informações institucionais, as de produto, as de responsabilidade social corporativa, as de inovação e de tecnologia. Não vejo o conteúdo sendo mudado, eu vejo a forma sendo mudada. A forma está mais ágil e mais multimídia. Quanto as mídias, eu acho que você continua ainda com o relatório anual, com os seus balanços trimestrais, você continua com a parte legal, isso ai é default. Mas você passa a ter sites mais interativos, você passa a ter uma postura mais aberta e mais canais de acesso. Nada foi excluído, coisas foram adicionadas. Tem gente que quer receber um release por email e tem gente que quer receber por papel; tem gente que prefere uma conversa individualizada, tem gente que prefere uma coletiva de imprensa.” (CB)

“Hoje, com a multiplicidade e a multiplicação dos meios, não basta só você ter um bom conteúdo. Você tem que ter o bom conteúdo na mídia, cada vez mais em mídias diversificadas e em canais variados. E, além do mais, você ainda tem que ativar esse conteúdo. Quer dizer, o relacional ficou muito mais valorizado nesse universo de mídias plurais... Não basta você ir para mídia clássica fazer uma campanha e achar que a sua mensagem está percebida. Não. Você tem que ir para a mídia clássica, fazer sua campanha, ativar os canais interativos, ativar a mídia digital, fazer offline, online, fazer relacional, fazer presencial, degustação, experimentação, experiência, que passou a fazer parte do marketing. E isso não está só na cabeça do publicitário, tem que estar na cabeça do comunicador. A partir do momento que você vivencia isso sensorialmente, de preferência até com degustação física ou sensorial; você vincula aquilo à sua experiência pessoal. Isso sempre existiu, mas isso está cada vez mais exigido. (GC)

De outro lado, há quem veja uma mudança apenas no campo do suporte utilizado como algo problemático. As mensagens deveriam mudar também para acompanhar a mudança nas demandas e expectativas da sociedade.

“Eu acho que o meio mudou estupidamente e os conteúdos continuam os mesmos. Os publicitários continuam querendo vender produto (...). Quem quer comprar uma coisa vai na internet e faz uma pesquisa. No entanto, por que a publicidade não consegue perceber esse tipo de coisa? Não sei. A Publicidade usa os meios mais extraordinários, mas eles continuam entendendo que devem vender produtos. A única

mudança que houve formalmente na comunicação das grandes marcas, das grandes agências de publicidade, foi provocada pela lei. O que a publicidade não percebeu é isso: as pessoas estão à procura da verdade e não do discurso. Acho que esse é um ponto importante. E por que não se conseguiu perceber isso ainda? Acho que a questão é filosófica e isso nós temos discutido muito na nossa empresa. As empresas genericamente fazem as coisas por interesse enquanto a sociedade espera que as empresas façam as coisas por compromisso. Compromisso que vai além dos próprios interesses: compromisso de atender a uma determinada necessidade, de suprir um desejo, de resolver um problema, de curar uma doença. Mas a mensagem que chega à sociedade não é exatamente essa. Parece que tudo está embaixo do interesse.”

(MO)

Há ainda quem veja as práticas de comunicação muito dependente dos públicos e dos interesses mútuos entre estes e a empresa, sendo necessário adaptá-las ao contexto em que o consumidor não se comporta mais de maneira passiva.

“Eu acho que as práticas de comunicação dependem muito do público. Cada público exige uma mídia, uma tecnologia. Pra mim, o conteúdo mudou muito mais do que a tecnologia que se utiliza. Por mais que se tenham novas mídias, o mais importante é saber o que os públicos esperam do conteúdo. Então, é a postura que mudou na comunicação.” **(MV)** *“Não adianta nada eu falar que eu quero engajar o fulano para comprar parafusos se ele não tem interesse em comprar parafusos. Ele só vai comprar se tiver interesse. Eu tenho que hoje identificar pessoas que compreem a minha causa, ou que estejam alinhados com a minha causa. Se eles estiverem alinhados, eles vão comprar o que eu estou falando. Então é isso: temos que identificar o público que tem interesse no nosso negócio, interesse no que você está falando, porque senão você não vai conseguir se comunicar. Um tiro na Rede Globo, fazer um comercial na novela das nove é na verdade um desperdício de muito dinheiro porque grande parte de quem está assistindo não tem o menor interesse no que você está falando. Isso foi o movimento das redes sociais: tem um grande acúmulo de informações e você só lê e só vai atrás de questões e pontos que você tem interesse.* **(ET)**

4.3.13 A mudança em processo

Quando questionados sobre o estágio do processo de mudança efetiva nas práticas e nas estratégias de comunicação empresarial frente ao novo contexto da relação empresa-sociedade, os entrevistados enfatizaram que ainda há muito o que mudar e rever nas práticas empresariais. De certa maneira, existe uma perspectiva e uma sinalização de mudança que já está amplamente presente no discurso ou no imaginário dos profissionais da área. Mas ao se referirem ao estágio na prática concreta, as mudanças se revelam ainda aquém da expectativa dos entrevistados.

“É um processo [de mudança] complexo. Obviamente com algumas boas exceções, mas as empresas são lentas nisso. Esse fenômeno das empresas construírem estruturas de comunicação mais robustas, das pessoas de comunicação estarem em cargos mais chave, posições mais altas na hierarquia da empresa é mais recente. Eu acho que já teve a fase da negação. Eu acho que isso já passou. Está todo mundo convencido ou quase convencido de que é um caminho sem volta, que é a tendência e que tem que ser assim. Passada essa fase de convencimento, está muito nisso, de como fazer. E, aí, você vai, obviamente, por frentes. Você não consegue cobrir tudo. Então, você elege algumas frentes. Então, acho que a dificuldade é de implementação mesmo. É difícil, porque você olha e é um negócio tão grande...” (KB) *“Eu acho que [as empresas] têm consciência, acho que no mínimo estão sentindo o cheiro e falando assim: ‘-Espera aí, a gente precisa estruturar melhor.’ Quer dizer, a maneira de fazer e de estruturar agora, logo, logo não vai dar conta da realidade. Mas, ninguém tem muita certeza ainda do que é o certo. (...) Não se sabe ainda direito, a gente está ainda olhando e vendo qual é a melhor maneira. Mas, se eu pudesse, eu dedicaria muito mais tempo a estudar tendências, a planejar como se relacionar com a maneira que as coisas estão se encaminhando agora na sociedade.” (MT)* *“Eu acho difícil dizer em que estágio da mudança estamos. Porque não sabemos até onde podemos ir. Depois que a mudança começa, isso é imprevisível. Porém, o que eu tenho certeza é que a velocidade da mudança é muito alta. Hoje tudo acontece muito rápido. Você precisa estar atento a tudo isso.” (MV)*

“A comunicação ainda é responsabilidade dos comunicadores. Ainda existem os departamentos de comunicação nas empresas. Os comunicadores das empresas para mim, hoje, são como os mamutes: os mamutes morreram pastando, né? Tranquilamente nas estepes siberianas cobertas de relvas verdes até que veio uma nevasca e os congelou. Então você encontra mamutes até hoje com restos da relva verde não digerida. Os comunicadores, os profissionais da comunicação, muitos são mamutes que estão pastando placidamente nas suas pradarias lindas. Ai vem a nevasca da conectividade, das redes sociais, da participação ativa da sociedade mundial metendo o dedo no seu negócio. Então, não adianta: esses caras não servem para mais nada. Porque quem se comunica são as pessoas, concretamente, são todas as pessoas na organização.” (MO)

“Uma coisa é o seguinte: você vai fazer mudanças? Isso já exige uma certa disposição para mudar. Mudar hábitos arraigados, mindset, desde os hábitos e da maneira de pensar até as próprias estruturas que estão montadas dentro das empresas: áreas, pessoas, cargos e tal. Então, tudo isso exige mais esforço para mudar. Nessa hora eu paro e digo o seguinte: tem muito que mudar ainda. Então, por força do dia a dia, muita coisa devia estar mais avançada, para adaptar a própria estrutura de comunicação e o modo de fazer. A gente já percebe que mudou e que está mudando. Empiricamente, no nosso caso, e talvez no caso de outras empresas, a mudança da estrutura é mais lenta, do jeito de trabalhar que existe nas grandes empresas hoje. É mais lento do que já mudou [na sociedade] e vem mudando. Isso é o problema.” (MT)

4.3.14 A formação do profissional e das equipes

Diante dos desafios que despontam para a comunicação na contemporaneidade, um dos aspectos abordados pelos executivos entrevistados é a necessidade de se repensar tanto a formação do profissional de comunicação, quanto das equipes de comunicação. O novo lugar da comunicação e seus novos papéis exigem novas habilidades e competências dos profissionais e dos times. A capacidade das empresas

para se adaptarem ao novo contexto da relação empresa-sociedade depende também dessa mudança no perfil do profissional e de suas capacidades.

“Esse é um outro ponto: a formação do comunicador para a empresa. Ele é um comunicador híbrido. Ele não é mais aquele jornalista. Ele não é um RP. Ele tem que ser um cara que pensa a comunicação a partir da ótica do negócio, a partir da ótica da sociedade. Ele tem que ser um leitor de cenários. Ele tem que ser um cara que entenda de sociologia, de antropologia, de filosofia, de questões de ciências humanas, que compreenda o comportamento humano.(...) Na Alemanha temos uma área de comunicação super bem estruturada. E a maioria dos colegas não tem formação em comunicação, especificamente. São pessoas formadas em linguística, pessoas formadas em filosofia, muitos químicos, que passaram por outras áreas e vieram trabalhar em comunicação. Eu ainda sou a única sobreviver que tenho RP e jornalismo. Mas eu não sei até quando isso vai ser possível, entende? Porque é complicado. A exigência é muito grande. Como é que você vai pegar esse cara para atender um executivo?. Tem que ter uma reforma. Eu não digo uma reforma de não ter mais comunicação. Pelo contrário. Eu acho que a gente tem que ter comunicação, mas tem que ter formação. Não é mais aquele cara que só sabe escrever bem. Não é. É o cara que consegue articular, que consegue ter essa visão, que consegue representar a empresa em vários cenários, falar sobre a empresa, dialogar, questionar, debater. É esse cara. (GB) “Eu não sei se eles[os profissionais] estão preparados, mas eles vão ter que se preparar. Se não, vai rolar um darwinismo. O mercado vai selecionar os que estão preparados. Porque não tem jeito de eu não conviver com isso. Não tem jeito de eu não olhar a comunicação como parte de negócio, não tem jeito de eu não olhar a comunicação como uma via de mão dupla, de eu ser o cara que tem que ouvir as pessoas. (HM)

“As equipes de comunicação ainda são compostas prioritariamente por jornalistas. Há uma tendência, que é um caso aqui e ali, de equipes mais multidisciplinares, mas são prioritariamente jornalistas. Eu sou jornalista e muitos dos meus pares são jornalistas que têm, como eu tive, uma carreira na imprensa. E acho que isso influencia as equipes e vai influenciar a maneira como as empresas se comunicam. Ainda é uma coisa que tem um pé muito na comunicação tradicional, em formas tradicionais de se comunicar. Então, essa mudança não avançou muito, seja nesta

empresa, seja na maioria das empresas que eu conheço. Eu acho que um dos caminhos, que na medida do possível eu estou tentando [é] formar equipes multidisciplinares dentro da empresa. Essa coisa de pegar só jornalista... só jornalista eu acho que não é bom. Eu acho que tem que pegar outras influências.”

(MT)

CONCLUSÃO

O presente trabalho teve início com a constatação de que a sociedade globalizada passa, no início do século XXI, por um processo de importantes transformações socioculturais. Um dos aspectos que sustentam esta percepção são os diversos embates protagonizados na esfera pública mediática entre segmentos organizados da sociedade civil e empresas. Destes processos surgiu a suposição de que a dinâmica das relações entre empresa, sociedade e comunicação seria um dos aspectos mais fortemente impactados pelas mudanças contextuais em curso. Mais do que isso: dada a dimensão ampliada destes impactos, a configuração dos próprios embates e também a importância representada pela dinâmica desta relação na organização da vida social moderna, supôs-se que a análise das mudanças que se processam nas conexões entre estes três elementos – empresa, sociedade e comunicação -, poderia oferecer um caminho profícuo para um melhor entendimento do próprio contexto contemporâneo e das transformações socioculturais em curso.

Admitindo-se que a crise do paradigma moderno-industrial é evidenciado em nossos dias pelo processo de disputa em torno da constituição daquilo que poderá a vir sucedê-lo, optou-se por nominar o tempo presente de *transição pós-moderna*. A contemporaneidade, assim, não seria nem moderna e nem pós-moderna, mas estaria inserida em um processo de transição. A organização da vida social seguiria distanciando-se gradativamente do paradigma da modernidade para aproximar-se de algo que ainda está em construção, sendo debatido na dinâmica política das interações cotidianas. O principal motor deste processo seria a emergência de novos valores e de novas práticas sociais que, contrariando certezas da modernidade, promoveriam atritos, alterações e recomposições nas instituições forjadas no contexto moderno, mas que ainda se mantém hegemônicas. A empresa e a própria comunicação social estariam entre estas instituições.

Um exercício reflexivo preliminar a partir das constatações acima, permitiu chegar a proposição de que a investigação de como tem se dado a evolução da relação entre empresa e sociedade no contexto da transição pós-moderna seria instigante e profícuo,

tendo em vista a hipótese de que a comunicação desempenharia um papel destacado neste processo. Em outras palavras, a comunicação, enquanto um processo social de construção de sentidos, seria um dos elementos chave de materialização das mudanças por que passa nossa sociedade, seja porque figura como palco que confere visibilidade a elas, seja pela função mediadora que exerce, seja pela capacidade de atribuir significados à própria configuração do tempo presente.

Assim, na primeira parte deste trabalho, partiu-se para uma análise teórico conceitual dos fenômenos que marcam a relação entre empresa e sociedade, tendo a comunicação como um elemento fundamental para a compreensão deste fenômeno. Para guiar este desafio, privilegiou-se a empresa como o eixo central de análise, observando inicialmente a sua relação com a sociedade em duas dimensões específicas, a saber: a da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), campo no qual são definidos os papéis e as responsabilidades mútuas entre as partes; e o da governança corporativa, campo no qual se exerce controle sobre as decisões corporativas e se efetiva o jogo político das relações de poder entre a empresa, a sociedade ou partes desta. A comunicação, neste primeiro momento, foi vista como fenômeno social no qual se materializa a relação e se processa a negociação de interesse entre as partes, especialmente no contexto de uma configuração social sustentada no paradigma da rede. Em seguida, a análise teórica focou a relação entre empresa e comunicação, observando especificamente como as teorias e práticas de comunicação empresarial se forjam em bases funcionalistas constituindo-se como elemento estruturante de uma configuração específica da relação empresa-sociedade que, hoje, se vê desafiada pela nova dinâmica social emergente.

O estudo teórico-conceitual realizado por meio de revisões bibliográficas, permitiu que se chegasse a algumas conclusões interessantes que valem ser resgatadas e organizadas no fechamento deste trabalho. A primeira delas diz respeito aos diferentes modelos de RSE que emergem ao longo da trajetória moderna. Por meio da análise da evolução histórica da modernidade-capitalista, percebeu-se que a cada um de seus estágios – o capitalismo liberal, o capitalismo organizado e, agora, a transição pós-moderna - correspondeu uma configuração particular e historicamente datada para regular as obrigações e as responsabilidades mútuas entre empresa e sociedade. Assim, foi possível sintetizar os modelos específicos de RSE que operaram em cada

um destes períodos para organizar a relação “normal” entre as partes, legitimando-se para tal em um conjunto de suposições e de valores sobre o papel da empresa na sociedade.

Assim, foi possível concluir que, no período do capitalismo liberal, que vigorou da revolução industrial até o final do século XIX, imperou um modelo específico de RSE ao qual denominamos de modelo *centrado no lucro*. Considere-se que este era o momento histórico em que as nações do hemisfério norte passavam pelo processo de industrialização. Na medida em que isso dependia de investimentos privados, entende-se porque com este modelo legitimou-se socialmente a proposição de que a responsabilidade social da empresa deveria ser exclusivamente a geração de lucros aos acionistas e investidores, uma forma de garantir a maior atração de capital para as corporações.

Já no período da capitalismo organizado, que se estende pelas sete primeiras décadas do século XX, o modelo de RSE que se torna hegemônico é o que denominamos de *funcionalista*. Este modelo constitui-se no momento em que se verificava nas economias industrializadas a organização dos trabalhadores em sindicatos e partidos operários e no qual o sistema capitalista via-se obrigado corrigir ou sanar algumas de suas disfunções intrínsecas. Associado ao Fordismo e ao Estado-providência, o modelo funcionalista de RSE atua, de um lado, para amenizar as demandas trabalhistas mais urgentes garantindo a motivação da força de trabalho com a oferta de benefícios sociais mínimos aos operários; e, de outro, para estimular o consumo criando condições para que o operário pudesse se transformar em um consumidor realimentando o próprio sistema.

Por fim, no período da transição pós-moderna, iniciado ao final da década de 1960, o que se verifica é a emergência de um novo modelo de RSE, o qual acompanha o próprio processo de nascimento e desenvolvimento da RSE enquanto campo de estudos. Considerando que a empresa é uma instituição tipicamente moderna e que na contemporaneidade começa-se a desconstruir alguns dos valores mais caros à modernidade - a ideia (ou o mito) do progresso, as racionalidades técnico-científica e moral-prática, o conceito de desenvolvimento, as práticas de pertencimento e identidade sustentadas na nação, entre tantos outros aspectos - o conceito e o modelo

de RSE tornam-se em si um espaço de disputas no qual se manifesta o descontentamento da sociedade com os descaminhos da modernidade e pelo qual também se tenta definir a própria identidade da sociedade contemporânea. Neste contexto, a empresa passa a ser alvo de diversas demandas sociais emergentes e vê a imposição de limites à sua atuação por uma sociedade mais protagonista. Em outras palavras, o papel da empresa na sociedade torna-se um objeto de disputa em um processo de negociação dinâmica entre a empresa e os diversos segmentos sociais. Por conta desta característica, o modelo de RSE contemporâneo, ainda emergente, foi denominado de *dinâmico-interativo*.

O segundo conjunto de conclusões emergiu da discussão teórica realizada concentrou-se sobre as configurações da governança corporativa no contexto da sociedade global e da sociedade em rede. O que se percebeu foi uma forte vinculação entre o modelo emergente de RSE e um novo sistema de governança corporativa. Assim, de um lado, a revolução tecnológica protagonizada pelo advento das redes e, de outro, o maior protagonismo da sociedade civil em um contexto político globalizado estariam sendo responsáveis pelo surgimento de processos de governança sem governo. Na dinâmica da esfera pública mediática, determinados interesses expressos pela sociedade civil seriam capazes de aglutinar conectores/indivíduos constituindo sub-redes temáticas no espaço dos fluxos com capacidade de acionar mecanismos de controle efetivo no espaço os lugares. Na medida em que o modelo dinâmico-interativo de RSE se vale deste sistema informal de governança aplicando sua força reguladora a causas e demandas sociais relacionadas a atuação das empresas, materializa-se o que denominamos de sistema de *governança corporativa extrainstitucional*.

É importante notar que este novo sistema de governança, tanto quanto a dinâmica interativa do modelo de RSE contemporâneo, operam por meio de processos comunicacionais que se processam na esfera pública mediática sustentadas no aparato da rede, redefinindo a correlação de forças entre empresas e as diversas partes da sociedade. Tendo este cenário como pano de fundo, partiu-se então para a análise da relação entre empresa e comunicação na transição pós-moderna, especialmente, das práticas comunicacionais sistemáticas e planejadas realizadas proativamente pelas empresas no relacionamento com os diversos públicos. Analisando a formação histórica dos modelos de comunicação empresarial, percebeu-se sua forte vinculação

ao funcionalismo e a sua apropriação como instrumento e como um suporte na estratégia empresarial. Apesar de, ao longo do século XX, a comunicação ter assumido um lugar central nas organizações, o papel desempenhado por ela pouco evoluiu, mantendo-se a característica instrumentalizada em uma lógica persuasiva e manipuladora das audiências. Isso se manifesta com clareza nas práticas das relações públicas e da propaganda e materializa uma relação assimétrica de poder com a sociedade e seus públicos que revela muito sobre a intencionalidade da empresa na relação com a sociedade.

A comunicação empresarial sustentada no paradigma funcionalista foi contraposta ao contexto de emergência do modelo dinâmico-interativo de RSE e da governança corporativa e extrainstitucional, constatando-se as suas limitações para lidar com a nova configuração da relação empresa-sociedade na contemporaneidade. Diante de tal constatação, buscou-se explorar quais características poderiam sustentar um modelo de comunicação empresarial compatível com a transição pós-moderna e argumentou-se sobre a necessidade de rever o paradigma que sustenta as práticas. Nesta perspectiva, a comunicação não deveria mais ser encarada como instrumento e, sim, como um processo social de construção de sentidos. No lugar do paradigma funcionalista, deveria ser adotado um paradigma dialógico, fazendo da comunicação um espaço de negociação de interesses em uma lógica colaborativa entre os interlocutores. Este modelo estaria mais adequado, inclusive, aos valores emergentes na contemporaneidade.

A análise teórico-conceitual mostrou-se bem sucedida ao longo do processo de pesquisa e revisão bibliográfica. Algumas das conclusões e a integração entre os conceitos tratados, mostraram-se extremamente ricos do ponto de vista da contribuição teórica ao campo das ciências sociais aplicadas, seja com foco na relação entre negócios e sociedade, seja com foco nos processos comunicacionais contemporâneos. Porém, ficou a dúvida se estas constatações teóricas se articulavam com a realidade das práticas de mercado, sobretudo no que se refere ao campo da comunicação empresarial. Com base nisso, na segunda parte do trabalho, buscou-se compreender como os fenômenos analisados no plano teórico se articulavam com a realidade. Partiu-se de uma suposição de que as empresas já expressam as mudanças em jogo na sociedade no plano do discurso, especialmente o publicitário ou

institucional, mas isso não se materializa em alterações na função que atribuem à comunicação na estratégia corporativa. Assim, a comunicação empresarial seria capaz de refletir discursivamente em suas mensagens a mudança na relação dos negócios com a sociedade, mas o mesmo não ocorreria na forma com que opera esta comunicação, que se manteria estruturada em uma prática instrumental e persuasiva.

A pesquisa de campo foi proposta, então, com o objetivo de identificar se e como o contexto de mudança sociocultural que ocorre na transição pós-moderna é interpretado pelo mercado e, caso exista, qual seria o seu impacto efetivo nas práticas de comunicação empresarial. Intencionando valorizar o processo empírico, adotou-se a metodologia da Teoria Fundamentada, uma abordagem qualitativa de base indutiva, que permite ao pesquisador coletar e tratar uma ampla gama de dados de maneira sistemática sintetizando uma proposição teórica sustentada nos dados. Assim, foram realizadas 11 entrevistas semi estruturadas com decisores máximos de comunicação de empresas, em segmentos diversos, mas que figuram entre as maiores companhias em operação no Brasil.

As entrevistas para a coleta de dados foram organizadas em três etapas nas quais se buscou indentificar a visão dos sujeitos da pesquisa, respectivamente, quanto: 1) ao contexto sociocultural contemporâneo e eventuais tendências de mudança no plano dos valores e da organização social; 2) ao impacto destas eventuais mudanças sobre a atividade empresarial; e 3) ao eventual impacto deste contexto sobre as práticas de comunicação empresarial, buscando identificar possíveis desafios e tendências na sua realização. As entrevistas resultaram em um rico conjunto de dados os quais foram submetidos a um cuidadoso e exaustivo processo de análise pelo pesquisador.

A teoria que emergiu dos dados se adequou apenas em parte o que era previsto na suposição anterior ao seu início, revelando mais conexões com a pesquisa teórica do que se supunha inicialmente. Na primeira etapa, apesar de não conseguirem desenvolver reflexões conceituais aprofundadas sobre a sociedade contemporânea, os sujeitos de pesquisa foram, sim, capazes de identificar a existência de um processo de transformação no campo dos valores e das estruturas sociais que redefinem, em parte, as bases da organização social. Neste sentido, a teoria fundamentada aponta para o reconhecimento de mudanças no campo dos valores: a questão da sustentabilidade e

da qualidade de vida, tanto quanto uma atuação mais protagonista da sociedade civil aparecem como diferenciais do tempo presente. Estes elementos alinham-se à parte das constatações da pesquisa teórica, justamente quando explorou as forças contra-hegemônicas emergentes na transição pós-moderna. Outro aspecto que emergiu dos dados foi o advento e a generalização da presença das redes e das novas tecnologias de comunicação, dando-se destaque também ao seu potencial efeito narcotizante pelo excesso de informações circulantes. Novamente verifica-se um alinhamento com a pesquisa teórica, pois, como visto, a infraestrutura da rede constitui-se em si como o novo paradigma da sociedade contemporânea.

Da mesma maneira, na segunda etapa da entrevista, a reflexão sobre os impactos das mudanças contextuais no ambiente empresarial foi igualmente capaz de delimitar fenômenos em curso, sem, no entanto, aprofundá-los conceitualmente. A teoria proveniente dos dados sinaliza claramente para um contexto de maior pressão social sobre as empresas, um reflexo das próprias mudanças contextuais em curso. Esta perspectiva se assemelha com o conceito do modelo dinâmico-interativo de RSE sistematizado na reflexão teórica. Segundo os sujeitos da pesquisa, as demandas para os negócios seriam protagonizadas por diversos grupos de pressão estimulados pelo maior acesso a informações e também munidos de um maior poder de influência na formação da opinião pública. Esta perspectiva parece corroborar com a proposição feita no capítulo 2 acerca da emergência de um sistema de governança corporativa extrainstitucional. A conclusão da teoria fundamentada é que as empresas estariam mais vulneráveis neste novo cenário em função, inclusive, de sua menor capacidade de controlar a informação, o que também converge com as conclusões dos capítulos 1 e 2.

Por fim, na terceira etapa das entrevistas, ao analisarem o impacto que as transformações contextuais exercem sobre as práticas de comunicação empresarial, os entrevistados se posicionaram de maneiras distintas, sem que isso, no entanto, revelasse divergências significativas. Como demonstra a síntese dos dados realizada, o mercado aponta para um reforço ainda maior da importância estratégica da comunicação no contexto organizacional. Além, disso sinaliza fortemente para alguns novos papéis a serem desempenhados pelas áreas e profissionais de comunicação empresarial. Neste sentido, identifica-se uma maior necessidade da comunicação

também se estabelecer como escuta, promovendo o papel do diálogo entre a organização e seus públicos de interesse. A nosso ver, muitos destes pontos representariam uma mudança no paradigma funcionalista hegemônico e, neste aspecto, vemos uma profunda convergência entre a teoria fundamentada e as proposições do capítulo 3.

Porém, a pesquisa de campo não foi elucidativa quanto ao estágio em que as mudanças descritas acerca dos papéis da comunicação empresarial se encontram na prática. As transformações parecem, realmente, já fazer parte do imaginário dos executivos, mas a sua impregnação no cotidiano da atividade profissional não se mostra tão evidente. Além da morosidade da mudança organizacional, a teoria fundamentada aponta que a formação dos profissionais e a composição das equipes de comunicação seriam barreiras para uma mudança mais rápida e efetiva. Esta perspectiva nos deixa sem saber se as mudanças sugeridas pelos sujeitos da pesquisa poderão ter o efeito pretendido – de atualizar as práticas de comunicação empresarial frente a uma nova realidade social e a uma nova relação da empresa com a sociedade - ou se ficaram presas ao paradigma funcionalista e ao uso instrumental da comunicação. Conclusões sobre este ponto demandariam a realização de novos estudos e pesquisa de campo.

Dada a riqueza de algumas proposições coletadas na pesquisa de campo sobre a atividade profissional e sua conexão com as proposições teóricas alcançadas na revisão bibliográfica presente no capítulo 3, parece oportuno um exercício final de síntese que, frente aos debates e tendências observadas, possa delinear pistas para uma prática coerente de comunicação empresarial no contexto da transição pós-moderna. Vale destacar que não se trata da proposição de um modelo, o que teria de ser amplamente aprofundado e desenvolvido em pesquisas e esforços posteriores, mas tão somente de apontar um caminho inicial que reúne aspectos a serem observados.

Pistas para um modelo de comunicação empresarial na transição pós-moderna

O cenário:

O cenário que se coloca para o exercício da comunicação empresarial no contexto da transição pós-moderna sinaliza para um ampliado dinamismo na relação entre empresa e sociedade. Isso se desdobra em processo contínuo de negociação das responsabilidades mútuas entre as partes, o qual se realiza em parte numa lógica interativa operada por meio das redes informacionais. Os novos valores emergentes, geram novas expectativas a serem respondidas pelos negócios e a sociedade mais protagonista exerce maior poder sobre as companhias, podendo, inclusive, interferir em decisões que afetam sua atuação.

O sentido da comunicação:

Neste novo cenário, a comunicação não pode ser mais tratada como um instrumento que a empresa utiliza para tentar persuadir a sua audiência para a consecução dos seus interesses. A comunicação precisa ser observada como o processo social de construção de sentidos em que se negociam interesses e se atribui significado aos papéis e responsabilidades da empresa na sociedade definido, portanto, a sua razão de ser. Desta forma, a comunicação empresarial precisa se sustentar em um modelo dialógico sob pena de perder sua capacidade comunicativa. Este modelo dialógico de comunicação empresarial se caracteriza por:

- a. ser colaborativo;
- b. ter como meta uma base comum;
- c. ampliar a visão dos participantes e possibilitar a mudança dos seus pontos de vista; permitir a reavaliação das suposições iniciais;
- d. estimular que os participantes pensem sobre o ponto de vista de seus interlocutores; favorecer o encontro de novas posições e soluções; e
- e. exigir um comportamento não ofensivo e/ou falsificado por parte das empresas.

O lugar da comunicação:

Frente a seu papel fundamental na mediação da relação empresa-sociedade, a comunicação assume uma importância ainda mais estratégica para a corporação, sustentando as possibilidades de sua inserção e sobrevivência em um contexto social

mais crítico e exigente e uma sociedade mais consciente e protagonista. Desta maneira, deixa de ser um processo controlado por uma área para se disseminar como atividade inerente a todo e qualquer ato da organização e seus membros.

Os papéis da comunicação:

No contexto de transição pós moderna, emergem como tendência as seguintes atribuições do processo comunicacional e do comunicador empresarial:

- a. operar como analista e intérprete do ambiente social, oferecendo suporte em processos de decisão estratégica;
- b. traduzir os posicionamentos particulares da empresa e das diversas partes interessadas e garantir seu correto entendimento pelos sujeitos;
- c. facilitar o diálogo entre as partes e a negociação/compatibilização de interesses;
- d. promover o alinhamento interno quanto aos papéis e responsabilidades da empresa na sociedade e às demandas sociais emergentes;
- e. comunicar com transparência e rapidez qualquer fato relevante ou externalidade que possa afetar os direitos, interesses e objetivos da sociedade e das partes que a compõe;
- f. educar, preparando todas as pessoas e áreas da organização para atuarem como comunicadores e sujeitos da relação empresa-sociedade;

Referências Bibliográficas

- AAKER, D. A. Brand equity gerenciando o valor da marca. São Paulo: Elsevier, 1998.
- ABERS, R; BÜLOW, M. V. Movimentos sociais na teoria e na prática: como estudar o ativismo através da fronteira entre Estado e sociedade? Sociologias, Porto Alegre, ano 13, nº 28, set./dez. 2011, p. 52-84
- ADORNO, T. W.; HORKHEIMER, M. Dialética do esclarecimento: Fragmentos Filosóficos. Rio de Janeiro: Zahar Ed., 2006.
- ALBAREDA, L. Corporate responsibility, governance and accountability: from self-regulation to co-regulation. Corporate Governance, Vol. 8, Nº 4, 2008, p. 430-439.
- ALDER, R. B.; RODMAN, G. Comunicação humana. Rio de Janeiro: LTC, 2003.
- ALI, S. H. Shades of Green. NGO coalitions, mining companies and the pursuit of negotiating power. In: BENDEL, J. (org.) Terms for endearment. Business, NGOs and Sustainable Development. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2000b, p. 79-95.
- ALLEDI, C.; QUELHAS, O. L. G.; SERAFIM, E. Histórico e Fundamentos da Governança Corporativa: Contribuições para a sustentabilidade das organizações. Anais do VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Agosto de 2010.
- ALMEIDA, Maria Christina de. A Função Social da Empresa na Sociedade Contemporânea: Perspectivas e Prospectivas. In: Argumentum – Revista de Direito da Universidade de Marília, vol. 3, 2003.
- ALONSO, A. As Teorias dos Movimentos Sociais: um balanço do debate. Lua Nova, nº 76, , 2009, p. 49-86.
- ALONSO, A.; COSTA, V.; MACIEL, D.. Identidade e estratégia na formação do movimento ambientalista brasileiro. Novos Estudos CEBRAP, Vol. 4, nº 70, 2008, p. 151-167.
- ALTVATER, E. O fim do capitalismo como o conhecemos: uma crítica radical do capitalismo. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2010.
- AMAESHI, K. M. e BONGO, A. Reconstructing the corporate social responsibility construct in Utlsh. Business Ethics: A European Review, v.16, n.1, p.3-18. 2007
- ANDRADE, A; ROSSETI, J. P.. Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. – São Paulo: Atlas, 2004.
- ANDRADE, J. C. S Formação de Estratégias Socioambientais Corporativas: os Jogos Aracruz Celulose-Partes Interessadas. RAC, v. 6, n. 2, Maio/Ago. 2002: 75-97
- ARNOLDI, P. R. C.; MICHELAN, T. C. de C. Novos enfoques da função social da empresa numa economia globalizada. Revista de Direito Privado, São Paulo, v.3, n.11, Jul-Set 2002, p.244-250.
- ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A. Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Empresarial: uma análise conceitual comparativa. XXV ENAMPAD, 2000.

AUNE, J. A. How to read Milton Friedman. Corporate Social Responsibility and today's capitalisms. In: CRANE, A.; MCWILLIAMS, A.; MATTEN, D.; MOON, J.; SIEGEL, D. S. (eds). The Oxford handbook of corporate social responsibility. Oxford: Oxford University Press, 2008, p. 207-218.

AZEVEDO, D. B.; PEDROSO, E. A. Diálogos entre stakeholders em redes de organizações de agronegócios na busca da mitigação dos efeitos climáticos. In: XLVII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, Porto Alegre, 2009. Anais... Porto Alegre, 2009.

BAKAN, J. The Corporation: The Pathological pursuit of profits and power. Nova Iorque: Free Press, 2004.

BARROS FILHO, C. de; MARTINO, L. M. S. O hábitus na comunicação. São Paulo: Paulus, 2003.

BAUDRILARD, J. Simulacros e simulação. Lisboa: Relógio d'Água, 1991.

BAUMAN, Z. A ética é possível num mundo de consumidores? Rio de Janeiro: Zahar Ed. 2011

BAUMAN, Z. Vida líquida. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

BAUMAN, Zygmunt. Modernidade líquida / Zygmunt Bauman; tradução Plínio Dentzien. – Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2000.

BAUMGARTNER, R. J.; EBNER, D. The relationship between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility. Dublin: Corporate Responsibility Research Conference. Set. 2006.

BELCH, G.; BELCH, M. Propaganda e Promoção: uma perspectiva da comunicação integrada de marketing, São Paulo: McGraw-Hill, 7ª Edição, 2008.

BENDELL, J. (org.) Terms for endearment. Business, NGOs and Sustainable Development. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2000.

BENDELL, J. Barricades and boardrooms: a contemporary history of the corporate accountability movement. Technology, Business and Society, Programme Paper, No. 13, UNRISD, Geneva, 2004.

BENDELL, J. Civil regulation. In: BENDEL, J. (org.) Terms for endearment. Business, NGOs and Sustainable Development. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2000b, p. 239-254.

BENDELL, J.; BENDELL, M. Facing corporate power. In: MAY, S.; CHENEY, G.; ROPER, J. (orgs). The debate over Corporate Social Responsibility. Oxford: Oxford University Press, 2007, p. 59-73.

BERGER, Charles R. Por que Existem tão poucas Teorias da Comunicação?. In: MARTINO, Luiz C. (org.). Teorias da Comunicação: muitas ou poucas? Cotia: Ateliê Editorial, 2007.

BERGER, I.E.; CUNNINGHAM, P.; DRUMWRIGHT, M. E. Mainstreaming corporate social responsibility: developing markets for virtue. In: California Management Review, 49, 2007: p. 132–157.

- BERMAN, S.L.; WICKS, A.C.; KOTHA, S.; JONES, T.M. Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42, 1999, p. 486–506.
- BIMBER, B.; FLANAGIN, A. J.; STHOL, C. Reconceptualizing Collective Action in the Contemporary Media Environment. *Communication Theory*, nº 15, Novembro de 2005, p. 365-388.
- BOBBIO, Norberto. Estado, governo, sociedade – para uma teoria geral da política. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2004.
- BOBBIO, Norberto. O futuro da democracia. Uma defesa das regras do jogo. Ed. Paz e Terra, Rio de Janeiro, 1989.
- BORGERTH, V. M. da Costa. SOX: Entendendo a Lei Sarbannes-Oxley. São Paulo: Thomson, 2007.
- BOUTILIER, R. Stakeholder Politics: Social Capital, Sustainable Development, and the Corporation. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2009.
- BRAY, J. Web Wars. NGOs, Companies and Governments in an internet-connected world. In: BENDEL, J. (org.) Terms for endearment. Business, NGOs and Sustainable Development. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2000b, p. 49-63.
- BROOMHILL, R. Corporate social responsibility: key issues and debates. , v.1, n.2007, p.1-31. 2007
- BUCHHOLTZ, A. K.; BROWN, J. A.; SHABANA, K. M. Corporate Governance and Corporate Social Responsibility. In: CRANE, A.; MCWILLIAMS, A.; MATTEN, D.; MOON, J.; SIEGEL, D. S. (eds). *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford: Oxford University Press, 2008, p. 327-345.
- BUENO, W. C. Comunicação Empresarial: Políticas e Estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BULLIS, C.; IE, F. Corporate Environmentalism. In: MAY, S.; CHENEY, G.; ROPER, J. (orgs). *The debate over Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, 2007, p. 321-335.
- CAHEN, Roger. Comunicação Empresarial: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing. São Paulo: Best Seller, 1990.
- CALABRETTA, S. Clube de Roma: os limites do desenvolvimento. In: DE MASI, D. *A Sociedade Pós-Industrial*. São Paulo: Editora Senac, 2003.
- CALKINS, T.; TYBOUT, M. Branding. São Paulo: Atlas, 2006.
- CANCLINI, N. G. A globalização imaginada. São Paulo: Ed. Iluminuras, 2003.
- CANCLINI, N. G. Consumidores e cidadãos. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 1999.
- CANCLINI, N. G. Diferentes, desiguais e desconectados. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 2005.
- CARDOSO, Ruth Corrêa Leite. A Trajetória dos Movimentos Sociais. In: DAGNINO, Evelina (org.). *Anos 90/Política e Sociedade no Brasil*. Ed. Brasiliense, São Paulo, 1994, p. 81-90.

CARREIRA, F. C. Sustentabilidade: de que mudança estamos falando? Trabalho de Conclusão de Curso, MBA em Gestão de Sustentabilidade, Fundação Getulio Vargas, 2010.

CARROLL, A. B. A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. In: CRANE, A.; MCWILLIAMS, A.; MATTEN, D.; MOON, J.; SIEGEL, D. S. (eds). The Oxford handbook of corporate social responsibility. Oxford: Oxford University Press, 2008, p. 19-46.

CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, v.38, n.3, p.268-295. 1999

CARROLL, A. B.; SCHAWARTZ, M. Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks. The search for a Common Core in the Business and Society Field. *Business & Society*, Vol. 47, N° 2, Jun. 2008, p. 148-186.

CARROLL, A. B.; SHABANA, K. M. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 2010.

CASALI, A. Ética e sustentabilidade nas relações públicas. *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas - ORGANICOM*. ano 5, n. 8, 2008, p.48-58.

CASTELLS, M. A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, M. Communication, Power and Counter-Power in the network society. *International Journal of Communication*, Vol. 1, 2007, p.238-266.

CASTELLS, Manuel. The power of identity. 2nd Edition. Oxford: Blackwell Publishing, 2004.

CETINDAMAR, D. Corporate Social Responsibility Practices and Environmentally Responsible Behavior: The Case of The United Nations Global Compact. *Journal of Business Ethics*, v.76, n.2, p.163-176. 2007

CHAMAZ, K. A Construção da Teoria Fundamentada: guia prático para análise qualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

CHRISPINIANO, J. K. A Guerrilha Surreal. São Paulo: Conrad, 2001.

CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 1, Jan, 1995, p. 92-108.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa. Rio de Janeiro: CVM, 2002.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CMMAD). Nosso futuro comum. 2a ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

COMISSÃO SOBRE GOVERNANÇA GLOBAL. Nossa Comunidade Global. O Relatório da Comissão sobre Governança Global. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1996.

CORRÊA, E. S. Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos. *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – ORGANICOM*. ano 2, n. 3, 2005, p.94-111.

COX, R. *Environmental communication and the public sphere*. California: SAGE Publications, 2010.

CRAIG, Robert T. Porque Existem tantas Teorias da Comunicação?. In: MARTINO, Luiz C. (org.). *Teorias da Comunicação: muitas ou poucas?* Cotia: Ateliê Editorial, 2007.

CRANE, A.; MCWILLIAMS, A.; MATTEN, D.; MOON, J.; SIEGEL, D. S. The Corporate Social Responsibility Agenda. In: CRANE, A.; MCWILLIAMS, A.; MATTEN, D.; MOON, J.; SIEGEL, D. S. (eds). *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford: Oxford University Press, 2008, p. 3-15.

DAGNINO, E. *Sociedade civil e espaços públicos no Brasil*. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

DAGNINO, Evelina. Os movimentos sociais e a emergência de uma nova cidadania. In: DAGNINO, Evelina (org.). *Anos 90/Política e Sociedade no Brasil*. Ed. Brasiliense, São Paulo, 1994.

DE MASI, D. *A Sociedade Pós-Industrial*. São Paulo: Editora Senac, 2003.

DEBORD, G. *A Sociedade do espetáculo*. São Paulo: Contraponto Editora, 1997.

DEETZ, S. Corporate Governance, Corporate Social Responsibility, and Communication. In: MAY, S.; CHENEY, G.; ROPER, J. (orgs). *The debate over Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, 2007, p. 267-278.

DEETZ, S. *Democracy in an age of corporate colonization*. Albany, NY: State University of New York Press, 1992.

DI FELICE, M. Das tecnologias da democracia para as tecnologias da colaboração. In: DI FELICE, M. (Org). *Do público para as redes. A comunicação digital e as novas formas de participação social*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008, p.17-61.

DOBSON, A. *Pensamiento político verde: una nueva ideología para el siglo XXI*. Barcelona: Paidós, 1997

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of management review*, Vol. 20, Nº1, 1995, p. 65-91.

DOPPELT, B. *Leading Change toward Sustainability – A Change Management Guide for Business, Government and Civil Society*. Greenleaf Publishing, 2010. 2nd Edition.

DUNFEE, T. W. Stakeholder theory. Managing Corporate Social Responsibility in a multiple actor context. In: CRANE, A.; MCWILLIAMS, A.; MATTEN, D.; MOON, J.; SIEGEL, D. S. (eds). *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford: Oxford University Press, 2008, p. 346-362.

DUPAS, G. Ética e corporações: tensões entre interesse público e privado. *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas - ORGANICOM*. ano 5, n. 8, 2008, p.68-76.

ELKINGTON, J. *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makron Books, 2001.

ESPARCIA, A. C.; MARTÍNEZ, A. A. Relaciones publicas y tecnología de la comunicación. Analisis de los sitios de prensa virtuales. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas - ORGANICOM. ano 2, n. 3, 2005, p.132-148.

ESTEVES, S. A. P. Verdades portáteis: dilemas, desafios conceituais e limites da sustentabilidade no plano organizacional. Tese de Doutorado, FGV-EAESP, 2009.

EVAN, W. M.; FREEMAN, R. E. A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism. In: BEAUCHAMP; T. L. BOWIE, N. Ethical Theory and Business. NJ: Prentice Hall, 1988.

EVERS, Tilman. Identidade. A face oculta dos novos movimentos sociais. In: Novos Estudos Cebrap, São Paulo, v.2, 4, abril de 1984.

FABER, D.; MACCARTHY, D. Neo-liberalism, globalization and the struggle for the ecological democracy: linking sustainability and environmental justice. In. AGYEMAN, J.; BULLARD, R.; EVANS, B. (eds). Just sustainabilities: development in an unequal world. Cambridge, MIT Press, 2003, p. 38-63.

FABER, N; JORNA, R; ENGELEN, J. The sustainability of sustainability: a study into the conceptual foundations of the notion of "sustainability". Journal of Environmental Assessment Policy and Management, v. 7, n. 1, p. 1-33, mar. 2005.

FERNANDO, A. C. Corporate Governance: Principles, Policies and Practices. Prentice Hall, 2009.

FOUCAULT, M. História e Sexualidade 2: O uso dos prazeres. Rio de Janeiro: Ed. Graal, 1984.

FRANÇA, F. Públicos: Como identificá-los em uma nova visão estratégica. São Caetano do Sul: Yendis, 2008.

FREDERICK, W. Moving to CSR4: What to Pack for the Trip,. Business & Society, v.37, n.1, p.40-59. 1998

FREEMAN, R. E; VELAMURI, S. R. A New approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility. In: KAKABADSE, A; MORSING, M. (eds). Corporate Social Responsibility (CSR): Reconciling Aspirations with Application. Basingstoke Palgrave Macmillan, 2006, p. 9-23.

FREEMAN, R. E. Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E.; REED. D. L. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. California Management Review, Vol. 25, Nº3, 1983, p. 88-106.

FRIEDMAN, M. The Social responsibility of business is to increase its profits. New York Times Magazine, Setembro, 1970, p. 122-126.

FRIEDMAN, M.; FRIEDMAN, R. Capitalism and Freedom. Chicago: University of Chicago Press, 1962.

FRIEDMAN, T. L. Quente, plano e lotado. Os desafios e oportunidades de um novo mundo. São Paulo: Objetiva, 2010.

- FUKUYAMA, F. O fim da história e o último homem. Rio de Janeiro: Rocco, 1992.
- GARRIGA, E. e MELÉ, D. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, v.53, n.1, p.51-71. 2004
- GIDDENS, Anthony. As conseqüências da modernidade. São Paulo: Unesp, 1991.
- GIOIELLI, R. L. P. A identidade líquida - A experiência identitária na contemporaneidade dinâmica. Dissertação de Mestrado, ECA-USP, 2005.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). Sustainability Reporting Guidelines. 2002.
- GOMES, W. Apontamentos sobre o conceito de esfera pública política. In: MAIA, R.; CASTRO, M. C. P. S. (orgs). *Mídia, esfera pública e identidades coletivas*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.
- GONH, Maria da Glória. *Mídia, terceiro setor e MST. Impactos sobre o futuro das cidades e do campo*. Ed. Vozes, Petrópolis, 2000.
- GUIMARAES, A. S.; SQUIRRA, S. C. de M. Comunicação organizacional e o processo comunicacional: uma perspectiva dialógica. *Revista FAMECOS*, Porto Alegre, nº 33, agosto de 2007, p. 46-52.
- HABERMAS, J. *Between Facts and Norms: Contributions to a Discourse Theory of Law and Democracy*, Cambridge, MA: MIT Press, 1996.
- HABERMAS, J. *Mudança estrutural da esfera pública: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.
- HALAL, W. E. Corporate community: a theory of the firm uniting profitability and responsibility. *Strategy & Leadership*, Vol. 28 Iss: 2000, pp.10-16
- HALAL, W. E. The collaborative enterprise. A stakeholder model uniting profitability and responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*. Summer, 2001.
- HALL, S. *A identidade cultural na pós modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A Editora. 2003A.
- HALL, S. A questão multicultural. In: HALL, S. *Da diáspora: identidades e mediações culturais*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003B, p.51-100.
- HALL, S. Codificação/Decodificação. In: HALL, S. *Da diáspora: identidades e mediações culturais*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003C, p.387-404.
- HANSEN, Anders. *Environment, Media and Communication*. New York: Routledge, 2010.
- HART, S. L. *O capitalismo na encruzilhada. As inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo*. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- HART, S. L.; LISTEIN, M. B. Criando valor sustentável. *RAE Executivo*, vol.3, n.2, maio/jun. 2004.
- HARVEY, D. *A condição pós moderna*. São Paulo: Edições Loyola, 1995.
- HASSELMANN, K. et al. *Multi-Stakeholder processes for governance and sustainability: beyond deadlock and conflict*. London: Earthscan, 2002.

HESS, D. Social reporting and new governance regulation: The prospects of achieving corporate accountability through transparency. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 17, 2007, p. 453–76.

HESS, D. The three pillars of corporate social reporting as new governance regulation: Disclosure, dialogue, and development'. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 18, 2008, p.447–82.

HILLMAN, A. J.; KEIM, G. Shareholder Value, Stakeholder Management and Social Issues: what's the bottom line? *Strategic Management Journal*, Vol. 22, n° 2, 2001, p. 125-139.

HOPFER, K. R.; MACIEL-LIMA, S. M. Grounded Theory: avaliação crítica do método nos estudos organizacionais. *FAE, Curitiba*, Vol. 11, n° 2, jul/dez 2008, p.15-24.

IANNI, O. A sociedade global. Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira, 2003.

IASBECK, L.C. A. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas - ORGANICOM*. ano 4, n. 7, 2007, p.85-97.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (IFC). Stakeholder engagement. A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets. Washington: IFC, 2007.

JACKS, Nilda. A publicidade vista pela academia: tendências dos anos 90. In: RAMOS, Roberto (org.). *Mídia, textos & contextos*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2001.

JENSEN, M. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12, N° 2, 2002, p. 235-256.

KANUK, L. L.; SCHIFFMAN, L. G. Comportamento do consumidor. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KEANE, J. Transformações estruturais da esfera pública. *Comunicação e Política*, Vol. 3, n°2, 1997, p.7-28.

KING, B. G. A political mediation model of corporate response to social movement activism. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 53, 2008, p. 395-421

KING, Y. The ecology of feminism and the feminism of ecology. In: MACKINNON, M. H. e MCINTYRE, M. (Orgs). *Readings in ecology and feminist theology*. Kansas City: Sheed & Ward, 1995, p. 150-160.

KLEIN, Naomi. *Sem logo – A tirania das marcas em um planeta vendido*. São Paulo: Record, 2002.

KPMG. *International Survey of Corporate Responsibility Reporting*. Amsterdam: KPMG, 2005.

KREITLON, M. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. In: *ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*. 28, Curitiba, 2004. Anais... Curitiba: Anpad, 2004.

KRUGMAN, P. *A crise de 2008 e a economia da depressão*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KRUGMAN, P. Movimento "Occupy Wall Street" chacoalha império dos mais ricos nos EUA. *The New York Times*, Nova Iorque, 16 out, 2011. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/blogs-colunas/colunas-do-new-york-times/paul-krugman/2011/10/11/movimento-occupy-wall-street-chacoalha-imperio-dos-mais-ricos-nos-eua.jhtm>> Acesso em 06 de nov, 2011.

KUMAR, K. Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed. 1997.

KUNSCH, M. K. (Org.). Comunicação organizacional. Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009a.

KUNSCH, M. K. Gestão das Relações Públicas na Contemporaneidade e sua Institucionalização Profissional e Acadêmica no Brasil. *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas - ORGANICOM*. ano 3, n. 5, 2006.

KUNSCH, M. K. Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea. *Revista Comunicação e Sociedade/UMESP*, Nº32, 2º semestre, 1999.

KUNSCH, M. K. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, M. K. Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica. *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas - ORGANICOM*. ano 6, n. 10/11, 2009B, p.49-56.

KURUCZ, E. C.; COLBERT, B. A.; WHEELER, D. The business case for corporate social responsibility. In: CRANE, A.; MCWILLIAMS, A.; MATTEN, D.; MOON, J.; SIEGEL, D. S. (eds). *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford: Oxford University Press, 2008, p. 83-112.

LANGTRY, B. Stakeholders and the moral responsibilities of business. *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, n. 4, 1994, p.431-443.

LASH, S.; URRY, J. *The end of organized capitalism*. Oxford: BlackwellPublishers, 1993.

LASSWELL, H D. *Propaganda technique in World War I*. Massachusetts: M.I.T. Press, 1971.

LEIPZIGER, D. *The Corporate Responsibility Code Book*. 2nd Edition. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2010.

LEITE, M. *Folha explica: Os alimentos Transgênicos*. São Paulo: Publifolha, 2000.

LEMOS, A. Cibercultura como Território Recombinante. In: CAZELOTO, E.; TRIVINHO, E. (orgs). *A Cibercultura e seu Espelho. Campo de conhecimento emergente e nova vivência humana na era da imersão interativa*. São Paulo: Itaú Cultural, Abciber, 2009.

LEMOS, A.; LEVY, P. *O Futuro da Internet. Em direção a uma ciberdemocracia planetária*. São Paulo: Paulus, 2010.

LEMOS, A.; LEVY, P. *O Futuro da Internet. Em direção a uma ciberdemocracia planetária*. São Paulo: Paulus, 2010.

LEVITT, T. The dangers of social responsibility. In: *Harvard Business Review*, September–October, 1958: p.41–50.

- LEVY, P. A conexão planetária. O mercado, o ciberespaço, a consciência. São Paulo: ed. 34, 2003.
- LEVY, P. A mutação inacabada da esfera pública. In: LEMOS, A.; LEVY, P. O Futuro da Internet. Em direção a uma ciberdemocracia planetária. São Paulo: Paulus, 2010.
- LIPOVETSKY, G. Metamorfoses da cultura liberal. Porto Alegre: Editora Sulina, 2004.
- LIPOVETSKY, G. O crepúsculo do dever - A ética indolor dos novos tempos democráticos. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1994.
- LYOTARD, J. F. A condição pós-moderna. Rio de Janeiro: José Olympio Ed. 2002.
- MACHADO FILHO, C. P. Responsabilidade social e governança. São Paulo: Thomson, 2006.
- MAFFESOLI, M. No fundo das aparências. São Paulo: Ed. Vozes, 1999.
- MAFFESOLI, M. Sobre o nomadismo. Rio de Janeiro: Ed. Record, 2002.
- MAFRA, R. Entre o espetáculo, a festa e a argumentação: mídia, comunicação estratégica e mobilização social. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.
- MAIA, R. C. M. A mídia e o novo espaço público: a reabilitação da sociabilidade e a formação discursiva da opinião. Revista Comunicação & Política, vol. 5, n. 1, 1997, p.131-156.
- MAIA, R. Mídia e deliberação: atores críticos e uso público da razão. In: MAIA, R;
- CASTRO, M. C. S. Mídia, esfera pública e identidades coletivas. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2006, p.153-179.
- MARQUES, A. S. et al. Responsabilidade social empresarial: uma análise da literatura nacional. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 3., 2006, Resende, Anais... Resende, SEGET, 2006.
- MARTÍN-BARBERO, J. Dos meios às mediações: comunicação, cultura e hegemonia. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 2001.
- MATTELART, A.; MATTELART, M. História das teorias da comunicação. São Paulo: Edições Loyola, 2006.
- MATTEN, D., CRANE, A.; CHAPPLE, W. Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship. Journal of Business Ethics, 45, 2003, p. 109-120.
- MATTEN, D.; CRANE, A. Corporate citizenship: Towards an extended theoretical conceptualization. Academy of Management Review, 30, 2005, p. 166-79.
- MCINTOSH, M. Progressing from Corporate Social Responsibility to Brand Integrity. In: MAY, S.; CHENEY, G.; ROPER, J. (orgs). The debate over Corporate Social Responsibility. Oxford: Oxford University Press, 2007, p. 45-56.
- McKINSEY&Company. McKinsey Global Survey results: How companies manage sustainability. The McKinsey Quarterly, 2010.

- MCLUHAN, M. Os meios de comunicação como extensões do homem. São Paulo: Cultrix, 2002.
- MCMILLAN, J. J. Why Corporate Social Responsibility? Why now? How?. In: MAY, S.; CHENEY, G.; ROPER, J. (orgs). The debate over Corporate Social Responsibility. Oxford: Oxford University Press, 2007, p. 15 - 29.
- MELÉ, D. Corporate social responsibility theories. In: CRANE, A.; MCWILLIAMS, A.; MATTEN, D.; MOON, J.; SIEGEL, D. S. (eds). The Oxford handbook of corporate social responsibility. Oxford: Oxford University Press, 2008, p. 47-82.
- MICHELAN, Taís Cristina de Camargo e ARNOLDI, Paulo Roberto Colombo. Novos enfoques da função social da empresa numa economia globalizada. Revista de Direito Privado. São Paulo: Revista dos Tribunais, n.11, p245, jul-set, 2002.
- MICONI, A. Ponto de virada: a teoria da sociedade em rede. In: DI FELICE, M. (Org). Do público para as redes. A comunicação digital e as novas formas de participação social. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008, p.145-173.
- MIÉGE, B. O espaço público: perpetuado e fragmentado. Revista Novos Olhares, ano 2, n. 3, 1999.
- MITCHELL, R. C.; MERTIG, A.; DUNLAP, R. E. Twenty Years of Environmental Mobilization: Trends Among National Environmental Organizations. In: MITCHELL, R. C.;
- MERTIG, A. (Orgs). American Environmentalism: The U.S. Environmental Movement, 1970-1990. New York: Taylor & Francis, 1992, p. 11-26.
- MORETTI, S. L. A.; CAMPANARIO, M. A. A Produção Intelectual Brasileira em Responsabilidade Social Empresarial – RSE sob a Ótica da Bibliometria. RAC, Curitiba, v. 13, Edição Especial, art. 5, p. 68-86, Junho 2009.
- MURRAY, L.; HAZLETT, S., et al. From quality management to socially responsible organisations: the case for CSR. International Journal of Quality & Reliability Management, v.24, n.7, p.669-682. 2007
- NASSAR, P. O que é comunicação empresarial. São Paulo: Brasiliense, 2003.
- NASSAR, P. Relações públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2007.
- NEWELL, P. Globalization and the new politics of sustainable development. In: BENDEL, J. (org.) Terms for endearment. Business, NGOs and Sustainable Development. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2000, p. 31-39.
- OFFE, C. Desemprego, sindicatos e inovação na política social. In: Ensaio FEE, Porto Alegre, v. 18, n.1, p. 181-191, 1997.
- ORTIZ, R. Mundialização e cultura. Brasiliense: São Paulo, 1994.
- OWEN, D. L.; O'DWYER, B. Corporate Social Responsibility. The reporting and assurance dimension. In: CRANE, A.; MCWILLIAMS, A.; MATTEN, D.; MOON, J.; SIEGEL, D. S. (eds). The Oxford handbook of corporate social responsibility. Oxford: Oxford University Press, 2008, p. 397-409.

PALAZZO, G.; SCHERER, A. G. Corporate Legitimacy as Deliberation: A Communicative Framework. *Journal of Business Ethics*, Vol. 66, Nº 1, 2006, p. 71-88.

PAOLI, M. C. Empresas e responsabilidade social: os enredamentos da cidadania no Brasil. In: SANTOS, B. S. (Org.) *Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

PEREZ, C. *Signos da marca. Expressividade e Sensorialidade*. São Paulo: Thomson, 2004.

PERUZZO, C. M. K. Da aparência à essência das relações públicas: abordagem na perspectiva da teoria crítica e do modo de produção capitalista. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. (Org.). *Relações Públicas: História, Teorias e Estratégias nas Organizações Contemporâneas*. São Paulo: Saraiva, 2009.

PERUZZO, C. M. K. *Relações Públicas no Modo de Produção Capitalista*. São Paulo: Summus, 1986.

PINKSTON, T.; CARROLL, A. B. A Retrospective Examination of CSR Orientations: Have They Changed? *Journal of Business Ethics* 15 (2), 199–207, 1996.

PNUD. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. *Criando valores para todos: estratégias para fazer negócios com os pobres*. NY:PNUD, 2008.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. Creating Shared Value. How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, jan/fev, 2011.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The competitive advantage of philanthropy. *Harvard Business Review*, V. 80, Iss 12, p. 56-69, Dez. 2002.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.

POST, J. E. et al. Managing the extended enterprise: the new stakeholder view. *California Management Review*, Vol. 45, Nº 1, 2002, p.6-28.

PRAHALAD, C. K. *A Riqueza na base da pirâmide: Como erradicar a pobreza com o lucro*. Porto alegre: Bookman, 2005.

PRAHALAD, C. K.; BRUGMANN, J. Cocreating business's new social compact. *Harvard Business Review*, February, 2007.

PRAHALAD, C. K.; HAMMOND, A. Serving the world's poor profitability. *Harvard Business Review*, V. 80, Iss 9, p. 48-58, 2002.

PRESTON, L. E.; POST, J. E. Private management and public policy. *California Management Review*, v. 23, n. 3, 1981, p.56-63.

REDCLIFIT, M. Sustainable development (1987-2005): an oxymoron comes of age. *Sustainable Development*, n.12, 2005.

RODGERS, C. Making it legit. New ways of generating corporate legitimacy in a globalizing world. In: BENDEL, J. (org.) *Terms for endearment. Business, NGOs and Sustainable Development*. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2000b, p. 40-48.

RODRIGUES, A D. *Estratégia de comunicação*. Lisboa: Ed Presença, 1990.

ROSENAU, J. N. “Governança, Ordem e Transformação na Política Mundial”. In: ROSENAU, J. N. e CZEMPIEL, Ernst-Otto. Governança sem governo: ordem e transformação na política mundial. Brasília: Ed. Unb e São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2000. pp. 11-46.

ROSENAU, J. N. e CZEMPIEL, Ernst-Otto. Governança sem governo: ordem e transformação na política mundial. Brasília: Ed. Unb e São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2000.

RÜDIGER, F. Introdução à teoria da comunicação. São Paulo: Edicon, 2003.

RUGGIE, J.G. Reconstituting the global public domain – issues, actors and practices. *European Journal of International Relations*, Vol. 10 N° 4, 2004, pp. 499-531.

SACHS, I. Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SANTOS, Roberto Elísio dos. As Teorias da Comunicação: da fala à internet. São Paulo: Paulinas, 2008.

SANTOS, B. S. A crítica da razão indolente. Contra o desperdício da experiência. São Paulo: Ed. Cortez, 2005.

SANTOS, B. S. Pela mão de Alice. O Social e o político na pós-modernidade. São Paulo: Ed. Cortez, 2001.

SCHERER, A.G.; PALAZZO, G. Globalization and corporate social responsibility. In: CRANE, A.; MCWILLIAMS, A.; MATTEN, D.; MOON, J.; SIEGEL, D. S. (eds). *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford: Oxford University Press, 2008, p. 413-431.

SCHERER, A.G.; PALAZZO, G. The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. *Journal of Management Studies*, nº 48, 2010, p. 900-918.

SCHERER, A.G.; PALAZZO, G. Toward a political conception of corporate responsibility: business and society seen from a Habermasian perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 32, N° 4, 2007, p. 1096-120.

SCHILLER, B. BP and Deepwater Horizon: Dangerous business as usual? Disponível em: <<http://www.ethicalcorp.com/governance-regulation/bp-and-deepwater-horizon-dangerous-business-usual>>. Acesso em 8 de outubro de 2011.

SCHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, vol. 52, n. 2, jun/1997, p.737-783.

SEMPRINI, A. A Marca Pós-Moderna. Poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2006.

SEMPRINI, A. A marca pós-moderna. Poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea. São Paulo: Estação das Letras, 2006.

SEN, A. K. Desenvolvimento como liberdade. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

- SETHI, S. P. Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. *California Management Review*, Vol. 17, Nº 3, 1975, p. 58-64.
- SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. *Governança Corporativa e Estrutura de Propriedade*. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.
- SIMÕES, Roberto Porto. *Relações Públicas: Função Política*. 3. ed. São Paulo: Summus, 1995.
- SNIDER, J.; HILL, R. P.; MARTIN, D. Corporate social responsibility in the 21st century: a view from the world's most successful firms. *Journal of Business Ethics* 48: 175-187, 2003.
- SOUSA, M. W. A recepção sendo reinterpretada. In: SOUSA, M. W. (Org). *Recepção mediática e espaço público*. Novos olhares. São Paulo: Paulinas, 2006, p. 13-26.
- SROUR, R. H. Por que empresas eticamente orientadas?. *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas - ORGANICOM*. ano 5, n. 8, 2008, p.59-67.
- STEINBERG, Herbert. *A dimensão humana da Governança Corporativa*. São Paulo: Editora Gente, 2a. ed., 2003.
- STEURER, R. et al. Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: a theoretical exploration of business-society relations. *Journal of Business Ethics*, vol. 61, 2005, p. 263-281.
- STIGLITZ, J. E. The fruit of hypocrisy: Dishonesty in the finance sector dragged us here, and Washington looks ill-equipped to guide us out. *The Guardian*, United Kingdom, 16 sep., 2008. Disponível em: <<http://www.guardian.co.uk/commentisfree/2008/sep/16/economics.wallstreet>> Acesso em 06 de nov, 2011.
- STOHL, M.; STOHL, C.; TOWNSLEY, N. C. A new generation of global corporate social responsibility. In: MAY, S.; CHENEY, G.; ROPER, J. (orgs). *The debate over Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, 2007, p. 30-44.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- TERCIOTTI, S. H. O poder, a comunicação e o diálogo no ambiente organizacional. *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas - ORGANICOM*. ano 5, n. 9, 2008, p. 23-32.
- THOMPSON, J. B. *Mídia e modernidade: Uma Teoria Social da Mídia*. Petrópolis: Vozes, 2001.
- TORO, J. B.; WERNECK, N. M. *Mobilização social: um modo de construir a democracia e a participação*. Belo Horizonte: Autêntica, 2004)
- TORQUATO, G. *Comunicação Empresarial / Comunicação Institucional*. São Paulo: Summus Editorial, 1986.
- TORQUATO, G. *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Thomson, 2004

- TOURAINÉ, A. Os novos conflitos sociais. Para evitar mal-entendidos. *Lua Nova*, nº 17, 1989, p. 5-18.
- VALLENTIN, S. Private Management and Public Opinion: Corporate Social Responsiveness Revisited. *Business & Society*, Nº48, Mar 2009, p.60-87.
- VALOR, C. Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Towards Corporate Accountability. *Business and Society Review*, v.110, n.2, p.191-212. 2005.
- VAN DEN HOED, R. Sources of radical technological innovation: the emergence of fuel cell technology in the automotive industry. *Journal of Cleaner Production*, Volume 15, Issues 11-12, 2007, Pages 1014-1021
- VATTIMO, G. *A Sociedade Transparente*. Lisboa: Ed. Relógio d'Água, 1992.
- VATTIMO, G. *O fim da modernidade. Niilismo e hermenêutica na cultura pós-moderna*. São Paulo: Martins Fontes, 2002.
- VAUGAHN, J. *Environmental Politics: Domestic and Global Dimensions*. Wadsworth: Cengage Learning, 2011.
- VEIGA, J. E. da. *Desenvolvimento Sustentável: o desafio do século XXI*. Rio de Janeiro: Garamond, 2008 3a edição.
- VIVES, A. Responsabilidad de la empresa ante la sociedad. In: Vives, A., Peinado-Vara, E. (Eds). *La responsabilidad social de la empresa en America Latina*. Washington DC, Banco Interamericano de Desarrollo, 2011.
- VOLKMER, I. The global network society and the global public sphere. *Journal of Development* Vol. 46, Nº 1, 2003, p. 9-16.
- WARREN, M. E. *Democracy and Association*. Princeton: Princeton University Press, 2001.
- WEBER, M. *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. São Paulo: Ed. Pioneira, 2001.
- WHEELER, C.; COLBERT, B.; FREEMAN, R.E. Focusing on value: reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world. *Journal of General Management*, 28, nº3, 2003, p. 1-28.
- WHITE, A. L. *The Stakeholder Fiduciary: CSR, Governance and the Future of Boards*. ?, *Business for Social Responsibility*, 2006b. Disponível em <<http://www.bsr.org/en/our-insights/report-view/the-stakeholder-fiduciary-csr-governance-and-the-future-of-boards>>. Acesso em 10 de junho de 2011.
- WHITE, Allen L. *Is It Time to Rewrite the Social Contract?*, *Business for Social Responsibility*, 2007. Disponível em <http://www.bsr.org/meta/awhite_new-social-contract.pdf>. Acesso em 10 de junho de 2011.
- WHITE, Allen L. *Transforming the Corporation*. GTI Paper Series nº5. Boston: Tellus Institute and Great Transition Initiative, 2006.
- WOLF, M. *Teorias das comunicações de massa*. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- YANAZE, M. H. *Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações*. São Paulo: Saraiva, 2007.

ZADEK, S. Global Collaborative governance: there is no alternative. *Corporate Governance*, Vol. 8, N° 4, 2008, p. 374-388.

ZANCA, José Francisco Ramos; QUELHAS, Oswaldo Luís Gonçalves; COSTA, Helder Gomes; ARAUJO, F. O. Responsabilidade social corporativa e comportamento organizacional: Um paralelo de evolução. In: IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2008, Niteroi. IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2009.

ZYLBERSZTAJN, DECIO & SZTAJN, RACHEL. *Direito e Economia*. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.