

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

BIBIANA DALMOLIN MATZENBACHER

**ORGANIZAÇÕES DE RISCO E O PROCESSO DE RECONHECIMENTO
ORGANIZACIONAL: OS CONTRATOS DE LEITURA NA CONSTRUÇÃO DA
IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO NOS RELATÓRIOS DE
SUSTENTABILIDADE**

Santa Maria

2014

BIBIANA DALMOLIN MATZENBACHER

**ORGANIZAÇÕES DE RISCO E O PROCESSO DE RECONHECIMENTO
ORGANIZACIONAL: OS CONTRATOS DE LEITURA NA CONSTRUÇÃO DA
IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO NOS RELATÓRIOS DE
SUSTENTABILIDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Curso de Comunicação Social – Relações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social – Relações Públicas.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Elisângela Carlossso Machado Mortari

Santa Maria

2014

BIBIANA DALMOLIN MATZENBACHER

**ORGANIZAÇÕES DE RISCO E O PROCESSO DE RECONHECIMENTO
ORGANIZACIONAL: OS CONTRATOS DE LEITURA NA CONSTRUÇÃO DA
IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO NOS RELATÓRIOS DE
SUSTENTABILIDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Curso de Comunicação Social – Relações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social – Relações Públicas.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dr.^a Elisângela Carlosso Machado Mortari (UFSM)

Prof.^a Dr.^a Aline Roes Dalmolin (UFSM)

Patrícia Franck Pichler - Doutoranda em Comunicação Midiática (UFSM)

Data de aprovação: ____ de _____ de 201__

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela vida e por ter me iluminado e permitido que, com saúde e proteção, eu tenha chegado ao final de mais uma etapa de minha vida;

Ao Norberto e à Terezinha, meus amados pais, que se não bastasse todo o amor e proteção concedidos a mim em toda minha vida, sempre estiveram ao meu lado apoiando minhas decisões e torcendo pelo meu sucesso. Se hoje estou aqui, prestes a receber um diploma e concluir a tão sonhada graduação, tenham certeza de que a conquista é de vocês também. Obrigada pelo suporte, pelo amor, pela confiança, pelos conselhos e por saberem me acalmar nas horas que eu mais precisei. Obrigada por serem exatamente do jeito que vocês são;

A toda a minha família pela torcida, apoio e votos de sucesso em todo esse período. Irmão, avós, dindos, tios e tias, primos e primas: o mérito também é de vocês;

Agradeço à minha orientadora por todo o conhecimento cedido a mim para que este trabalho fosse concluído. És um exemplo de professora e profissional e só tenho a lhe agradecer por toda a paciência e atenção que destes a mim não só neste trabalho, mas em toda a graduação. Muito obrigada por compartilhar comigo seus conhecimentos e me ajudar a concluir esta etapa tão esperada de minha vida;

A todos os meus amigos, de perto e de longe, pelo carinho e amizade de sempre;

A todos os meus colegas que partilharam comigo esses maravilhosos quatro anos de faculdade e me proporcionaram amizades tão bonitas e duradouras;

À ONG Infância-Ação, por toda a experiência e aprendizado. Em especial aos meus grandes amigos do Núcleo de Comunicação e da Diretoria de 2013, por terem feito que eu me apaixonasse ainda mais pelo trabalho voluntário e por terem sido pessoas tão maravilhosas;

Ao trio, que apesar da distância nesses últimos meses, foi um presente em minha vida. Colegas e amigas, Júlia e Anelise, obrigada por dividirem comigo alegrias e angústias e por termos construído uma amizade tão bonita nesses quatro anos;

A todos que de alguma forma contribuíram para que este trabalho se concretizasse, o meu mais sincero obrigado.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo analisar os efeitos de reconhecimento em organizações de risco através da construção da identidade, imagem e reputação organizacionais impulsionadas pelos relatórios de sustentabilidade que provocam contratos de leitura entre os sujeitos envolvidos no cenário organizacional. Para tanto, a metodologia acionada foi de revisão bibliográfica, a fim de obter suporte teórico sobre organização, cultura, identidade, imagem, reputação e empoderamento; e a análise semiológica dos discursos através dos contratos de leitura firmados entre os sujeitos participantes do jogo organizacional. A partir do estudo realizado, foi possível encontrar marcas textuais que produzem efeitos de sentido de modo a firmar os contratos de leitura entre os documentos e os seus leitores e, a partir disso, apontar marcas que deflagram a identidade das organizações nos relatórios e a busca pela construção da imagem e reputação organizacional.

Palavras-chave: Organizações de risco. Vale e Souza Cruz. Relatórios de sustentabilidade. Contratos de leitura.

ABSTRACT

This work aims to analyze the effects of the recognition in risky organizations through the organizational identity and reputation reconstruction driven by sustainability reports which provoke reading contracts among the subjects involved in the organizational scenario. Therefore, the methodology applied was a review of biography, in order to obtain theoretical support about organization, culture, identity, image, reputation and empowerment; and the semiological analysis of discourses through the reading contracts established among the participants of the organizational game. From the study, it was possible to find textual marks which produce the meaning effects in order to fix the reading contracts between the documents and their readers and, from this, point out the marks which promote the organization identity in reports and the search for the image construction and organizational reputation.

Keywords: Risky organizations. Vale and Souza Cruz. Sustainability reports. Reading contracts.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Hall da vergonha, local onde ficam listadas as empresas e o ano em que levaram o prêmio.....	31
FIGURA 2 - A mineradora Vale ganhou o prêmio no ano de 2012.....	31
FIGURA 3 - Notícia veiculada no site da uol economia sobre a escolha da Vale como pior empresa do mundo.....	32
FIGURA 4 - Blog da Articulação Internacional dos Atingidos pela Vale.....	33
FIGURA 5 - Capa do Relatório de Insustentabilidade, formulado pela Articulação dos Atingidos pela Vale.....	33
FIGURA 6 - Relatório de Insustentabilidade, formulado pela Articulação dos Atingidos pela Vale.....	33
FIGURA 7 - Capa do relatório de atividades 2013, documento que contém todos os projetos realizados pela Fundação.....	37
FIGURA 8 - Áreas de atuação dos projetos.....	38
FIGURA 9 - Programa Novos Rurais.....	39
FIGURA 10 - Programa Empreendedorismo do Jovem Rural.....	39
FIGURA 11 - Concurso Talentos do Samba no <i>site</i> da Ambev.....	48
FIGURA 12 - No vídeo promocional do concurso nota-se o cenário do samba composto pela bebida alcoólica.....	49
FIGURA 13 - Programa Bar de Responsa no site da Ambev.....	49
FIGURA 14 - Vídeo promocional do concurso.....	50
FIGURA 15 - Percurso conceitual do estudo.....	51
FIGURA 16 - Esquema relacionando os conceitos trabalhados no capítulo.....	72
FIGURA 17 - Matéria no site do Senado Federal relatando o projeto de lei que prevê a obrigatoriedade da apresentação de relatórios de sustentabilidade a empresas de capital aberto.....	76
FIGURA 18 - Capa do Relatório de Sustentabilidade 2013.....	77
FIGURA 19 - Tópicos por meio dos quais o relatório se estrutura.....	78
FIGURA 20 - Dentro do tópico Pessoas, no subtópico Gente, a organização traz os compromissos e resultados.....	78

FIGURA 21 - Dentro do tópico Pessoas, no subtópico Saúde e Segurança, a organização trata sobre as suas medidas de atuação na área.....	78
FIGURA 22 - Declaração de Verificação Independente, feita pela empresa Bureau Veritas e publicada no relatório.....	79
FIGURA 23 - Expediente do Relatório de Sustentabilidade que se encontra na última página.....	79
FIGURA 24 - Página do relatório onde constam os prêmios destinados à Vale por conta de sua atuação socioambiental.....	80
FIGURA 25 - Declaração feita pela GRI, publicada ao final do relatório.....	81
FIGURA 26 - Capa do Relatório de Comunicação de Progresso 2013.....	82
FIGURA 27 - Ilustração dos 10 princípios do Pacto Global da Organização das Nações Unidas, os quais são divididos em quatro grandes áreas.....	83
FIGURA 28 - Plataformas de atuação da Souza Cruz.....	83
FIGURA 29 - Na plataforma Companhia Sustentável, podemos observar dois exemplos de iniciativas e ações da organização. Para cada uma delas, há a comparação do que foi realizado em 2012 e 2013, e o destaque dos princípios envolvidos.....	83
FIGURA 30 - O mesmo se aplica para a plataforma Sociedade Sustentável.....	84
FIGURA 31 - Expediente do Relatório de Comunicação de Progresso que se encontra na última página do mesmo.....	84
FIGURA 32 - Ilustração relacionando algumas definições abordadas no texto.....	92
FIGURA 33 - Na página, há o destaque para os números da organização.....	94
FIGURA 34 - Os números e ilustrações ganham destaque na página.....	94
FIGURA 35 - Os dados apresentados logo nas primeiras páginas transmitem credibilidade.....	94
FIGURA 36 - <i>Case</i> apresentado na página 19.....	96
FIGURA 37 - A descrição das iniciativas, ações, performances e princípios envolvidos deflagram uma auto-referencialidade no relatório, de modo que faça com que o leitor entenda quais foram as atividades realizadas pela organização.....	97
FIGURA 38 - Atividades em menor número se comparadas a outras plataformas, entretanto, a disponibilidade é a mesma.....	98

FIGURA 39 - Índice do relatório da Souza Cruz marcado pela utilização de cores chamativas. Cada plataforma de atuação é diferenciada por uma cor.....	100
FIGURA 40 - Nota-se a grande mistura de cores que ocorre no relatório. Além da cor referente à plataforma de atuação em questão, há, na parte superior de todas as páginas, os princípios, também diferenciados por cores.....	100
FIGURA 41 - Não há nenhuma legenda acompanhando a foto, impossibilitando assim que o leitor saiba de quem se trata.....	101
FIGURA 42 - A única fotografia acompanhada de legenda é a do Presidente da Souza Cruz, pelo fato de estar acompanhada de seu depoimento.....	101
FIGURA 43 - Organização do documento em duas colunas com espaço entre elas e também entre os títulos.....	103
FIGURA 44 - Há a utilização de uma unidade de fontes, permitindo uma leitura limpa, organizada.....	103
FIGURA 45 - As cores são utilizadas de maneira discreta, ficando em harmonia com a página.....	104
FIGURA 46 - Empregados da Estrada de Ferro Vitória a Minas (EFVM), em Minas Gerais. A fotografia conta com legenda, permitindo que o leitor saiba quem são as pessoas que fazem parte da foto.....	104
FIGURA 47 - Jovens do projeto Meninos de Minas, apoiado pela Vale, em Minas Gerais.....	105
FIGURA 48 - A organização opta pela utilização de gráficos demonstrativos.....	106
FIGURA 49 - Gráfico de emissões de material particulado, encontrado na página 75.....	106
FIGURA 50 - Índice remissivo de indicadores.....	106
FIGURA 51 - Interatividade como possibilidade de leitura.....	107
FIGURA 52 - Presença de <i>QR code</i> e <i>links</i> de acesso à página do <i>Youtube</i> , além do acesso a <i>download</i> de livro.....	108
FIGURA 53 - Ao clicar no trecho selecionado “veja mais no capítulo Planeta”, o leitor é direcionado diretamente ao capítulo.....	108
FIGURA 54 - Possibilidades de navegação e interatividade que o acesso do relatório no <i>site</i> permite.....	109
FIGURA 55 - Ao acessar o relatório no <i>site</i> da Vale, há a possibilidade de fazer o <i>download</i> do relatório em PDF e também de avaliar o relatório.....	109
FIGURA 56 – Iniciativa Programa Jovem Agricultor Aprendiz. No espaço, a organização	

disponibiliza somente o número de jovens beneficiados.....	112
FIGURA 57 - Dados sobre a campanha de mídia do Programa Crescer Legal. Mais uma possibilidade de construção de imagem positiva da organização.....	117
FIGURA 58 - Classificação dos trechos analisados em identidade, imagem e reputação.....	121

SUMÁRIO

	CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	11
1	ORGANIZAÇÕES.....	15
1.1	ORGANIZAÇÕES DE RISCO.....	18
1.1.1	As crises no contexto organizacional.....	21
1.1.2	Organizações e o ambiente midiático.....	25
1.1.3	Vale e Souza Cruz: da vulnerabilidade à busca pelo reconhecimento.....	28
1.2	O PROCESSO DE RECONHECIMENTO ÉTICO ORGANIZACIONAL: A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA.....	41
2	ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO.....	52
2.1	COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	55
2.2	ESTRATÉGIAS DE INFORMAÇÃO: A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	59
2.2.1	Empoderamento na identidade organizacional.....	69
3	AS PRÁTICAS DISCURSIVAS NOS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE.....	73
3.1	OS CONTRATOS DE LEITURA NOS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE.....	85
3.1.1	Texto, leitor ideal e leitor real.....	90
3.2	CONTRATOS DE LEITURA COMO MARCAS DE EMPODERAMENTO NOS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE.....	92
3.3	OS CONTRATOS DE LEITURA COMO ESTRATÉGIA DE CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	112
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	122
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	127
	ANEXOS.....	135

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Este trabalho, que tem como tema a Responsabilidade Social Corporativa, parte de uma inquietação pessoal em avaliar como organizações vulneráveis em virtude da origem do produto ou do serviço ofertado para a sociedade, se apropriam das práticas de Responsabilidade Social Corporativa como meio de obtenção do reconhecimento público. Entendendo que a prática da Responsabilidade Social Corporativa relaciona-se à atuação do profissional de Relações Públicas, este estudo tem por objetivo analisar como as organizações com restrições de imagem frente à sociedade contemporânea (entendidas como organizações de risco), se utilizam estrategicamente das práticas de Responsabilidade Social Corporativa. Com vistas a aprimorar o trabalho, o mesmo foi delimitado através da análise dos efeitos de reconhecimento das organizações de risco na sociedade através da construção da identidade, imagem e reputação organizacional que acontece nos relatórios de sustentabilidade por meio dos contratos de leitura.

A utilização dos relatórios de sustentabilidade como objeto de estudo deste trabalho dá-se pelo fato de que eles são ferramentas de comunicação, sendo o documento por onde as organizações informam suas realizações no âmbito socioambiental. Por isso a necessidade de analisar esses relatórios com o intuito de observar que marcas textuais estão presentes em sua estrutura de modo a gerar efeitos de sentido para o reconhecimento dessas organizações.

Foram analisados os relatórios de sustentabilidade das organizações: a mineradora Vale, líder na produção de minério de ferro e segunda maior produtora de níquel, e a fumageira Souza Cruz, líder no mercado nacional de cigarros. Os relatórios, que podem ser acessados através do *site*¹ das organizações, referem-se ao ano de 2013 e informam os investimentos e as atividades ligadas à sustentabilidade desenvolvidas pelas empresas no referido ano.

Assim, a metodologia empregada na construção deste trabalho se deu através da Revisão Bibliográfica e da Análise Semiológica do Discurso acionada principalmente através dos Contratos de Leitura. O trabalho inicia com uma revisão bibliográfica acerca dos conceitos norteadores, tais como organizações, responsabilidade social corporativa, comunicação e informação, cultura e cultura organizacional, identidade e identidade

¹ Disponível em: <<http://www.vale.com>>; <<http://www.souzacruz.com.br>>.

organizacional, imagem organizacional, reputação, empoderamento, relatórios de sustentabilidade, contratos de leitura, texto, leitor ideal e leitor real.

Nesse entendimento, no primeiro capítulo são acionados, através de Kunsch (2003), Hall (2004), Baldissera (2009) e Srour (2005) definições acerca do conceito de organização. Na sequência, introduz-se a ideia das organizações de risco, a qual torna-se um diferencial neste trabalho pelo fato de não terem sido encontradas pesquisas que utilizem tal nomenclatura. Para entender do que se tratam essas organizações de risco há uma explicação da ideia e, para dar suporte a ela, trabalhou-se com a presença da mídia nas organizações através de Almeida (2009) e Bueno (2009). Além disso, foi trazido Pinho (2006) com alguns conceitos acerca de organização de modo que se entenda as organizações de risco dentro do conceito de organizações. Para dar um suporte maior à ideia das organizações de risco foi trabalhado o conceito de crise organizacional através de Forni (2010), Srour (2005), Kunsch (2003), Neves (2000) e Viana (2001).

Na sequência, de modo a entender a relação das organizações de risco com as crises organizacionais, trabalhou-se com o ambiente midiático através de Sodré (2010) e a relação desse ambiente midiático com as organizações, através de Monteiro (2010), Bueno (2009), Andrade (2003), Pérsigo e Fossá (2010). Com o intuito de exemplificar as organizações de risco são apresentadas as duas organizações que tiveram as suas atuações analisadas neste trabalho: Vale e Souza Cruz. Além da justificativa das organizações como sendo de risco, traz-se também reportagens a respeito da atuação dessas organizações que foram amplamente divulgadas pela mídia, com o intuito de dar suporte à nomenclatura de organizações de risco. Mais à frente é trabalhado o conceito da Responsabilidade Social Corporativa através de Ashley (2006), Lemos e Rocha (2011), Rampinelli e Guimarães (2006), Dias (2012), Viana (2001), Custódio, Kato e Belache (2009).

O segundo capítulo trata das estratégias de comunicação e informação dentro das organizações como suporte para se entender a cultura, identidade, imagem e reputação organizacional, além do processo de empoderamento. O capítulo inicia com a conceituação de comunicação e informação por Duarte e Monteiro (2009), Kunsch (2003) e Simões (2006). Na sequência, é trazido o conceito de cultura através de Warnier (2000) e Dias (2007), e cultura organizacional através de Dias (2007), Marras (2000), Andrade (2011) e Baldissera (2000). Em seguida trabalha-se a identidade, imagem e reputação organizacional como estratégias de informação. Para tanto, Hall (2006) é utilizado para discorrer acerca de

identidade e Ruão (2001), Bueno (2009), Almeida (2009) e Baldissera (2007) para tratar sobre a identidade organizacional. Após, é feita uma relação entre identidade e poder, sendo esse último trabalhado através de Foucault (1979) e Krausz (1991).

Adiante, trabalha-se com o conceito de imagem organizacional através de Kotler (1998), Neves (1998), Almeida (2009) e Baldissera (2000). Andrade (2011) é citada na sequência, para tratar acerca do conceito de reputação. Finalizando o capítulo entra-se no conceito de empoderamento ligado à identidade organizacional, em que se fundamenta através de Duarte e Monteiro (2009) e Horoschovski e Meirelles (2007).

O terceiro e último capítulo destina-se à análise do objeto de estudo do trabalho, os relatórios de sustentabilidade. Primeiramente fez-se necessário uma apresentação, segundo Goldschmidt (2010), acerca do que são os relatórios de sustentabilidade e como se dá a sua utilização pelas organizações. Após discorrer acerca dos relatórios, foi feita uma apresentação dos dois documentos a serem analisados, referentes à Vale e à Souza Cruz.

Na sequência, deu-se início à questão metodológica da análise semiológica dos discursos através dos contratos de leitura formados nos relatórios de sustentabilidade. Para tanto, inicialmente foi feita uma introdução acerca da produção de textos e dos seus efeitos de sentido segundo Verón (1980) e então trabalhou-se com a conceituação e o entendimento acerca dos contratos de leitura, apresentados aqui através de Fausto Neto (2007) e Verón (2004). Para dar suporte à análise, foi apresentada a concepção acerca de texto, leitor ideal e leitor real, segundo Charaudeau e Maingueneau (2008) e Maingueneau (2008). Por fim, iniciou-se a análise dos contratos de leitura formados nos relatórios de sustentabilidade. Para tanto, a análise contou com duas etapas, em que a primeira foi realizada com o intuito de encontrar marcas textuais que firmassem esses contratos de leitura entre documento-leitor, as quais foram divididas em três categorias: auto-referencialidade, performance textual estética e posições do leitor. A segunda e última análise referiu-se à análise de trechos dos relatórios que deflagrassem construção da identidade, imagem e reputação organizacional nos documentos.

Apesar da Responsabilidade Social Corporativa ser um tema muito utilizado em trabalhos da área da comunicação, este estudo se justifica pelo fato de trabalhar com a ideia de organizações de risco, a qual traz uma perspectiva diferente ao estudo de modo que, primeiro, não foram encontrados trabalhos que utilizem tal nomenclatura e segundo, pelas possibilidades de relação a outros conceitos e percepções que a ideia permite. Ademais, a

relevância do trabalho está em, além de trazer as organizações de risco, trabalhar com a construção de seus discursos em seus relatórios de modo a contratar com seus leitores e tentar, a partir desses documentos, construir sua identidade, imagem e reputação. A especificidade desse estudo, portanto, dá-se ao trazer a relação organizações de risco-relatórios de sustentabilidade-contratos de leitura de modo a mostrar ao profissional de Relações Públicas a importância de se ter um discurso organizacional nesses documentos, o qual é carregado de sentidos e, portanto, acaba tornando-se uma importante ferramenta de comunicação.

A partir dessa estrutura pretende-se dar conta do objeto de estudo de modo a conseguir responder à seguinte problemática: Como os relatórios de sustentabilidade funcionam estrategicamente em empresas com dificuldade de aceitação pela sociedade, para a construção da identidade, imagem e da reputação organizacional?

1 ORGANIZAÇÕES

O conceito de organização é muito importante para o desenvolvimento deste estudo uma vez que subsidiará o entendimento das atividades e estratégias ocorridas nas organizações. Como o problema a ser trabalhado nesta pesquisa refere-se às organizações que têm uma propensão maior a crises de imagem, tratadas aqui como organizações de risco, explorar-se-ão as relações e as implicações entre essas organizações e o ambiente midiático, para que se compreenda como se dão as crises nessas instituições.

Para isso, fez-se o estudo de caso de duas empresas potencialmente vulneráveis em virtude do produto que oferecem à sociedade, em que serão analisadas a ética e a responsabilidade social corporativa, a fim de verificar como elas podem contribuir para a construção da imagem e da reputação positiva dessas organizações, para que elas alcancem o reconhecimento público.

Organização, segundo Etzioni (1980, p. 9), “são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos”, ou seja, uma organização tem objetivos a serem atingidos pelo grupo de pessoas que a integram. Nessa ideia de agrupamentos humanos, Kunsch (2003, p. 25) entende que “o termo organizações já se tornou comum para denotar as mais diversas modalidades de agrupamentos de pessoas que se associam intencionalmente para trabalhar, desempenhar funções e atingir objetivos comuns, com vistas em satisfazer alguma necessidade da sociedade”.

Para o alcance desses objetivos, cada organização trabalha de maneira distinta, seguindo seus princípios e desenvolvendo suas atividades com base em suas características. Sobre isso, Scott (apud HALL, 2004, p. 28) afirma que:

[...] organizações são definidas como coletividades [...] que foram estabelecidas para a concretização de *objetivos* relativamente específicos de forma mais ou menos contínua. Deve, no entanto, ficar claro [...] que as organizações possuem características diferenciadoras, além da especificidade e continuidade da meta. Essas características incluem fronteiras relativamente fixas, uma ordem normativa, níveis de autoridade, um sistema de comunicações e um sistema de incentivos que permite, aos diversos tipos de participante, trabalhar juntos para a realização de *metas* comuns [grifo do autor].

Dessa forma, entende-se que cada organização tem suas especificidades, que a diferencia das demais “estruturalmente em função das relações de produção que as alicerçam” (SROUR, 2005, p. 155). Essas especificidades contribuem para o cumprimento de suas metas e caracterizam suas atividades, e “esse conjunto diversificado de organizações é que viabiliza todo o funcionamento da sociedade, permitindo que possamos satisfazer nossas necessidades” (KUNSCH, 2003, p. 20). Ainda segundo Kunsch (2003), desde que nascemos nos deparamos com inúmeras organizações, de diferentes segmentos, o que faz com que as elas sejam parte integrante da vida das pessoas. Essas organizações possuem suas singularidades, mas também possuem uma infraestrutura que é comum a todas, o que é referendado por Srouer (2005, p. 153) quando diz que:

toda organização possui uma infraestrutura material (instalações e equipamentos), que opera segundo uma determinada divisão do trabalho e dispõe de um mecanismo de substituição do pessoal; um sistema de poder, que se traduz em centros específicos em que o mando se exerce; e um universo simbólico, composto pelos saberes (patrimônio intelectual) e por padrões culturais que são inculcados e praticados pelos agentes sociais.

Com o passar do tempo, há um “aumento significativo de novas organizações com o intuito de atenderem às crescentes demandas sociais e mercadológicas” (KUNSCH, 2003, p. 19), portanto, há um aumento e também uma diversificação na oferta de produtos e serviços, o que possibilita o conhecimento acerca de organizações de diferentes atuações. As organizações são como “aglomerados humanos planejados conscientemente, que passam por um processo de mudanças, se constroem e reconstroem sem cessar e visam obter determinados resultados” (KUNSCH, 2003, p. 27). Quanto a esse processo de mudanças que as organizações têm de estar sempre se construindo e reconstruindo, Baldissera (2009, p. 136) comenta que, à medida que essas organizações se desenvolvem, também passam a influenciar a cultura e o imaginário dos grupos nas quais estão inseridas:

As organizações são produto e produtoras da sociedade, ou seja, ao mesmo tempo, são resultados da ação sociocultural e suas construtoras. À medida que a sociedade se estrutura, gera organizações que, por sua vez, (retro)agem sobre a/na teia sociocultural, transformando-a. Na base parece estar a noção de relação, isto é, ao entrar em relação os sujeitos transformam o entorno que os transforma – constroem a sociedade que os constrói – em permanentes processos de (des/re)organização.

As organizações são construídas na sociedade, portanto, são produtos dela, contribuindo para o seu crescimento e desenvolvimento e exercendo certa influência sobre ela, em razão dos produtos e serviços ofertados por essas organizações, que viabilizam o funcionamento da sociedade e, principalmente, satisfazem as necessidades das pessoas que nela vivem. Esses produtos e serviços fazem parte da vida dos indivíduos, por isso as organizações tornam-se tão presentes. Elas também têm a capacidade de influenciá-los, pois além da venda de produtos e serviços, há também a venda de seus ideais. A respeito disso, Baldissera (2009, p. 137) discorre que:

é provável que, quanto mais poder simbólico essa organização construir e exercer sobre esse determinado grupo/sociedade, mais fortes tenderão a ser suas influências e mais frágeis as manifestações de resistência a seus padrões, suas ações, seus procedimentos, seus valores e suas crenças, entre outras coisas. Ao se instituírem (comunicarem e fazerem-se reconhecer pelos seus diferentes públicos/pela sociedade), as organizações atualizam uma espécie de aura simbólica inclinada a envolver os públicos e a realizar-se como poder modelar.

Visto isso, entende-se que as organizações buscam essa influência junto à sociedade como forma de firmar-se nesse espaço e fazer com que seus padrões e suas atividades sejam aceitos por ela, uma vez que “as relações que estruturam as organizações são relações coletivas que abrangem e conectam coletividades” (SROUR, 2005, p. 143). Ocorrendo isso, as organizações irão alcançar o reconhecimento que tanto procuram, o qual acarretará uma qualificada imagem-conceito:

Visibilidade, reconhecimento e imagem-conceito que, ao fim, devem traduzir-se, entre outras coisas, em mais poder, vendas apoios, votos, respeito, credibilidade, reputação e/ou mais lucros e acúmulo de capital. Cada entidade (empresa, instituição e/ou pessoa/grupo) tenderá a agir para atingir alguns desses objetivos, ou mesmo todos. Isso dependerá fortemente da sua natureza (se de capital público, privado ou misto, grande ou pequeno porte etc.), seus pressupostos básicos, sua missão e visão, bem como dos princípios que norteiam sua existência (BALDISSERA, 2009, p.137).

Dessa forma, uma organização deve ter sua estrutura bem definida a fim de alcançar seus objetivos e conseguir prestígio perante à sociedade. Quanto a sua estrutura, Kunsch (2003) classifica a organização como um sistema aberto, sendo ela, ainda, um subsistema de um sistema maior, que é a sociedade. Por conta disso,

não podemos considerar uma organização somente em seu âmbito interno e de forma estática. É preciso vê-la em relação a um contexto muito mais amplo, numa perspectiva holística. Temos de considerá-la vinculada ao ambiente em que ela vive, incluindo os aspectos sociais, econômicos, políticos, tecnológicos, ecológicos e culturais, variáveis que interferem enormemente na vida organizacional (KUNSCH, 2003, p. 30).

Isso resgata a questão trabalhada anteriormente no que diz respeito às organizações como sendo resultados da ação sociocultural e também suas construtoras. A partir disso, destaca-se a importância de a organização atuar de acordo com a sociedade a que ela pertence, justamente por conta dessa influência que a sociedade tem sobre ela. Sobre isso, Kunsch (2003, p. 49) afirma que “as características² organizacionais evoluem e passam por contínuas transformações, já que as organizações sofrem pressões e influências do ambiente onde estão inseridas e têm de se adaptar à dinâmica da história social, econômica e política para sobreviver”. Visto isso, entende-se as organizações como sendo partes integrantes e fundamentais da sociedade.

1.1 ORGANIZAÇÕES DE RISCO

Uma vez que já se discorreu acerca do que implica o termo organização, tratar-se-á agora das organizações de risco. No contexto deste trabalho, as organizações de risco podem ser entendidas como organizações que têm uma propensão maior a crises de imagem pelo fato de que o produto e/ou serviço com que trabalham oferecem riscos a algo ou a alguém. Esse algo, no contexto deste estudo, pode ser entendido como o meio ambiente; e o alguém, como os consumidores de determinado produto. Por conta disso, as organizações de risco são vistas com um olhar mais crítico por parte da sociedade, desenvolvido, muitas vezes, através das reportagens advindas do ambiente midiático³, o qual tem um grande poder de potencializar ou, nesse caso, fragilizar a imagem organizacional⁴.

[...] A mídia representa um dos principais meios de disseminar a reputação. Nos últimos anos, a imprensa, em geral, tem ampliado o espaço de cobertura de notícias sobre negócios e empresas, reconhecendo o interesse maior da sociedade

² Estrutura organizacional, estrutura matricial e funcional, hierarquia, burocracia, formatos ou desenhos organizacionais, estruturação, departamentalização, divisões, unidades de trabalho ou de negócios, reengenharia, *downsizing*, terceirização, arquitetura organizacional, entre muitas outras (KUNSCH, 2003, p. 49).

³ Será mais detalhado no tópico 1.1.2.

⁴ Esse conceito será mais bem detalhado no próximo capítulo.

pelos temas. Além do tradicional papel de disseminar informações, a imprensa vem também assumindo a função de vigiar a reputação das empresas (ALMEIDA, 2009, p. 235).

As organizações de risco nada mais são do que organizações, cada uma com suas características como o seu “sistema, as regras, os papéis, a hierarquia, as normas, a similaridade, o status, as redes de comunicação e a cultura organizacional” (PINHO, 2006, p. 22). O que as diferem das demais organizações, entretanto, são os riscos oferecidos por seus produtos e/ou serviços. Pinho (2006) trata do ambiente dinâmico e mutante no qual as organizações estão inseridas, que exige de seus administradores a implementação de programas abrangentes de mudanças para que ocorra a adaptação das empresas às novas condições. Isso não é diferente nas organizações de risco, que se enquadram bem nesse ambiente de mudanças, uma vez que precisam passar por elas em vista da sua atuação prejudicial.

Essas mudanças podem ser tanto em suas estruturas como em suas atividades. A sociedade mudou e hoje é dada uma maior importância a questões ambientais, por exemplo, e, além disso, a mídia também sofreu modificações pelo fato de que hoje há uma maior participação popular na produção e disseminação de informações. Se a sociedade está mudando, desenvolvendo novas percepções quanto a questões públicas, é fato que as organizações em que a atuação influencia nessas questões precisam adaptar-se a essa nova configuração.

A mídia, hoje, possui uma grande presença na vida das pessoas, pois recebem informações a todo o tempo e, muitas vezes, as conversas são pautadas pelas notícias que advêm dela. Conforme se viu na citação de Almeida (2009), cada vez mais a mídia faz-se presente nos ambientes organizacionais, vigiando os projetos e atitudes das organizações para com os seus públicos, além de relatar o que essas organizações fazem e como elas o fazem. Isso demonstra que hoje não há mais uma relação totalmente amistosa ou meramente publicitária entre as organizações e a mídia, pois o interesse está em reportar assuntos e temas que vendam jornal, ou seja, que provoquem discussões e que chamem a atenção da população, visto que “as organizações não têm controle sobre os meios de comunicação, que agem, quase sempre, de maneira independente, à mercê de seus interesses e compromissos” (BUENO, 2009, p. 205). Sobre isso, Andrade (2003, p. 138) comenta que

as relações com a imprensa são mais do que simples questão de publicidade, pois ela não é só veículo de que se servem as empresas para transmitir ao público a matéria publicitária, como também reflete e expressa a opinião pública e proporciona às organizações informações sobre o público. As relações com a imprensa, portanto, implicam considerações tanto de publicidade, como de contato entre o público e as instituições.

Isso se configura ainda mais nessas organizações de risco referidas, pois justamente pelo fato de ofertarem produtos e/ou serviços que ofereçam algum tipo de risco é que são vigiadas de forma mais rigorosa pela mídia, que firma um compromisso com a população no que diz respeito a alertá-la quanto às atividades dessas organizações.

Como o espaço dedicado aos negócios de forma geral aumenta cada vez mais, crescem também as discussões em torno do tema. A mídia se torna, então, um fórum de debates no qual estão inseridas as empresas e também seus *stakeholders*. As opiniões e histórias produzidas e veiculadas são, na verdade, tentativas deliberadas dos meios de comunicação de influenciarem os *stakeholders*, os quais, por sua vez, fazem uso dessas informações para avaliarem as empresas (ALMEIDA, 2009, p. 235) [grifo do autor].

Entende-se, a partir disso, que a mídia, ao reportar notícias de determinada organização, pretende que as pessoas saibam o que está acontecendo e formem suas opiniões a respeito da mesma, ocorrendo, assim, o processo de formação da imagem organizacional. Tudo isso implica, conseqüentemente, na reputação⁵ dessas empresas, que devem estar preparadas para lidar com essas situações. Mais do que isso, é de extrema importância que o posicionamento e o discurso dessas organizações estejam alinhados com as suas atividades, pois sabendo que o ambiente midiático tem grande poder de influenciar na imagem dessas organizações, é necessário que elas ajam de forma transparente e ética, evitando, assim, as possíveis crises de imagem que podem vir a ocorrer.

Percebe-se que, com a disseminação de informações, há uma fragilidade da imagem das organizações de risco, que precisam agir de forma a construir uma reputação positiva, pois são vistas com olhos atentos e desconfiados por conta dos riscos que seus produtos e/ou serviços oferecem. Assim, o investimento em ações de Responsabilidade Social Corporativa, por exemplo, pode ser uma maneira de diferenciar-se positivamente. Este assunto será mais bem explicitado no tópico 1.1.3.

⁵ Este conceito será trabalhado no próximo capítulo.

1.1.1 As crises no contexto organizacional

Como já tratado, o que determina se uma organização é de risco ou não é o fato de ela ser potencialmente propícia a crises de imagem, que podem vir a surgir caso uma organização não esteja preparada para lidar com o assunto. As crises, se não bem gerenciadas, têm o poder de abalar uma instituição, pois mancham a sua reputação, que é construída num prazo maior de tempo. Além disso, as organizações estão cercadas de grupos que se interessam por suas atividades, devendo, no entanto, saber lidar com esses grupos e com as relações que deles podem advir, pois segundo Srour (2005, p. 159),

as organizações navegam assim em mar tempestuoso e, mesmo sem sabê-lo, administram uma complexa equação de interesses. Se não conseguirem dar conta do desafio, bem como se não lograrem preservar suas finalidades ou sua razão de ser, tendem a definhar e até mesmo a soçobrar.

Para Forni (2010), as crises nas organizações se configuram como qualquer evento negativo que venha a ocorrer, que acabe escapando ao controle da empresa e se torne público, sendo de interesse da mídia. Ainda acerca da definição, Neves (2000, p. 115) afirma que “crise empresarial é definida como uma situação inesperada que foge ao controle dos administradores e cujo desdobramento vai prejudicar a atuação normal da empresa”. A crise é um acontecimento que pode ocorrer quando menos se espera e que pode comprometer o funcionamento de uma organização. Por conta disso, surge a necessidade de as organizações investirem em políticas de segurança, contando com pessoas capacitadas para lidar com essas situações, que acompanhem de perto as atividades da organização e que saibam prevenir acontecimentos como esses e, mais do que isso, que entendam como e porque se configura uma crise.

Uma das questões fundamentais a considerar é a necessidade de um trabalho preventivo em relação à crise. Isto é, o planejamento para as crises tem de fazer parte da gestão organizacional estratégica. As crises são inevitáveis, achando-se os riscos e as ameaças presentes nas empresas, nos produtos, nos escritórios, nas regulamentações, na legislação, no próprio comportamento da organização, dos empregados e dos consumidores, entre muitos outros segmentos. (KUNSCH, 2003, p.115).

Visto isso, entende-se a necessidade de saber lidar com essas situações, de se ter um profissional ou uma equipe de profissionais à frente do acontecimento que, com uma postura orientada pela ética e comprometida com o esclarecimento da opinião pública (PÉRSIGO; FOSSÁ, 2010), possam explicar o que acontece na organização.

Uma visão clara do sentido de crise pode resultar em algo positivo. A empresa pode reafirmar seu posicionamento no mercado e consolidar sua credibilidade. O êxito depende menos do dinheiro que se disponha a investir em comunicação e mais da sua sensibilidade social (VIANA, 2001, p.187).

As crises nas organizações podem ocorrer por diferentes motivos, que envolvem tanto desastres naturais como falhas humanas, entretanto, independente de qual for sua origem, qualquer tipo de crise afeta a organização em diversos níveis: social, econômico, administrativo, cultural e psicológico (RIBEIRO, 2009). Além disso, a crise não se origina apenas de grandes acontecimentos, como aqueles ligados às questões ambientais, por exemplo. Pelo contrário, também pode originar-se dos fatos mais simples, advindos de decisões, mas que, se não observados e geridos desde o início, podem se transformar em algo bem maior.

Grande parte de todas as crises é causada por decisões gerenciais e não por acidentes ou desastres naturais. Assim sendo, a maior parte das crises ocorre porque a gerência não se comunicou com públicos estratégicos sobre os potenciais assuntos emergentes antes que os públicos criassem um assunto emergente e, finalmente, uma crise (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009, p. 86).

No que diz respeito às informações e à decorrente comunicação acerca da crise, destaca-se que a mídia é a principal difusora dessas informações e grande responsável pela formação da opinião pública, uma vez que ela tem o poder de cobrir os fatos em tempo real, possibilitando que as notícias se espalhem rapidamente e que as pessoas possam ter um panorama do que se passa em determinada organização, pois “é inegável a velocidade com que as informações trafegam, tanto por canais formais quanto informais, especialmente quando se trata de temas polêmicos ou negativos” (JUNIOR, 2006, p. 236), como as organizações de risco.

As organizações que trabalham com produtos e serviços relacionados a alguma questão de risco, alguma questão prejudicial tanto à saúde, como meio ambiente ou até mesmo questões sociais acabam despertando maior atenção por parte da mídia. Isso se dá pelo fato de

que essas questões são muito debatidas e são temas que geram notícias polêmicas, ou seja, temas que ganham notoriedade quando noticiados. Sobre isso, Forni (2010, p. 388) afirma que

dependendo da dimensão, uma reportagem negativa na imprensa pode desencadear um processo desgastante de divulgação e exposição, que acaba por comprometer os negócios e realmente ameaçar estruturas corporativas sólidas e tradicionais. A publicação tanto pode ser o estopim, como a pólvora que irá ameaçar a reputação ao longo da crise.

O avanço da tecnologia permite que as pessoas produzam informações e participem mais ativamente de discussões, fazendo com que a participação de grupos ligados à defesa de determinadas causas se faça cada vez mais presente, tornando ainda mais polêmicas as questões comentadas acima. Isso quer dizer que, nessa era da participação, as organizações ficam cada vez mais expostas e vulneráveis aos olhos do público, mostrando a capacidade de adaptação que as organizações precisam ter quanto ao ambiente externo, uma vez que é nesse ambiente que serão projetadas as suas ações. Nesse contexto, Srour (2005, p. 157) comenta que:

as organizações são sistemas abertos e campos de forças: competem para absorver mais energia ou valor do ambiente externo; processam insumos e geram produtos; administram pressões e apoios; dependem da credibilidade pública que vão construindo, quer dizer, da reputação de que desfrutam. Mas também se inscrevem num espaço hostil e belicoso, cujo caráter é político: convivem de maneira permanente com outras tantas coletividades com interesses contraditórios. Por isso é que o ambiente externo exige delas enorme capacidade de adaptação e grande flexibilidade – qualidades que costumam decorrer de uma competente análise estratégica.

Justamente pelo fato de serem temas de interesse público e que geram certa polêmica é que esses eventos culminam em uma ampla cobertura midiática, que certamente não resultará em boas notícias para a organização. Assim,

qualquer segundo perdido sem que se consiga demonstrar perante a opinião pública um comportamento sério, responsável e efetivo pode significar o comprometimento, às vezes irreversível, da imagem da empresa e, conseqüentemente, causar um impacto negativo em seus negócios (JUNIOR, 2006, p. 236).

Com base nessa assertiva, entende-se a importância de a empresa se posicionar frente a esses acontecimentos, divulgando informações sobre o que está acontecendo, e não deixando que o público procure por elas. Além disso, também se destaca a importância do imediatismo, por parte da organização, na hora de conceder essas informações, pois por quanto mais tempo o problema ocorrer e nada oficial for noticiado, maiores serão as especulações sobre o que está acontecendo. As informações são disseminadas rapidamente na hora da crise e o ambiente de difusão das notícias está mudando rapidamente, fazendo com que não exista mais crise local, e sim crise global (FORNI, 2010). Quanto a essa divulgação de informações, Viana (2001, p. 173) comenta que

a falta de diálogo desagrega, dispersa e fragmenta a imagem da empresa aos ventos do menor indício de uma crise. O relacionamento trabalha no sentido inverso: é o que fortalece as credenciais da empresa em situações em que sua credibilidade se torna frágil ou vulnerável.

Quando as organizações entenderem a importância de se ter esse diálogo e essa transparência de informações com a mídia, com seus públicos e com a sociedade em geral, poderão tornar-se reconhecidas como instituições que de fato se preocupam com o que está acontecendo, que levam a sério o contexto da crise e que buscam solucionar os problemas. Por isso que em determinadas situações de crise, por mais que ocorram prejuízos para as organizações, muitas delas conseguem sobreviver, justamente por terem trabalhado com a verdade. Esses fatores são muito importantes para se conseguir um cenário favorável, entretanto, ressalta-se que de nada adianta uma organização optar pela ética e transparência somente na hora da crise. Pelo contrário, esses valores devem guiar as práticas da organização, devem fazer parte de sua cultura, de sua identidade e, conseqüentemente, de sua imagem, pois conforme Pérsigo e Fossá (2010, p. 1),

muitas organizações já passaram por crises que abalaram suas estruturas, mas sobreviveram. E o que as manteve vivas foi a força de sua credibilidade traduzida como sendo a imagem organizacional obtida pelo trabalho constante de comunicação perante os públicos de interesse (consumidores, investidores, distribuidores, acionistas, empregados, imprensa, poder político, entre outros).

Entende-se, com base no acima exposto, a importância de se ter uma organização estruturada no que diz respeito à consolidação de sua cultura organizacional e à afirmação de sua identidade, pois isso contribui para que essas organizações sejam reconhecidas e que, caso

enfrentem essas situações, ao trabalhar com cautela e lidar com as devidas responsabilidades, possam conseguir reverter o cenário a seu favor. Para Forni (2010, p. 388),

nenhuma empresa, por mais sólida, admirada e moderna que seja, está imune à crise. [...] Existem crises devastadoras, que só não acabam com a empresa, à custa de altos investimentos em publicidade, ações de relações públicas e compensação de prejuízos. Outras, de menor intensidade, podem surgir de notícias ou fatos insignificantes em sua dimensão, mas complicados em seus desdobramentos.

Visto isso, no cenário atual, composto por um mercado em constante mudança, por uma tecnologia em constante avanço e por uma constante participação popular, as organizações devem saber portar-se no que diz respeito à correta administração de suas atividades e ao impacto delas para todo esse cenário. Ocorrendo isso, minimizam-se os riscos e maximiza-se a confiança e, conseqüentemente, a credibilidade organizacional.

1.1.2 Organizações e o ambiente midiático

Conforme já explicitado, hoje em dia a presença da mídia nos ambientes organizacionais torna-se cada vez maior, em vista de que há o interesse de reportar à sociedade as práticas dessas organizações. Sodré (2010) afirma que a mídia passa a implicar em uma nova qualificação da vida, um *bios* virtual, que seria o *bios* midiático. A comunicação pertencente a esse *bios* é diferente da comunicação unidirecional, centralizada e vertical de antigamente, caracterizada agora pelo avanço das telecomunicações, relativas à interatividade e ao multimídia. A comunicação, hoje, para o autor, é a aceleração do processo de circulação de informação, que configura um novo tipo de formalização da vida, novas percepções da realidade.

Nesse contexto de transformações, Sodré (2010) traz a questão da mutação tecnológica através do hipertexto, hipermídia, mostrando, assim, que a natureza do espaço público mudou, pois agora há a expansão da dimensão tecnocultural através da interação do virtual, da hipermídia. Essas questões passam a caracterizar o ambiente midiático onde ocorrem as interações entre mídia-organizações, em que, com a mídia, há a “afetação de formas de vida tradicionais por uma qualificação de natureza informacional” (SODRÉ, 2010, p. 23). Nesse cenário, além de saberem lidar com a mídia, as organizações precisam agir de forma transparente, para que o reconhecimento que venha a ocorrer através dela seja positivo, visto

que estão inseridas em um espaço público, onde tudo pode virar notícia. Monteiro (2010, p. 116) comenta que

mediante a promoção de acontecimentos e a produção de notícias para serem divulgadas pela mídia, as instituições inserem-se no espaço público, construindo não apenas uma representação de si mesma (mais conhecida por 'imagem institucional'), como também a realidade do campo em que atuam.

Essa inserção no espaço público faz com que as organizações sejam vistas e reconhecidas, e essa aparição, quando relacionada a boas notícias, pode-se tornar muito positiva, pois “a imprensa potencializa a divulgação de fatos relevantes associados a uma empresa ou entidade, o que repercute positivamente nos públicos de interesse e na opinião pública” (BUENO, 2009, p. 205). E é justamente esse reconhecimento que as organizações buscam, afinal, todas querem estar presentes de forma positiva na mídia para que seu trabalho seja identificado. Para Monteiro (2010, p. 115),

hoje, o que observamos é uma verdadeira disputa pela visibilidade midiática. O que existe é o que está na mídia. Publicizar, tornar públicos acontecimentos considerados relevantes, passou a ser uma das mais importantes estratégias adotadas pelos diversos campos sociais para obter aprovação da sociedade e garantir sua legitimidade.

É justamente essa publicização dos acontecimentos e das ações que muitas organizações procuram, justamente para se afirmarem na sociedade e serem vistas como referência no ramo em que atuam. É relevante considerar o bom relacionamento que essas organizações devem buscar com a imprensa, a começar pelas informações prestadas à mesma, que sempre devem ser repassadas com exatidão, clareza e, principalmente, veracidade, visto que “a manutenção de um relacionamento que não se caracterize pela ética e transparência não é, sob nenhuma hipótese, recomendável porque torna as organizações vulneráveis e as expõem, às vezes de forma dramática, perante a opinião pública” (BUENO, 2009, p. 206). Uma vez que tudo é noticiado rapidamente, qualquer informação inverídica pode acabar prejudicando a organização. A respeito dessas informações, Andrade (2003, p. 138) comenta que

nos contatos com a imprensa, em nenhuma hipótese deverão ser prestadas informações inexatas, pois somente por meio da sinceridade se pode obter a confiança dos homens de imprensa. Ademais, informações tendenciosas poderão

provocar o descrédito, não só da empresa, como também do próprio órgão de imprensa que veiculou a notícia.

Ainda sobre as informações e o imediatismo com que elas são noticiadas, o relacionamento das organizações com a mídia, como foi tratado anteriormente, é baseado, hoje, em uma maior vigilância por parte da imprensa e em um imediatismo na hora de repassar essas informações. Então, hoje,

também presenciamos uma imediaticidade e uma urgência na cobertura midiática dos fatos, cada vez mais ampla, dinâmica e articulando diversos atores e ferramentas nessa produção. Sabemos que a mídia ocupa-se da apuração do inusitado, do diferente, do conflito. Desta forma, as crises organizacionais imediatamente ganham espaço nas pautas midiáticas. Nesse instante são muitos depoimentos contraditórios, a busca por culpados, a espetacularização do ocorrido, boatos, fatos antigos que são suscitados na busca por uma explicação sobre a crise recém-deflagrada. Forma-se um clima de apreensão, incerteza e comoção, onde a sociedade demanda por respostas e manifestações dos envolvidos (PÉRSIGO; FOSSÁ, 2010, p. 6).

O trecho acima nos remete à ocorrência das crises organizacionais, já aqui discutidas, e que se configuram como uma das consequências dessa vigilância que as organizações sofrem por parte da mídia. Essa “velocidade com que a comunicação se estabelece agora provoca impactos instantâneos, ao mesmo tempo que acarreta a diminuição do período para a checagem das informações” (BUENO, 2009, p. 216). Ou seja, por fazerem parte desse ambiente midiático, essas organizações ficam expostas às mais diversas opiniões e análises. A ideia de sempre estar na mídia pode não ser o mais adequado, uma vez que ela retrata as notícias de maneira independente, de acordo com seus interesses. Deve-se ter um bom relacionamento para que as notícias veiculadas sejam realmente positivas e de interesse da organização. Sobre isso, Bueno (2009, p. 214) diz que,

o argumento de que é importante estar na mídia, a qualquer tempo, em qualquer lugar, não resiste a uma análise séria e está associado a uma visão equivocada e ultrapassada de relacionamento com os veículos de comunicação. O que importa, hoje, é criar bons relacionamentos e não quaisquer relacionamentos. Em muitos casos, talvez o mais estratégico seja não estar presente em determinados veículos ou colunas, porque a sua imagem deteriorada destes poderá comprometer a imagem da empresa ou entidade.

As organizações devem buscar um bom relacionamento com a mídia pelo poder que ela tem na construção da sua imagem. Como se verá no próximo capítulo, essa imagem é formada na mente das pessoas, entretanto, as informações que advêm da mídia, ou melhor, a

forma como essas informações são difundidas por ela, influenciam nessa formação. Ademais, “não se relaciona com a imprensa apenas por intuição, é preciso conhecimento” (BUENO, 2009, p. 226), ou seja, visto essa imediaticidade e abrangência que caracterizam o ambiente midiático, devem-se ter estratégias bem definidas de relacionamento com a imprensa, ainda mais se essa questão for analisada no contexto das organizações de risco, mencionadas anteriormente.

1.1.3 Vale e Souza Cruz: da vulnerabilidade à busca pelo reconhecimento

Após tratar acerca das organizações de risco, seu entendimento e implicações, bem como das crises organizacionais nesse cenário, pode-se entender um pouco mais sobre essa nova configuração da mídia e sobre esse novo e transformador relacionamento entre o ambiente midiático e as organizações. Relacionamento esse que é pautado pela vigilância constante por parte da mídia, preocupada em mostrar o que antes não era visto para que as pessoas possam falar sobre aquilo que não era falado.

Com o intuito de exemplificar o que se tratou aqui até agora, traz-se à pauta duas organizações que, no contexto deste estudo, são consideradas organizações de risco. Isso se justifica pelo fato de que o produto oferecido por elas implica em riscos a algo ou a alguém e, mais do que isso, pelo fato desse produto estar relacionado com questões que dizem respeito a assuntos públicos, ou seja, por trabalhar com questões que se encontram na instância pública. Por conta disso, são organizações muito visadas pela mídia e, conseqüentemente, pela sociedade. Neste contexto, essas questões dizem respeito à saúde e ao meio ambiente.

A primeira empresa a ser analisada é a Vale, uma mineradora global com sede no Brasil, líder na produção de minério de ferro e segunda maior produtora de níquel. Segundo informações retiradas de seu *site*⁶, a empresa está presente em mais de 30 países, tendo escritórios, operações, explorações e *joint ventures* nos cinco continentes. Sendo a mineração o seu principal negócio, atua nos seguintes segmentos: minério de ferro e pelotas, níquel, carvão, cobre, fertilizantes, manganês e ferroligas.

Além da mineração, seus negócios englobam logística, energia e siderurgia. No que se refere à logística, para que se tenha agilidade e segurança no transporte do minério, a Vale

⁶ Disponível em: <<http://www.vale.com>>. Acesso em: 06 set. 2014.

possui uma rede de logística que integra minas, ferrovias, navios e portos, que conta com infraestrutura no Brasil, na Indonésia, em Moçambique, em Omã, nas Filipinas e na Argentina. A estrutura logística também transporta carga para terceiros e oferece duas linhas de trem de passageiros no Brasil, na Estrada de Ferro Vitória a Minas e na Estrada de Ferro Carajás. Na energia, a empresa pesquisa fontes renováveis de energia, como biodiesel, hidrelétricas e energia eólica. Desenvolve ainda tecnologias para reduzir o consumo de energia nas operações. Na siderurgia, sua promoção no Brasil faz parte da estratégia global da Vale, visto que é no país onde está a sua sede e as suas maiores operações.

A segunda empresa analisada é a fumageira Souza Cruz, que, segundo informações retiradas do seu *site*⁷, é líder no mercado nacional de cigarros, possuindo seis das dez marcas mais vendidas no Brasil. A empresa, que tem sua matriz localizada no Rio de Janeiro (RJ), duas fábricas (Cachoeirinha, RS, e Uberlândia, MG) e três usinas de processamento de fumo (Santa Cruz do Sul, Blumenau e Rio Negro, RS, SC e PR, respectivamente) atua em todo o ciclo do produto, desde a produção e o processamento do fumo até a fabricação e distribuição de cigarros. A empresa integra o grupo British American Tobacco (BAT)⁸ e posiciona-se entre os 10 maiores contribuintes de tributos no Brasil, levando renda para 80% das cidades brasileiras. Além disso, quase 10% do resultado bruto da Souza Cruz é investido em atividades que visam ao desenvolvimento do País.

A produção de fumo da Souza Cruz envolve 30 mil produtores rurais, que recebem assistência técnica da companhia. A fumageira atende a 260 mil varejos, sendo o abastecimento dos pontos de venda atendidos pela Souza Cruz realizado através de cerca de 2.500 veículos de venda e distribuição, envolvendo, nesta operação, mais de dois mil colaboradores. Dentre as marcas comercializadas estão: Derby, Hollywood, Free, Dunhill, Lucy Strike e Vogue, sendo a primeira, a marca mais vendida do Brasil, ocupando essa liderança desde o seu lançamento, em 1993. A empresa produz, ainda, mais de 120 mil toneladas de fumo para a exportação, atendendo a mais de 40 países nos cinco continentes.

Apresentadas as organizações e sua atuação, verificar-se-á, agora, a questão de as mesmas serem consideradas organizações de risco. Como visto no início do capítulo, as

⁷ Disponível em: <<http://www.souzacruz.com.br>>. Acesso em: 06 set. 2014.

⁸ O Grupo British American Tobacco é o segundo maior grupo de tabaco listado em bolsa, em participação de mercado no mundo, tendo suas marcas vendidas em mais de 180 mercados. Com mais de 250 marcas no seu portfólio, a British American Tobacco produz o cigarro escolhido por um em cada oito dos um bilhão de fumantes adultos do mundo. O grupo possui uma forte posição de mercado em cada uma das regiões em que opera e tem a liderança do mercado em mais de 50 países. Disponível em: <<http://www.souzacruz.com.br>>. Acesso em: 06 set. 2014.

organizações de risco são aqui tratadas como aquelas organizações que têm uma propensão maior a crises de imagem pelo fato de o produto e/ou serviço que oferecem prejudicarem algo ou alguém. Nesse caso, essas empresas aqui trazidas trabalham com um produto que, respectivamente, gera malefícios à saúde, como no caso da Souza Cruz, em que seu produto é o cigarro; e ao meio ambiente, como no caso da Vale, em que o produto é a mineração.

A saúde e o meio ambiente são questões que transcendem essas organizações, ou seja, são questões públicas, de interesse público. Pelo fato de serem questões de interesse público, são muito visadas pela sociedade e pela mídia, que acompanha de perto todos os fatos que cercam essas questões, afinal, elas geram notícia. Isso se configura ainda mais na sociedade de hoje, em que cada vez tornam-se mais importantes as questões ligadas à saúde e bem-estar e também ao meio ambiente, uma vez que as pessoas vivem em um mundo cercado pelo imediatismo e também por catástrofes climáticas. Além disso, parte dessa maior notabilidade acerca desses assuntos se deve aos órgãos e grupos ligados à defesa dessas questões, como o Ministério da Saúde, no caso da questão do fumo, que destinou R\$ 41 milhões ao Sistema Único de Saúde para a compra de medicamentos para o tratamento contra o tabagismo⁹, e os grupos ambientalistas, na questão da luta pela preservação do meio ambiente.

Essas organizações, por trabalharem com produtos que prejudicam ou interferem nessas instâncias públicas, tornam-se alvo da mídia, que acompanha de perto suas atividades, e também da sociedade, que, ao ter conhecimento de atividades que vão contra essas instâncias, cria uma imagem não muito favorável dessas organizações. Sobre isso, Neves (2000) comenta que “as *Questões Públicas* não precisam terminar o seu ciclo para que a imagem de uma empresa a ela relacionada seja afetada. O impacto sobre a imagem é instantâneo” (NEVES, 2000, p. 117, grifo do autor). Conseqüentemente essas organizações tornam-se vulneráveis, pois qualquer passo em falso que elas derem será noticiado, acarretando em más notícias e podendo gerar, como já vimos, uma crise.

A respeito das duas organizações de risco aqui apresentadas, traz-se à luz alguns acontecimentos que as cercaram em determinado período e que mostram como elas acabam se tornando vulneráveis, porque são informações que foram amplamente divulgadas pela mídia e que se relacionam a uma parte negativa da atividade dessas empresas. Isso contribui, como já comentado, para a construção de uma imagem negativa por parte da sociedade quanto a essas

⁹ Fonte: PORTAL SAÚDE. Disponível em: <<http://portalsaude.saude.gov.br/index.php/cidadao/principal/agencia-saude/14319-representante-da-oms-elogia-lei-brasileira-antifumo>>. Acesso em: 20 set. 2014.

organizações. Pelo fato de ficarem com essa imagem negativa, essas organizações tentam trabalhar para melhorar isso e serem vistas de outra forma.

No que diz respeito à Vale, a empresa, no ano de 2012, foi eleita como a pior corporação do mundo pelo Public Eye Awards, prêmio criado em 2000, que tem por objetivo contribuir para a justiça social e ecológica, expondo a prática de negócios irresponsáveis e proporcionando uma plataforma para criticar publicamente casos de violação de direitos humanos e trabalhistas, destruição ambiental ou corrupção¹⁰. O prêmio, que foi concedido através de votação pública, justificou-se pelos inúmeros impactos ambientais, sociais e trabalhistas causados pelas atividades da corporação. Conforme divulgação do *site* UOL Economia¹¹, entre as seis empresas mundiais que foram indicadas ao prêmio na época, a Vale obteve o maior número de votos dos internautas¹².

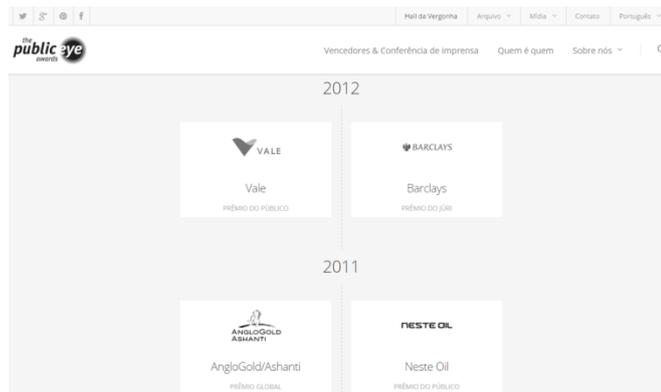


Figura 1¹³ – Hall da vergonha, local onde ficam listadas as empresas e o ano em que levaram o prêmio



Figura 2¹⁴ – A mineradora Vale ganhou o prêmio no ano de 2012

¹⁰ Fonte: PUBLIC EYE. Disponível em: <<http://www.publiceye.ch>>. Acesso: 20 set. 2014.

¹¹ Disponível em: <<http://economia.uol.com.br>>. Acesso: 20 set. 2014.

¹² Fonte: UOL ECONOMIA. Disponível em:

<<http://economia.uol.com.br/ultimasnoticias/redacao/2012/01/27/vale-ganha-votacao-de-pior-empresa-do-mundo.jhtm>>. Acesso: 20 set. 2014.

¹³ Retirada do site do Public Eye. Acesso em: 20 set. 2014.

¹⁴ Retirada do site do Public Eye. Acesso em: 20 set. 2014.

Vale ganha votação de pior empresa do mundo
De UOL, em São Paulo

A brasileira Vale, uma das maiores produtoras de minérios de ferro do mundo, foi "agraciada" nesta sexta-feira (27) com o prêmio Public Eye (Olho Público, em tradução livre), que elege anualmente as companhias com pior comportamento em relação a meio-ambiente e direitos humanos no mundo.

A votação é organizada, desde 2000, pelo Greenpeace e a ONG Declaração de Berna.

Entre as seis empresas mundiais indicadas ao "prêmio", a Vale obteve o maior número de votos dos internautas: 26.042. A votação foi realizada [pela internet](#), entre 6 e 20 de janeiro. Já o prêmio especial do jún deste ano foi recebido pelo grupo financeiro britânico Barclays.

Veja as empresas que foram eleitas as piores do mundo

Além de serem "agraciadas" com o prêmio Public Eye (Olho Público, em tradução livre), que elege anualmente as companhias com pior comportamento em relação a meio-ambiente e direitos humanos no mundo, as mais votadas ganharam uma propaganda da entidade que realiza a votação.

Figura 3¹⁵ – Notícia veiculada no site da uol economia sobre a escolha da Vale como pior empresa do mundo

Além desse episódio, a empresa também se envolveu em outros casos polêmicos, como denúncias sobre a emissão excessiva de gás carbônico, além de outros poluentes prejudiciais ao meio ambiente; acusações sobre ser responsável pela morte de trabalhadores em acidentes; poluição do ar e contaminação de córregos; assoreamento de açudes; mortes, acidentes e outros impactos na Estrada de Ferro Carajás; violação dos direitos socioambientais e humanos e impactos em comunidades atingidas pela atuação da mineradora¹⁶.

Além disso, no ano de 2012, a Articulação Internacional dos Atingidos pela Vale¹⁷ elaborou o Relatório de Insustentabilidade da Vale¹⁸, documento que se utiliza da mesma estrutura do relatório de sustentabilidade da mineradora contrapondo, ponto a ponto, os eixos abordados pela empresa. O objetivo do relatório é mostrar a realidade dos trabalhadores e comunidades atingidas pela mineradora, além dos impactos causados ao meio ambiente.

¹⁵ Retirada do site da uol economia. Acesso em: 20 set. 2014.

¹⁶ Disponível em: <<http://www.attingidospelavale.wordpress.com>>; <<http://www.jusbrasil.com.br>>; <<http://www.economia.uol.com.br>>; <<http://www.amazonia.org.br>>; <<http://www.ecoagencia.com.br>>. Acesso em: 24 set. 2014.

¹⁷ Composto por grupos que são atingidos pela mineradora. Compartilham experiências e formulam estratégias de ação coletiva frente ao poder público e à própria empresa em defesa do meio ambiente, dos trabalhadores e das comunidades atingidas. Fonte: Relatório de Insustentabilidade dos Atingidos pela Vale.

¹⁸ Disponível em: <<http://atingidospelavale.files.wordpress.com/2012/06/relatorio-insustentabilidade-vale-2012-final1.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2014.



Figura 4¹⁹ – Blog da Articulação Internacional dos Atingidos pela Vale



Figura 5²⁰ – Capa do Relatório de Insustentabilidade, formulado pela Articulação dos Atingidos pela Vale



Figura 6²¹ – Relatório de Insustentabilidade, formulado pela Articulação dos Atingidos pela Vale

¹⁹ Retirada do blog Atingidos pela Vale. Acesso em: 24 set. 2014.

²⁰ Retirada do Relatório de Insustentabilidade 2012. Acesso em: 24 set. 2014.

²¹ Retirada do Relatório de Insustentabilidade 2012. Acesso em: 24 set. 2014.

No que se refere à segunda organização, a fumageira Souza Cruz, a empresa é tratada como sendo de risco pelo fato de seu produto, o cigarro, ser o responsável, anualmente, por mais de cinco milhões de mortes em todo o mundo²². O tabagismo, que se relaciona com várias doenças, torna-se uma das grandes preocupações de grandes organizações, como a Organização Mundial da Saúde (OMS), justamente pelos efeitos devastadores que causa nos organismos de seus usuários. A fumageira Souza Cruz é utilizada neste estudo como exemplo de uma organização da área, entretanto, essa questão se aplica a toda indústria tabagista.

A saúde, alvo dos efeitos do tabaco, é uma questão pública. Visto isso, assuntos relacionados à saúde e ao bem-estar de uma população são assuntos públicos e tratados com grande seriedade por organizações como a OMS e também pela sociedade num geral. O fato de uma organização oferecer um produto que ameace a saúde de uma coletividade causa um impacto muito negativo, pois vai contra a ideia desse bem-estar coletivo. É nesse contexto que se traz o exemplo da Souza Cruz, uma organização que trabalha com um produto que vai contra uma instância pública, nesse caso, a da saúde.

A empresa, assim como outras fumageiras, é alvo constante de críticas e questionamentos no que se refere tanto aos malefícios do seu produto como também a sua ligação com a Responsabilidade Social Corporativa. O jornalista Wilson da Costa Bueno²³ possui várias publicações quanto a essas questões, em especial à atuação da Souza Cruz, onde diz, em uma entrevista cedida à *Revista do Idec*, que “a Souza Cruz pode fazer o que quiser, mas nunca vai conseguir eliminar sua essência, que é fazer as pessoas fumarem e morrerem ou terem doenças devido ao consumo de cigarro”²⁴ e, além disso, também afirma que nessas organizações que oferecem produtos que geram malefícios as “ações sociais ou ambientais são, na verdade, meras tentativas de manipulação”. Ainda sobre a indústria do tabaco, Wilson Bueno, em uma matéria vinculada no site Portal Imprensa²⁵, em 2008, comenta que

²² Fonte: PORTAL BRASIL. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/saude/2014/08/cigarro-mata-mais-de-5-milhoes-de-pessoas-segundo-oms>>. Acesso em: 30 set. 2014.

²³ Wilson da Costa Bueno é jornalista e professor universitário (USP e UMESP), atuando em duas grandes áreas: Jornalismo Especializado (Jornalismo Científico, Jornalismo em Saúde, Jornalismo em Agribusiness e Jornalismo Ambiental) e Comunicação Empresarial. É diretor de uma empresa de consultoria em Comunicação (Contexto Comunicação e Pesquisa) e de uma pequena editora (Mojoara Editorial). Além disso, foi presidente da Associação Brasileira de Jornalismo Científico (ABJC). É autor do blog www.blogdowilson.com.br, utilizado neste trabalho.

²⁴ Entrevista cedida à *Revista do Idec*, em maio de 2010. Disponível em: <http://www.idec.org.br/uploads/revistas_materias/pdfs/2010-05-ed143-entrevista.pdf>. Acesso em: 30 set. 2014.

²⁵ Disponível em: <<http://www.portalimprensa.com.br>>. Acesso em: 30 set. 2014.

o tabaco é um inimigo a ser combatido, e a indústria tabagista tem que ser encarada como um segmento que vende drogas (o fato de ser lícita ou não é uma mera formalidade jurídica ou conceitual para legitimar esta dura realidade). Drogas que matam, mutilam e penalizam a sociedade como um todo e, sobretudo neste momento, os segmentos menos favorecidos da população (Site Portal Imprensa, 20/03/2008) ²⁶.

Essas manifestações demonstram como existem olhares atentos quanto à atuação das indústrias fumageiras e dos malefícios provocados por elas.

Esse olhar atento também é feito pelo jornalista Roberto Leite²⁷, que, através de seu blog *Testando os Limites da Sustentabilidade*²⁸, avalia, criticamente, os relatórios de sustentabilidade e também ações de sustentabilidade de empresas, elaborando questionamentos e enviando-os a essas empresas através do serviço de atendimento do consumidor, assessoria de imprensa ou algum outro canal de comunicação. No ano de 2012, Leite publicou um *post*²⁹ com as respostas aos questionamentos feitos à Souza Cruz, relativos ao seu relatório de sustentabilidade. Segundo o jornalista, “o relatório da Souza Cruz é um exemplo claro de quanto o discurso corporativo bem estruturado pode confundir o leitor, se ele não tiver os dados para a comparação. Já que são uma indústria de cigarros, eles são especialistas em criar cortinas de fumaça”³⁰. Dentre os questionamentos feitos pelo jornalista à fumageira, destacamos o que se refere a como uma empresa de cigarro pode ser sustentável em vista de seu produto não ser socialmente aceito.

Esse, na verdade, é um questionamento que, frequentemente, ocorre a essas organizações de risco, em especial à indústria tabagista. Wilson Bueno ainda comenta que:

nós, comunicadores, devemos estar atentos à ação de agências e assessorias que, a serviço dos produtores de drogas (lícitas, tudo bem), empreendem ações e estratégias de limpeza de imagem, buscando afastar a fumaça que nubla a transparência, a verdade, a efetiva ação irresponsável da indústria tabagista em busca da fidelização e ampliação de consumidores (futuros pacientes do SUS). Está na hora de dar um basta e de privilegiar a saúde, de impor sanções duras a quem penaliza a população, lucrando de maneira formidável à custa da promoção da doença. A imprensa, os jornalistas e os comunicadores em geral não podem ficar alheios a este enfrentamento, necessário porque de interesse público. Chega de hipocrisia, de cinismo na comunicação. A venda de drogas (lícitas ou não) não pode

²⁶ Fonte: PORTAL IMPRENSA. Disponível em:

<<http://portalimprensa.com.br/colunistas/colunas/2008/03/20/imprensa165.shtml>>. Acesso em: 30 set. 2014.

²⁷ Jornalista ligado ao tema socioambiental e criador do blog *Testando os Limites da Sustentabilidade*.

²⁸ Disponível em: <<http://testandooslimitesdasustentabilidade.blogspot.com.br/>>.

²⁹ Disponível em: <<http://testandooslimitesdasustentabilidade.blogspot.com.br/search?q=souza+cruz>>. Acesso em: 29 set. 2014.

³⁰ Fonte: TESTANDO OS LIMITES DA SUSTENTABILIDADE. Disponível em:

<<http://testandooslimitesdasustentabilidade.blogspot.com.br/search?q=souza+cruz>>. Acesso em: 29 set. 2014.

ser contemplada com a complacência das autoridades, a omissão de profissionais da saúde e da comunicação (ainda vão continuar convidando a Souza Cruz e a Philip Morris para apresentar cases em congressos?) (Site Portal Imprensa, 20/03/2008)³¹.

Esses exemplos aqui trazidos justificam o fato dessas organizações serem consideradas de risco e reafirmam a questão, tratada anteriormente, de as mesmas estarem sempre sob vigilância. Segundo Neves (2000, p. 117), “um grande risco para as empresas é serem transformadas no símbolo daquilo que os militantes da causa pretendem combater”, ou seja, essa citação reforça a ideia do risco que essas organizações correm por conta de seus serviços e produtos serem objetos de combate de grupos ligados ao meio ambiente e à saúde. Isso, por sua vez, reafirma o caráter de vulnerabilidade dessas organizações, que devem buscar formas de se reafirmar na sociedade, de modo a ter um reconhecimento e uma decorrente reputação positiva. Relacionado a isso, Forni (2010, p. 409) comenta que “reputação e credibilidade não são importantes apenas para o mercado. A mídia também tem alta consideração, na hora de julgar comportamentos e atitudes”. Visto isso, retoma-se a constante cobertura midiática que existe sobre as organizações, uma vez que essa mídia tem o poder de julgar o comportamento organizacional, podendo contribuir de maneira positiva ou negativa para a sua reputação.

Nesse cenário contemporâneo, as organizações precisam pensar estrategicamente para poderem sobreviver e conseguir o reconhecimento e decorrente reputação positiva que tanto procuram. Essas organizações, principalmente as de risco aqui trazidas, com o intuito de alcançar isso, acabam por trabalhar com um conceito que hoje está sendo muito explorado: o da Responsabilidade Social Corporativa (RSC)³². Esse tem sido um viés estratégico muito utilizado pelas organizações pelo fato de permitir um maior reconhecimento perante a sociedade. Assim, pretende-se, a seguir, verificar como essas empresas trabalham a RSC estrategicamente.

No caso das duas organizações de risco aqui trazidas, exemplificar-se-ão algumas das atividades que elas realizam através desse viés estratégico, com o intuito de verificar como essas organizações trabalham em relação a esse tema. Com relação à mineradora Vale, encontram-se essas iniciativas em seu *site*, na página do Relatório de Sustentabilidade³³ e na página da Fundação Vale³⁴. Na página referente ao Relatório de Sustentabilidade 2013, a

³¹ Fonte: PORTAL IMPRENSA. Disponível em: <<http://portalimprensa.com.br/colunistas/colunas/2008/03/20/imprensa165.shtml>>. Acesso em: 30 set. 2014.

³² Este assunto será aprofundado no próximo tópico.

³³ Disponível em: <<http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/sustainability/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 01 out. 2014.

³⁴ Disponível em: <<http://www.fundacaovale.org>>. Acesso em: 01 out. 2014.

empresa afirma que, no referido ano, investiu US\$ 1,280 bilhão em sustentabilidade, sendo que 21% foram aplicados em ações sociais e 79% em projetos ambientais. No Relatório de Sustentabilidade, constam informações sobre a Fundação Vale, que completou 45 anos em 2013, beneficiando 107 municípios.

No acesso à página da Fundação Vale, verifica-se que a empresa contribui para o desenvolvimento integrado – econômico, ambiental e social – dos territórios onde opera, fortalecendo o capital humano nas comunidades e respeitando as identidades culturais locais, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento sustentável dos territórios e para a melhoria da qualidade de vida das comunidades. A mineradora realiza atividades que se dividem nas seguintes áreas de atuação: educação, geração de trabalho e renda, saúde, cultura, esporte, desenvolvimento urbano. No *site* da fundação há disponível o Relatório de atividades 2013³⁵, o qual apresenta todos os projetos e atividades realizadas pela mineradora relacionadas às áreas acima mencionadas.

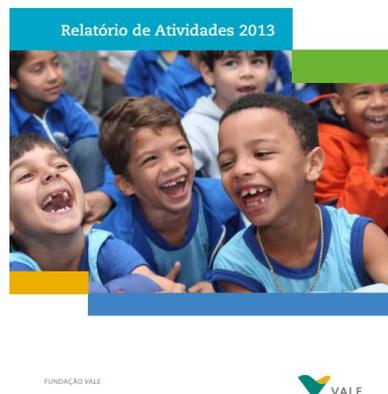


Figura 7³⁶ – Capa do relatório de atividades 2013, documento que contém todos os projetos realizados pela Fundação

Dentre eles, o Projeto Educação Alimentar, ligado à área da saúde, que é realizado em parceria com o Serviço Social da Indústria (Sesi) e tem com objetivo estimular mudanças no padrão de saúde e no consumo alimentar, por meio do ensino de receitas de preparo fácil e rápido que aproveitam os alimentos de forma integral, é oferecido especialmente a

³⁵Disponível em: <http://www.fundacaovale.org/pt-br/a-fundacao-vale/governanca-e-transparencia/transparencia/Documents/fundacao_vale_relatorio-atividades-2013_finalizando01_ap04.pdf>. Acesso em: 01 out. 2014

³⁶ Retirada do Relatório de Atividades 2013. Acesso em: 01 out. 2014.

merendeiras de escolas públicas e donas de casa. São disponibilizados cursos gratuitos e com duração de 10 horas cada. Outro exemplo, ligado à área cultural é o Vale Música, programa que privilegia a linguagem universal da música e seus reflexos tanto no desenvolvimento humano ou social, quanto na geração de trabalho e incremento de renda. A iniciativa busca promover a relação entre música e educação através do fomento ao ensino musical, valorizando as características culturais locais e abrindo caminho para a formação de grupos musicais, corais, bandas e orquestras³⁷.

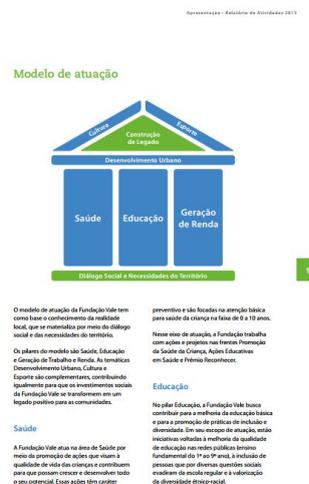


Figura 8³⁸ – Áreas de atuação dos projetos

No que se refere à fumageira Souza Cruz, há uma página destinada à sustentabilidade em seu *site*, na qual há a informação de que:

a Responsabilidade Social Corporativa é uma marca da Souza Cruz. Em mais de um século de história, a empresa sempre participou efetivamente de projetos sociais, educacionais e ambientais. Do apoio a campanhas à criação de projetos próprios, a Souza Cruz foi ampliando o seu âmbito de ação social e chega a este momento de amadurecimento da sociedade brasileira segura de ter construído um modelo consistente de atuação³⁹.

A empresa, além de possuir um relatório com todas as atividades ligadas à sustentabilidade desenvolvidas no ano, também mantém o Instituto Souza Cruz⁴⁰, uma organização não governamental fundada em 31 de julho de 2000, reconhecida pelo Ministério

³⁷ Todas essas informações foram retiradas do Relatório de Atividades 2013.

³⁸ Retirada do Relatório de Atividades 2013. Acesso em: 01 out. 2014.

³⁹ Fonte: SOUZA CRUZ. Disponível em:

<http://www.souzacruz.com.br/group/sites/SOU_7UUVF24.nsf/vwPagesWebLive/DO7V9NKW?opendocument&SKN=1>. Acesso em: 01 out. 2014.

⁴⁰ Disponível em: <<http://www.institutosouzacruz.org.br>>. Acesso em: 01 out. 2014.

da Justiça como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCI) e que tem como foco de suas ações a agricultura familiar sustentável, em que trabalha de forma cooperativa com as organizações rurais, introduzindo inovações e aperfeiçoando seus métodos de intervenção social. Dentre os programas que desenvolve, está o Programa Novos Rurais, que tem por objetivo fomentar estratégias de diversificação produtiva e comercial entre rapazes e moças que vivem no campo; e o Programa Empreendedorismo do Jovem Rural, que oferece uma formação complementar à educação formal, que tem como eixo articulador o empreendedorismo e como público-alvo jovens rurais com Ensino Médio completo.



Figura 9⁴¹ – Programa Novos Rurais



Figura 10⁴² – Programa Empreendedorismo do Jovem Rural

⁴¹ Retirada do site do Instituto Souza Cruz. Acesso em: 02 out. 2014.

⁴² Retirada do site do Instituto Souza Cruz. Acesso em: 02 out. 2014.

As atividades desenvolvidas pela empresa podem ser conferidas, ano a ano, através dos relatórios de Comunicação de Progresso⁴³. As ações realizadas baseiam-se em quatro plataformas: produtor rural sustentável, companhia sustentável, varejo sustentável e sociedade sustentável. Para cada plataforma, existem iniciativas da empresa e as decorrentes ações. Segundo consta no relatório de 2013⁴⁴, a empresa segue com rigor os princípios baseados em ética, transparência e compromisso com o desenvolvimento do Brasil ao realizar suas ações. Como exemplos de ações, no que compete à plataforma companhia sustentável, a empresa participa de fóruns de entidades ligadas à sustentabilidade, visando colaborar com a constante evolução e o amadurecimento do movimento. No relatório é possível ver quais os fóruns que a empresa participou no decorrer dos anos. Na plataforma varejo sustentável, um dos exemplos é o apoio a campanhas de conscientização sobre a proibição da venda de cigarros para menores de 18 anos. Outro exemplo, agora ligado à plataforma sociedade sustentável, é o fato de a empresa patrocinar projetos culturais por meio da Lei de Incentivo à Cultura e também por Leis de Incentivo Estaduais. Além disso, há também a iniciativa da criação e manutenção de parques ambientais no entorno das unidades da companhia, destinados à preservação e à recuperação da biodiversidade das respectivas regiões.

A partir desses exemplos, pode-se conhecer algumas das atividades ligadas à Responsabilidade Social Corporativa realizadas por essas duas organizações. As informações aqui trazidas mostram que são organizações que já trabalham nessa linha da Responsabilidade Social Corporativa há tempos, pois possuem uma estrutura forte nesse segmento, com diversos projetos e atividades em diferentes localidades. Isso só fortalece a ideia de que hoje, cada vez mais, se fala e se cobra das empresas uma maior preocupação com a RSC e que, se hoje em dia esse ambiente de transformação por um lado dificultou para as organizações, por outro, ampliaram-se as possibilidades para elas. Isso vale ainda mais para essas organizações de risco que, pelo fato de prejudicarem instâncias públicas e oferecerem um produto ou serviço de risco, precisam achar meios de se redimir com a sociedade. Isso pode ser buscado através dessas práticas sociais e socioambientais, pois,

⁴³Disponíveis em:

<http://www.souzacruz.com.br/group/sites/SOU_7UVF24.nsf/vwPagesWebLive/DO8EEMSH?opendocument&SKN=1>. Acesso em: 01 out. 2014.

⁴⁴ Disponível em:

<[http://www.souzacruz.com.br/group/sites/sou_7uvf24.nsf/vwPagesWebLive/DO8EEMSH/\\$FILE/medMD9NB P2R.pdf?openelement](http://www.souzacruz.com.br/group/sites/sou_7uvf24.nsf/vwPagesWebLive/DO8EEMSH/$FILE/medMD9NB P2R.pdf?openelement)>. Acesso em: 01 out. 2014.

nesse contexto, os termos responsabilidade social e sustentabilidade têm adquirido crescente relevância nos cenários administrativo, político e até mesmo midiático, consistindo atualmente em um diferencial competitivo para empresas de distintos setores por trazerem resultados significativos a sua imagem no mercado. (REGINATO; DALLA POZZA, 2013, p. 140).

Do acima exposto, verificou-se que todas essas atividades realizadas pelas duas empresas analisadas são descritas através de um material próprio, os relatórios de gestão, aqui apresentados na forma de relatório de sustentabilidade, relatório de atividades e relatório de comunicação de progresso. Todos eles têm o intuito de listar tudo o que foi feito pela organização ligada ao tema da sustentabilidade e também apresentar qual a relação da organização com esse tema. Trazendo isso, entra-se na questão do objeto de estudo deste trabalho, que é analisar esses relatórios de sustentabilidade como ferramentas estratégicas de comunicação, uma vez que se tem um documento próprio no qual se explicam todas essas ações, as organizações não precisam depender da mídia para divulgá-las, basta acessá-los. No último capítulo deste estudo, os relatórios dessas empresas serão mais bem apresentados e serão analisados os efeitos de reconhecimento dessas organizações na sociedade através da construção da identidade, imagem e reputação organizacional que esses relatórios possibilitam.

1.2 O PROCESSO DE RECONHECIMENTO ÉTICO ORGANIZACIONAL: A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Com a crescente globalização, implementação de novas tecnologias e maior participação dos indivíduos em questões políticas, econômicas e sociais, configura-se um novo modo de ser e agir por parte das empresas. As pessoas passaram a importar-se mais com questões ambientais, de direitos humanos, entre outros assuntos que antes não eram acompanhados tão de perto como são agora. Esse novo modo de ser e agir das empresas diz respeito à quebra de velhos conceitos de modelos tradicionais de gestão, pois, hoje em dia, além da prestação de serviços, as empresas devem preocupar-se também com o bem-estar da sociedade e com as questões públicas que elas podem vir a afetar. A respeito disso, Bueno (2009, p. 78) diz que:

com certeza, tanto quanto a globalização dos mercados e a introdução acelerada das novas tecnologias, o exercício da cidadania é uma imposição da modernidade. Há uma tendência crescente, também irreversível, de que as organizações sejam admiradas mais pela forma como interagem com a sociedade do que pela qualidade de seus produtos ou serviços.

O mercado, como afirma Bueno (2009), está passando por um processo de renovação, sendo de extrema importância que as organizações que desejam permanecer e serem bem vistas implementem novos procedimentos, principalmente no que diz respeito ao relacionamento com seus públicos de interesse. Quanto a essa questão de novos procedimentos e maior aproximação com seus públicos de interesse e com a sociedade, vem à tona um conceito que está sendo muito difundido – e cobrado – atualmente: a Responsabilidade Social Corporativa (RSC)⁴⁵. O cliente busca agora por empresas socialmente responsáveis, que vão além de uma mera prestadora de serviços, pois:

a concepção tradicional da empresa como instituição apenas econômica vem sendo questionada há algumas décadas pela sociedade. [...] É necessário redefinir o papel social da empresa. [...] As empresas são agentes sociais integrantes da sociedade, portanto, devem participar não apenas com a oferta de produtos e serviços, mas com respostas efetivas aos problemas sociais e ambientais.[...] Esse processo de redefinição do papel social da empresa está ligado à questão da Responsabilidade Social Corporativa (RAMPINELLI ; GUIMARÃES, 2006, p. 221).

Existe, por assim dizer, uma multiplicidade de interpretações quanto ao conceito de Responsabilidade Social, conforme afirma Zenisek (apud LEMOS E ROCHA, 2011, p. 3),

para uns é tomada como uma responsabilidade legal ou obrigação social; para outros, é o comportamento socialmente responsável em que se observa a ética, e para outros, ainda, não passa de contribuições de caridade que a empresa deve fazer. Há também, os que admitam que a responsabilidade social seja, exclusivamente, a responsabilidade de pagar bem aos empregados e dar-lhes bom tratamento. Logicamente, responsabilidade social das empresas é tudo isto, muito embora não sejam, somente, estes itens isoladamente

Apesar das diferentes concepções acerca do conceito, a definição abordada neste trabalho é a que trata da Responsabilidade Social como uma ação estratégica da empresa, uma

⁴⁵ O conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) utilizado nesse trabalho tem por fundamento as ações de responsabilidade social que são realizadas pelas organizações, como sendo uma ferramenta estratégica das mesmas. Essas ações, por sua vez, fazem parte da cultura e da identidade dessas organizações, sendo essa cultura e identidade responsáveis por lhe conferir um caráter corporativo.

atividade coletiva que compreende ações de empregados, diretores, gerentes, fornecedores, acionistas e até mesmo clientes e demais parceiros de uma empresa (RAMPINELLI; GUIMARÃES, 2006), vista aqui como uma Responsabilidade Social Corporativa. Por assim dizer, Dias (2012, p. 20) define a Responsabilidade Social como:

um conjunto de ideias e práticas da organização que fazem parte de sua estratégia e que tem como objetivo evitar prejuízos e/ou gerar benefícios para todas as partes interessadas (*stakeholders*) na atividade da empresa (consumidores, empregados, acionistas, comunidade local, meio ambiente, etc.), adotando métodos racionais para atingir esses fins e que devem resultar em benefícios tanto para a organização como para a sociedade [grifo do autor].

Discorrendo acerca da história da Responsabilidade Social no Brasil, o conceito é recente, tendo maior visibilidade no final da década de 1980 (RAMPINELLI; GUIMARÃES, 2006). Em sua obra, Dias (2012) faz uma síntese dos acontecimentos que ocorreram a partir de 1980, os quais envolveram crises e escândalos empresariais ligados ao trabalho infantil, violação de direitos, questões ambientais, entre outros assuntos que acabaram chamando a atenção para o conceito da Responsabilidade Social. Dias (2012) afirma que essas situações provocaram uma queda na credibilidade de muitas empresas, as quais começaram, naquela época, a serem denunciadas por Organizações Não Governamentais (ONG's). Esses fatos culminaram numa maior cobertura da mídia e decorrente aumento na vigilância e no número de denúncias quanto a essas questões, sendo que “essa preocupação da mídia, que repercutia as ações das ONG's, contribuiu para o desenvolvimento de uma consciência pública crítica em relação ao papel das empresas na economia global” (DIAS, 2012, p. 9). Surgiram, então, novas demandas sociais, nas quais se desenvolveu a Responsabilidade Social, e as empresas se viram incumbidas de adentrarem a esse novo contexto:

É inegável o rápido crescimento da responsabilidade social, prevalecendo cada vez mais o aspecto de que não é um tema somente para especialistas, devendo ser assumida como estratégia empresarial envolvendo a todos os membros da organização (DIAS, 2012, p. 11).

A partir disso, a Responsabilidade Social passa a ser vista como um elemento de estratégia empresarial, que deixou de ser uma atividade meramente pontual para se tornar uma estratégia competitiva. Além disso, também deve ser vista como um elemento para a gestão responsável de pessoas e de recursos de uma organização, em que se possam criar ambientes

de trabalho saudáveis, com o objetivo de construir empresas que gerem valor para os seus colaboradores (LEANDRO; REBELO, 2011). Sobre isso, Araújo (apud LEMOS E ROCHA, 2011, p. 2) afirma que:

a responsabilidade social deve ser enfocada como uma perspectiva, a longo prazo, de tomada de consciência das organizações, incorporando em sua missão, cultura e mentalidade dos seus dirigentes e colaboradores, a busca pelo bem estar dos indivíduos, não se constituindo em ações emergenciais e pontuais de ajuda social, devendo perceber que o desenvolvimento da empresa depende diretamente da sociedade a qual pertence.

As organizações, que passaram a ser vistas como sistemas abertos que interagem ativamente com seu ambiente⁴⁶, devem trabalhar em conjunto, englobando todos os seus colaboradores⁴⁷ nas suas atividades, a fim de alcançar os seus objetivos. Esse trabalho deve também ser em conjunto com a comunidade em que a organização atua, para que se busque desenvolvimento e soluções quanto a questões públicas. Cada empresa pratica a RSC da maneira como achar melhor, porém, como ressalta Dias (2012), ela deve ser assumida espontaneamente, levando em conta todos os aspectos da Responsabilidade Social, e não só as ações visíveis.

Outra questão relacionada à prática da RSC diz respeito ao engajamento dos colaboradores dentro da empresa, em que de nada adianta a organização querer ser vitrine se a “casa não está bem arrumada”. Responsabilidade Social Corporativa também se faz dentro de uma organização, agindo com respeito e transparência junto aos colaboradores, informando-os das metas da organização e respeitando seus direitos trabalhistas. Essas questões levam a outro conceito, chamado Responsabilidade Social Interna⁴⁸, pois

ser *socialmente responsável* implica, para a empresa, valorizar seus empregados, respeitar os direitos dos acionistas, manter relações de boa conduta com seus clientes e fornecedores, manter ou apoiar programas de preservação ambiental, atender à legislação pertinente à sua atividade, recolher impostos, apoiar ou manter ações que visem diminuir ou eliminar problemas sociais nas áreas de saúde e educação e fornecer informações sobre sua atividades (ASHLEY, 2006, p.173) [grifo do autor].

⁴⁶ RAMPINELLI; GUIMARÃES, 2006, p. 220.

⁴⁷ Com o termo “colaboradores” quer-se referir aos indivíduos que cumprem suas atividades dentro das organizações, em regime de cooperação, com vistas a atingirem os seus objetivos.

⁴⁸ RAMPINELLI; GUIMARÃES, 2006, p. 224.

A Responsabilidade Social Corporativa, quando bem instituída e gerenciada, pode ser vista como um instrumento de poder, uma vez que “constitui-se por relações éticas e transparentes da organização com todos os seus públicos, que por sua vez, compõe grupos de pessoas com valores e identidade” (CUSTÓDIO; KATO; BELACHE, 2009, p. 4). O conceito da RSC, por sua vez, deve ser visto como parte da cultura, da visão e dos valores da empresa, pois requer uma filosofia e um compromisso que estejam articulados na missão, no manual dos empregados, no marketing e na comunicação com todos (BORGER, 2001).

Analisando as práticas de Responsabilidade Social Corporativa como pertencentes às organizações, entende-se que são de caráter estratégico para as mesmas, oferecendo-lhes um diferencial. Esse diferencial, por sua vez, culminará em um reconhecimento ético dessas organizações, o qual ocorre pelo fato de elas trabalharem com questões que visam ao desenvolvimento comunitário, pois, no conceito de ética empresarial ou organizacional⁴⁹, “a empresa ou entidade deve estar presentes de forma transparente e buscando sempre contribuir para o desenvolvimento comunitário, praticando a cidadania e a responsabilidade social. Se atentam contra a cidadania, ferem a ética empresarial”⁵⁰. Portanto, essas responsabilidades, que podem ser denominadas como responsabilidades éticas,

correspondem a atividades, práticas, políticas e comportamentos esperados (no sentido positivo) ou proibidos (no sentido negativo) por membros da sociedade, apesar de não codificados em leis. Elas envolvem uma série de normas, padrões ou expectativas de comportamento para atender àquilo que os diversos públicos (*stakeholders*) com as quais a empresa se relaciona consideram legítimo, correto, justo ou de acordo com seus direitos morais ou expectativas (ASHLEY, 2006, p. 5) [grifo do autor].

Através das práticas de RSC as organizações terão esse contato com a sociedade, e, sendo práticas positivas que vão de acordo com os objetivos da organização e contribuam para a sociedade, serão aceitas por ela. Isso, conseqüentemente, culminará em uma reputação positiva para a empresa, visto que

⁴⁹ A ética empresarial (ou organizacional, num sentido mais amplo) envolve a definição clara de posturas adotadas pela empresa e por seus colaboradores, a partir dos dirigentes e, embora baseada em conceitos morais, distingue-se destes pela sua característica mais utilitária. Trata-se de estabelecer os procedimentos para o dia-a-dia da empresa e não conceitos filosóficos ideais (HUMBERG, 2006, p. 82).

⁵⁰Fonte: COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. Disponível em: <<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/conceitos/eticaempresarial.php>>. Acesso em: 08 out. 2014.

muitas empresas, acadêmicos e a mídia vêm ressaltando exclusivamente, contudo, a abordagem instrumental da responsabilidade social corporativa como forma de melhorar a reputação da empresa, identificar oportunidades de testar novas tecnologias e produtos e, assim, adquirir vantagens competitivas no mercado globalizado (ASHLEY, 2006, p. 52).

Nesse contexto de transformações e exigências da sociedade quanto a uma postura ética e responsável por parte das empresas, não se pode ter como foco somente a produção e o lucro, necessita-se uma integração com a sociedade, pois “é indispensável que se integre ao continente da sociedade, que faça parte dele, que influa nos seus rumos” (VIANA, 2001, p. 40). Essas práticas possibilitam isso, pois além das organizações atuarem, através delas, junto à sociedade, também permite que as pessoas possam construir uma imagem positiva dessas organizações, visto que “é comprovado, em pesquisas, que empresas sustentáveis e socialmente responsáveis são bem vistas aos olhos do consumidor, influenciando no poder de compra e impactando diretamente na imagem corporativa”⁵¹. Tudo isso se configura nesse espaço de mudanças e maior atenção da população quanto às questões públicas, portanto,

[...] podemos dizer que a crescente atenção à ética e à responsabilidade social corporativa, bem como a ideia de que as organizações do terceiro milênio precisam ser socialmente responsáveis se quiserem sobreviver em meio à competição cada vez mais acirrada, fazem parte desses processos profundos de mudança (ASHLEY, 2006, p. 8).

Esse reconhecimento ético torna-se essencial para as organizações, visto que “a ética afeta desde os lucros e a credibilidade das organizações até a sobrevivência da economia global” (ASHLEY, 2006, p. 6). Destaca-se a questão de todas essas práticas irem de acordo com os princípios da organização, para que sejam práticas verdadeiras e que de fato situem-se no conceito de Responsabilidade Social Corporativa, pois “a adoção de programas de ética envolve um amplo trabalho de busca de valores realmente praticados na empresa” (HUMBERG, 2006, p. 83).

Ao refletir as exigências de uma sociedade que se democratiza e se reorganiza juridicamente, a comunicação passa a exigir coerência entre o que a empresa diz e o que ela faz. Não existe verdade fora dessa coerência. Não existe relacionamento sem essa coerência. Porque relacionamento é troca. Por isso, a nova

⁵¹ Fonte: COMUNICAÇÃO E TENDÊNCIAS. Disponível em: <<http://www.comunicacaoetendencias.com.br/sustentabilidade-preocupacao-com-o-futuro-ou-estrategia-de-marketing>>. Acesso em: 08 out. 2014.

realidade está afetando a empresa de alto a baixo. E influenciando da renovação das marcas corporativas ao treinamento de pessoal em todos os níveis (VIANA, 2001, p. 33).

Entende-se, então, que de nada adianta uma empresa querer ser socialmente responsável se a sua cultura e identidade organizacionais⁵² não forem de acordo com o conceito da RSC, uma vez que a sociedade está atenta às atividades organizacionais e a credibilidade da organização é ameaçada quando o discurso ético mostra-se diferente da prática (ANDRADE, 2011). Para ser estratégica, a RSC deve estar elencada na missão da empresa, nas suas práticas culturais, uma vez que, integrando a questão da responsabilidade social como um elemento da cultura organizacional, há um comportamento socialmente responsável voltado aos valores (CUSTÓDIO; KATO; BELACHE, 2009). Sobre isso, Custódio, Kato e Belache (2009, p. 4) argumentam que

a dimensão cultural, portanto, é fundamental para entender as formas que a responsabilidade social corporativa está sendo incorporada ao mundo dos negócios. Deste modo, pressupõe-se que a responsabilidade social pode ser caracterizada como uma cultura organizacional, pois está fundamentada em valores, crenças e atitudes da organização, permitindo direcionar as estratégias corporativas.

Assim, o conceito de RSC deve ser incorporado à orientação estratégica da empresa, ou seja, deve fazer parte dela, parte de sua identidade, sendo vista como uma “ferramenta de gestão, como uma medida de prudência e como uma exigência de justiça” (CORTINA apud LEANDRO; REBELO, 2011, p. 14).

Tendo visto esses conceitos sobre a Responsabilidade Social Corporativa por esse viés estratégico, pode-se, agora, relacioná-los com as ações apresentadas anteriormente, referentes à Souza Cruz e à Vale. Assim, retoma-se a ideia das organizações de risco e da utilização, por parte delas, dessas estratégias de RSC como forma de investimento e também de reconhecimento.

Para finalizar, traz-se à luz outro exemplo de uma organização de risco, a Companhia de Bebidas das Américas (Ambev), que também desenvolve projetos focados na responsabilidade, no desenvolvimento social e na preservação do meio ambiente. A Ambev foi criada no ano de 2000, com a união da Cervejaria Brahma e da Companhia Antárctica,

⁵² Esses conceitos serão trabalhados no próximo capítulo.

líderes no setor de bebidas. A companhia ampliou e consolidou a liderança no Brasil e na América Latina, sendo parte, hoje, da Anheuser-Busch InBev n.v./s.a (ABI), maior grupo cervejeiro do mundo. A Ambev produz, envasa e comercializa cerca de 30 marcas de cervejas e bebidas não alcoólicas. O fato de a empresa ser considerada uma organização de risco se justifica pelo seu produto – a bebida alcoólica – que, em longo prazo, pode causar prejuízos à saúde. Nesse contexto, a empresa vai contra a instância pública da saúde⁵³.

A Ambev também possui projetos ligados à Responsabilidade Social Corporativa, os quais têm relação direta com o seu produto. Dentre esses projetos, destacam-se: Talentos do Samba e Bar de Resposta. O primeiro é um concurso promovido pela Antarctica – uma das marcas comercializadas pela Ambev – que busca incentivar sambistas de comunidades de baixa renda no Rio de Janeiro. No concurso, além dos vencedores serem premiados com uma quantia financeira, há a oportunidade para que mostrem o seu trabalho e comecem a construir uma carreira musical. Os grupos gravam CD e participam de programa de rádio, tudo com o intuito de incentivar a produção musical e divulgar os talentos da nova geração do samba⁵⁴. É interessante analisar que esse é um projeto que se relaciona diretamente com o produto da empresa, a cerveja. Isso se justifica pelo fato de a cultura do samba ser composta pela música e pela “boa cerveja”, da roda de amigos e a cerveja, e é justamente isso que se pode notar no vídeo⁵⁵ de divulgação do concurso.



Figura 11⁵⁶ – Concurso Talentos do Samba no *site* da Ambev

⁵³ Fonte: AMBEV. Disponível em: <<http://www.ambev.com.br/sociedade.html>>. Acesso em: 09 out. 2014.

⁵⁴ Disponível em: <<http://www.ambev.com.br/sociedade.html>>. Acesso em: 09 out. 2014.

⁵⁵ Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=I-KqblMB15c>> Acesso em: 09 out. 2014.

⁵⁶ Retirada do *site* da AMBEV. Acesso em: 09 out. 2014.



Figura 12⁵⁷ – No vídeo promocional do concurso nota-se o cenário do samba composto pela bebida alcoólica

Outro exemplo é o Programa Bar de Resposta, programa relacionado à promoção do consumo responsável. Desde 2003, a empresa mantém o Programa Ambev de Consumo Responsável⁵⁸, seguindo as premissas da Organização Mundial de Saúde (OMS). O programa atua em duas frentes: a primeira é realizada nos estabelecimentos, com treinamentos presenciais e *online* voltados aos donos, garçons e atendentes, e a segunda acontece nos bares das comunidades de baixa renda, onde há a promoção de uma eleição com aqueles que atuam de forma mais responsável. O bar vencedor como o mais responsável ganha pintura no estabelecimento, restauro na fachada, mesas, cadeiras e novos equipamentos. Esse programa também tem relação direta com o produto principal da empresa e sabe utilizá-lo de forma estratégica, uma vez que a grande preocupação atualmente é a venda e o consumo de bebidas alcoólicas por menores de idade.



Figura 13⁵⁹ – Programa Bar de Resposta no *site* da Ambev

⁵⁷ Retirada do canal da Ambev no Youtube. Acesso em: 09 out. 2014.

⁵⁸ Formado por campanhas de conscientização, materiais de comunicação, doação de bafômetros ao poder público, trabalho em rede com ONGs, programas de engajamento de funcionários, pesquisas, mobilização de pontos de venda e treinamento de profissionais do setor de bares e restaurantes. Fonte: AMBEV. Disponível em: <<http://www.ambev.com.br/consumo-responsavel.html>>. Acesso em: 09 out. 2014.

⁵⁹ Retirada do *site* da AMBEV. Acesso em: 09 out. 2014.



Figura 14⁶⁰ – Vídeo promocional do concurso⁶¹

Finalizando esse capítulo, foi possível entender um pouco mais sobre como as organizações, em especial as organizações de risco aqui contextualizadas e apresentadas, se utilizam estrategicamente dessas práticas da RSC. Nota-se, portanto, que essas organizações investem nessa área e utilizam-se de projetos que se relacionam com a sua atuação, conforme exemplos citados, o que dá um panorama de como se configura esse cenário hoje em dia, o qual se caracteriza por uma maior participação dessas organizações junto à sociedade.

Como já tratado anteriormente, essas práticas, quando realizadas eticamente e de acordo com a atuação da empresa, com o intuito de colaborar com a sociedade e disseminar ideias responsáveis, só tendem a gerar pontos positivos para a organização e a contribuir para a sua reputação. Relacionado a isso, a Vale, por exemplo, foi eleita, segundo o site da Exame⁶², a 6ª empresa de melhor reputação no Brasil neste ano. No primeiro trimestre do ano, a empresa registrou o maior lucro entre as empresas brasileiras de capital aberto, ocupando a posição de 442ª, com valor de mercado⁶³. A partir disso, pode-se ver que a empresa tem um potencial econômico muito grande e é reconhecida por isso, entretanto, existem muitas controvérsias sobre a sua atuação por conta dos danos que gera ao meio ambiente. Essa reputação, pelo que se pode ver, é relacionada ao seu potencial econômico, no entanto, se a empresa continuar investindo em práticas de RSC pode vir a ter, futuramente, uma melhor reputação quanto à questão ambiental. Tudo isso, como se viu, é acompanhado e divulgado pela mídia em razão de o

⁶⁰ Retirada do canal da Ambev no Youtube. Acesso em: 09 out. 2014.

⁶¹ Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=-20CDPL9EZI#t=11>>. Acesso em: 09 out. 2014.

⁶² Disponível em: <<http://www.exame.abril.com.br>>. Acesso em: 09 out. 2014.

⁶³ Fonte: EXAME. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/100-empresas-com-a-melhor-reputacao-do-brasil?p=4#7>>. Acesso em: 07 set. 2014.

[...] tema da Responsabilidade Social passou a ser priorizado pela mídia especializada, que se tornou uma eficiente divulgadora da proposição ao ressaltar casos e experiências que passaram, assim, a gozar notoriedade junto ao amplo público. [...] O interesse despertado mostrou às empresas em geral que esta era uma característica que deveria estar associada às suas marcas. Embora não fosse possível quantificar, ou mesmo identificar com clareza seu significado, o diferencial de 'empresa focada no social' popularizou-se, tornando-se essencial à formação de uma imagem institucional positiva e empática (FISCHER, 2002, p. 77).

Nesse entendimento, é possível entrar na questão dessas práticas como pertencentes à cultura dessas organizações e contribuintes para a consolidação da sua identidade e formação da sua imagem e reputação, o que será feito no próximo capítulo. A figura 15 demonstra a relação entre alguns conceitos apresentados neste capítulo.

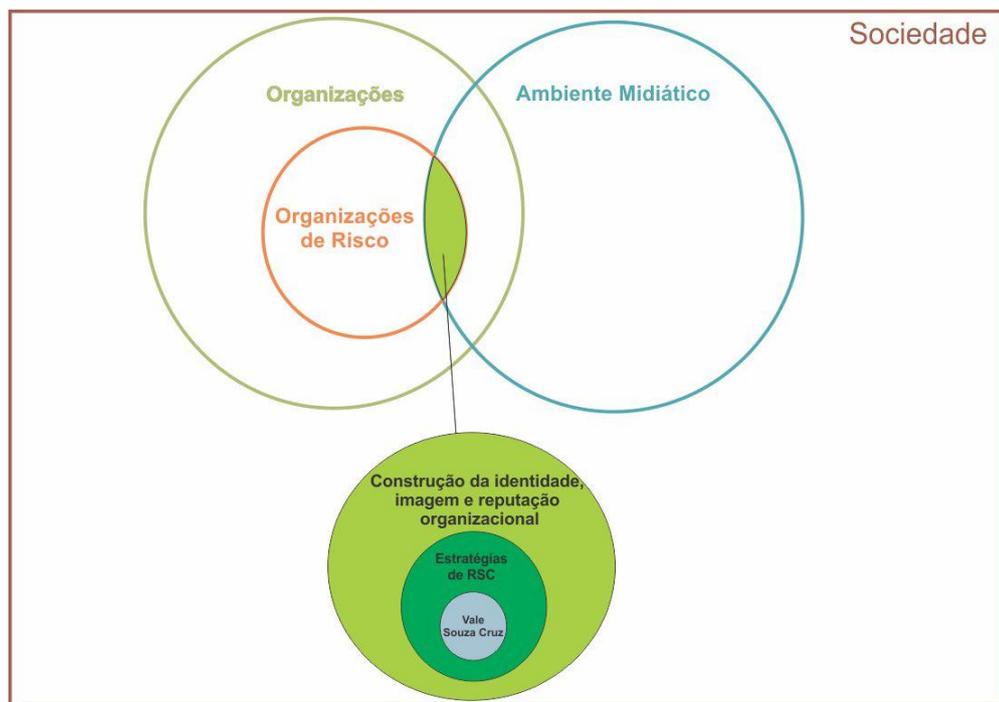


Figura 15 – Percurso conceitual do estudo

2 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO

Todas as questões trabalhadas no capítulo anterior relacionam-se à grande área das organizações. Dessa forma, verifica-se que todas as estratégias e ações que foram apresentadas perpassam por outra grande área, a área da comunicação, mais especificamente, a da comunicação e informação. Isso se justifica pelo fato de que todas essas ações de Responsabilidade Social Corporativa são informadas e comunicadas aos públicos da organização. Essas informações são disseminadas através da mídia e também através dos materiais próprios dessas organizações, os relatórios de sustentabilidade, utilizados como estratégias de comunicação, que tem o fim de informar como a empresa se porta diante dessas práticas.

Uma vez que o último capítulo focará, através da semiologia da análise dos discursos, na construção da identidade e da imagem organizacional nos relatórios de sustentabilidade, é necessário trabalhar, neste capítulo, alguns aspectos que demonstram que esses relatórios funcionam estrategicamente na construção dessa imagem e identidade organizacional. Para tanto, serão abordadas, aqui, as estratégias de comunicação e informação dentro das organizações e a sua importância para o desenvolvimento das mesmas. Além disso, será trabalhada a ideia da cultura organizacional, a fim de entender seu conceito e a sua importância para uma organização e, finalmente, os conceitos de identidade, imagem e reputação.

As questões trazidas à luz até aqui se relacionam com o bom funcionamento da comunicação dentro das organizações, visto que a mesma liga-se cada vez mais ao exercício do poder (DUARTE; MONTEIRO, 2009) e, sendo essas práticas de RSC bem comunicadas, haverá o engajamento de toda a organização. Duarte e Monteiro (2009, p. 8) afirmam que “a variável comunicação é cada vez mais determinante para a viabilização de aspectos fundamentais à sobrevivência e ao avanço, como vendas, coesão interna, engajamento, gestão, visão, reputação e imagem”. Isso ocorre porque a comunicação permite que se criem e se mantenham relacionamentos dentro das organizações, e isso possibilita um ambiente de trabalho cooperativo que tenha por objetivo o alcance das metas da organização. Assim, para Andrade (2011, p. 25),

a comunicação é estratégica para a organização porque cria e mantém os relacionamentos com os seus públicos e assegura a sua manutenção e o sucesso do empreendimento. Utiliza-se uma comunicação que atenda às demandas de interação e que possibilite e incentive a participação por meio do diálogo. Concebe-se, também, a comunicação como elemento essencial da cultura organizacional, ao servir de disseminadora e formadora dos princípios que compõem a identidade da empresa.

O sucesso organizacional tem relação direta com a comunicação organizacional a partir do momento em que se instaura uma consciência comunicativa na organização, ou seja, quando os indivíduos entendem que o diálogo, a circulação de informações e a participação andam juntas com o desenvolvimento coletivo (DUARTE; MONTEIRO, 2009). Sobre a importância e o papel da comunicação dentro das organizações, Silva e Fossá (2007, p. 13) afirmam que

a comunicação é a difusora dos elementos culturais da empresa, tanto no que se refere aos aspectos administrativos e regulamentadores dos padrões organizacionais, como também das trocas simbólicas entre os indivíduos considerando suas trajetórias de vida. Além disso, a comunicação contribui para a construção da identidade e da cultura organizacional que servem de referências aos indivíduos que estão direta ou indiretamente ligados a organização, ou seja, estes elementos se disseminam para além dos limites físicos e geográficos da empresa, influenciando todos os públicos da organização.

Ou seja, a comunicação e a decorrente informação que advém dela são essenciais para que a sociedade veja e entenda o que a organização está fazendo e com o que ela trabalha, pois “o sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo” (KUNSCH, 2003, p. 70). Entende-se, portanto, que a comunicação é essencial, uma vez que

tornou-se tão importante quanto a estrutura financeira das empresas, o departamento de compras ou a política de pessoal. E os empresários, em especial os que desempenham funções estratégicas, estão cada vez mais envolvidos em atividades de comunicação. As mudanças do ambiente empresarial e político são refletidas de imediato no estilo de comunicar (VIANA, 2001, p. 32).

Com relação à informação, Simões (2006) afirma que ela não possui uma definição única, uma vez que é aplicada a distintas áreas do conhecimento, sendo possível, entretanto, buscar definições de outras áreas e trazê-las para as Relações Públicas, uma vez que “a imensa vantagem, o benefício insubstituível da informação exata largamente difundida, é o que constitui a essência das Relações Públicas” (CHAUMELY; HUISMAN apud SIMÕES,

2006, p. 19). O autor ainda traz a comunicação como um processo e a informação como um elemento que circula e leva ao diálogo, sendo esse o objetivo. Para Baldissera (2000, p. 27), a comunicação também é um “processo de construção de sentidos”, enquanto a informação “compreende o conjunto de dados constantes na fonte ou postos em circulação na cadeia de comunicação”.

O acesso à informação nas organizações contribui para que os colaboradores se envolvam com a organização e projetem a cultura organizacional para a sociedade, sendo que, como afirma Simões (2006), o objetivo da informação é a cooperação, e a informação é a essência do processo de comunicação. Essa cooperação viabiliza os relacionamentos dentro da organização, uma vez que, como afirma Azevedo (apud SIMÕES, 2006, p. 22) “Relações Públicas visa, pela prática sistemática de uma ampla política de informação, obter uma eficaz cooperação em vista da maior satisfação possível dos interesses comuns”. É visto, então, que a informação permite que os relacionamentos dentro das organizações ocorram de forma organizada, pois segundo Simões (2001, p. 60),

as bases de poder, em si, não provocam, diretamente, a manutenção ou modificação das atitudes, da imagem, da credibilidade e, conseqüentemente, da conduta. O elemento ativador e organizador do processo é a *informação*. [...] A informação é a matéria-prima que produz 'a reação química' no sistema, levando à ação cooperativa entre as partes. Ela evita a entropia e organiza a relação [grifo do autor].

A partir disso, retoma-se a importância de uma informação que tenha circulação dentro das organizações, uma vez que é de responsabilidade dessas manter os seus públicos informados a respeito de todas as suas atividades. Se o processo de comunicação nesses espaços não for eficiente, não haverá a difusão do elemento informação e nem a ideia de consciência comunicativa e desenvolvimento coletivo. Isso, por sua vez, poderá causar problemas aos negócios, pois a comunicação e a decorrente disseminação de informações são de grande importância para que se entenda a organização, bem como sua cultura e costumes. Sobre isso, Vieira (2004, p. 26) discorre que

a comunicação é fundamental, não só nos possibilitando compreender o comportamento e a cultura organizacional, como também aumentando a força competitiva da organização. Em cenário de constante mudança na busca da qualidade e do conhecimento organizacional, a comunicação facilitará a compreensão dos processos de transmissão e assimilação de novos conceitos, assim como a socialização do conhecimento, compartilhando com todos as metas da organização.

A informação vincula-se ao conhecimento a partir da ideia de “dar forma, disciplinar, instruir ou ensinar a mente” (SIMÕES, 2006, p. 36). A partir da obra de Simões (2006), traz-se a ideia de que a informação não está nos dados repassados, e sim na percepção de sua estrutura, pois “a informação é, em si, uma forma (dados), e ao mesmo tempo uma ação de dar forma” (SIMÕES, 2006, p. 41). As pessoas não recebem informações, e sim as criam a partir dos dados que recebem, e isso as leva a entender, segundo Simões, como a elaboração da percepção do receptor, pois ela não está nos dados, e sim no receptor. Sendo assim, a comunicação é “um processo de intercâmbio de informações e transmissão de significado” (KATZ; KAHN apud SIMÕES, 2006, p. 65). Para Simões (2001), quem tem a informação tem o poder sobre uma decisão ou tem o poder de influenciar a decisão do outro, existindo, assim, um vínculo entre poder, comunicação, informação e conhecimento.

Há de se ter, então, uma cultura de comunicação forte e eficiente que comunique, através da difusão dessas informações, essas práticas de RSC aos públicos da organização. Essa comunicação deve estar alinhada à identidade e à cultura da empresa, conferindo-lhe uma maior credibilidade, “afinal de contas, a empresa cidadã é aquela que é percebida efetivamente como tal, percepção que só se concretiza com uma cultura de comunicação difundida por toda a organização” (BUENO, 2009, p. 79).

2.1 COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura, como dito por Warnier (2000), é a bússola de uma sociedade, visto que, sem ela, não saberíamos de onde viemos e também não saberíamos como nos comportar na sociedade em que vivemos. Nessa ideia, Dias (2007) comenta que, em relação ao homem, há a transmissão para as novas gerações de tudo que é aprendido. Por exemplo, quando uma geração aprendeu a dominar o fogo, transmitiu-a para as demais, perpetuando, assim, o conhecimento adquirido. Isso faz com que a cultura seja “apreendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, mas resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada” (SROUR, 2005, p. 211). A cultura, portanto, relaciona-se aos seres humanos e as suas vivências, e se modifica em diferentes regiões e até mesmo dentro de uma mesma cidade, sendo transmitida através da socialização do indivíduo.

Cada agrupamento humano possui suas diferenças, seus hábitos, costumes e linguagens, formando, assim, “um todo composto por diversos indivíduos que se constituem como grupos sociais homogêneos e a esses conjuntos denominamos subculturas” (DIAS, 2007, p. 14). Ainda segundo Dias (2007), a cultura humana é formada por inúmeras subculturas, como exemplo, as culturas francesa, brasileira, indiana, todas subculturas dessa cultura humana. Além, é claro, das inúmeras culturas que se encontram dentro de cada subcultura. Para o autor, compreende-se a cultura como “o conjunto de traços materiais e não materiais que caracterizam e identificam uma sociedade” (DIAS, 2007, p. 17). A formação da cultura conta com alguns elementos básicos, que claro, diferenciam-se a cada cultura, mas são comuns a todas: crenças, valores, normas, sanções, símbolos, idioma e a tecnologia (DIAS, 2007). Visto isso, todas as pessoas possuem uma cultura que lhes foi repassada e que, como se viu, serve de bússola para que o homem entenda o seu local na sociedade. Sobre a ideia de cultura, Warnier (2000, p. 21) afirma que

cultura é uma totalidade complexa feita de normas, de hábitos, de repertórios de ação e de representação, adquirida pelo homem enquanto membro de uma sociedade. Toda cultura é singular geograficamente ou socialmente localizada, objeto de expressão discursiva em uma língua dada, fator de identificação dos grupos e dos indivíduos e de diferenciação diante dos outros, bem como fator de orientação dos atores, uns em relação aos outros e em relação ao seu meio. Toda cultura é transmitida por tradições reformuladas em função do contexto histórico.

Entendido um pouco mais acerca do que implica o conceito de cultura, traz-se essa ideia para dentro das organizações, que também possuem uma cultura específica que guia os seus projetos através de crenças e valores que são repassados durante os anos. Toda organização possui uma cultura que a identifica e constrói a sua identidade⁶⁴, tornando-a peculiar e contribuindo para a sua fixação e reconhecimento no segmento de mercado em que atua. A cultura organizacional, segundo Schein (apud MARRAS, 2000, p. 289),

é o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado (*ensinado*) aos demais (*novos*) membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas [grifo do autor].

⁶⁴ O conceito de identidade organizacional será trabalhado no tópico 2.2

A cultura organizacional dá à organização uma personalidade, que, conforme Dias (2007) será manifestada por seus membros. As organizações são um sistema aberto que estão em constante contato com o ambiente externo, elas estão também em contato com outras culturas, portanto, a organização terá a sua cultura organizacional, mas estará sempre sofrendo influência das culturas existentes em seu entorno (DIAS, 2007). Essa multiplicidade de culturas também se encontra dentro da organização, através da cultura dos seus colaboradores. Sobre isso, Tavares (1996) comenta que os colaboradores possuem valores e padrões que estão interiorizados antes de entrarem na organização e, quando entram, a mesma impõe os seus valores e a sua cultura, através do poder contextual.⁶⁵ Toda essa imposição tem por finalidade o alcance das metas da organização, sendo este poder contextual o reflexo da cultura predominante na mesma.

A cultura organizacional, desse modo, é o conjunto de valores, crenças e entendimentos importantes que os integrantes de uma organização têm em comum. A cultura oferece formas definidas de pensamento, sentimento e reação que guiam a tomada de decisões e outras atividades dos participantes de uma organização. Dito de outra forma, podemos dizer que a cultura organizacional é um sistema de valores e crenças compartilhados que interage com pessoas, estruturas da organização, processos de tomada de decisões e sistemas de controle de uma empresa para produzir normas de comportamento (DIAS, 2007, p.41).

A cultura organizacional é partilhada e aprendida através da experiência em grupo e os “os valores, as crenças, os pressupostos e as relações de poder estabelecidos entre os membros compõem e interferem nessa cultura organizacional, que é disseminada pelas experiências e pelos relacionamentos organizacionais” (ANDRADE, 2011, p. 26). Ou seja, os colaboradores vivenciam essa cultura, ela é construída em conjunto e passa a desenvolver a identidade de seus membros. Conforme Baldissera (2000, p. 17), “a cultura organizacional resulta de interações múltiplas e multidirecionais, não isoladas, uma vez que os elementos influenciam-se e/ou transformam-se mutuamente, numa constante construção/desconstrução”. Nesse contexto de constantes transformações, destaca-se a importância do gerenciamento da cultura organizacional, permitindo, assim, que os valores organizacionais sejam reforçados e disseminados entre os colaboradores. Dessa forma, os colaboradores, cada vez mais, irão se sentir parte integrante da organização, tendo a capacidade de influenciá-la e também de serem

⁶⁵ Corresponde ao que é colocado pela organização à disposição de seus membros, ou seja, trata-se de um instrumento de coordenação e integração das ações individuais em ações coletivas que levem a organização a alcançar os seus objetivos. Pode-se assim dizer, que o poder contextual é um reflexo da cultura predominante na organização (TAVARES, 1996, p. 3).

influenciados, pois “a identificação com a organização cria uma base cognitiva e emocional para o sentido de pertencimento e comprometimento, no qual se estabelecem as relações entre a organização e seus membros” (ALMEIDA, 2009, p. 222).

Para Sérgio Alves (1997, p. 3), a cultura seria um “complexo de padrões de comportamentos, hábitos sociais, significados, crenças, normas e valores selecionados historicamente, transmitidos coletivamente, e que constituem o modo de vida e as realizações características de um grupo humano”. Na percepção do autor, a cultura organizacional traduz ou reflete as escolhas desenvolvidas pela liderança da organização que são compartilhadas com os demais membros.

Uma organização se mantém unida, coesa, por meio da cultura organizacional, que expressa os valores ou ideais sociais e crenças que os membros da organização chegam a compartilhar, manifestados em elementos simbólicos como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem específica (DIAS, 2007, p. 42).

Esses valores e ideais podem ser relacionados às práticas de Responsabilidade Social Corporativa tratadas anteriormente, já que o conceito da RSC elenca-se ao de cultura organizacional na medida em que suas práticas visam ao desenvolvimento da organização como um todo e também da comunidade em que a organização está inserida, pois isso faz parte dos valores, atitudes e crenças das organizações. A partir disso, vê-se a RSC como parte da cultura organizacional, a qual acaba fortalecendo as estratégias de RSC nas organizações.

A cultura organizacional trata-se de uma alavanca para a implementação da responsabilidade social de modo efetivo pela organização. Os valores, crenças e atitudes da empresa devem estar fortemente embasados nos fundamentos que norteiam as ações socialmente responsáveis que pretendem realizar perante a sociedade. Assim, o conceito de responsabilidade social deixa de ser simplesmente atitudes da empresa para com a sociedade para se transformar em atitudes sustentáveis para a própria organização (CUSTÓDIO; KATO; BELACHE, 2009, p. 10).

Ressalta-se a importância dessas práticas de RSC serem contínuas e integrem a cultura da organização. Sendo assim, serão disseminadas ao longo dos anos entre os colaboradores, que entenderão que a empresa é socialmente responsável e trabalha para isso, uma vez que essa ideia fará parte das crenças e dos valores da organização. Quando a cultura

organizacional passar a desenvolver a identidade de seus colaboradores, eles se engajarão na causa e levarão essa cultura adiante.

Não há indivíduos, empresas ou países sem cultura. Toda sociedade funciona de acordo com princípios, valores e tradições culturais específicos, que determinam os pensamentos e comportamentos de indivíduos, grupos e instituições, entre os quais se incluem, necessariamente, as organizações e o mundo dos negócios em geral. Além de princípios éticos e valores morais, temos também princípios e valores culturais influenciando os modos de ação e práticas administrativas e, portanto, o modo como a responsabilidade social corporativa é concebida e implementada em determinada sociedade (ASHLEY, 2006, p. 10).

Entendendo essas questões, retoma-se o papel da comunicação frente à cultura organizacional. A disseminação da cultura organizacional só ocorrerá através da comunicação: da comunicação entre os colaboradores, da comunicação da direção com os colaboradores, da comunicação através de materiais institucionais que ilustrem essa cultura. A comunicação é a essência dos relacionamentos organizacionais, e só através dela e das informações advindas dela é que se conseguirá transmitir uma cultura organizacional no decorrer dos anos.

2.2 ESTRATÉGIAS DE INFORMAÇÃO: A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL

Em sua obra, Stuart Hall (2006) traz a ideia da fragmentação das identidades modernas, ou seja, a ideia do sujeito unificado, com uma identidade estável, não existe mais, visto que, atualmente, o indivíduo é composto de várias identidades. Sobre isso Hall (2006, p. 13) afirma que “o sujeito assume identidades diferentes em diferentes momentos, identidades que não são unificadas ao redor de um 'eu' coerente”. Essas interações ocorrem, por sua vez, nas sociedades modernas, as quais são “sociedades de mudança constante, rápida e permanente” (HALL, 2006, p. 14).

Essas construções de identidades, ainda segundo Hall (2006, p. 11), “libertaram o indivíduo de seus apoios estáveis nas tradições e nas estruturas”, pois se considerava, inicialmente, o individualismo como divinamente estabelecido. Neste contexto, Hall aborda que é na identificação do sujeito sociológico que se reconhece a concepção interativa da

identidade e do eu (HALL, 2006). A identidade, que antes era plenamente unificada e coerente, agora é deslocada totalmente, afinal, está-se em constante interação com outras pessoas e outras culturas – outras identidades – e as pessoas acabam incorporando à sua própria identidade aspectos identitários distintos.

Assim, a identidade é realmente algo formado, ao logo do tempo, através de processos inconscientes, e não algo inato, existente na consciência do momento do nascimento. Existe sempre algo imaginário ou fantasiado sobre sua unidade. Ela permanece sempre incompleta, está sempre em processo, sempre sendo formada (HALL, 2006, p. 38).

Ao entender essa constante construção da identidade pelo fato de sempre se estar convivendo com outras pessoas e incorporando seus hábitos culturais, pode-se trazer essa questão para dentro das organizações. Nas organizações, se comparado, pode relacionar-se justamente por conta dessa fragmentação das identidades, ou seja, as pessoas que convivem dentro das organizações são pessoas com identidades diferentes que ao se conhecerem incorporam novos aspectos identitários aos seus. Isso tudo contribui para que haja uma pluralização das identidades que, na visão de Hall (2006, p. 13),

a identidade plenamente unificada, completa, segura e coerente é uma fantasia. Ao invés disso, à medida que os sistemas de significações e representação cultural se multiplicam, somos confrontados por uma multiplicidade desconcertante e cambiante de identidades possíveis, com cada uma das quais poderíamos nos identificar – ao menos temporariamente.

O fato decorre de a organização, detentora de uma identidade que a particulariza, contar com várias outras identidades: as das pessoas que lá trabalham e das pessoas que com ela interagem:

As organizações são formadas por pessoas que carregam dentro de si o seu universo cognitivo e, portanto, têm uma maneira própria de ver as coisas. Não há, pois, garantia de que aquilo que elas pensam que estão passando, por meio de sua comunicação, está sendo efetivamente assimilado por seu público interno. Daí a importância de se considerar a cultura organizacional nesse contexto (KUNSCH, 2003, p. 30).

Entende-se, portanto, que a identidade pessoal está em constante construção pelo fato de o ser humano estar sempre se relacionando com diferentes pessoas em diferentes locais. Assim como as pessoas, as organizações também têm uma identidade que caracteriza aquilo que elas

são ou como elas se identificam. Essa identidade além de identificar a própria organização também conta, em seu interior, com várias outras identidades, as dos seus colaboradores, pois “não há uma identidade, mas varias identidades em uma mesma organização, da mesma forma que não há uma única cultura, e sim várias” (ALMEIDA, 2009, p. 217).

A identidade de uma organização engloba processos conscientes, como o seu conjunto de valores, sua missão, visão, crenças, atitudes, significados, os quais são produzidos ou construídos pela organização com o fim de diferenciá-la das demais. Assim,

entendemos a identidade organizacional como o concentrado de informação que integra os sentidos dominantes, duradouros e consensuais, instituídos como narrativas que projectam a imagem da organização no sentido que lhe é mais favorável. É sua função orientar as realizações simbólicas das empresas, promovendo a harmonização de princípios e intenções, junto dos públicos internos ou externos (RUÃO, 2001, p. 3).

A identidade organizacional que “compreende o que a empresa é, o que faz, o que diz, e como diz ou faz” (BUENO, 2009, p. 188) é fator primordial para o reconhecimento de uma organização, visto que a diferencia das demais, tornando-a única. A identidade, segundo Andrade (2011), é construída e preservada pelos membros da organização que “compartilham, discutem e determinam os caminhos que a empresa deseja seguir. Ou seja, a construção do conceito “quem somos” é uma visão real, praticada pelas pessoas que fazem a organização” (MARCHIORI apud ANDRADE, 2011, p. 128). Visto isso, entende-se que a identidade compreende a organização como um todo, envolvendo todos os colaboradores e aproximando-os das práticas da organização.

A identidade organizacional é o que é considerado pela maioria dos empregados como a essência da organização, o que faz a organização se distinguir de outras e o que é percebido como estável ao longo do tempo, ou seja, o que faz a ligação entre o presente e passado e, provavelmente, o futuro (ALMEIDA, 2009, p. 221).

A identidade organizacional, portanto, "compreende o processo, atividade e acontecimento por meio do qual a organização torna-se específica na mente de seus integrantes" (SCOTT; LANE apud MACHADO, 2003, p. 60). Além disso, Almeida (2009) a considera como o DNA da organização, o que a diferencia das demais e o que determina o que ela será no futuro. Destaca-se, a partir disso, a importância atribuída à identidade organizacional ir de acordo com os princípios dos colaboradores, de modo que eles se sintam a vontade em seu ambiente de trabalho e contribuam para o crescimento da organização, pois

a identidade de uma organização não pode ser entendida ou analisada como algo homogêneo e condensado por seus membros. Ela é uma única identidade, por se tratar de uma só organização, mas é vista, vivida e praticada por indivíduos com percepções, visões e perspectivas distintas, que vão construindo seus significados e (res)significando-os em um ambiente cultural exposto às influências socioeconômicas e políticas (ALMEIDA, 2009, p. 217).

Nota-se a importância das informações e atividades realizadas serem coerentes com a identidade da organização, pois sendo ela percebida de maneira distinta por seus públicos, há de se ter essa coerência entre o seu discurso e a sua prática. Além disso, uma identidade forte e bem difundida irá gerar uma maior identificação dos colaboradores com a organização, entrando na ideia do quem é enquanto organização, pois “uma identidade corporativa propositadamente construída, baseada em sinais consistentes, é essencial. Contudo, é preciso estar atento para que não se deturpe a mensagem a ser passada e não se corra o risco de prejudicar a credibilidade da organização” (ALMEIDA, 2009, p. 220).

A identidade, segundo Bueno⁶⁶, além de incluir a missão e a visão da organização, também inclui a capacidade de inovação que uma organização possui, bem como seu capital intelectual. Quanto a essa capacidade de inovação, podem-se incluir as ações que essa organização volta para o seu público e, dentro dessas ações inovadoras, retoma-se a questão das ações ligadas à Responsabilidade Social Corporativa (RSC), tratadas de forma mais detalhada no capítulo anterior. Ao comunicar suas atividades e demais ações que compõem a sua identidade, pode-se entrar na questão dos processos identificatórios, pois, segundo Baldissera (2007, p. 233-234),

isso dá conta do fato de os sujeitos, em diferentes momentos, identificarem-se com coisas/processos/fatos diferentes, algumas vezes contrários e até contraditórios. [...] a identidade atualiza-se como força que, a um só tempo, mantém as várias possibilidades identificatórias juntas, amalgamadas, coesas, tecidas, e, por outro, permite que uma dada identificação (ou mais) se manifeste.

Esses processos identificatórios tornam-se de grande importância para a organização, pois, no momento em que tanto os colaboradores como a sociedade se identificam com a organização, com a sua identidade e com suas práticas, ela passa a ser reconhecida por esses públicos.

⁶⁶ Disponível em:

<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/auditoria_imagem/artigo3.php>. Acesso em: 20 de junho de 2014.

A respeito disso, Goffman (2009) trata das impressões transmitidas propositalmente, quando as pessoas se reúnem. As organizações, por sua vez, também trabalham com impressões e transmitem isso através de sua identidade. Elas também querem ser bem vistas pelos seus públicos e pela sociedade em geral, pois, nesse sistema de impressões, “quando um indivíduo se apresenta diante de outros, terá muitos motivos para procurar controlar a impressão que estes recebem da situação” (GOFFMAN, 2009, p. 23), tendo sempre por fim, a aceitação.

Construir a identidade é, portanto, buscar o equilíbrio entre aquilo que se é e o que os outros esperam que sejamos, ou seja, é a tentativa de resolução de conflitos resultantes de exigências às vezes contraditórias, fundadas na honestidade, na lealdade, na capacidade de estabelecer e manter a confiança das organizações em relação aos seus membros, mas de maneira desinteressada, ou seja, sem pedir reciprocidade (VIEIRA, 2004, p. 72).

Todas essas interações que formam e mantêm a identidade das organizações, tem como fim, como já citado no trabalho, o seu reconhecimento na sociedade em que atua e, ainda mais, a manutenção de uma imagem positiva.

Nesse momento, entendido o conceito acerca de identidade, relaciona-se a questão do poder, visto que a identidade deflagra nos sujeitos envolvidos poder – dele com os outros, dele com a organização e dele com ele mesmo. Nessa questão, trata-se da importância das relações de poder, para a identidade do colaborador não ir contra a identidade da empresa, permitindo, assim, a criação de um vínculo entre ambos e também de um espaço que proporcione a criação de vínculos entre os próprios colaboradores. Sobre esses vínculos, Goffman (2009, p. 80) afirma que

é evidente que os indivíduos membros de uma mesma equipe se encontrarão, em virtude deste fato, em importante relacionamento uns com os outros. [...] Cada um é obrigado a confiar na boa conduta ou comportamento de seus companheiros e vice-versa. Há, por conseguinte, um vínculo de dependência recíproca unindo os membros da mesma equipe aos outros.

As relações de poder caracterizam-se pelo seu funcionamento em rede e sua presença em todos os setores⁶⁷ da organização, a fim de alcançar os seus objetivos. Sabe-se que, segundo Goffman (2009), qualquer tipo de poder deve estar revestido de meios eficientes que

⁶⁷ [...] distintos setores (mecânica, almoxarifado, produção, embalagem, engenharia, limpeza, direção, projetos, contabilidade, vendas, financeiro, recursos humanos, etc. (BALDISSERA, 2000, p. 31)).

o exibam, o que, dependendo do modo como é dramatizado, poderá causar diferentes efeitos. A respeito disso, entra em questão o poder que diferencia uma organização de outra: o poder que se demonstra através do número de produtos, do número de clientes, do tempo de mercado, que, tem por objetivo final causar efeitos em seu público-alvo. A busca por esse poder, por essa referência no ramo em que se atua só se consegue através de uma identidade organizacional bem articulada, de forma a firmar sua reputação⁶⁸ e fidelizar colaboradores e consumidores. As relações de poder

sempre estarão presentes nas organizações, sendo que, em algumas empresas, elas são evidenciadas, em outras, são camufladas. [...] Dentro desse contexto, deve-se considerar a influência do poder na cultura de cada organização, visando entender o seu funcionamento dentro da dinâmica organizacional (ANDRADE, 2011, p. 26).

As relações de poder que se formam dizem respeito tanto ao ambiente interno da organização, quanto ao ambiente externo – relações de poder entre a organização e seus públicos. E é justamente a partir dessas relações de poder que se instauram que a organização vai trabalhar para difundir seus ideais e conseguir o seu espaço e conseqüente reconhecimento no mercado:

As organizações caracterizam-se pela 'presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados e os dirigem para seus objetivos; esses centros de poder precisam, também, reexaminar continuamente a realização da organização e, quando necessário, reordenar sua estrutura, a fim de aumentar sua eficiência' (ETZIONI, 1980, p. 10).

O poder não deve ser visto como uma forma de soberania dos aparelhos de Estado e das ideologias que o acompanham⁶⁹, uma vez que “deve ser analisado como algo que circula, ou melhor, como algo que só funciona em cadeia. Nunca está localizado aqui ou ali, nunca está nas mãos de alguns, nunca é apropriado como riqueza ou um bem. O poder funciona e se exerce em rede” (FOUCAULT, 1979, p. 183). Por conta disso, os indivíduos estão sempre em posição de exercer ou de sofrer a ação do poder, visto que o “poder está presente em qualquer relacionamento e, para melhor compreender suas manifestações e conseqüências, é preciso

⁶⁸ “Diferentemente da imagem, é construída num prazo maior de tempo. Possui maior consistência e intensidade, tornando-se algo que se sente na alma”. Fonte: COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. Disponível em: <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/auditoria_imagem/artigo3.php>. Acesso em: 20 de junho de 2014.

⁶⁹ FOUCAULT, 1979, p.186.

considerar o contexto social e as características das pessoas envolvidas no processo de influenciar e ser influenciado” (KRAUSZ, 1991, p. 16).

Foucault (1979) ainda afirma que em qualquer sociedade existem relações de poder múltiplas que atravessam, caracterizam e constituem o corpo social, sendo que essas relações não podem se estabelecer “sem uma produção, uma acumulação, uma circulação e um funcionamento do discurso” (FOUCAULT, 1979, p. 179). Essas relações de papéis e poder estão presentes em todos os setores da organização, e todas elas têm como meta o cumprimento dos objetivos da organização e o seu reconhecimento perante à sociedade. Sobre isso, referenciando Huckriede, Krausz (1991, p. 2) afirma que

nas organizações, temos a presença de um ou mais centros de poder, que controlam os esforços da organização e de seus dirigentes em direção aos objetivos. Esses centros de poder acompanham o desempenho da organização e, se necessário, modificam sua estrutura, com a finalidade de atingir a eficiência.

As relações de poder contribuem para que possamos entrar na questão do processo de empoderamento⁷⁰, essencial para que os colaboradores tornem-se ativos na rotina organizacional e contribuam para o crescimento da organização.

As questões trabalhadas neste tópico – identidade, identidade organizacional e relações de poder – dizem respeito ao funcionamento e à estrutura das organizações, que estão sempre realizando atividades em busca do cumprimento de seus objetivos. Mais do que o cumprimento dos seus objetivos, essas organizações buscam uma imagem positiva junto à sociedade, buscam ser reconhecidas e vistas com bons olhos. Sobre o conceito de imagem organizacional, Kotler (1998) tem, na imagem, a forma com que o indivíduo vê a organização, sendo que diferentes pessoas podem ter diferentes imagens de uma mesma organização. Nesse processo, no qual o público é o agente ativo e a organização o agente passivo, “os valores agregados à imagem permitem que as organizações exerçam um determinado poder que é sempre racional e circunstancial” (BALDISSERA, 2000, p. 13). Para Neves (1998, p. 64), a

imagem de uma entidade (empresa, pessoa, projeto, país, cidade, associação, grupo, produto, etc.) é o resultado do balanço entre as percepções positivas e negativas que esta organização passa para um determinado público. Diz-se que a

⁷⁰ O conceito de empoderamento será trabalhado no tópico 2.2.1.

imagem é boa, ou muito boa, quando o saldo é positivo, ou muito positivo [grifo do autor].

A imagem de uma organização, portanto, tem a ver com as percepções dos públicos, as quais são formadas ou não pelo contato direto com determinada organização.

A imagem é entendida como um fenômeno no nível individual – por exemplo, uma percepção que uma pessoa tem da organização-, mas que algumas vezes pode ser compartilhado com um grupo de pessoas como um fenômeno coletivo. A formação da imagem é um processo subjetivo, único, relacionado à experiência individual e, ao mesmo tempo, somatório de sensações, percepções e inter-relações de atores sociais (ALMEIDA, 2009, p. 228).

Para Almeida (2009), é a partir da percepção e da interpretação da identidade pelos distintos públicos da organização que a imagem corporativa é constituída, “visto que alguns dos estudos sobre identidade vêm abordando sua inter-relação com imagem e reputação” (ALMEIDA, 2009, p. 226). Entretanto, diferentemente da imagem, a identidade de uma organização se dá pela “somatória dos esforços, produtos, significados, valores, marcas, etc. construídos ou produzidos por uma organização”⁷¹. No que diz respeito à relação entre os dois conceitos entendemos que

a imagem é a resultante da identidade organizacional, expressa nos feitos e nas mensagens. Para a empresa a imagem é um instrumento estratégico, um conjunto de técnicas mentais e materiais, que têm por objetivo criar e fixar na memória do público, os ‘valores’ positivos, motivadores e duradouros. Estes valores são reforçados ao longo do tempo (reimpregnação da mente) por meio dos serviços, as atuações e comunicações. A imagem é um valor que sempre se deseja positivo – isso é, crescente e acumulativo –, e cujos resultados são o suporte favorável aos êxitos presentes e sucessivos da organização (COSTA, 1995, p.45)⁷².

Logo, conclui-se que, quando a identidade de uma organização é forte, bem construída, com elementos que a tornam peculiar, ela dará à empresa uma personalidade. Essa personalidade, por sua vez, será percebida pelos seus públicos e pela sociedade, os quais formarão uma imagem positiva da organização. Imagem e identidade, portanto, são conceitos

⁷¹ Fonte: COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. Disponível em:

<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/auditoria_imagem/artigo3.php>. Acesso em: 20 de junho de 2014.

⁷² Fonte: COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. Disponível em:

<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/relacoes_publicas/artigo1.php>. Acesso em: 10 de junho de 2014.

que se relacionam, pois a “imagem é construída a partir de alguns traços de identidade que são comunicados” (BALDISSERA, 2000, p. 13) e deve, portanto, refletir a identidade da organização.

Ao repassar uma imagem positiva para os seus públicos, essas organizações buscam firmar um contrato com eles. Esse contrato é a certeza de que esse público tem uma imagem positiva da organização, sendo isso demonstrado através da compra de seus produtos, do engajamento com as suas práticas, da disseminação de seus ideais. As organizações querem conquistar o público, principalmente o seu público de interesse, portanto, sempre ocorrerá um esforço para que a imagem passada seja positiva. Sobre isso, Almeida (2009, p. 228) comenta que

podemos afirmar que há um esforço por parte das organizações em criar uma impressão pública que atraia o público de seu interesse, ou seja, há uma intencionalidade implícita na imagem organizacional, a qual determina seu gerenciamento. Em outras palavras, a organização, como ator social, pode influenciar a imagem deliberadamente, isto é, ela pode ser objeto de uma ação instrumental.

Contextualizando o conceito de imagem organizacional com a questão das organizações de risco e com as práticas de RSC, discute-se, agora, como essas práticas passam a se tornar importantes na construção dessa imagem e também desses contratos. Sendo práticas aceitáveis pela sociedade como um todo, serão aceitas pelos seus públicos de interesse, e poderá ocorrer esse processo da formação de uma imagem organizacional positiva. Todas essas questões têm por objetivo dar credibilidade e valor para as organizações, pois, segundo Bueno (2009, p. 185), “a força da marca, a imagem ou reputação, a inovação, o chamado capital humano ou intelectual, a cultura organizacional, o relacionamento com os *stakeholders*, a responsabilidade social, entre outros, são, hoje, atributos constituintes do valor de uma organização”.

Quando há uma imagem positiva, um valor organizacional, uma credibilidade, há uma reputação que, conseqüentemente, será positiva. A reputação é muito favorável à organização, pois a distingue das demais e agrega vantagem competitiva, e “com o crescimento da importância da reputação corporativa e de seus impactos, observa-se que as empresas sentem uma pressão maior para se diferenciarem e criarem políticas, ações e percepções consistentes diante de seus *stakeholders*” (ALMEIDA, 2009, p. 234).

A reputação, segundo Andrade (2011, p. 137), se constrói no dia a dia e “engloba as estratégias utilizadas pela empresa, as mensagens emitidas, os programas desenvolvidos e as demais ações da organização e dela para com todos os públicos”. O comportamento organizacional e as ações realizadas no ambiente organizacional é que dão base a essa reputação, a qual interfere na construção e manutenção da identidade, bem como a identidade interfere na reputação, sendo esse “um processo contínuo e cíclico em que a organização deve buscar um alinhamento entre as percepções internas e externas” (ALMEIDA apud ANDRADE, 2011, p. 136).

A partir disso entendemos que a reputação resulta de um processo mais demorado de interação e é formada através das atividades desenvolvidas pela organização para com os seus públicos. Entendemos também que, para que essa reputação positiva seja possível, as ações e a postura dessa organização devem condizer com a sua identidade, ou seja, com o seu discurso. Assim, será possível a decorrente formação de uma imagem positiva da organização, o que contribuirá para que ela atue positivamente no ambiente midiático, afastando-se, assim, de uma possível vulnerabilidade, como visto no capítulo anterior.

A reputação, que é construída num espaço maior de tempo, acaba por construir vínculos entre as organizações e os públicos que com ela se identificam. Assim como a reputação, os vínculos também demoram a ocorrer, de modo que as pessoas só se vinculam àquilo que acham correto e concordam. Uma organização que atua de forma transparente, por conta de sua cultura e de sua identidade organizacional estruturada, e possui uma imagem positiva perante seus públicos e a sociedade, além de ter uma história de reputação positiva, com certeza ganhará a confiança dos indivíduos, que, ao acompanharem seu trabalho e notarem essas questões, irão se sentir vinculados a ela.

Com essa afirmação, conclui-se a ideia de que as pessoas se relacionam com outras pessoas e aspectos que as identificam, criando vínculos. Da mesma maneira, a empresa relaciona-se com os seus públicos, e vice-versa, com o intuito de estreitar relações e se firmar como uma instituição com reputação positiva. É válido lembrar-se de que, nas palavras de Goffman (2009, p. 221), “a cada representação, a legitimidade destas unidades tende a ser posta à prova novamente, e sua reputação permanente está em jogo”. Para essa reputação permanecer positiva, contudo, há de se firmar programas e ações na organização que sejam bem vistas pela sociedade e, mais do que isso, que estejam de acordo com sua cultura e sua identidade.

A identidade, imagem e reputação organizacional tornam-se, hoje, fatores primordiais para consolidar uma organização no mercado e afastá-la de um ambiente de risco, incertezas e, principalmente, vulnerabilidade. Uma organização que possui uma identidade forte e consolidada consegue repassar confiança à população, que passa a criar uma imagem positiva. Sendo assim, sua reputação será construída ao longo do tempo e haverá o seu reconhecimento como uma organização séria e ética.

2.2.1 Empoderamento na identidade organizacional

A identidade organizacional identifica a organização, as suas diretrizes e ações sempre devem ir de acordo com essa identidade e, para que ela se projete para a sociedade, é importante que haja o envolvimento dos colaboradores com os objetivos da organização. Isso só ocorrerá, entretanto, com a disponibilidade de acesso da informação aos colaboradores, contribuindo assim para a viabilização do processo de empoderamento, o qual, segundo Duarte e Monteiro (2009, p. 12), “trata-se de um conceito importado das discussões referentes ao desenvolvimento sustentável que ultrapassa a noção de emancipação individual, para abranger a aquisição de uma consciência coletiva de mudança na dinâmica dos jogos de poder”. Os autores acreditam que é fundamental os colaboradores exercerem a comunicação em suas rotinas, compartilhando ideias e trocando experiências, pois “o empoderamento é viabilizado quando todo o grupo de colaboradores se sente agente ativo e participante ativo da organização, considerando-se, dessa maneira, comprometido e responsável por seu sucesso ou fracasso” (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 12).

O empoderamento permite que os colaboradores saiam da condição de beneficiários para tornarem-se ativos nos processos de tomada de decisão, equivalendo, nesse sentido, “aos sujeitos terem poder de agenda nos temas que afetam suas vidas” (HOROCHOVSKI; MEIRELLES, 2007, p. 486). Isto, por sua vez, os aproxima cada vez mais da organização, resultando em um aspecto já comentado anteriormente: a capacidade de influência que eles têm na organização e vice-versa. A identidade organizacional, quando bem estruturada e difundida, viabiliza o processo de empoderamento dos colaboradores, permitindo que eles se identifiquem e façam parte do crescimento da organização, contribuindo para o sucesso da mesma.

Sobre esse empoderamento dos colaboradores nas organizações – o empoderamento organizacional – e a capacidade de influência desses colaboradores nas organizações, Perkins e Zimmerman (apud HOROCHOVSKI; MEIRELLES, 2007, p. 495) o definem como o “empoderamento gerado na e pela organização, independentemente desta ser pública ou privada, por meio de mecanismos de compartilhamento do poder decisório e da liderança, de modo que as decisões sejam coletivas e horizontais”. Ainda conceituando o termo empoderamento, para Horochovski e Meirelles (2007), o mesmo está próximo à definição de autonomia,

pois se refere à capacidade de os indivíduos e grupos poderem decidir sobre as questões que lhes dizem respeito, escolher, enfim entre cursos de ação alternativos em múltiplas esferas política, econômica, cultural, psicológica, entre outras. Desse modo, trata-se de um atributo, mas também de um processo pelo qual se aufere poder e liberdades negativas e positivas. Pode-se, então, pensar o empoderamento como resultante de processos políticos no âmbito dos indivíduos e grupos (HOROCHOVSKI ; MEIRELLES, 2007, p. 486).

As informações advindas dessas relações são de grande importância para as organizações, pois “[...] são fatores determinantes para a melhoria de processos, produtos e serviços, tendo valor estratégico em organizações” (TARAPANOFF, 2006, p. 23). Nesse contexto, “as empresas vêm desenvolvendo novas políticas de alianças e de cultura organizacional como estratégia de adaptação a esse novo ambiente em transformação” (GUTIÉRREZ, 2006, p. 118).

Toda organização tem um conjunto de valores e crenças, atitudes e comportamentos, modos de pensar e agir, partilhado pelas pessoas que a integram. A esse conjunto de elementos que conferem a identidade coletiva e o significado da instituição chamamos de cultura organizacional. A cultura vai determinar o quanto os envolvidos valorizam a informação; se estão dispostos a vencer as barreiras organizacionais para compartilhá-la; e como podem adquirir novos conhecimentos para colocar a comunicação a serviço dos negócios (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 11).

Relacionada a essa ideia de Duarte e Monteiro (2009) de que a cultura organizacional é que vai determinar o envolvimento dos colaboradores na valorização das informações advindas da organização, traz-se à discussão a questão dos poderes identitários⁷³, os quais, segundo Horochovski e Meirelles (2007, p. 498), “são os recursos responsáveis pelo aumento da auto-estima dos sujeitos e de seu auto-reconhecimento de um ponto de vista ético-

⁷³ Um dos quatro recursos do poder que estabelecem o grau de empoderamento atingido (HOROCHOVSKI; MEIRELLES, 2007, p. 498).

cultural”. Esse poder corresponde ao sentimento de pertença dos colaboradores dentro das organizações, relacionado à maneira como esses colaboradores se envolvem com a organização e participam de suas ações. Ocorrendo esse envolvimento, é sinal que os colaboradores se identificam com a organização, com a sua identidade, podendo, assim, participar ativamente dela, o que nos remete ao conceito de empoderamento.

Retomam-se, então, as questões discutidas anteriormente, em que é de grande relevância se ter uma cultura e identidade organizacional consolidadas e difundidas entre os colaboradores, a fim de torná-los partes integrantes e pertencente à organização. Isso viabiliza o processo de empoderamento e também possibilita que as relações de poder culminem na busca pelo cumprimento dos objetivos da organização e também pelo seu reconhecimento perante seus públicos.

Para que haja o empoderamento, é preciso ter públicos para que de fato sejam empoderados. No que se refere aos públicos, Fábio França (2004) destaca a importância da definição dos públicos que compõem as organizações, pois isso contribui para que os projetos de comunicação sejam dirigidos às pessoas certas e, conseqüentemente, que os objetivos institucionais e mercadológicos sejam alcançados. Quanto à definição do conceito de públicos, Rabaça (apud FRANÇA 2004, p. 64) os considera como um “conjunto de indivíduos cujos interesses comuns são atingidos pelas ações de uma organização, instituição ou empresa, e cujos atos afetam direta ou indiretamente os interesses da organização”.

Os públicos existem independentemente da vontade da empresa⁷⁴, sendo assim, não existe um público, e sim uma pluralidade deles. Por conta disso, França (2004) afirma que não existe o envolvimento somente com um público, e sim com diversos públicos, sendo “imprescindível identificá-los, analisá-los e referenciá-los quanto ao poder que possuem de influenciar os objetivos organizacionais, obstaculizando-os ou facilitando-os” (SIMÕES apud FRANÇA, 2004, p. 63). França (2004) também afirma que os públicos garantem a sobrevivência às organizações e contribuem para que se crie um conceito favorável da empresa junto à opinião pública, sendo o relacionamento entre organizações-públicos sustentado por interesses institucionais, promocionais ou de desenvolvimento de negócios⁷⁵.

⁷⁴ FRANÇA, 2004, p. 121.

⁷⁵ O principal objetivo do relacionamento organização-públicos sustenta-se por interesses institucionais, promocionais ou de desenvolvimento de negócios como sucede com os colaboradores, clientes, fornecedores,

Sobre isso, Simões (2001) reconhece o poder dos públicos, sabendo que eles podem desenvolver ou destruir uma organização. Os públicos podem ser tratados como articuladores do poder dentro das organizações, pois “a composição dos públicos, além de variar em tamanho e complexidade, caracteriza-se, também, pelo potencial de poder que cada um pode exercer ante os interesses da organização, com variada probabilidade de bloquear sua missão” (SIMÕES, 2001, p. 54). Os públicos empoderados são essenciais na construção da imagem da organização em vista do contato e da proximidade que tem com ela.

No próximo capítulo, veremos que o relatório de sustentabilidade é o momento em que as organizações comunicam e informam as práticas socioambientais para os seus públicos. Tal comunicação e decorrente informação deve ser uma ação presente nas organizações, de modo que as informações disseminadas por elas estejam alinhadas a sua identidade e cultura organizacional. Essas informações são essenciais na construção da identidade, imagem e reputação dessas organizações, contribuindo para o processo de empoderamento, para a firmação de contratos e para a construção de vínculos, como poderemos observar na ilustração abaixo.



Figura 16 – Esquema relacionando os conceitos trabalhados no capítulo

3 AS PRÁTICAS DISCURSIVAS NOS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE

Neste capítulo trabalharemos com o objeto de estudo dessa pesquisa, os relatórios de sustentabilidade. Inicialmente, entenderemos do que tratam os relatórios de sustentabilidade e qual a sua importância no cenário atual. Após, apresentaremos os relatórios de sustentabilidade das duas empresas trabalhadas anteriormente: Vale e Souza Cruz, verificando sua estrutura, seus objetivos e sua disponibilidade. Visto a apresentação desses relatórios, entraremos no conceito dos contratos de leitura que são formados nos mesmos. Para tanto, entenderemos do que se tratam os contratos de leitura e como eles estão relacionados ao objeto de estudo da pesquisa. Por fim, analisaremos a formação desses contratos de leitura nos relatórios e os sentidos que a sua construção implica.

Conforme vimos rapidamente no primeiro capítulo, as práticas de Responsabilidade Social Corporativa da Vale e da Souza Cruz são informadas através de um documento próprio dessas organizações, o relatório de sustentabilidade, uma ferramenta estratégica de comunicação que tem por objetivo disponibilizar aos seus públicos informações sobre a sua atuação socioambiental. O relatório de sustentabilidade visto por Goldschmidt (2010) como uma ferramenta de comunicação da empresa com seus diferentes públicos de interesse, também é conhecido como balanço socioambiental, sendo cada vez mais utilizado pelas empresas que se preocupam em comunicar as suas práticas socioambientais.

Segundo a *Global Reporting Initiative* (GRI)⁷⁶, elaborar relatórios de sustentabilidade é a prática de medir, divulgar e prestar contas para *stakeholders* internos e externos do desempenho organizacional visando ao desenvolvimento sustentável [...] e tem por objetivo descrever os impactos econômicos, ambientais e sociais (*triple bottom line*) de uma organização⁷⁷. Os relatórios são importantes para gerar interesse por parte dos públicos, ainda mais se esse público for distante e não conhecer a organização em sua totalidade. Além disso, Goldschmidt (2010) considera os relatórios de sustentabilidade como uma ferramenta para se

⁷⁶ Criada em 1997, a Global Reporting Initiative (GRI) é uma instituição global independente e sem fins lucrativos, responsável pela criação de uma estrutura mundialmente aceita para medir o desempenho sustentável de empresas, repartições públicas, ONGs e outras organizações. Hoje, mais de 60 países seguem suas diretrizes de desenvolvimento. A conquista de tanta credibilidade internacional se deve à consulta de acionistas e à busca de consenso entre empresas, sociedade civil, trabalhadores, economistas, acadêmicos e governos em suas deliberações. Trata-se da maior referência mundial nesse campo. Fonte: EXAME. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/mundo/noticias/qual-e-a-importancia-dos-relatorios-de-sustentabilidade>>. Acesso em: 20 out. 2014.

⁷⁷ Fonte: GLOBAL REPORTING. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazil-Portuguese-G3-Reporting-Guidelines.pdf>>. Acesso em: 20 out. de 2014.

fazer uma avaliação dos pontos fortes e das oportunidades de melhorias da organização. Para a autora, a ferramenta serve para mostrar os projetos e ações ambientais, econômicos e sociais da empresa de forma equilibrada. Conforme a *Global Reporting Initiative*⁷⁸ um relatório de sustentabilidade é um relatório que divulga o desempenho econômico, ambiental, social e de governança da organização relatora. Segundo informações do site, “cada vez mais organizações querem tornar suas operações mais sustentáveis e estabelecer um processo de elaboração de relatório de sustentabilidade para medir desempenhos, estabelecer objetivos e monitorar mudanças operacionais”⁷⁹.

Os relatórios de sustentabilidade passam a se tornar, então, uma ferramenta importante para que as organizações consigam comunicar os impactos das suas práticas de RSC. A organização, através dessa ferramenta, além de se aproximar do público que terá contato com o documento, conseguirá obter informações que podem influenciar na sua gestão. Isso se dá pelo fato desse documento conter um balanço das atividades realizadas, e, no momento em que o conteúdo do relatório for disponibilizado, as organizações podem utilizá-lo para fazer um estudo e conseguir ter um panorama do que foi feito, do que pode ter continuidade e ser melhorado e do que não ocorreu bem. Portanto, além de disponibilizar as informações para o acesso dos públicos, essa plataforma também pode influenciar na política, estratégia e nas operações futuras da organização.

Não é indicado elaborar um relatório somente para mostrar que se têm ações sustentáveis e que se investe na área, pelo contrário, além de mostrar isso, as organizações precisam saber utilizar essa ferramenta de comunicação de maneira estratégica para que o público e a própria organização entendam o que ela faz e como ela faz. Somente a partir disso melhorias poderão ser traçadas, pois o relatório, além de informar essas práticas, também serve para a empresa fazer um balanço de como está a sua gestão, de observar o que fez, como fez, se está bom ou não, e então, melhorar, pois “mais importante que a publicação em si é o fato de a empresa utilizar todas as informações levantadas para uma autoavaliação, podendo, assim, desenvolver planos de ação para melhoria, baseados no diagnóstico realizado” (GOLDSCHMIDT, 2010, p.45). Portanto o relatório de sustentabilidade é uma ferramenta de comunicação estratégica, pois ultrapassa a função de informar o público sobre as atividades, não sendo somente um documento onde se reúnem informações para serem

⁷⁸ Disponível em: <www.globalreporting.org>. Acesso em: 20 out. 2014.

⁷⁹ Fonte: GLOBAL REPORTING. Disponível em:

<<https://www.globalreporting.org/languages/Portuguesebrazil/Pages/Elabora%C3%A7%C3%A3o-de-relat%C3%B3rios-de-sustentabilidade.aspx>>. Acesso em: 20 out. de 2014.

divulgadas e posteriormente ficarem esquecidas, ele é um documento que deve ser elaborado, analisado e utilizado estrategicamente para traçar melhorias.

Sendo uma ferramenta estratégica de comunicação, ressalta-se aqui a importância da transparência e veracidade das informações contidas nesse documento, visto que é a atuação da organização que ali está sendo explicitada. Goldschmidt (2010) relaciona a “importância de haver veracidade das informações, uma vez que em 2005 foi realizada uma pesquisa publicada pelo Instituto Ethos e Instituto Akatu que mostrou a dúvida dos leitores quanto à credibilidade das informações divulgadas” (GOLDSCHMIDT, 2010, p.45). Isso nos leva a dizer que, justamente por já ocorrer essa dúvida é que as organizações devem trabalhar para que se tenha essa transparência e esse compromisso com a verdade, pois somente através desses princípios se conseguirá reconhecimento e credibilidade.

Além de servir como ferramenta de comunicação, o relatório também tem o intuito de melhorar a reputação da organização, pois, conforme já vimos, as práticas de RSC contribuem para a formação de uma reputação positiva. Então o relatório, sendo o documento responsável por informar essas práticas, pode contribuir para a construção de uma reputação positiva para a organização, além de tornar seu nome reconhecido como uma organização que atua e investe na área socioambiental. Além disso, outros motivos que levam as organizações a se utilizarem do relatório é o fato dele “influenciar na estratégia e política de gestão em longo prazo e planos de negócios, servir como padrão de referência (Benchmarking) e avaliação de desempenho de sustentabilidade com respeito às leis, normas, códigos, padrões de desempenho e iniciativas voluntárias”⁸⁰. Essa questão de ser uma estratégia de gestão a longo prazo relaciona-se ao comentado anteriormente, no que diz respeito ao relatório ser também um documento de consulta da própria organização, que poderá guiar as suas atividades e lhe dar um panorama dos resultados de suas ações, permitindo que a mesma observe como está o andamento das atividades.

Entendida a função e a importância cada vez mais crescente desses relatórios, é visto que no Brasil, um número cada vez maior de empresas está publicando relatórios de sustentabilidade nos mais diversos formatos (GOLDSCHMIDT, 2010). Além da notável importância que as empresas passaram a dar ao documento, esse aumento também pode

⁸⁰Fonte: GLOBAL REPORTING. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/languages/Portuguesebrazil/Pages/Elabora%C3%A7%C3%A3o-de-relat%C3%B3rios-de-sustentabilidade.aspx>>. Acesso em: 20 out. 2014.

relacionar-se a uma possível obrigatoriedade⁸¹ da apresentação desses relatórios por parte de empresas de capital aberto, segundo uma medida que foi prevista em um projeto de lei⁸² do senador Vital do Rego no ano de 2012.

The image shows a screenshot of the Senado Federal website. At the top, there is a navigation bar with the text 'SENADO FEDERAL' and 'Até Senado 0800 412211'. Below this is a banner for 'Portal de Notícias' and 'Agência Senado'. A secondary navigation bar includes links for 'Início', 'Jornal do Senado', 'Rádio Senado', 'TV Senado', 'Relações Públicas', 'Senado na Mídia', 'DataSenado', 'Blog do Senado', and 'Campanhas'. A main navigation bar lists 'Conteúdo', 'Editorias', 'Vídeos', 'Redes Sociais', 'Serviços', 'Expediente', and 'Internacional'. The article title is 'Relatório de sustentabilidade pode ser obrigatório para empresas de capital aberto', dated '30/08/2013 - 15h45', and categorized under 'Comissões - Meio Ambiente'. The article text discusses the proposed legislation (PLS 289/2012) by Senator Vital do Rego, which would require public companies to submit annual sustainability reports. It mentions that the report will be reviewed by the Commission on the Environment, Consumer Defense, and Fiscalization and Control (CMA). The article also notes that the report will be analyzed by the Commission on Economic Issues (CAE) and the Commission on Constitution, Justice, and Citizenship (CCJ).

Figura 17⁸³: Matéria no *site* do Senado Federal relatando o projeto de lei que prevê a obrigatoriedade da apresentação de relatórios de sustentabilidade a empresas de capital aberto.

Muitas empresas, portanto, percebem a necessidade de comunicar essas práticas e, mais do que isso, de arranjar maneiras para que as pessoas tenham acesso às informações através dos relatórios e criem uma cultura pela busca delas. Assim, ocorrerá o aumento da participação dos públicos junto à empresa, que acompanhará o seu material e contribuirá para a difusão dessas práticas. A estrutura dos relatórios é baseada em metodologias de indicadores de sustentabilidade e, dentre essas metodologias, as principais utilizadas no Brasil são: Ibase, a mais antiga, indicadores Ethos e a *Global Report Initiative* (GRI), utilizada no mundo todo⁸⁴. A escolha de qual usar, segundo Goldschmidt (2010) está ligada ao grau de evolução das empresas em relação à análise da sustentabilidade empresarial.

Após discorrermos acerca do que tratam os relatórios de sustentabilidade e entender a sua estruturação, entramos na questão dos relatórios a serem analisados nesse trabalho.

⁸¹ Fonte: SENADO FEDERAL. Disponível em:

<<http://www12.senado.gov.br/noticias/materias/2013/08/30/relatorio-de-sustentabilidade-pode-ser-obrigatorio-para-empresas-de-capital-aberto>>. Acesso em: 23 set. de 2014.

⁸² Disponível em: <http://www.senado.gov.br/atividade/materia/detalhes.asp?p_cod_mate=106810>. Acesso em: 23 set. de 2014.

⁸³ Retirada do site do Senado Federal. Acesso em: 23 set. de 2014.

⁸⁴ GOLDSCHMIDT, 2010, p.43

Primeiramente, vemos a necessidade de apresentar os relatórios das organizações aqui trazidas, Vale e Souza Cruz. Os documentos são disponibilizados no *site* das organizações, em áreas específicas. No caso da Vale, o *link* para *download* do relatório, disponível na língua inglesa e portuguesa, encontra-se na página “Relatório de Sustentabilidade”, localizado na seção “Sobre a Vale”. No que diz respeito à Souza Cruz, o *link* para *download* localiza-se no item “Comunicação de Progresso”, dentro da seção “Sustentabilidade”. Ambos os relatórios referem-se ao ano de 2013 e informam os investimentos e as atividades ligadas à sustentabilidade desenvolvidas pelas empresas no referido ano.

Em relação ao relatório de sustentabilidade da Vale⁸⁵, o mesmo foi publicado pelo sétimo ano consecutivo seguindo as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI), utilizando a versão G3 (Terceira Geração das Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade, que faz parte da estrutura da GRI), uma das metodologias citadas anteriormente, muito utilizada no mundo todo. Reitera-se que todas as informações a respeito da estruturação do Relatório da Vale foram retiradas do próprio documento e de um vídeo⁸⁶ explicativo do mesmo. O relatório de 2013 baseia-se nos temas relevantes identificados pela empresa e suas partes interessadas, mostrando suas iniciativas em sustentabilidade e o compromisso com a transparência de informações e com a divulgação dos avanços e desafios ligados à área.



Figura 18⁸⁷: Capa do Relatório de Sustentabilidade 2013

O relatório é organizado através da divisão dos seguintes tópicos: Visão Estratégica; Pessoas; Planeta; Criação de Valor. O primeiro, respectivamente, engloba a sustentabilidade na estratégia da Vale, gestão e impactos, transparência; o segundo, gente, saúde e segurança,

⁸⁵ Disponível em <<http://www.vale.com/PT/aboutvale/sustainability/links/LinksDownloadsDocuments/relatorio-de-sustentabilidade-2013.pdf>>. Acesso em: 20 out. de 2014.

⁸⁶ Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=jmG_B7jCaZg>.

⁸⁷ Retirada do Relatório de Sustentabilidade da Vale. Acesso em: 20 out. de 2014.

educação, comunidades; o terceiro, território, mudanças climáticas e energia, água; e o quarto, cadeia de valor, valor adicionado. Em cada uma dessas questões são trabalhadas as iniciativas da Vale e apresentados os compromissos e resultados em relação a elas.



Figura 19⁸⁸: Tópicos por meio dos quais o relatório se estrutura



Figura 20⁸⁹: Dentro do tópico Pessoas, no subtópico Gente, a organização traz os compromissos e resultados



Figura 21⁹⁰: Dentro do tópico Pessoas, no subtópico Saúde e Segurança, a organização trata sobre as suas medidas de atuação na área

⁸⁸ Retirada do Relatório de Sustentabilidade da Vale. Acesso em: 20 out. de 2014

⁸⁹ Retirada do Relatório de Sustentabilidade da Vale. Acesso em: 20 out. de 2014

O relatório, que é elaborado pela organização, posteriormente é avaliado por uma empresa contratada, a Bureau Veritas, empresa de auditoria independente que fica responsável por analisar a capacidade da organização de elaborar um relatório que vá de acordo com os princípios da GRI. Ao final do relatório há um documento comprovando o trabalho realizado pela Bureau que afirma ter sido contratada pela Vale para verificar o relatório, avaliando o conteúdo do mesmo, a sua qualidade e o seu limite. Há a reiteração de que as informações publicadas no relatório são de responsabilidade da Vale, sendo o papel da Bureau especificado no referido documento.

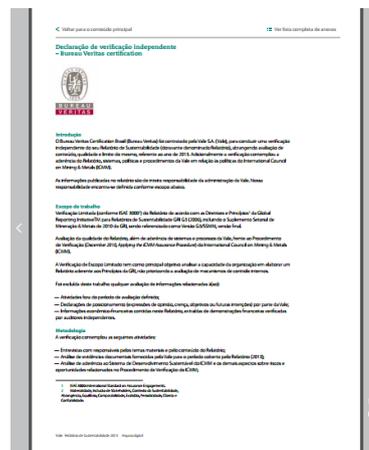


Figura 22⁹¹: Declaração de Verificação Independente, feita pela empresa Bureau Veritas e publicada no relatório

O expediente do relatório pode ser conferido ao final, sendo a Diretoria de Meio Ambiente responsável pela coordenação geral do relatório, a Diretoria de Comunicação Corporativa responsável pelo apoio editorial e a coordenação editorial, *design* e produção gráfica a cargo da empresa Report Sustentabilidade.



Figura 23⁹²: Expediente do Relatório de Sustentabilidade que se encontra na última página

⁹⁰ Retirada do Relatório de Sustentabilidade da Vale. Acesso em: 20 out. de 2014.

⁹¹ Retirada do Relatório de Sustentabilidade da Vale. Acesso em: 20 out. de 2014.

A atuação da Vale baseia-se em cinco⁹³ pilares que definem os objetivos de negócio e a maneira como atuam em relação aos *stakeholders*, sendo a sustentabilidade vista, no relatório, como um pilar estratégico. Logo no início do relatório são apresentados alguns prêmios destinados à organização quanto a sua atuação socioambiental, como forma de reforçar que as informações que estão por vir são importantes e que, de fato, a organização está sendo reconhecida. Quanto a esses prêmios, a organização foi listada, pela quarta vez seguida, no Índice de Sustentabilidade Empresarial da bolsa de valores de São Paulo, além de ter recebido, em 2013, o selo verde do prêmio socioambiental Chico Mendes. Outro fato que é ressaltado no início do relatório é o reconhecimento da organização como uma das 20 empresas com melhores práticas ambientais do país, de acordo com o Prêmio Época Empresa Verde.

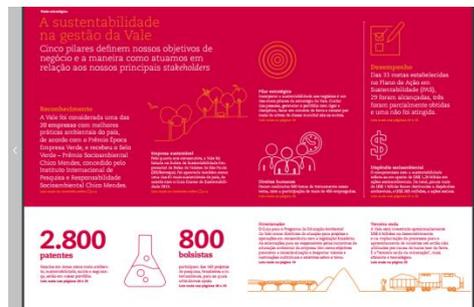


Figura 24⁹⁴: Página do relatório onde constam os prêmios destinados à Vale por conta de sua atuação socioambiental

O documento também atende aos princípios do Conselho Internacional de Mineração e Metais (ICMM) e do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), iniciativas internacionais das quais a organização é signatária. Além disso, apresenta, nas últimas partes, a “Declaração Exame do Nível de Aplicação pela GRI”, em que há a declaração, por parte da GRI, de que a Vale apresentou o relatório de sustentabilidade do ano de 2013 e que o mesmo atende aos requisitos de nível de aplicação, sendo classificado com o nível de aplicação A+⁹⁵.

⁹² Retirada do Relatório de Sustentabilidade da Vale. Acesso em: 20 out. 2014.

⁹³ Cuidar das pessoas; Incorporar a sustentabilidade aos negócios; Gerenciar o portfólio com rigor e disciplina; Focar em minério de Ferro; Crescer por meio de ativos de classe mundial.

⁹⁴ Retirada do Relatório de Sustentabilidade da Vale. Acesso em: 20 out. 2014.

⁹⁵ A declaração do nível de aplicação resulta numa comunicação clara dos elementos da estrutura da GRI que foram utilizados na elaboração do relatório. Fonte: GLOBAL REPORTING. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/resource/library/Portuguese-G3-Reporting-Guidelines.pdf>>. Acesso em: 20 out. de 2014.



Figura 25⁹⁶: Declaração feita pela GRI, publicada ao final do relatório

Quanto ao relatório de sustentabilidade da Souza Cruz⁹⁷, destaca-se que o documento, denominado “Comunicação de Progresso”, apresenta as iniciativas desenvolvidas pela empresa no ano de 2013 com foco na sustentabilidade, as quais se relacionam aos dez princípios do Pacto Global⁹⁸. Analisaremos esta publicação em decorrência de que o relatório de sustentabilidade disponível no *site* refere-se à British American Tobacco⁹⁹ (BAT), no qual constam as informações do grupo BAT e de suas empresas, havendo apenas a edição de 2012, em língua inglesa. Assim como a Vale, todas as informações que aqui serão trazidas foram retiradas do próprio relatório.

De acordo com a empresa, somente através do comportamento e das práticas socialmente responsáveis é que se conseguirá obter melhores resultados econômicos. No relatório, esse comportamento socialmente responsável é apresentado por meio dos programas e ações que a Souza Cruz realiza com o objetivo de fomentar o empreendedorismo e a educação para a sustentabilidade.

⁹⁶ Retirada do Relatório de Sustentabilidade da Vale. Acesso em: 20 out. de 2014.

⁹⁷ Disponível em:

<[http://www.souzacruz.com.br/group/sites/sou_7uvf24.nsf/vwPagesWebLive/DO8EEMSH/\\$FILE/medMD9NB P2R.pdf?openelement](http://www.souzacruz.com.br/group/sites/sou_7uvf24.nsf/vwPagesWebLive/DO8EEMSH/$FILE/medMD9NB P2R.pdf?openelement)>. Acesso em: 01 out. de 2014.

⁹⁸ A Souza Cruz é signatária do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU) desde o ano de 2003. Ao assinar o Pacto Global, as organizações se comprometem, voluntariamente, a cumprir e comunicar seu desempenho em relação aos 10 princípios do Pacto Global, que envolvem: Direitos Humanos, Relações de Trabalho, Meio Ambiente e Combate à Corrupção. Fonte: Relatório de Comunicação de Progresso.

⁹⁹ O Grupo British American Tobacco é o segundo maior grupo de tabaco listado em bolsa, em participação de mercado no mundo, tendo suas marcas vendidas em mais de 180 mercados. O Grupo possui uma forte posição de mercado em cada uma das regiões em que opera e tem a liderança do mercado em mais de 50 países. Fonte: SOUZA CRUZ. Disponível em:

<http://www.souzacruz.com.br/group/sites/SOU_7UVF24.nsf/vwPagesWebLive/DO7V9KSX?opendocument&SKN=1>. Acesso em: 01 out. de 2014.



Figura 26¹⁰⁰: Capa do Relatório de Comunicação de Progresso 2013

Conforme citado anteriormente, as iniciativas da organização que são apresentadas no relatório estão de acordo com os dez princípios do Pacto Global das Organizações das Nações Unidas e dividem-se em quatro grandes áreas: Direitos Humanos, Relações de Trabalho, Meio Ambiente e Combate à corrupção. Cada área apresenta princípios que a organização deve seguir, de forma a tornar sua atividade socialmente responsável. As ações da Souza Cruz, para seguirem esses princípios, dividem-se em quatro plataformas: Produtor Rural Sustentável, Companhia Sustentável, Varejo Sustentável e Sociedade Sustentável. A primeira, respectivamente, inclui ações com foco na erradicação do trabalho infantil, maximização da propriedade como negócio sustentável e contribuição positiva com a redução de impactos ambientais; a segunda agrupa ações com o objetivo de desenvolver os colaboradores, de alinhar os fornecedores à estratégia de sustentabilidade da Companhia e de estimular a diversidade do time Souza Cruz; a terceira concentra iniciativas voltadas para coibir a venda de cigarros a menores de 18 anos, para combater a venda de cigarros ilegais e para maximizar o uso do varejo como negócio sustentável; e a quarta plataforma busca promover a melhoria da qualidade de vida no entorno das unidades onde a Companhia opera, os debates sobre ética, liberdade de escolha e direitos do consumidor e as iniciativas de apoio à educação, ao desenvolvimento e ao empreendedorismo do jovem rural.

¹⁰⁰ Retirada do Relatório de Comunicação de Progresso 2013 da Souza Cruz. Acesso em: 01 de out. de 2014.

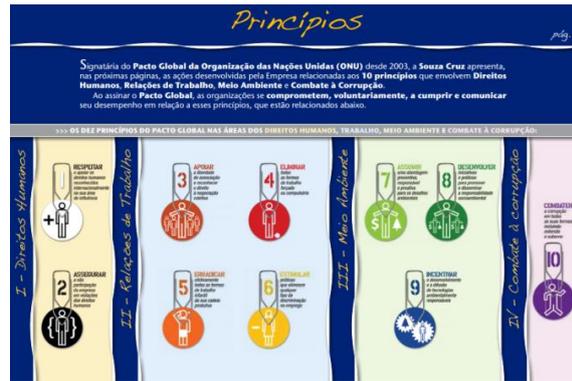


Figura 27¹⁰¹: Ilustração dos 10 princípios do Pacto Global da Organização das Nações Unidas, os quais são divididos em quatro grandes áreas

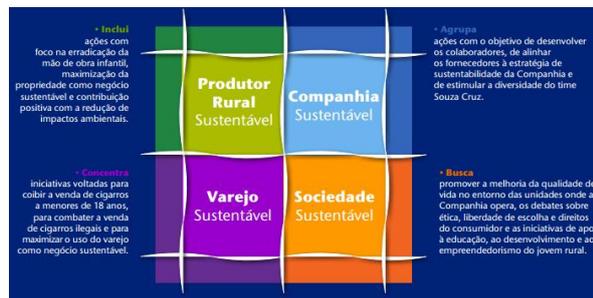


Figura 28¹⁰²: Plataformas de atuação da Souza Cruz

A organização do relatório dá-se da seguinte maneira: para cada uma das quatro plataformas são apresentadas as iniciativas, ações, performances comparativas entre o que foi feito nos anos de 2012 e 2013 e os princípios envolvidos em cada uma dessas ações e iniciativas. De maneira objetiva, o leitor pode ter um panorama do que a organização realizou e como realizou.



Figura 29¹⁰³: Na plataforma Companhia Sustentável, podemos observar dois exemplos de iniciativas e ações da organização. Para cada uma delas, há a comparação do que foi realizado em 2012 e 2013, e o destaque dos princípios envolvidos

¹⁰¹ Retirada do Relatório de Comunicação de Progresso 2013 da Souza Cruz. Acesso em: 01 out. de 2014.

¹⁰² Retirada do Relatório de Comunicação de Progresso 2013 da Souza Cruz. Acesso em: 01 out. de 2014.

¹⁰³ Retirada do Relatório de Comunicação de Progresso 2013 da Souza Cruz. Acesso em: 01 out. de 2014.



Figura 30¹⁰⁴: O mesmo se aplica para a plataforma Sociedade Sustentável

O expediente do documento, localizado na última página, relata o Departamento de Assuntos Corporativos como responsável pela coordenação geral do relatório e a empresa Via Corporativa Comunicação como responsável pela redação, produção editorial, revisão, projeto gráfico e diagramação.



Figura 31¹⁰⁵: Expediente do Relatório de Comunicação de Progresso que se encontra na última página do mesmo

Apresentados os dois relatórios, nota-se que ambos possuem uma estrutura que permite uma leitura objetiva e clara quanto às atividades e ações desenvolvidas pelas organizações no ano de 2013. Outro fator que também pudemos observar foi que esses relatórios se apresentam de acordo com estruturas globais, como a *Global Reporting Initiative*, no caso da Vale, e o Pacto Global da ONU, no caso da Souza Cruz. Vemos então que são relatórios de empresas reconhecidas, as quais são signatárias de organizações também mundialmente reconhecidas, o que contribui quanto à seriedade das informações divulgadas e à credibilidade do documento.

¹⁰⁴ Retirada do Relatório de Comunicação de Progresso 2013 da Souza Cruz. Acesso em: 01 out. de 2014.

¹⁰⁵ Retirada do Relatório de Comunicação de Progresso 2013 da Souza Cruz. Acesso em: 01 out. de 2014.

Encerrando a apresentação dos relatórios e os comentários acerca de sua estrutura, podemos entrar na questão dos sentidos que estão por trás dos discursos presentes nesses relatórios e os contratos de leitura que são formados nesses documentos. Para entender mais acerca desse tema e podermos analisar como se dá a construção desses contratos de leitura, passamos ao próximo tópico.

3.1 OS CONTRATOS DE LEITURA NOS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE

Os relatórios de sustentabilidade são documentos que reúnem informações a respeito das atividades ligadas à atuação socioambiental da empresa. Essas informações são disseminadas através de textos, que, por sua vez, produzem sentidos, sentido esse que “não existe senão em suas manifestações materiais, nas matérias, significantes que mostram as marcas pelos quais é possível descobri-lo” (VERÓN, 1980, p.103). Esses sentidos são produzidos através das marcas textuais utilizadas nesses documentos, pensadas estrategicamente com o intuito de atrair os leitores e engaja-los na leitura e, além disso, disseminar conhecimento a esses leitores acerca dos feitos realizados pela organização. Esse conhecimento que é transmitido através dos textos é visto por Verón (1980, p.103) como “um sistema de efeitos de sentido discursivos”, afinal, o conhecimento adquirido através da leitura dos relatórios advém da leitura de um discurso organizado de modo que circulem, através dele, sentidos, que serão interpretados pelas pessoas que têm acesso a esse documento.

Quanto a esses textos que produzem sentidos, ressaltamos que os mesmos não dizem respeito apenas à escrita presente nesses documentos. Pelo contrário, os dados, gráficos e imagens presentes nos relatórios também os compõem. De acordo com Verón (1980, p.105):

na superfície do social, defrontamo-nos, de fato, com “feixes” textuais, com conjuntos, na maioria, compostos de uma pluralidade de matérias significantes: escrita-imagem; escrita-imagem-som; imagem-fala etc. São *textos*, termo que para nós não se restringe à escrita. Por outro lado, reservaremos a família de termos, discurso, discursividade, discursivo, para assinalar uma certa abordagem dos textos. Como efeito, um texto pode ser abordado ou não de um ponto de vista discursivo: pode-se dividi-lo em “enunciados canônicos” (“normalizá-lo”) destruindo-se assim as suas propriedades discursivas. A noção de discurso refere-se portanto a um certo enfoque teórico de um dado conjunto signifiante [grifo do autor].

Esses textos apresentados nos relatórios são os discursos criados propriamente para esses documentos, pois envolvem muito mais do que os dados e a descrição das atividades socioambientais da organização no ano. Isso se justifica pelo fato de que há uma preocupação de informar essas práticas mas, de uma maneira que envolva a organização nesse âmbito da RSC. Ou seja, além de explicar os resultados das ações socioambientais, o discurso presente nesses documentos nos mostra que essas organizações possuem uma atuação socioambiental forte e de anos. Mostram-nos também que essas práticas socioambientais fazem parte da estrutura e da cultura dessa organização, que são essenciais para o seu desenvolvimento, e, além disso, o discurso também nos mostra as práticas de RSC como pertencentes à identidade das organizações, pois essas práticas fazem parte de seus valores, de suas preocupações.

Referindo-se à leitura desses documentos, conforme comenta Verón (1980), existem sempre várias leituras que podem ser feitas dos conjuntos textuais, sendo que um mesmo texto pode ser submetido a várias leituras diferentes. Nesse caso, Verón aponta para uma conceituação específica das condições de produção de cada uma dessas leituras. Ou seja, em vista dessas várias leituras que podem ser realizadas sobre um mesmo texto, torna-se importante, no caso dos relatórios, que seus discursos sejam organizados de maneira a atingir os leitores para que eles, ao terem acesso ao documento, entendam não só as atividades desenvolvidas pelas organizações mas também o conceito da RSC nessas organizações, o que ele implica e como ele se torna presente. A partir de Verón (1980, p.107) podemos entender que a leitura é o ponto de acesso à análise das operações discursivas, e que “o ponto de partida de uma descrição das operações discursivas situa-se sempre e necessariamente ao lado da recepção, [...] quem analisa um conjunto textual para nele descobrir operações discursivas é, por certo, um receptor”. Dentro dessa ideia de receptor, podemos entrar na questão dos receptores desses relatórios enquanto os públicos dessas organizações e demais interessados no acesso desses documentos. Ao terem acesso a esses relatórios, os receptores passarão a ter acesso a uma circulação de informações¹⁰⁶ existente nesses documentos, que, por sua vez, farão circular sentidos, de maneira a atrair o receptor e fazer com que ele reconheça a organização enquanto seu modo de atuação. No que diz respeito ao reconhecimento, podemos entrar na questão dos vínculos que são criados através da leitura desses materiais, pois “é o contrato de leitura que cria o vínculo entre o suporte e seu leitor” (VERÓN, 2004, p.219).

¹⁰⁶ O conceito de circulação designa de modo preciso o processo para o qual o sistema de relações entre condições de produção e condições de recepção é, por sua vez, socialmente produzido. ‘Circulação’ é, portanto, o nome do conjunto de mecanismos que, fazendo parte do sistema produtivo, definem as relações entre ‘gramática’ de produção e ‘gramática’ de reconhecimento para com um discurso ou um determinado tipo de discurso (VERÓN, 1980, p.108).

Em se tratando do conceito de contrato de leitura, Fausto Neto (2007, p.10) nos faz entender como sendo “regras, estratégias e “políticas” de sentidos que organizam os modos de vinculação entre as ofertas e a recepção dos discursos midiáticos e que se formalizam nas práticas textuais, como instâncias que constituem o ponto de vínculo entre produtores e usuários”. Ou seja, a ideia dos contratos de leitura está na utilização de estratégias discursivas, ocorridas nos textos veiculados por uma instituição, que tem por objetivo a criação de um vínculo com o receptor na medida em que ele tem acesso a esses textos. Pode-se ainda entender como uma “operação enunciativa através da qual as mídias se põem em contato com o universo da recepção” (FAUSTO NETO, 2007, p.9) permitindo assim que se criem novas estratégias de contato entre produtores e receptores.

No texto de Fausto Neto (2007), o conceito de contratos de leitura volta-se muito à rotina jornalística, como podemos ver quando o autor relata que os contratos seriam os modos de dizer do jornal, os quais se explicitam nas mensagens que são destinadas ao leitor. Esses modos de dizer dizem respeito à enunciação, ou seja, não ao que é dito, mas como é dito, ao dizer e suas modalidades. Verón (2004) entende que um fato que possui um mesmo conteúdo pode ser assumido por distintos dispositivos de enunciação, e é essa enunciação que permite que o contrato de leitura dê a especificidade de um suporte, de um documento. Ainda definindo o conceito, Fausto Neto (2007) explica que os contratos, esses modos de dizer e também o modo de ler o conteúdo, seriam nada mais que procedimentos pelos quais o texto vai falar ao receptor, segundo as marcas enunciativas que tem por objetivo criar um espaço interacional (FAUSTO NETO, 2007). No contexto desse trabalho, o conceito dos contratos de leitura se aplica às estratégias e marcas enunciativas encontradas¹⁰⁷ nos relatórios de sustentabilidade das duas organizações apresentadas, relatórios esses que se tornam o documento principal na divulgação de informações sobre suas atividades socioambientais.

Assim como o dispositivo jornalístico, as organizações também tem o intuito de criar esse espaço interacional com os seus públicos, de criar um vínculo através da leitura desses materiais, através da descoberta desses modos de dizer. Baseando-nos nas palavras de Fausto Neto (2007), a matéria prima desses relatórios são as informações relacionadas às atividades socioambientais que tem como fim mostrar a realidade da atuação da organização nessa área aos seus públicos, sendo que essas informações são apresentadas na forma de produtos textuais. A produção desses textos, desse discurso que dissemina essas informações é

¹⁰⁷ Sobre essas marcas encontradas nos relatórios, trabalharemos nos tópicos 3.2 e 3.3.

pautado, entretanto, por regras, pela instituição de modos de dizer, que têm por objetivo, através desses documentos, criar um campo de efeitos, chamar a atenção dos públicos e conseguir assim a criação de vínculos entre a organização e esses públicos. Entendendo isso, “os contratos se caracterizam por um trabalho enunciativo que visa instituir o leitor em um lugar em torno de um certo campo de interesse, e, ao mesmo tempo, segundo operações discursivas que objetivam criar determinado campo de efeitos” (FAUSTO NETO, 2007, p.14). Todo esse processo de produção de sentidos, de estruturação dos modos de dizer, traz consigo a identidade da organização e suas características, permitindo assim que o leitor¹⁰⁸ estabeleça processos de reconhecimento¹⁰⁹.

Na relação criada através dos contratos de leitura, Fausto Neto (2007) atenta para a necessidade de levar em consideração o tipo de interação entre o texto e o receptor. O texto, que no caso desse trabalho refere-se ao relatório de sustentabilidade das organizações, é que tem a possibilidade de ofertar a atualidade das atividades aos públicos, de informá-los sobre o que foi de fato realizado e o que precisa ser melhorado. No relatório os públicos irão se submeter às condições organizadas pelo próprio documento, ocorrendo assim uma relação assimétrica considerando que é o relatório que está dinamizando o processo interacional. Essa dinamização da interação, segundo Fausto Neto (2007), se faz através de um conjunto de estratégias que se estruturam na esfera do contrato de leitura:

Se o dispositivo jornalístico evoca para si a realização de operações (interpretativas) que não deixam o sentido ficar à deriva, ao mesmo tempo desenvolve estratégias que visam a colocar o leitor num espaço interacional, mas segundo regras contidas no âmbito do ‘contrato’ e que se apresentam nas estratégias textuais (FAUSTO NETO, 2007, p.12).

E é justamente esse espaço interacional que é buscado através dos contratos de leitura, pois ocorrendo uma interação por parte dos públicos que leem esse documento, um interesse em saber mais sobre o conteúdo que ali circula, ocorrerá o reconhecimento dessa ferramenta que são os relatórios. Mais do que isso, ocorrerá, através dessas operações enunciativas, o reconhecimento dos relatórios de sustentabilidade como uma ferramenta estratégica e efetiva de comunicação, pois “a força do “contrato” estaria nas virtudes de suas operações enunciativas, susceptíveis de traduzir, em termos de efeitos possíveis, interação que articule a

¹⁰⁸ Trabalharemos com a questão dos leitores no tópico 3.1.1

¹⁰⁹ FAUSTO NETO, 2007, p.11

oferta jornalística e o trabalho de apropriação do leitor” (FAUSTO NETO, 2007, p.12). Entendemos então a importância de se investir nesses documentos de modo a construir um discurso que demonstre o engajamento da organização com as atividades comunicadas nele, e, mais do que isso, que se possa analisar, através desse documento, a identidade dessa organização, quais são seus princípios e seu modo de atuação. Essa construção do discurso ligada à questão dos contratos de leitura e dos decorrentes vínculos que podem vir a surgir a partir deles, contribuem para a construção de uma imagem positiva da organização e para a construção de uma reputação positiva, elementos tão importantes que trabalhamos no capítulo anterior.

Cabe destacar que houve uma evolução no modelo dos contratos, com a emergência do discurso da auto-referencialidade, em que “neste novo modelo de contrato, o campo jornalístico diminui a ênfase sobre suas operações de heteroreferência (falar do mundo externo, por exemplo), deslocando-se para aquelas de auto-referência, cujo foco é a descrição dos seus próprios “processos de codificação da realidade” (FAUSTO NETO, 2007, p.15). Essa auto-referencialidade pode ser trazida ao âmbito organizacional, mais especificamente aos relatórios, no que diz respeito às estratégias que as organizações utilizam para se auto-referenciar nesses documentos, explicitando seus feitos e suas práticas e, mais do que isso, fazendo questão de sempre deixar, de maneira clara, o que fazem e o mais importante, como o fazem. A exemplo disso¹¹⁰, no relatório da Souza Cruz, podemos notar que a organização, ao apresentar suas plataformas¹¹¹, faz questão de deixar a palavra “sustentável”, grifada diferentemente, em todas elas: **Produtor Rural Sustentável**, **Companhia Sustentável**, **Varejo Sustentável**, **Sociedade Sustentável**. Com esse exemplo podemos notar que a organização faz questão de frisar que é sustentável e que tem a sustentabilidade como ferramenta presente em todas as suas plataformas de atuação. O fato de se auto referenciar quanto à utilização dessa prática pode querer nos mostrar que é uma prática realizada a anos na organização e que já faz parte de sua estrutura, ou seja, é uma prática que forma a sua identidade organizacional. Ao ler o documento, os públicos irão notar o termo sustentável sempre presente e já farão uma leitura com o olhar de quem sabe que a organização atua fortemente na área. No caso da Vale, podemos destacar como um exemplo de auto-referencialidade que, logo no início do relatório, há uma página dividida em Reconhecimento e Desempenho, em que na parte destinada ao reconhecimento a empresa demonstra o reconhecimento que suas ações socioambientais

¹¹⁰ Neste tópico trabalharemos com alguns exemplos, entretanto, a análise dar-se-á no próximo tópico.

¹¹¹ Conforme figura 26.

obtiveram através da divulgação dos prêmios que a empresa recebeu na área¹¹². Além disso, a empresa também traz dados de metas alcançadas e investimentos realizados na área. O fato dessas informações serem disponibilizadas logo ao início do relatório já transmitem uma credibilidade aos públicos, que poderão ter uma pequena ideia da atuação da empresa na área.

Os contratos de leitura são, portanto, um dispositivo de enunciação, pois referem-se a esses modos de dizer, uma vez que “o que o enunciador diz, as coisas que supostamente ele fala, constituem uma dimensão importante do contrato de leitura” (VERÓN, 2004, p. 218). Dá-se então a importância dos contratos de leitura para que ocorra a fidelização dos públicos, considerando que “o sucesso (ou fracasso) não passa pelo que é dito (o conteúdo), mas pelas modalidades de dizer o conteúdo” (VERÓN, 2004, p.219).

Entendido acerca da construção dos contratos de leitura, trabalharemos agora com a ideia de texto, leitor ideal e leitor real para então partirmos para a análise dos relatórios. Na análise, teremos por objetivo encontrar essas marcas textuais e estratégias discursivas, entendendo assim como as organizações trabalham na formação desses contratos.

3.1.1 Texto, leitor ideal e leitor real

Entendidos os relatórios de sustentabilidade como documentos por onde as empresas se posicionam frente aos seus públicos com o intuito de informá-los e fidelizá-los, pode-se dizer que no momento em que esses públicos passam a interagir com esses relatórios, eles são chamados de leitores. Conforme vimos, é através dos contratos de leitura que ocorrerá a interação entre o leitor e o relatório, pois são os contratos que criam o vínculo entre o suporte e esse leitor.

Sendo os contratos entendidos a partir dos textos que estão presentes nos relatórios, entendemos que esses textos, conforme consta na obra de Charaudeau e Maingueneau (2008) não se remetem prioritariamente à escrita, pois um texto, na maioria das vezes, é plurissemiótico¹¹³, ou seja, possui uma sequência significativa, um sistema de signos que é

¹¹² Conforme figura 22.

¹¹³ Plurissemiotividade inclui a dimensão dos suportes ou canais da comunicação, mas ela não se reduz a isso (CHARAUDEAU; MAINGUENEAU, 2008, p. 378).

constituído em forma de palavras (orais e escritas), imagens, sons, gestos¹¹⁴. O texto, segundo Charaudeau e Maingueneau (2008) é mais pensado como uma unidade semântica do que como uma unidade gramatical, pois a unidade que o texto tem é uma unidade de sentido em contexto, ou seja, ele se relaciona com um todo, com o ambiente no qual ele está inserido. Destaca-se também que, segundo Maingueneau (2008) o texto apreende o enunciado “*como um todo, como constituindo uma totalidade coerente*” (MAINGUENEAU, 2008, p.57) [grifo do autor]. Podemos entender então o texto como um objeto material escrito, oral ou ainda representado por imagens e gráficos, dependendo sempre do contexto no qual ele está inserido.

As características de um texto dependem de suas condições de produção, mas também de suas condições de recepção. Dá-se a importância, portanto, de preparar o texto de acordo com as expectativas discursivas dos receptores, ou seja, dos leitores. Esses leitores atuam como um co-enunciador virtual pelo fato da interação entre leitor-escrevente ser mais da ordem do informativo do que do linguístico-comunicativo (Charaudeau; Maingueneau, 2008). Os textos presentes nos relatórios, então, são preparados para um leitor ideal, entretanto, quem negocia com esses textos é um leitor real.

O leitor ideal ou o leitor modelo seria “o público que esse texto implica por suas características” (CHARAUDEAU; MAINGUENEAU, 2008, p.298), ou seja, o texto é produzido de acordo com as características desse leitor ideal, aquele que a empresa idealiza que vai ler o relatório e entender a sua estrutura, os seus dados. O leitor ideal seria aquele leitor com o qual a produção está preocupada em atingir, em fidelizar, seria aquele leitor que já pode ter algum conhecimento prévio ou um vínculo com a organização. Poderíamos dizer que, na ideia dos relatórios de sustentabilidade, o leitor ideal poderia equivaler-se ao público interno, uma vez que ele é o empoderado, ou seja, ele que detém grande parte das informações das atividades socioambientais da organização em que trabalha.

Já o leitor real seria aquele leitor que vai negociar com os textos presentes nos relatórios, ou seja, é aquele leitor que, ao manusear o documento, sofrerá os efeitos de sentido produzidos nos textos através dos contratos de leitura. O leitor real é um leitor ativo e vai construir o sentido do texto através dos seus conhecimentos. Para Charaudeau e Maingueneau

¹¹⁴ Fonte: E-DICIONÁRIO DE TERMOS LITERÁRIOS. Disponível em: <http://www.edtl.com.pt/index.php?option=com_mtree&link_id=43:texto&task=viewlink>. Acesso em: 01 nov. de 2014.

(2008) o leitor real se difere do destinatário modelo que o discurso se atribui, ou seja, não é o leitor modelo, não é o leitor ideal para quem aquele discurso foi construído.

A figura abaixo representa como ocorre a formação dos sentidos no discurso organizacional decorrente dos relatórios de sustentabilidade.



Figura 32: Ilustração relacionando algumas definições abordadas no texto

Entendemos então que na leitura que faremos dos relatórios é preciso que os públicos da organização se transformem em leitores ideais e leitores reais. Isso será viabilizado através dos contratos de leitura presentes nos textos dos relatórios, como veremos a seguir.

3.2 CONTRATOS DE LEITURA COMO MARCAS DE EMPODERAMENTO NOS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE

Vimos que os relatórios de sustentabilidade são destinados aos públicos da organização, e, a partir disso, trazemos aqui a importância do acesso desses relatórios por parte do público interno, o qual, através do processo de empoderamento, torna-se agente ativo na leitura, análise e também na construção desses relatórios. Ao ser empoderado, poderá ocorrer, por parte desse público interno, o engajamento e a contribuição através de perspectivas sobre o documento e também sobre as atividades realizadas pela organização.

Como vimos no tópico 2.2.1, ao serem empoderados os colaboradores saem da condição de beneficiários para tornarem-se ativos nos processos de decisão. Ou seja, ao terem

contato com esse material, os colaboradores poderão contribuir com a organização no que diz respeito à leitura e decorrente análise desses documentos, permitindo-se darem sugestões e proporem ações com vistas à melhoria da organização como um todo. Isso se relaciona à questão abordada por Fausto Neto (2007) no que diz respeito à transformação dos receptores em co-gestores, pois os colaboradores nada mais são do que receptores desses documentos, ou ainda, leitores ideais. Ocorrendo o processo de empoderamento nas organizações esses leitores ideais irão se sentir mais próximos dessas atividades, participando delas e também as disseminando.

Estamos diante de novos contratos, em que o receptor é transformado para co-gerir o processo produtivo das mensagens, saindo da esfera do auditório [...] para funcionar no nicho produtivo, ainda que não vá ter o controle do contrato. Geram-se, assim, novos formatos de contratos: ao lado daqueles de caráter auto-referencial, acima descritos, despontam outros tipos, em que se visa a transformar receptores em co-gestores de processos produtivos jornalísticos (FAUSTO NETO, 2007, p.20).

Observando a relação entre o empoderamento dos públicos internos através dos contratos de leitura, passaremos agora à análise das marcas textuais presentes nos relatórios que permitem a formação desses contratos com os leitores ideais e reais. Para tanto, a primeira análise será baseada nas seguintes marcas textuais: **auto-referencialidade, performance textual estética e posições do leitor.**

A primeira marca textual encontrada nos relatórios de sustentabilidade é a **auto-referencialidade**, sobre a qual já discutimos anteriormente. De início, já podemos entender que os relatórios de sustentabilidade são documentos auto-referenciais, pois eles têm como objetivo falar da própria organização, dos seus feitos, suas realizações e suas metas. Analisando as marcas de auto-referencialidade no relatório da Vale notamos, primeiramente, que a organização auto referencia-se muito numericamente, através de gráficos, porcentagens, ilustrações acompanhadas de valores numéricos. Podemos atribuir duas características a essa auto-referencialidade: primeiramente, números, quantidades, chamam mais a atenção do leitor, não só pelo fato de sua disposição na página, mas pelo dado numérico em questão. Outro fator que podemos atribuir é a dimensão da organização, por ser uma empresa de atuação global com sede no Brasil e presença em mais de 30 países, preocupa-se em se auto-referenciar nos seus relatórios de modo que o leitor entenda essa dimensão.

Por ser uma organização mundialmente reconhecida, é necessário que contrate com o leitor de modo que ele entenda isso através desses números, que consiga, a partir da leitura do relatório, visualizar a dimensão da organização.



Figura 33¹¹⁵: Na página, há o destaque para os números da organização

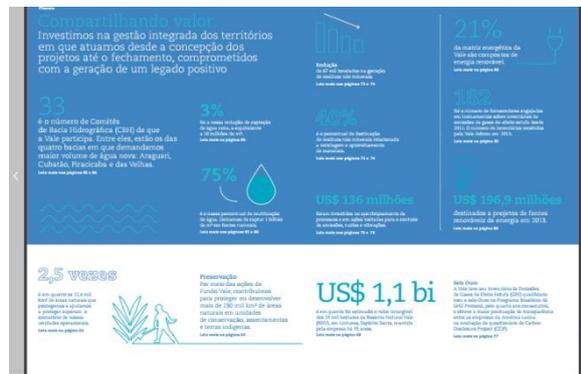


Figura 34¹¹⁶: Os números e ilustrações ganham destaque na página



Figura 35¹¹⁷: Os dados apresentados logo nas primeiras páginas transmitem credibilidade

¹¹⁵ Retirada do Relatório de Sustentabilidade da Vale. Acesso em: 03 nov. de 2014.

¹¹⁶ Retirada do Relatório de Sustentabilidade da Vale. Acesso em: 03 nov. de 2014.

¹¹⁷ Retirada do Relatório de Sustentabilidade da Vale. Acesso em: 03 nov. de 2014.

Outra marca de auto-referencialidade, a qual destacamos na apresentação dos relatórios feita no início do capítulo 3, refere-se à questão da organização publicar, logo nas primeiras páginas, os prêmios que recebeu referentes a sua atuação socioambiental. Ao mesmo tempo que a publicação torna-se uma marca auto-referencial entra em contradição com o que apresentamos no primeiro capítulo, no tópico 1.1.3. No referido tópico, apresentamos notícias que justificassem a ideia dessas organizações como sendo de risco, em que, na Vale, foram apresentados o prêmio concedido à organização em 2012 como pior corporação do mundo, pelo Public Eye Awards, e a Articulação dos Atingidos pela Vale, que através de um blog mantém notícias sobre a atuação da organização e os seus decorrentes prejuízos socioambientais. Entendemos a partir disso que, por mais que existam muitas contradições quanto à atuação da empresa, a mesma faz questão de deixar explícito nos relatórios que, apesar dos riscos de sua atividade, tem sua atuação reconhecida através de prêmios que lhes são concedidos.

Outro exemplo é encontrado também na página 6, em que na sua mensagem, o presidente da organização utiliza marcas como “*reforçamos o nosso comprometimento com a transparência*”; “*seguimos priorizando o cuidado com a saúde e a segurança*”; “*alcançamos uma redução no déficit educacional de 22%*”; “*lançamos a política de atuação social como incentivo ao desenvolvimento local*”; “*avancamos na elaboração da metodologia para avaliação dos nossos riscos e impactos sobre a biodiversidade*”. Essas marcas nos dão a ideia da organização ativa no cumprimento de suas atividades, mostrando ao leitor que atuaram, atuam e seguirão atuando através de suas ações.

No decorrer do relatório, são apresentados *cases* da organização referentes a cada tópico de atuação (Visão Estratégica; Pessoas; Planeta; Criação de Valor). Podemos analisar esses *cases* como marcas textuais de auto-referencialidade, uma vez que eles informam programas e atividades desenvolvidos pela Vale de acordo com o assunto abordado na página. Os *cases* podem ser encontrados no decorrer de todo o relatório, recebendo destaque nas páginas em que se encontram. Destacamos ainda no relatório passagens como “*Das 33 metas estabelecidas para 2013, 29 (88%) foram alcançadas*”¹¹⁸; “*A Vale segue as melhores práticas de mercado, prevenindo perdas e apurando casos que indiquem o cometimento de fraudes, desvios e atos ilícitos*”¹¹⁹.

¹¹⁸ VALE, 2013, p. 25

¹¹⁹ VALE, 2013, p. 27

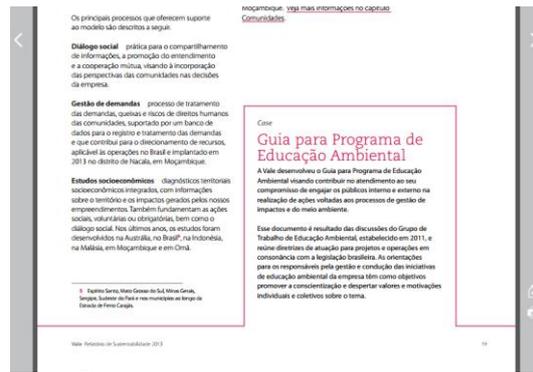


Figura 36¹²⁰: *Case* apresentado na página 19

No relatório da Souza Cruz a auto-referencialidade se mostra bem clara na disposição do relatório, pois, conforme o apresentamos anteriormente, para cada uma de suas plataformas de atuação há, de maneira especificada, as **iniciativas, ações, princípios envolvidos e performances** no ano de 2012 e 2013. Destacamos que o fato do documento todo contar com a presença desses tópicos o torna auto-referencial, de modo que o leitor consiga entender como a organização atuou, visto que são diferentes iniciativas para cada plataforma de atuação.

Outra questão que também podemos analisar a partir dessa estrutura utilizada em todo o documento, de explicar as atividades através desses tópicos, é o fato do relatório atrair o leitor de maneira que, quando ele tiver contato com o documento e ver a vasta quantidade de informações divididas nesses tópicos, se surpreenda no que diz respeito à quantidade de atividades que a organização desenvolveu. Essa questão também pode estar ligada à performance textual estética, a qual analisaremos posteriormente mas, aqui podemos relacionar o fato de que essa explicação das atividades divididas nesses tópicos de **iniciativa, ação, princípios envolvidos e performance** podem chamar atenção desse leitor para que ele veja que, para cada iniciativa, a organização se preocupou em detalhar o que foi feito, quem foi atingido e de que maneira as pessoas foram atingidas.

A figura abaixo, relacionada à plataforma Produtor Rural Sustentável nos mostra essa auto-referencialidade presente através dos tópicos, onde na performance da primeira iniciativa destaca-se : *“Desde a concepção da Produção Integrada de Tabaco (PITAB), foram estabelecidas e atingidas as seguintes metas”*¹²¹. O texto deixa claro que foram estabelecidas metas e mais, que elas foram atingidas. Além disso, também destaca-se a continuidade do

¹²⁰ Retirada do Relatório de Sustentabilidade da Vale. Acesso em: 03 nov. de 2014.

¹²¹ SOUZA CRUZ, 2013, p. 9

trabalho no ano de 2013, mostrando ao leitor que as ações deram certo e, portanto, seguiram no outro ano. Na outra iniciativa o texto explica de que maneira as ações propostas chegaram aos seus públicos. Por exemplo, na ação Momento Rural Souza Cruz destaca-se que as informações foram disseminadas **por meio de programas de rádio** veiculados em áreas de produção de tabaco; na ação Portal do Produtor foi criado um **site para o produtor integrado da Souza Cruz** e para a ação Revista O Produtor Integrado de Tabaco foi criada uma **revista institucional**. Já na performance o texto deixa claro o resultado dessas ações no ano de 2013: 6 programetes de rádio veiculados, número de visitas ao **site** e número de revistas distribuídas.

iniciativa: Sistema Integrado de Produção de Tabaco		princípios envolvidos: 1 0 0 0 0 0 0 0 0 0	
ação:	2012	performance: 2013	
Sistema de parceria técnico-comercial com produtores de tabaco que envolve contratação e garantia da compra da safra do produtor, planejamento econômico, social e ambiental da propriedade, assistência técnica especializada, fornecimento de insumos e acesso ao pacote tecnológico de produção.	<ul style="list-style-type: none"> Desde a concepção da Produção Integrada de Tabaco (PITAB), foram estabelecidas e atingidas as seguintes metas: Meta nº 01: Criação do Comitê Gestor de Produção Integrada de Tabaco; Meta nº 02: Elaboração das Normas Técnicas Específicas para a Produção Integrada de Tabaco (PITAB) e Meta nº 03: Definir as técnicas e processos para a avaliação de Impacto ambiental para o tabaco. Todos os passos foram seguidos e enviados ao MAPA que encaminhou para os processos internos visando o registro do Sistema Integrado da Produção do Tabaco. 	<ul style="list-style-type: none"> Continuidade dos trabalhos do Comitê Gestor de Produção Integrada de Tabaco para a Certificação do Sistema Integrado de Produção de Tabaco no Brasil (ação setorial), internalização de toda a safra com receita de R\$ 5,3 bilhões aos produtores (setor), implementação da opção de contrato plurianual ao produtor. 	
iniciativa: Disseminação de práticas de Responsabilidade Social para produtores rurais		princípios envolvidos: 1 0 0 0 0 0 0 0 0 0	
ações:	2012	performance: 2013	
<p>Momento Rural Souza Cruz: disseminação de informações sobre gestão da propriedade, respeção ambiental, segurança e outros temas, por meio de programas de rádio veiculados em áreas de produção de tabaco.</p> <p>Portal do Produtor: site para o produtor integrado da Souza Cruz, contendo notícias atualizadas sobre o agronegócio, previsão do tempo, visualização da nota fiscal da venda do tabaco, informações técnicas, entre outros.</p> <p>Revista O Produtor Integrado de Tabaco: revista institucional, que visa auxiliar os produtores integrados à Souza Cruz em questões técnicas da produção de tabaco, além de apresentar matérias sobre saúde e segurança no trabalho, responsabilidade social e ambiental e oportunidades de melhoria de renda. A distribuição da revista é realizada, trimestralmente, pelos orientadores agrícolas da Companhia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 4 programetes veiculados (Preparação de solos, separação e armazenagem de tabaco. Momento certo da colheita e Combate ao uso de mão de obra infantil) em 110 emissoras de rádio. -- 120 mil revistas distribuídas para, aproximadamente, 35 mil produtores rurais integrados e stakeholders ligados ao negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> 6 programetes veiculados (captação, colheita, tabaco Burley, estilingem, orientação granizo, institucional 110 anos). De outubro a dezembro de 2013: 13.060 visitas, 4.848 usuários, 98.884 páginas visitadas. 120 mil revistas distribuídas para, aproximadamente, 35 mil produtores rurais integrados e stakeholders ligados ao negócio. 	

Figura 37¹²²: A descrição das iniciativas, ações, performances e princípios envolvidos deflagram uma auto-referencialidade no relatório, de modo que faça com que o leitor entenda quais foram as atividades realizadas pela organização

Esse exemplo, que segue com a mesma estrutura em todo o relatório, nos mostra a preocupação da organização em deixar claro os seus feitos, ou seja, a preocupação de se auto-referenciar e mostrar que atua na área. A figura abaixo relaciona-se a outra plataforma, Companhia Sustentável, e mostra ações de maneira bem menos descritivas se comparado a outras plataformas. Entretanto, a estrutura utilizada para falar das ações é a mesma, o que faz com que o leitor veja que a organização trata todas as ações desenvolvidas, das mais complexas às mais simples, como a mesma importância.

¹²² Retirada do Relatório de Comunicação de Progresso 2013 da Souza Cruz. Acesso em: 03 nov. de 2014.

<i>iniciativa:</i> Academia em Unidades da Companhia	<i>principios envolvidos:</i> 1 ● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
<i>ação:</i> Espaço para prática de atividades físicas, com acompanhamento profissional, disponível a todos os colaboradores da Unidade Matriz (RJ) e da fábrica Uberlândia (MG).	2012 performance: 2013 - Matriz: 1.423 acessos em média - Matriz: 1.385 acessos em média
<i>iniciativa:</i> Ginástica laboral semanal	<i>principios envolvidos:</i> 1 ● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
<i>ação:</i> Aulas rápidas de alongamento muscular oferecidas para colaboradores no ambiente de trabalho.	2012 performance: 2013 - Continuidade da realização de ginástica laboral nas seguintes unidades: Cachoeirinha (RS), Uberlândia (MG), Santa Cruz do Sul (RS), Rio Negro (PR), Blumenau (SC), São Paulo (SP) e Matriz (RJ). - Continuidade da realização de ginástica laboral nas seguintes unidades: Cachoeirinha (RS), Uberlândia (MG), Santa Cruz do Sul (RS), Rio Negro (PR), Blumenau (SC) e São Paulo (SP).
<i>iniciativa:</i> Coro Souza Cruz	<i>principios envolvidos:</i> 1 ● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
<i>ação:</i> Incentivo aos colaboradores para ingresso nos coros mantidos pela Companhia.	2012 performance: 2013 - Matriz (RJ) – 12 participantes - Matriz (RJ) – 16 participantes
<i>iniciativa:</i> Ouvidoria RH	<i>principios envolvidos:</i> 1 ● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
<i>ação:</i> Canal de comunicação com os colaboradores para que exponham elogios, críticas, denúncias e/ou sugestões. <u>Este canal permite a proteção dos direitos dos colaboradores.</u>	2012 performance: 2013 - 65 atendimentos - 47 atendimentos

Figura 38¹²³: Atividades em menor número se comparadas a outras plataformas, entretanto, a disponibilidade é a mesma

As marcas de auto-referencialidade também encontram-se em fragmentos do texto, como por exemplo na segunda página, na fala de Andrea Martini, Presidente da Souza Cruz, quando diz que

em 2013, o Programa Propriedade Sustentável, por exemplo, **passou a envolver 240 famílias de produtores rurais**, que recebem capacitação com foco em diversificação de culturas, planejamento, gestão financeira e meio ambiente. **O Projeto Saber, que contribui para a inclusão digital no meio rural** por meio de subsídio parcial para a aquisição de computadores, **beneficiou mais de 2 mil produtores integrados**. A campanha de conscientização sobre a importância do cumprimento da lei que proíbe a venda de cigarros para menores de 18 anos, **que a Souza Cruz apoia, chegou a todos os varejos parceiros da Companhia** (MARTINI, 2013, p.2) [grifo nosso].

A fala do presidente está na página intitulada “Produzindo Valores Sustentáveis”, ou seja, tanto o título da página como os grifos que podemos observar em sua fala têm por objetivo frisar que a organização se preocupa com seus públicos e trabalha para eles, para ajudá-los e para incluí-los. Essas marcas contratam com o leitor na medida em que ele entenda, logo na segunda página, que a organização beneficia as pessoas que trabalham com ela, que se preocupa com a venda de cigarros – o seu produto - a menores de 18 anos.

Outro momento de auto-referencialidade no relatório da Souza Cruz é em seu Perfil, na página 5, em que há a descrição da atuação da organização: “*Com 111 anos de atuação, gera mais de 240 mil empregos diretos e indiretos, está entre as 10 maiores contribuintes do País, fomenta a agricultura e exporta 118,2 mil toneladas de tabaco para mais de 40 países, nos cinco continentes*”. A organização traz ao relatório essas informações numéricas com o

¹²³ Retirada do Relatório de Comunicação de Progresso 2013 da Souza Cruz. Acesso em: 03 nov. de 2014.

intuito de quantificar e referenciar a sua atuação para que o leitor saiba que as atividades que terá contato nas próximas páginas referem-se a uma organização de grande porte, com atuação internacional.

Na página 6, referente à Trajetória, atentamos ao texto que está em destaque: “A Souza Cruz **sempre foi pioneira**, com diversas iniciativas, como oferecer aos colaboradores serviço médico e modernos laboratórios, além de creche com nutricionistas e enfermeiros”. A organização, aqui, referencia-se como pioneira em diversas iniciativas, de maneira a firmar um contrato com o leitor no que diz respeito a sua capacidade de inovação, ainda que fique vaga a ideia de “diversas iniciativas”, visto que só traz os exemplos mencionados na frase.

Mais um exemplo de auto-referencialidade no relatório da Souza Cruz pode ser encontrado na página 8, na descrição da plataforma Produtor Rural Sustentável. No texto, a organização informa sobre mais um projeto lançado no ano de 2013, o Portal do Produtor Souza Cruz. Quando é apresentado no texto o trecho “há 31 anos a Souza Cruz distribui, gratuitamente, para os produtores integrados, a revista *O Produtor Integrado de Tabaco*” podemos notar que, além de referenciar mais uma atuação da organização, ela produz um material específico – a revista – para um público específico – os produtores integrados-, que nada mais são do que leitores ideais desse material.

Analisadas as marcas textuais de auto-referencialidade, passamos agora para a análise das marcas de **performance textual estética**, as quais referem-se ao modo como os relatórios se apresentam no que diz respeito a sua seleção de conteúdos, sua disposição, seus recursos gráficos. Ressalta-se, de início, que o reconhecimento da organização sobre quem seriam seus leitores reais e ideais facilita na estruturação do documento, de modo a disponibilizar a esses leitores uma maior legibilidade do mesmo. Começamos analisando o relatório da Souza Cruz que, diferentemente do relatório da Vale, possui uma orientação de leitura horizontal e um maior apelo gráfico. Justificamos isso pela grande utilização de cores no relatório, de modo a causar impacto em seu leitor. Vemos, na página 3, que para cada plataforma de atuação é utilizada uma cor, a qual corresponde no decorrer do relatório. Todas as cores utilizadas são chamativas e, se analisarmos as páginas que contém as descrições das iniciativas, há uma grande mistura de cores em vista dos princípios elencados na parte superior da página.



Figura 41¹²⁶: Não há nenhuma legenda acompanhando a foto, impossibilitando assim que o leitor saiba de quem se trata



Figura 42¹²⁷: A única fotografia acompanhada de legenda é a do Presidente da Souza Cruz, pelo fato de estar acompanhada de seu depoimento

Quanto à organização do documento, o analisamos como sendo mais objetivo, pois o foco está na apresentação das iniciativas, ações, performance e princípios envolvidos, ou seja, o relatório constitui-se através dessa estrutura. As informações, entretanto, são muito próximas, não existindo espaço entre elas. Diferentemente do relatório da Vale, o da Souza Cruz não se utiliza de indicadores, gráficos ou porcentagens em destaque, entretanto, utiliza o recurso de comparação da atuação organizacional entre os anos de 2012 e 2013, de modo a fazer com que o seu leitor veja e entenda a sua evolução nas iniciativas apresentadas.

Outra questão de grande destaque é a mistura das fontes, em que os títulos e subtítulos estão em itálico, o que pode querer passar a ideia de movimento, entretanto, se analisarmos esteticamente, pode se criar uma confusão no leitor, em vista de que não há espaço entre as informações. Além disso, destaca-se nas páginas 2 a 8 a utilização de uma linha de formato mais ondulado, o que também pode querer causar um efeito de movimento e modernidade,

¹²⁶ Retirada do Relatório de Comunicação de Progresso 2013 da Souza Cruz. Acesso em: 03 nov. de 2014.

¹²⁷ Retirada do Relatório de Comunicação de Progresso 2013 da Souza Cruz. Acesso em: 03 nov. de 2014.

entretanto, pela grande quantidade de cores utilizadas e o pequeno espaço entre as informações, também pode acabar causando certa confusão na hora da leitura.

Analisadas essas questões mais pertinentes na organização do documento da Souza Cruz, podemos entrar em uma reflexão sobre o porquê dessa estrutura. Em vistas de que os relatórios são criados e destinados a leitores ideais e leitores reais, a Souza Cruz, por trabalhar de maneira objetiva, ou seja, sem muitas informações extras, focando apenas nas iniciativas de cada plataforma, pode ter descoberto quem seriam seus leitores ideais. Isso permite que ela trabalhe nesses documentos com essas marcas textuais que, em sua percepção, podem estar aptas à formação dos contratos de leitura com esses leitores. Ou ainda, a organização pode ter entendido os contratos de leitura e visto quem seria o seu leitor real e então ter adaptado esses documentos a um leitor ideal, que, como vimos, é um público de que alguma maneira já possui algum vínculo com a organização. Isso, por sua vez, justificaria a objetividade das informações contidas nos relatórios. Podemos ir mais além e dizer também que esse documento tem como foco, ou seja, como leitor ideal, o seu público interno. Pelo fato do mesmo já estar alinhado à atuação da organização, o que ele precisa não é um documento com gráficos, indicadores e diversas informações, e sim, um resumo da atuação da empresa, a qual ele acompanha dentro de sua rotina organizacional.

Se comparado ao relatório da Vale, poderíamos dizer que o mesmo pode estar mais adaptado a um leitor real, em vista que sua estrutura, como veremos, conta com um número mais significativo de textos se comparada ao relatório da Souza Cruz. Além disso, existe a utilização de dados numéricos, gráficos, índice de indicadores, declarações de atuação, enfim, mais possibilidades de acesso à informação do que o relatório da Souza Cruz. Ainda comparando os relatórios e entendendo os seus possíveis leitores, poderíamos dizer que a não utilização de tantos recursos textuais por parte da Souza Cruz significa que ela conhece o seu leitor, o seu leitor ideal, e conseguiu transformar o seu documento em um documento marcado pela objetividade. A Vale, por sua vez, por se utilizar de uma gama bem maior de informações e recursos de leitura como veremos adiante, tem como foco atrair o seu leitor real, de maneira que, ao manusear o documento, ele sofra os efeitos de sentido produzidos nos textos através dos contratos de leitura. Sendo o objetivo causar esses efeitos de sentido, a organização possui toda uma estrutura textual para que isso ocorra da maneira mais positiva possível. Destacamos que, por serem duas organizações de atuações completamente distintas, sendo os riscos de sua atuação o que as une neste trabalho, não temos como comparar

efetivamente os dois relatórios, mas fazemos essa análise com base a entender como os mesmos se configuram em termos de classificação de leitores.

Partindo para a análise do relatório da Vale, há uma maior quantidade de conteúdo se comparado ao da Souza Cruz, entretanto, a legibilidade do documento é bem maior. A começar, há um formato verticalizado da informação, sendo o documento estruturado de maneira organizada, em duas colunas, com espaço entre as informações. Essa organização permite uma leitura mais calma por parte do leitor, que acompanha as colunas e a disposição das informações. Além disso, há uma unidade de fontes que está em harmonia com o documento, seguindo assim por todo o relatório.

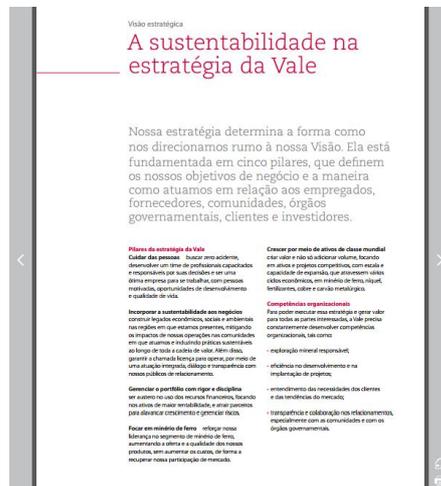


Figura 43¹²⁸: Organização do documento em duas colunas com espaço entre elas e também entre os títulos



Figura 44¹²⁹: Há a utilização de uma unidade de fontes, permitindo uma leitura limpa, organizada

¹²⁸ Retirada do Relatório de Sustentabilidade da Vale. Acesso em: 03 nov. de 2014.

A mesma questão se aplica à utilização das cores, que não são tão expressivas nas páginas. Todas as páginas contam com cores, mas, em sua maioria, são detalhes como títulos, gráficos, ilustrações.

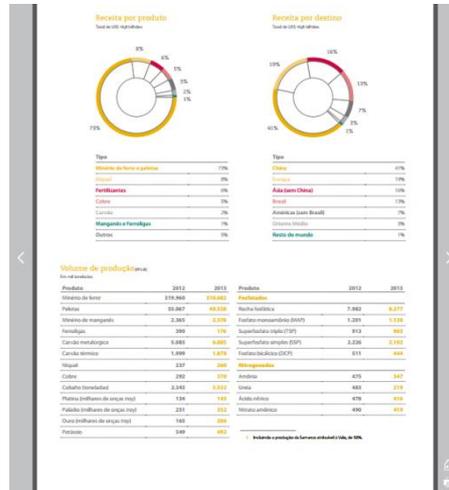


Figura 45¹³⁰: As cores são utilizadas de maneira discreta, ficando em harmonia com a página

No que se refere a figuras, o documento conta com fotos de colaboradores da organização bem como de pessoas atendidas pelos projetos. Diferentemente do documento da Souza Cruz, as fotos possuem legenda as identificando, conforme podemos observar nas figuras abaixo



Figura 46¹³¹: Empregados da Estrada de Ferro Vitória a Minas (EFVM), em Minas Gerais. A fotografia conta com legenda, permitindo que o leitor saiba quem são as pessoas que fazem parte da foto

¹²⁹ Retirada do Relatório de Sustentabilidade da Vale. Acesso em: 03 nov. de 2014.

¹³⁰ Retirada do Relatório de Sustentabilidade da Vale. Acesso em: 03 nov. de 2014.

¹³¹ Retirada do Relatório de Sustentabilidade da Vale. Acesso em: 03 nov. de 2014.



Figura 47¹³²: Jovens do projeto Meninos de Minas, apoiado pela Vale, em Minas Gerais

Conforme comentado, o relatório conta ainda com muitos gráficos e indicadores, além de um vasto conteúdo para cada tópico de atuação da empresa e *cases* relacionados a sua atuação. O fato da empresa se preocupar em fazer um documento com essa dimensão e essa quantidade de informações pode nos remeter às seguintes questões: é uma empresa de atuação global com uma vasta gama de negócios, ou seja, por ter uma grande atuação é fato que necessite de um documento que vá de acordo com essa atuação, de modo a mostrar a sua dimensão no ramo em que atua. Outra questão, que nos remete à criação desse documento com vistas a um leitor real, é o fato dos grandes danos ambientais que a organização causa. Conforme vimos no início do trabalho, o meio ambiente é uma instância pública que interessa e afeta milhares de pessoas. Entendido isso, uma organização que prejudica essa instância precisa demonstrar e justificar a sua atuação da maneira mais transparente possível, e o relatório é o local mais apropriado para tal. Ou seja, a grande quantidade de informações, gráficos e indicadores pode se justificar pela necessidade de atualizar, ou melhor, de se explicar ao seu leitor real sobre a sua atuação, de fazer com que ele entenda como e porque a organização atua. Ocorrendo isso, através de toda essa lógica de organização do documento, os efeitos de sentido serão produzidos e o contrato de leitura será firmado com esse leitor real. Ressalta-se que, apesar de trazermos a ideia de um leitor real no relatório da Vale, não significa que a mesma não prepare o seu relatório para um leitor ideal, pelo contrário, ela pode muito bem reconhecê-lo e adaptar esse material a ele, entretanto, a partir da análise feita nos fica mais clara a ideia de um leitor real do que de um leitor ideal. Podemos, contudo, ir mais além e entendermos o leitor ideal da Vale como mais aproximado à opinião pública, por isso a necessidade de uma maior gama de informações.

¹³² Retirada do Relatório de Sustentabilidade da Vale. Acesso em: 03 nov. de 2014.



Figura 48¹³³: A organização opta pela utilização de gráficos demonstrativos



Figura 49¹³⁴: Gráfico de emissões de material particulado, encontrado na página 75

Indicador	Princípio Pacto Global	Princípio OCW	Dimensão SE	Página
Estratégia e análise				
1.1. Monitoramento da Presidência e da Presidência do Conselho	—	2, 10	1, 3	4-7
1.2. Descrição dos princípios impactos, riscos e oportunidades	—	4	1	16, 18, 30 e 31-33
Perfil organizacional				
2.1. Nome da organização	—	10	1	8
2.2. Missão, propósito ou valores	—	10	—	8
2.3. Estrutura operacional da organização	—	10	—	8
2.4. Localização da sede da organização	—	10	—	8
2.5. Tipos de produtos e serviços oferecidos	—	10	—	8
2.6. Tipos e natureza jurídica	—	10	—	8
2.7. Mensagens ambientais	—	10	—	8
2.8. Forma de organização	—	10	—	8
2.9. Principais mudanças durante o período coberto pelo relatório	—	2, 10	—	8, 9 e 17
2.10. Principais resultados no período coberto pelo relatório	—	10	—	11-13
Parâmetros para o relatório				
3.1. Metodologia usada para coleta de informações ambientais	—	—	—	10
3.2. Data da entidade anterior mais recente	—	—	—	10
3.3. Ciclo de reporte formal (anual, etc.)	—	—	—	10
3.4. Dados para controle em caso de perguntas relativas ao relatório ou ao seu conteúdo	—	—	—	11
3.5. Processo para definição do conteúdo do relatório	—	—	—	10-11
3.6. Limite do relatório	—	—	—	10, 23
3.7. Declaração sobre quaisquer limitações específicas quanto ao escopo ou ao limite do relatório	—	—	—	10, 23
3.8. Base para elaboração do relatório	—	—	—	10, 23
3.9. Técnicas de medição de dados e de bases de dados	—	—	—	10
3.10. Reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores	—	—	—	10
3.11. Mudanças significativas de escopo, limite ou métodos de medição aplicados no relatório	—	2	—	11
3.12. Auditoria externa (SE)	—	—	—	10-10, 11
3.13. Política e prática anual relativa à base de verificação externa para o relatório	—	—	—	11
Governança, compromisso e engajamento				
4.1. Estrutura de governança da organização, incluindo conselho ou mais alto órgão de governança	1, 10	3	3	17 e 21, 22
4.2. Presidência ou mais alto órgão de governança, incluindo nome e Presidente do Conselho (ou Administração) também seja um Diretor Executivo	—	1	3	17 e 21, 22
4.3. Membros independentes ou não executivos do mais alto órgão de governança	—	1	3	17 e 21, 22
4.4. Mecanismos para que acionistas e empregados sejam reconhecidos	—	1	3	17 e 21, 22
4.5. Relações com a comunidade e o desenvolvimento da organização (incluindo social e ambiental)	—	1	3	17 e 21, 22
4.6. Processos para assegurar que conflitos de interesse sejam evitados	—	1	3	26
4.7. Qualificações dos membros mais altos da governança	—	1	3	17 e 21, 22

Figura 50¹³⁵: Índice remissivo de indicadores

¹³³ Retirada do Relatório de Sustentabilidade da Vale. Acesso em: 03 nov. de 2014.

¹³⁴ Retirada do Relatório de Sustentabilidade da Vale. Acesso em: 03 nov. de 2014.

¹³⁵ Retirada do Relatório de Sustentabilidade da Vale. Acesso em: 03 nov. de 2014.

A terceira e última marca textual desta primeira análise relaciona-se às **posições do leitor**, ou seja, a capacidade de interação que cada relatório possibilita aos seus leitores. Trabalhando na ideia dos contratos de leitura, vimos que eles se aplicam às estratégias e marcas enunciativas que tem por objetivo criar um espaço interacional ente o suporte e o leitor. Esse espaço interacional entre suporte-leitor é que iremos analisar agora, a começar pelo relatório da Vale, no qual há maiores possibilidades de interação do leitor com o texto.

Iniciamos pela interatividade presente no relatório da Vale, em que, na sua versão em PDF *online*, podemos verificar que logo na primeira página já há uma explicação de modo que o leitor entenda os recursos oferecidos durante o texto. A começar, a organização define o PDF como **interativo**, sendo possível ler o texto de forma linear ou utilizar os diversos recursos de navegação. O documento também conversa com o leitor quando diz: “*veja abaixo os recursos que preparamos para tornar a leitura mais **dinâmica e facilitar a busca de conteúdo ao longo do relatório***”. Com esse trecho vemos a preocupação da organização em preparar um material dinâmico para o seu leitor e, mais do que isso, a preocupação da organização quanto ao leitor saber utilizar as ferramentas disponíveis de maneira a facilitar e otimizar sua leitura. Por conta disso, na parte inferior da página, há a explicação sobre os recursos de navegação que são disponibilizados durante a leitura. O documento, portanto, já começa se aproximando do leitor, permitindo que ele se sinta livre para lê-lo da maneira como achar mais adequada.



Figura 51¹³⁶: Interatividade como possibilidade de leitura

¹³⁶ Retirada do Relatório de Sustentabilidade da Vale. Acesso em: 04 nov. de 2014.

Outras possibilidades dadas ao leitor durante o documento são: os *cases* apresentados, possibilitando ao leitor que ele veja o que foi feito relacionado às informações que acabou de ler e a presença de QR Code e *links* de direcionamento para *sites*, permitindo uma maior interação e liberdade de leitura.

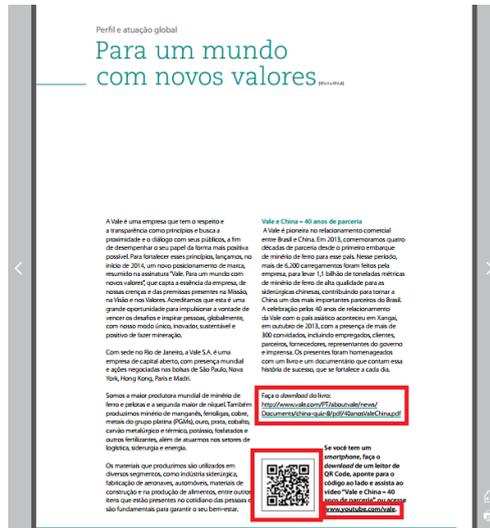


Figura 52¹³⁷: Presença de *QR code* e *links* de acesso à página do *Youtube*, além do acesso a *download* de livro

Retomamos a livre navegação que o documento possibilita ao leitor conforme figura abaixo, em que se destaca que mais informações sobre o que foi tratado podem ser obtidas no capítulo Planeta. Ao invés do leitor procurar o capítulo pelo índice, a interatividade permite que ele se direcione diretamente ao capítulo ao clicar no trecho selecionado.

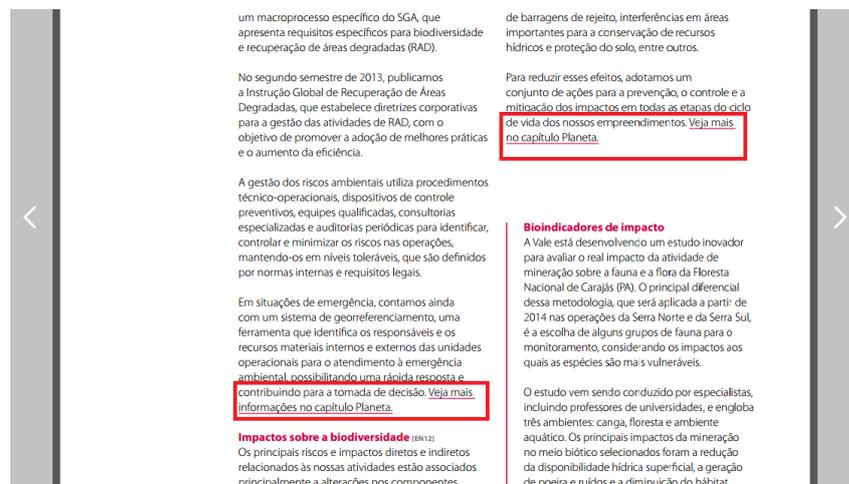


Figura 53¹³⁸: Ao clicar no trecho selecionado “veja mais no capítulo Planeta”, o leitor é direcionado diretamente ao capítulo

¹³⁷ Retirada do Relatório de Sustentabilidade da Vale. Acesso em: 04 nov. de 2014.

Outra questão de proximidade do leitor com o documento está na questão das legendas nas fotografias, conforme comentamos anteriormente. Por mais que não haja a identificação pessoal dos colaboradores que estão na foto, o fato de identificar de que setor ou de que projeto os integrantes da fotografia fazem parte já permite que o leitor interaja com a organização. Quando o relatório é acessado diretamente no *site*¹³⁹ da Vale a interatividade também se mostra presente. Apesar de ser uma versão mais simplificada, quando acessado no *site* o relatório permite o acesso a vídeos, à avaliação do relatório, à opção de curtir e compartilhar no *facebook*, entre outras possibilidades.



Figura 54¹⁴⁰: Possibilidades de navegação e interatividade que o acesso do relatório no *site* permite

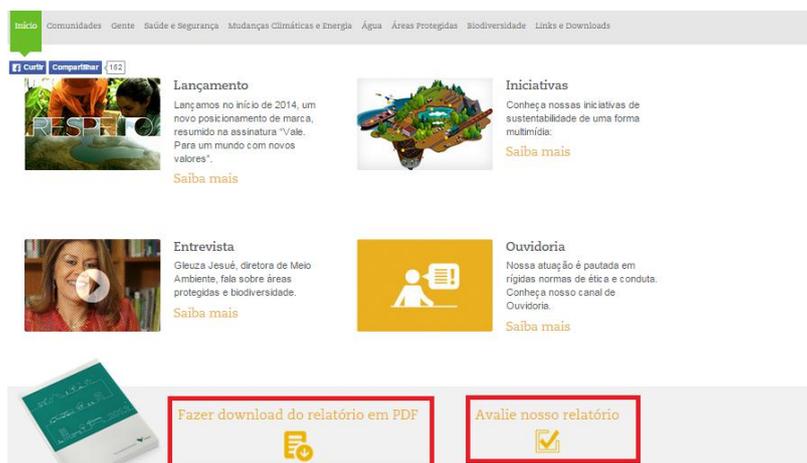


Figura 55¹⁴¹: Ao acessar o relatório no *site* da Vale, há a possibilidade de fazer o *download* do relatório em PDF e também de avaliar o relatório

¹³⁸ Retirada do Relatório de Sustentabilidade da Vale. Acesso em: 04 nov. de 2014.

¹³⁹ Disponível em: <<http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/sustainability/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 04 nov. de 2014.

¹⁴⁰ Retirada do Relatório de Sustentabilidade da Vale. Acesso em: 04 nov. de 2014.

¹⁴¹ Retirada do Relatório de Sustentabilidade da Vale. Acesso em: 04 nov. de 2014.

Outra questão que destacamos referente às possibilidades disponibilizadas ao leitor diz respeito ao conhecimento da instituição global GRI através dos indicadores presentes no texto e também da certificação¹⁴² encontrada ao final do relatório. Essa inserção da GRI presente no documento, principalmente através da certificação, permite que o leitor tome conhecimento da sua existência e veja a importância de sua atuação na área socioambiental. Ou seja, o documento faz com que o leitor entenda que a Vale é signatária da GRI, sendo isso demonstrado através da inserção da instituição no decorrer do relatório. Vemos então que, apesar da Vale contar com um texto mais denso, com uma maior quantidade de informações, através do contrato de leitura com seus leitores reais há a interação de modo a otimizar a leitura do documento.

Essas questões aqui ressaltadas no relatório da Vale diferem-se muito no relatório da Souza Cruz, o qual não possui nenhuma das interatividades descritas acima. O documento não conta com possibilidades de navegação, de modo que a leitura é realizada de maneira linear, ou seja, há um índice que guia a leitura, mas não possibilita uma navegação diferenciada. Ademais, o relatório conta com a estrutura que vimos anteriormente, descrição das iniciativas conforme as plataformas de atuação, não possuindo gráficos ou quaisquer outros recursos que possibilitem ao leitor o acesso a mais informações.

Para exemplificar, começemos analisando o trecho onde diz que “*a Souza Cruz sempre foi pioneira, com diversas iniciativas, como oferecer aos colaboradores serviço médico e modernos laboratórios, além de creche com nutricionistas e enfermeiros*”¹⁴³. Ao trazer que **sempre foi pioneira** a empresa passa ao leitor uma informação pronta, ou seja, não há possibilidade de uma interação de modo que o leitor entenda o porquê disso, a empresa apenas tem o intuito de atraí-lo auto referenciando-se como pioneira em iniciativas. A estrutura do relatório, já comentada anteriormente, passa as informações prontas ao leitor de modo que não o inclui no texto, ou seja, o leitor no caso desse relatório passa a ser um leitor passivo. Mais uma justificativa para a falta de interação entre suporte-leitor diz respeito ao seu acesso pelo *site* da organização. Diferentemente da Vale, há o *link* que disponibiliza o *download* do documento, entretanto, sem nenhuma versão *on line*. Não há nenhum recurso que permita ao leitor ir diretamente para a plataforma de atuação de seu interesse, pelo contrário, ele só tem acesso a todo material através da barra de rolagem.

¹⁴² Conforme figura 25, página 81.

¹⁴³ SOUZA CRUZ, 2013, p. 6

Caso a organização optasse pela utilização de gráficos e indicadores, por exemplo, poderia contar com uma melhor interação com o leitor. Entretanto, o modo como disponibiliza as informações, somente através da estrutura apresentada anteriormente e com a estética que pode vir a causar uma confusão no leitor, faz com que não haja muitas possibilidades do leitor com o texto.

Relacionando ao conceito de empoderamento trabalhado anteriormente, podemos trazer o trecho do documento onde se diz: “[...] *iniciativas com foco na erradicação do trabalho infanto-juvenil nas lavouras, na assistência ao agricultor em todas as etapas da produção, na educação e no desenvolvimento do jovem rural*”¹⁴⁴. Esse trecho enquadra-se na plataforma produtor rural sustentável, em que a organização desenvolve projetos com vistas à segurança e direitos humanos dos produtores, entre outras questões. Visto isso, a organização poderia incluir em seu relatório, por exemplo, depoimentos das pessoas beneficiadas com tais projetos, seus relatos, suas histórias de vida, a contribuição da Souza Cruz em suas vidas. Ao analisar que o público beneficiado por esses projetos são os produtores rurais, de grande interesse da organização, poderia o poder sair somente das mãos da organização, que repassa as informações prontas aos seus leitores no documento, e passar também a esses produtores, de modo que eles sejam empoderados e contribuam na construção desse relatório.

Outro exemplo dessa falta de participação dos públicos de interesse da organização no documento pode ser visto na página 15, na iniciativa Programa Jovem Agricultor Aprendiz. Ao analisarmos a performance de tal iniciativa, verificamos que a mesma trata dos jovens beneficiados nos dois anos, entretanto, o relatório apresenta somente o número dos jovens que de fato foram beneficiados, sem nenhuma informação adicional. Visto isso, a organização poderia se utilizar de imagens e depoimentos dos jovens atendidos pelo programa, tudo com o intuito de aproximar o leitor do texto, fazê-lo entender do que se trata o programa e qual é o perfil das pessoas que ele atende. Além disso, na descrição da ação é informado que a iniciativa é realizada em parceria com o SENAR, que desenvolveu o conteúdo do curso. Ainda na ideia de interação entre documento-leitor, poderia ser disponibilizado um *link* de acesso ao material do curso ou algum adendo que informasse os conteúdos abordados, com o objetivo de fazer o leitor se aproximar da organização e, principalmente, das suas atividades. Assim a informação, que dessa maneira é repassada pronta, bruta, poderia ser repassada de uma maneira mais interativa.

¹⁴⁴ SOUZA CRUZ, 2013, p. 8



Figura 56¹⁴⁵: Iniciativa Programa Jovem Agricultor Aprendiz. No espaço, a organização disponibiliza somente o número de jovens beneficiados

Neste tópico pudemos observar três marcas textuais presentes nos relatórios que têm por objetivo produzir sentidos nos leitores ideais e reais desses documentos e firmar com os mesmos os contratos de leitura. Analisadas essas marcas, passaremos agora ao tópico 3.3 no qual abordaremos os contratos de leitura como estratégia de construção da imagem, identidade e reputação dessas organizações. Analisaremos essas questões através de trechos desses relatórios que se enquadrem dentro desses conceitos, com os quais trabalhamos no capítulo 2 e nos mostraram a sua importância para o reconhecimento dessas organizações de risco.

3.3 OS CONTRATOS DE LEITURA COMO ESTRATÉGIA DE CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL

No decorrer desta pesquisa trabalhamos com as práticas de Responsabilidade Social Corporativa como pertencentes à cultura e identidade organizacional e analisamos que as mesmas possibilitam um reconhecimento e uma decorrente credibilidade às organizações. Entendido que essas práticas de RSC são desenvolvidas por organizações de risco que objetivam contribuir com uma melhora para a sociedade em que atuam, vemos que elas geram, além de reconhecimento, a construção de uma imagem e reputação organizacional.

Ao trabalhar essas questões nos dois primeiros capítulos, entramos na questão dos relatórios de sustentabilidade como sendo os documentos utilizados por essas organizações de risco para relatarem todos os seus feitos ligados à RSC. Sendo a RSC um conjunto de práticas pertencentes à identidade organizacional, no momento em que as organizações utilizarem um documento que as relate, elas também terão como objetivo criar, através dos contratos de

¹⁴⁵ Retirada do Relatório de Sustentabilidade da Vale. Acesso em: 04 nov. de 2014.

leitura firmados entre o documento e o leitor, efeitos de sentido nos leitores que acompanham o documento de modo que eles reconheçam as atividades dessas organizações. Mais do que isso, que eles consigam entender as práticas ali descritas como parte de suas identidades e a partir disso passem a construir uma imagem e decorrente reputação positiva das mesmas.

Neste tópico teremos por objetivo analisar que trechos dos relatórios deflagram as práticas socioambientais como pertencentes à identidade das organizações e quais se ligam à construção da imagem e reputação dessas organizações, sendo os mesmos arquitetados através dos contratos de leitura entendidos até aqui. Para tanto, analisaremos os relatórios na seguinte ordem: marcas textuais que deflagrem a construção da **identidade organizacional**, marcas textuais que deflagrem a construção da **imagem organizacional** e marcas textuais que deflagrem a construção da **reputação organizacional**.

A começar pelo relatório da Vale, trechos que deflagram a construção da **identidade organizacional** podem ser encontrados na mensagem do presidente Murilo Ferreira, na página 6:

Ao longo dos anos, temos reforçado nosso compromisso com a sustentabilidade. Em 2013, avançamos na integração de critérios ambientais e sociais à nossa estratégia de negócio, fundamentada em cinco pilares: cuidar das pessoas, incorporar a sustentabilidade aos negócios, gerenciar o portfólio com rigor e disciplina, focar em minério de ferro crescer por meio de ativos de classe mundial (FERREIRA, 2013, p. 6) [grifo nosso].

No trecho, a organização dá importância à sustentabilidade, tratando-a como um compromisso, além disso, no momento em que o presidente cita que os critérios ambientais foram integrados à estratégia de negócio, podemos entender a sustentabilidade como parte de sua identidade.

Na página 14 temos o tópico Visão Estratégica, com o subtópico “A sustentabilidade na **estratégia da Vale**”. O fato da sustentabilidade ser vista como estratégia também nos remete como pertencente à sua identidade, uma vez que as estratégias organizacionais caracterizam as organizações, ou seja, constroem a sua identidade. Na mesma página estão descritos os pilares da estratégia da Vale, que seriam os objetivos de negócio da organização. Ressaltamos:

buscar zero acidente, desenvolver um time de profissionais capacitados; [...] construir legados econômicos, sociais e ambientais nas regiões em que estamos presentes; [...] atrair parceiros para alavancar crescimento e gerenciar riscos; [...] reforçar nossa liderança no segmento de minério de ferro; [...] criar valor e não só adicionar volume (VALE, 2013, p. 14).

Todos esses objetivos descritos encontram-se nos pilares da estratégia da Vale, portanto, fazem parte da identidade da organização uma vez que ela quer ser reconhecida por essas questões.

Analisando o relatório da Souza Cruz também encontramos um trecho que remete à identidade organizacional na fala do Presidente:

A Souza Cruz acredita que, **somente por meio de comportamentos e práticas socialmente responsáveis**, uma empresa pode obter os melhores e mais sólidos resultados econômicos. **E entende que, é dever das corporações gerenciar de forma responsável seus impactos sociais e ambientais** (MARTINI, 2013, p.2) [grifo nosso].

Analisando esse trecho podemos ver a importância que a organização dá às práticas socioambientais, acreditando que somente a partir delas as organizações conseguirão obter sólidos resultados econômicos. O reconhecimento dessas práticas como imprescindíveis ao sucesso organizacional já demonstra a preocupação da organização em tê-las como parte de sua identidade, o que se afirma ainda mais quando o Presidente cita que é **dever** das corporações gerenciarem de forma responsável os seus impactos sociais e ambientais. Outro trecho que destacamos encontra-se na página 16, em que consta:

O gerenciamento dos impactos gerados pelo negócio é um **firme compromisso da Souza Cruz**". [...] Garantir ambiente de trabalho que permita o **crescimento e o desenvolvimento profissional e humano dos seus colaboradores**, considerando e **valorizando** suas diferenças e individualidades, também é uma **meta permanente** da Souza Cruz (SOUZA CRUZ, 2013, p. 16) [grifo nosso].

No trecho podemos observar que a organização assume como um **compromisso** o gerenciamento dos impactos causados pelo seu negócio, além de ter como **meta** o crescimento, desenvolvimento e valorização dos seus colaboradores. Essas questões nada mais são do que características de atuação da organização, as quais formam a sua identidade e caracterizam a maneira como a organização atua.

Destacamos ainda como marcas da identidade da Souza Cruz as iniciativas voltadas aos seus colaboradores descritas na plataforma Companhia Sustentável. Como exemplo, há a Semana Cultural na Unidade de Cachoeirinha (RS) onde há a realização de atividades culturais que estimulem a criatividade e a integração dos funcionários. As práticas de reconhecimento e engajamento deflagram um poder nos colaboradores, que serão empoderados através dessas práticas, sentindo-se parte cada vez mais integrante da organização. A última marca que destacamos do relatório da Souza Cruz encontra-se na descrição da plataforma Sociedade Sustentável, em que consta: “*ciente do seu **papel** como **agente transformador**, a Souza Cruz **compartilha valores sustentáveis** não apenas em sua cadeia produtiva, mas com toda a sociedade*”¹⁴⁶. Analisado esse trecho, vemos que a organização se considera um agente transformador, possuindo o papel de contribuir com a sociedade. Logo, uma empresa que tem um papel, um compromisso com seus colaboradores e com a sociedade, o cumpre através de práticas que fazem parte de sua identidade.

Partindo para a análise dos trechos que deflagram a **construção da imagem organizacional**, iniciamos com o relatório da Vale onde na página 20 há o item **impactos sobre a biodiversidade**. No item consta que “*A Vale está **desenvolvendo um estudo inovador para avaliar o real impacto da atividade de mineração sobre a fauna e a flora da Floresta Nacional de Carajás (PA)***”. Ao ter acesso à informação, o leitor poderá ver a organização como uma organização que se preocupa com seus impactos sobre a biodiversidade e que por conta disso se preocupa em desenvolver estudos que amenizem e/ou cessem tais danos. Caso ocorra essa percepção, o leitor poderá construir uma imagem positiva da organização pelo fato dela admitir que sua atividade causa danos ao meio ambiente mas que, ao mesmo tempo, procura por soluções para que a situação seja a mais favorável possível. Os *cases* apresentados no decorrer do relatório também podem ser vistos como marcas textuais que deflagram a construção dessa imagem, uma vez que eles informam atividades realizadas pela organização com o intuito de ajudar comunidades. A exemplo disso destacamos o *case* encontrado na página 37 referente ao Combate à malária na África. No *case* consta que “*em 2013, a Vale tornou-se signatária do Fundo Global de Luta contra a Aids, Tuberculose e Malária, apoiado pela Organização das Nações Unidas (ONU). **A adesão reforça o compromisso da empresa no combate à doença***”. Ao tomar conhecimento sobre a atuação da organização frente a questões de saúde pública, o leitor também poderá construir uma

¹⁴⁶ SOUZA CRUZ, 2013, p. 30

imagem positiva da mesma, pois terá a visão de uma organização que vai além da sua zona de atuação e se preocupa com essas questões.

Outro *case* que destacamos encontra-se na página 53: Não à exploração sexual infantil. Nesse *case*, além da imagem ser construída pelo fato da organização desenvolver o Programa de Prevenção e Enfrentamento à Exploração Sexual de Crianças e Adolescentes, destaca-se, na descrição do *case*: “[...] implantado pela Vale nas áreas vizinhas ao Projeto Salobo, **recebeu o Prêmio Neide Castanha**, promovido pela Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República, na categoria *Responsabilidade Social*”. Além de informar o programa com cunho social desenvolvido pela organização, há a informação de que esse programa foi premiado, passando assim uma maior credibilidade à atuação da organização nessa questão. Esses elementos contribuem para que a Vale seja bem vista no que compete ao desenvolvimento de programas assistenciais, e, conseqüentemente, que seja formada uma imagem positiva da organização.

Em se tratando do relatório da Souza Cruz, destacamos que o fato de haver o item performance em todas as iniciativas contribui para a formação de uma imagem positiva. Isso se justifica por duas questões: primeiro, mostra que a organização continua atuando e desenvolvendo essas iniciativas e, segundo, permite que o leitor compare as iniciativas nos dois anos, de modo a ver o que evoluiu e o que regrediu. Destacamos também que na plataforma Produtor Rural Sustentável, na performance da iniciativa Programa Crescer Legal, há os dados do ano de 2013, referentes à campanha de mídia que ocorreu no programa. Ter os dados de inserções, veiculações e anúncios contribui de forma positiva, pois o leitor verá que a organização conseguiu uma inserção na mídia para divulgação do programa, o que acaba por ser positivo.

iniciativa:	Programa Crescer Legal		princípios envolvidos:	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
ação:	2012		performance:	2013
<p>Parceria estabelecida entre o Sinditabaco, as empresas associadas ao Sindicato e a Afubra para prevenir e combater a mão de obra infantil e adolescente na cultura do tabaco, por meio da conscientização de produtores e da sociedade e do patrocínio de programas institucionais com este objetivo. A iniciativa era conhecida como O Futuro é Agora! até 2010.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento Crescer Legal – Desafios para uma nova consciência sustentável – (Ações em conjunto com o Sinditabaco) capacitação de 100% dos Orientadores Agrícolas Souza Cruz (mais de 230), em 12 eventos de formação nos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Desenvolvida pela Escola de Negócios da Universidade Positivo, com o apoio da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e Ministério da Saúde de maio a outubro de 2012. • Campanha de mídia: veiculação de anúncios em rádio, TV e jornal nos períodos de plantio e colheita do tabaco, de julho a dezembro de 2012. • Manutenção das 10 bolsas para jovens estudantes filhos de produtores de tabaco na Escola Família Agrícola de Santa Cruz do Sul (EFASC). • Elaboração do projeto de profissionalização de jovens em Empreendedorismo e Gestão Rural. • Treinamentos: Realização de reuniões da Rede consultiva do Crescer Legal e ampliação para os Estados de Santa Catarina e Paraná. • Projetos: continuidade dos projetos jornada escolar ampliada, inclusão digital, esporte, cultura, meio ambiente, lazer, entre outros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento Crescer Legal - Desafios para uma nova consciência sustentável – Ações em conjunto com o Sinditabaco. • Campanha de mídia: 5.780 inserções em 122 emissoras de rádio - spots de 30"; 390 veiculações em 11 emissoras de TV - VTs de 30"; 36 anúncios publicados em 18 jornais. • Apoio de 15 bolsas para jovens estudantes filhos de produtores de tabaco na Escola Família Agrícola de Santa Cruz do Sul (EFASC). • Elaboração do projeto de profissionalização de jovens em Empreendedorismo e Gestão Rural. • Treinamentos: Realização de reuniões da Rede consultiva do Crescer Legal e ampliação para os Estados de Santa Catarina e Paraná. • Projetos: continuidade dos projetos jornada escolar ampliada, inclusão digital, esporte, cultura, meio ambiente, lazer, entre outros. 		

Figura 57¹⁴⁷: Dados sobre a campanha de mídia do Programa Crescer Legal. Mais uma possibilidade de construção de imagem positiva da organização

Na plataforma Companhia Sustentável há a iniciativa Participação em fóruns de entidades ligadas à Sustentabilidade. Na performance, nota-se que o documento informa a participação da organização nos fóruns, nomeando-os. Isso contribui de maneira positiva para a organização na medida em que o leitor poderá ver que é uma organização que, além de ter a sustentabilidade em sua identidade, atualiza-se das práticas participando de fóruns ligados à área. O fato de participar de fóruns mostra que a organização leva a sério as questões ligadas à sustentabilidade e procura informar-se a respeito das práticas, o que pode acabar contribuindo para a construção de uma imagem positiva da organização.

Destacamos também como propulsoras de uma imagem positiva as iniciativas ligadas à plataforma Sociedade Sustentável: Patrocínios a Projetos Culturais, Projeto Frota Social e Parques Ambientais no entorno de unidade da Companhia. A primeira, respectivamente, trata do financiamento de projetos culturais por meio da Lei Rouanet e de Leis de Incentivo Estaduais. O fato de apoiar projetos culturais ultrapassa o espaço físico da organização, ou seja, a organização estará atuando através do patrocínio a projetos, sendo reconhecida, portanto, como uma organização que investe em cultura. Quanto à segunda iniciativa, refere-se à doação de veículos usados da frota da Companhia para entidades beneficentes do país, o que também acaba por gerar uma imagem positiva da organização, que se preocupa com o bem estar e desenvolvimento das comunidades. A terceira iniciativa refere-se à criação e manutenção de parques integrados a unidades da Souza Cruz, o que permite que a organização seja vista como operante em questões de preservação ambiental.

Ao entendermos, no segundo capítulo, o conceito de imagem organizacional como um fenômeno realizado no nível individual, em que se define pela percepção que uma pessoa tem

¹⁴⁷ Retirada do Relatório de Sustentabilidade da Vale. Acesso em: 05 nov. de 2014.

da organização podendo compartilhá-la com um grupo de pessoas, vemos a importância das organizações, principalmente as de risco aqui trazidas, trabalharem com iniciativas que deflagrem essa percepção positiva em seus públicos. Analisados os trechos acima, notamos que as organizações buscam a construção dessa imagem positiva em todo o relatório através da descrição das atividades desenvolvidas durante o ano. Ao descrever as atividades no documento a organização espera que um contrato seja firmado entre o leitor e a organização, ou seja, que esse leitor seja atingido pelos efeitos de sentido gerados por essas marcas textuais que analisamos e com isso passe a acompanhar essa organização e, principalmente, passe a considerá-la como socialmente responsável. No momento em que ocorrer essa percepção por parte do leitor, mais chances existem dele compartilhar sua visão com outras pessoas, contribuindo assim para a construção da imagem da organização.

A última análise refere-se aos trechos que deflagram a construção da **reputação** da organização. No relatório da Vale destacamos como importantes para a construção da reputação organizacional os trechos em que a organização fala sobre os problemas que ocorreram referentes a acidentes e aos impactos ambientais relativos a sua atividade. Admitir que os problemas ocorreram pode fazer com que a organização seja vista de uma maneira positiva, como uma organização que relata os seus erros. O fato de lidar com as informações de acidentes e impactos ambientais logo que eles ocorrem culmina em uma imagem negativa para a organização, motivo pela qual a consideramos de risco. Entretanto, quando há uma cultura de admitir os erros e firmar um compromisso com uma mudança que vise melhorias e previna acidentes, a organização passa a construir, aos poucos, sua reputação. Exemplifiquemos isso através dos trechos: *“Apesar de todo o nosso empenho, em 2013, ocorreram sete fatalidades, entre empregados próprios e contratados. **Reconhecemos que temos um longo caminho a percorrer para alcançarmos zero acidente**”*¹⁴⁸. Destacamos também:

Os principais riscos e impactos diretos e indiretos **relacionados às nossas atividades** estão associados principalmente a **alterações nos componentes do meio físico**, que funcionam como suporte para os elementos do meio biótico (flora e fauna), e podem causar **alterações na biodiversidade e nos serviços ecossistêmicos** (VALE, 2013, p. 20) [grifo nosso].

¹⁴⁸ VALE, 2013, p. 6

Na página 26 há o subtópico Transparência, o qual também se torna muito importante na construção da reputação organizacional. No tópico consta que “*em 2013, foram confirmados 62 casos de fraude. [...] Todos os casos foram **apresentados aos gerentes e diretores das áreas envolvidas, e foram estabelecidos planos de ação para tratá-los***”. É importante que haja um tópico relativo à transparência, uma vez que informações verídicas e transparentes são essenciais para a boa reputação de uma empresa. Outro trecho que trazemos aqui se refere ao tópico Pessoas e ao subtópico Saúde e Segurança, em que na página 37 consta:

a empresa **reconhece** que tem um **longo caminho a percorrer** para chegar ao **dano zero**, que, para a Vale, significa o **gerenciamento de riscos** para que não ocorram lesões ou doenças aos empregados nem dano à propriedade ou ao meio ambiente, bem como quaisquer ocorrências envolvendo a comunidade ou prestadores de serviço (VALE, 2013, p. 37) [grifo nosso].

Na página 39 há o seguinte trecho: “*em todas as ocorrências, **prestamos apoio às famílias e conduzimos investigações, conforme padrão da empresa, incluindo método para análise das causas e fatalidades***”. Esse trecho refere-se às sete fatalidades registradas no ano de 2013 pela empresa, as quais são listadas na mesma página.

Esses exemplos nos mostram a organização informando os problemas que enfrentou por conta de sua atuação. Esse agir com transparência pode querer firmar um contrato de reputação com o leitor, de modo que ele veja a organização como responsável pelas consequências de sua atuação, mas de uma maneira responsável, onde ela admite os seus erros e afirma que reconhece o longo caminho que tem pela frente no enfrentamento das questões de risco.

Analisando o relatório da Souza Cruz, destacamos que o fato da organização utilizar uma página¹⁴⁹ para falar sobre os princípios do Pacto Global das Nações Unidas (ONU) das quais é signatária também pode querer firmar um contrato de reputação com o leitor, de modo que ele veja que apesar da organização trabalhar com um produto responsável por grandes danos à saúde, trabalha de acordo com os princípios de uma organização mundialmente reconhecida. O fato de a Souza Cruz dar esse destaque a esses princípios no relatório, portanto, pode ter por objetivo a construção de uma reputação positiva pelos leitores do documento.

¹⁴⁹ Conforme figura 27.

Destacamos também a iniciativa Avaliação de irregularidades, referente à plataforma Companhia Sustentável. Na iniciativa, há a avaliação de situações indicadas pelo Grupo Operacional de Controle nas quais colaboradores da Companhia possam estar envolvidos em infrações legais ou contra as políticas e normas da empresa. Essa iniciativa pode contribuir para a construção de uma reputação da organização de maneira que a mesma será vista como uma organização que se preocupa em manter as normalidades no seu funcionamento. O fato de serem trazidos números de demissões, suspensões e advertências na performance também colabora para a construção dessa reputação, de modo que a organização está sendo transparente ao ceder as informações.

Por último, na plataforma Companhia Sustentável há a iniciativa Programa Acidente Zero – PAZ, em que há a realização de múltiplas ações com o objetivo de fortalecer a cultura de atitude preventiva no trânsito e poder atingir a meta de zero acidentes. Tratamos como um caso de reputação pelo fato da empresa apresentar, na performance, dados de acidentes ocorridos no período 2012-2013.

A reputação organizacional é vista como uma vantagem competitiva para as organizações, sendo construída, entretanto, no dia a dia, em um período maior de tempo. A construção da reputação de uma organização irá englobar todas as estratégias utilizadas pela empresa, as mensagens que emite, as atividades, ações e programas desenvolvidos para os seus públicos. Entendida como se dá a construção da reputação organizacional e analisados os trechos dos documentos acima, notamos como se torna importante uma organização ser transparente quanto a sua atuação, sendo humilde ao relatar que ainda tem muito que aprender e muito o que melhorar. Essa transparência e humildade se mostram muito mais importantes nas organizações de risco, visto que, por já trazerem problemas em sua essência, precisam sempre achar meios de justificar seus danos e, a partir deles, traçar melhorias para que eles não voltem a ocorrer. Desse modo, além de uma reputação positiva, ocorrerá a criação de vínculos entre a organização e os seus públicos, pois assim como a reputação, os vínculos também são um processo, sendo fortalecidos a cada dia.

Em referência a esta última análise, julga-se necessário uma explicação a respeito de como se deu o olhar feito sobre os trechos do relatório de modo a classificá-los como pertencentes à identidade, imagem ou reputação das organizações. Para tanto, desenvolveu-se o esquema abaixo:



Figura 58: Classificação dos trechos analisados em identidade, imagem e reputação

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização deste trabalho pudemos entender a respeito da configuração social em que há uma preocupação e uma participação popular cada vez mais crescente quanto a questões públicas. As pessoas se interessam, debatem e desejam saber sobre o que ocorre no mundo e, mais do que isso, elas participam e questionam questões relacionadas aos seus interesses. Além dessa configuração dada pelo interesse e participação da população, também destacamos o novo patamar em que a mídia chegou. Primeiramente, vemos que não existe mais a verticalização das informações e o decorrente poder nas mãos da mídia, uma vez que, com essa participação popular, surgem outros produtores de notícia e o campo de discussões torna-se muito mais amplo em vista das possibilidades tecnológicas de hoje. Segundo, notamos uma maior participação da mídia na cobertura de questões públicas, justamente por serem questões que geram engajamento e participação popular. Então, há um interesse em cobrir fatos que encontram-se na instância pública e, conseqüentemente, geram notícia.

Analisado o contexto dessas novas configurações, entendemos que as organizações, por serem constituintes da sociedade e atuarem junto a ela, oferecendo-lhe produtos e serviços, tornam-se de grande importância no crescimento e desenvolvimento dessa sociedade. De modo a contribuir com esse crescimento e desenvolvimento, a atuação dessas organizações precisa estar de acordo com as normas da sociedade a partir da ideia de um bem estar coletivo. Isso se relaciona tanto à vida das pessoas que se encontram nessa sociedade como também às questões sociais e àquelas ligadas ao meio ambiente. Então, a partir disso, entendemos a importância da atuação das organizações serem condizentes aos princípios públicos de modo a não interferirem em instâncias públicas. Uma vez que, justamente pelo fato dessas organizações fazerem parte dessa sociedade e, conseqüentemente, serem postas aos olhos da mídia e da opinião pública, fatos que venham a ocorrer que na visão da organização não seriam prejudiciais, podem, através da maneira como são disseminados pelo ambiente midiático, ganharem uma proporção maior do que a esperada, de modo a prejudicar determinada organização. Entendemos, portanto, a importância das organizações terem uma identidade consolidada, uma cultura organizacional que as destaquem e as identifiquem, fazendo com que sua atuação vá de acordo com a sociedade e com as aspirações de seus públicos. Então, torna-se importante essa estruturação das organizações atualmente para que a aceitação na sociedade seja maior e os riscos de vulnerabilidade sejam menores.

É nesse contexto que trabalhamos com as organizações de risco, pelo fato de já carregarem em sua essência uma crise em vista do produto que oferecem, uma vez que os malefícios gerados aos seus clientes e ao meio ambiente já caracterizam a sua atuação. Quando estudadas, vimos ser de extrema importância que o trabalho referente à identidade, cultura, imagem e reputação perpassem por essas organizações de risco de modo que lhes fortaleçam, visto que são organizações vulneráveis em virtude de sua atuação. Apesar de sua vulnerabilidade, as organizações aqui trazidas são de grande porte, importantes na geração de renda e de empregos e, portanto, justifica-se a necessidade de encontrarem meios de se fortalecerem na sociedade para que continuem com seu trabalho. Dentro dessa situação, vimos que elas tentam atuar de forma benéfica de modo a contribuírem com a sociedade, sendo essa atuação realizada por meio das práticas de Responsabilidade Social Corporativa, as quais são bem vistas e, mais do que isso, cobradas atualmente, visto esse cenário cercado de catástrofes e egoísmo.

Entendemos que a atuação socioambiental dessas organizações são informadas aos seus públicos por meio de estratégias de comunicação e informação, práticas essas que estão presentes em suas estruturas. O informe dessas práticas, conforme visto, é feito através dos relatórios de sustentabilidade dessas organizações, que, a partir da análise realizada, é possível afirmar que tornam-se ferramentas estratégicas de comunicação por carregarem um discurso organizacional, e, mais do que isso, por carregarem as características organizacionais. Através da segunda análise realizada pudemos ver que existem marcas textuais nos relatórios que deflagram a construção da identidade, da imagem e da reputação organizacional, pois esses relatórios são textos constituídos de várias marcas textuais, as quais vão produzir sentidos e funcionar como dispositivos acionados por contratos de leitura entre os documentos e os seus leitores. Ou seja, os relatórios vão além de um mero documento informativo, constituindo assim um documento caracterizado por esse discurso organizacional, servindo de porta voz das organizações quanto às práticas socioambientais.

Então, foi através da análise dessas marcas textuais que observamos a presença da auto-referencialidade, a qual permite que as organizações se auto referenciem no documento, exaltando seus feitos e suas responsabilidades; a presença da performance textual estética, que demonstra o cuidado das organizações em viabilizarem uma leitura clara e coerente ao leitor, através de um material atrativo e organizado que passe credibilidade; e a presença das posições do leitor, que demonstra a preocupação da organização em fazer com que o leitor sinta-se a vontade na leitura, podendo interagir com o documento e mais, permitindo que ao

ler ele tenha um panorama da atuação da organização e que de fato consiga firmar um contrato através dessas marcas e ser atingido através desses efeitos de sentido.

Ademais, através da análise realizada puderam ser observadas grandes diferenças entre os relatórios da Vale e da Souza Cruz, tanto em termos estéticos e de presença das marcas textuais, como em termos dos leitores ideais e reais de cada relatório. Sabe-se, entretanto, que são organizações de atuação completamente distintas, mas, tornou-se interessante ver tal diferença de modo a analisar a construção dos sentidos em cada relatório. Referindo-se à questão dos leitores ideais e reais, conseguimos ver que todo texto é produzido com vistas a atingir um determinado leitor, ou seja, o texto sempre é preparado de acordo com quem o enunciador deseja que tenha contato com esse texto, neste caso, o leitor ideal. No entanto, o leitor que leva a fundo a leitura, que de fato efetiva a leitura e consome o texto, é o leitor real. Esse leitor real, por sua vez, seria representado por todas as pessoas que tem possibilidade de acesso ao texto. Através da análise realizada, pudemos observar que no relatório da Vale esse leitor ideal é mais implícito, diferentemente do relatório da Souza Cruz. No relatório da Vale o que fica mais explícito, através da análise, é a presença de um leitor real.

Por meio da análise realizada, identificamos que a Souza Cruz possui um material mais objetivo, não havendo tantas informações e disponibilidade de interação entre o leitor e o documento, enquanto o da Vale destaca-se pelo contrário, principalmente no que diz respeito ao trazer o leitor ao encontro do texto. Então, no relatório da Souza Cruz conseguimos, através das marcas textuais analisadas e das características do relatório, ir além e dizer que esse relatório é preparado para um leitor ideal, que seria o público interno da organização, justamente pelo modo objetivo como as informações são repassadas. No entanto, isso não significa que não se tenha um leitor real dos relatórios da Souza Cruz, uma vez que aqui se destaca o leitor ideal pelo fato de que a análise proporcionou tal percepção, conseguiu-se identificar esse movimento. Já a Vale, pelo fato de trabalhar com mais informações, trazer muitos dados, gráficos, números e *cases*, além de possibilitar uma maior interação entre o relatório e o leitor, não possibilitou um consenso de quem seria seu leitor ideal, entretanto, analisamos que o documento permite uma aproximação maior com o leitor real desses relatórios, que seria aquele leitor que está no mundo, ativo no universo da leitura e que entra em contato com a instituição no momento em que faz a leitura. Através dessa leitura é que o leitor entra em contato com os efeitos de sentido dessas marcas textuais, uma vez que, conforme já explanado, uma organização de grande porte, com uma vasta atuação, percebe a necessidade de demonstrar isso através do relatório. Mais do que isso, a atuação da Vale, se

comparada à da Souza Cruz caracteriza-se por ser muito mais prejudicial, portanto, precisa prestar mais contas, mais dados, mais informações, devendo assim uma maior satisfação à sociedade, e por conta disso se difere tanto na estrutura dos relatórios. A partir dessa estrutura é que encontramos uma maior aproximação com o leitor real, de modo que, como comentado na primeira análise¹⁵⁰, pelo fato desse leitor real ser aquele leitor que está pelo mundo e que não tem um vínculo com a organização, é aquele leitor que vai querer mais informações, que precisará de muitas marcas textuais para que firme um contrato com a organização.

É errado, entretanto, afirmarmos que a Vale não possui um leitor ideal desses relatórios. Segundo a análise realizada não se identifica claramente esse leitor ideal como se comparado a Souza Cruz. Todavia, podemos concluir a partir da análise que o leitor ideal da Vale estaria mais próximo à opinião pública. Isso se justifica pelo fato de que, apesar das organizações serem de atuações distintas, se as compararmos em escala de malefícios e possíveis crises, os prejuízos causados pela Vale são muito maiores do que os causados pela Souza Cruz, uma vez que a Vale atua na instância pública do meio ambiente, a qual é uma questão global. Enquanto que a Souza Cruz, apesar de trabalhar com um produto muito prejudicial à saúde, trabalha com um produto de consumo, ou seja, as pessoas optam por consumi-lo, optam por comprá-lo. Então, comparando a atuação das duas organizações, a Vale acaba tornando-se mais prejudicial, sendo que uma possível crise seria muito maior na organização do que na Souza Cruz. Visto isso, podemos entender como ela se preocupa em preparar um material com tantas informações e possibilidades para um leitor ideal que seria mais próximo à opinião pública, ou seja, que é quem julga as atividades da organização, por isso sua preocupação em fazer um material estruturado e informativo de modo que não faltem informações e que as pessoas possam consultá-lo de maneira a ficarem bem informadas. Diferentemente da Souza Cruz que, por ter relação próxima com o seu leitor ideal, que se caracteriza como sendo o seu público interno, teria mais possibilidades de lidar com uma possível crise, o que se difere no caso da Vale, em que a organização não tem essa proximidade com seu leitor ideal, sendo uma crise mais difícil de ser controlada.

Concluimos que a leitura que é realizada nos relatórios permite, através das marcas textuais encontradas, que sejam formados os contratos de leitura entre a organização e os seus públicos. Entendemos que há uma preocupação das organizações em elaborarem um documento institucional que possua um discurso organizacional e, que carregue nesse

¹⁵⁰ Tópico 3.2

discurso a identidade da organização, sendo que ela possa ser analisada e reconhecida por meio desses contratos de leitura que são formados. Conseguimos entender, portanto, que os relatórios funcionam estrategicamente nessas organizações de risco de modo que os contratos de leitura formados pelas marcas textuais analisadas possibilitam a identificação da identidade dessas organizações e as suas tentativas de construção de uma imagem e reputação organizacional positivas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos de dimensões da práxis. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa**. São Paulo: Makron Books, 1997.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Curso de Relações Públicas: Relações com os diferentes públicos**. 6. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ANDRADE, Zilda Aparecida Freitas. Gestão da Ética nas Organizações: possibilidades aos profissionais de relações públicas e comunicação organizacional. 2010. 235f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação), Universidade de São Paulo, Escola de Comunicação e Artes, Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, São Paulo, 2011.

ARTICULAÇÃO INTERNACIONAL DOS ATINGIDOS PELA VALE. Disponível em: <<http://atingidospelavale.wordpress.com/>>. Acesso em: 24 de setembro de 2014.

ASHLEY, Patricia Almeida (coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

AS 100 empresas de melhor reputação no brasil em 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/100-empresas-com-a-melhor-reputacao-do-brasil?p=4#7>>. Acesso em: 07 de setembro de 2014.

ATINGIDOS pela vale denunciam impactos causados pela mineradora. Disponível em: <<http://www.ecoagencia.com.br/?open=noticias&id=VZISXRIVONIUsRmcX1GeXJFbKVVVB1TP>>. Acesso em: 28 de setembro de 2014.

BALDISSERA, Rudimar. A Teoria da Complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: Unisinos, 2000.

_____. Tensões dialógico-discursivas entre a comunicação e a identidade organizacional. **Revista Organicom**, ano 4, n.7, p.228-243, 2007.

BORGER, Fernanda Gabriela. Responsabilidade Social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. 2001. 254f. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2001. Disponível em: <file:///C:/Users/Mobile/Downloads/RSEFGB.pdf>. Acesso em: 01 de agosto de 2014.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. Imagem, reputação e identidade: revisitando conceitos. Disponível em: <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/auditoria_imagem/artigo3.php>. Acesso em: 20 de junho de 2014.

_____. Muito blá blá blá e pouca prática. **Revista do Idec**, p 8-11, Maio de 2010. Disponível em: <http://www.idec.org.br/uploads/revistas_materias/pdfs/2010-05-ed143-entrevista.pdf>. Acesso em: 30 de setembro de 2014.

CHARAUDEAU, P.; MAINGUENEAU, P. **Dicionário de análise do discurso**. São Paulo: Contexto, 2008.

CIGARRO mata mais de 5 milhões de pessoas, segundo oms. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/saude/2014/08/cigarro-mata-mais-de-5-milhoes-de-pessoas-segundo-oms>>. Acesso em: 30 de setembro de 2014.

CUSTÓDIO, J. C.; KATO, H. T.; BELACHE, A. Cultura de responsabilidade social como instrumento para o alinhamento entre estratégia corporativa e estratégia de áreas funcionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, IV, 2009, Recife. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2009/2009_3ES416.pdf>. Acesso em: 01 de setembro de 2014.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. Campinas, São Paulo: Editora Alínea, 2007.

_____. **Responsabilidade social: fundamentos e gestão**. São Paulo: Atlas, 2012.

DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. São Paulo: Livraria Pioneira Ed, 1980.

FARIAS, Luiz Alberto Beserra de. Comunicação organizacional: Identidade e imagem corporativas fortalecendo marca e produto. Disponível em: <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/relacoes_publicas/artigo1.php>. Acesso em: 10 de junho de 2014.

FAUSTO NETO, Antônio. Contratos de Leituras: entre regulações e deslocamentos. In: **Diálogos Possíveis**. Revista da Faculdade Social da Bahia. Ano 6, n.2 (jul/dez. 2007). Salvador: FSBA, 2007.

FISCHER, Rosa Maria. **O desafio da colaboração** – práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identifica-los em uma nova visão estratégica**. São Caetano do Sul, São Paulo: Yendis Editora, 2004.

GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 2009.

GOLDSCHMIDT, Andrea. Engajamento com *stakeholders* e o relatório de sustentabilidade. In: **Gestão dos Stakeholders: como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse**. ROCHA, Telma; GOLDSCHMIDT, Andrea (coord.). São Paulo: Saraiva, 2010.

GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

GUTIÉRREZ, Mario Perez-Montoro. O Conhecimento e sua Gestão em Organizações. In: TARAPANOFF, Kira (org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 11.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

HOROCHOVSKI, R.R.; MEIRELLES, G. Problematizando o conceito de empoderamento. In: SEMINÁRIO NACIONAL MOVIMENTOS SOCIAIS, PARTICIPAÇÃO E DEMOCRACIA, II, 2007, Florianópolis. Disponível em: <http://www.sociologia.ufsc.br/npms/rodrigo_horochovski_meirelles.pdf>. Acesso em 26 de junho de 2014.

HUMBERG, Mario Ernesto. O profissional e a ética empresarial. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

IMPACTOS ambientais e violações de direitos caracterizam maior projeto da vale. Disponível em: <<http://amazonia.org.br/2013/10/impactos-ambientais-e-viola%C3%A7%C3%B5es-de-direitos-caracterizam-maior-projeto-da-vale/>>. Acesso em: 28 de setembro de 2014.

JUNIOR, Waldomiro Carvas. Relações Públicas no gerenciamento de crises. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

KOTLER, Philip. **Princípio de marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

KRAUSZ, Rosa R. **Compartilhando o poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1991.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LEANRO, A.; REBELO, T. A responsabilidade social das empresas: incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional. **Exedra**, n. especial, 2011. Disponível em: <file:///C:/Users/Mobile/Downloads/Dialnet-ARresponsabilidadeSocialDasEmpresasIncursaoAoConcei-3684511%20(1).pdf>. Acesso em: 01 setembro de 2014.

LEMOS, Vanda Márcia Ferri; ROCHA, Marcius Hollanda da. Responsabilidade Social Empresarial como ferramenta estratégica de gestão e sua relação com seus stakeholders. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, VII, 2011. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg7/anais/t11_0327_1496.pdf>. Acesso em: 01 de agosto de 2014.

MACHADO, Hilka Vier. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.7, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000500004&script=sci_arttext>. Acesso em: 10 de junho de 2014.

MAINGUENEAU, Dominique. **Análise de textos de comunicação**. 5. Ed. São Paulo: Cortez, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

MONTEIRO, Graça França. A notícia institucional. In: DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MPT pede condenação de mineradora do grupo vale por morte de trabalhador. Disponível em: <<http://mpt-prt24.jusbrasil.com.br/noticias/100167501/mpt-pede-condenacao-de-mineradora-do-grupo-vale-por-morte-de-trabalhador>>. Acesso em: 28 de setembro de 2014.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada: como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

_____. **Imagem empresarial: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio**. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

PÉRSIGO, Patrícia M.; FOSSÁ, Maria Ivete T. Comunicação organizacional e crises: questionando políticas e revendo perspectivas. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS, IV, 2010, Porto Alegre. Disponível em: <http://www.comunicacaoecrise.com/downloads/comunicacao_organizacional_e_crisis_artigo_citacao_forni.pdf>. Acesso em: 15 de setembro de 2014.

PINHO, José Benedito. **Comunicação nas organizações**. Viçosa: Ed. UFV, 2006.

PROJETOS e matérias legislativas. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/atividade/materia/detalhes.asp?p_cod_mate=106810>. Acesso em: 23 de setembro de 2014.

QUAL é a importância dos relatórios de sustentabilidade? Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/mundo/noticias/qual-e-a-importancia-dos-relatorios-de-sustentabilidade>>. Acesso em: 20 de outubro de 2014.

RAMPINELLI, G. B.; GUIMARÃES, V. N. Responsabilidade social corporativa: desvelando intencionalidades não reveladas. In: PIMENTA, S. M.; SARAIVA, L. A. S.; CORRÊA, M. L. (org.). **Terceiro setor: dilemas e polêmicas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RELATÓRIO de insustentabilidade da vale 2012. Disponível em: <<http://atingidospelavale.wordpress.com/2012/04/18/relatorio-de-insustentabilidade-da-vale-2012/>>. Acesso em: 24 de setembro de 2014.

RELATÓRIO de sustentabilidade pode ser obrigatório para empresas de capital aberto. Disponível em: <<http://www12.senado.gov.br/noticias/materias/2013/08/30/relatorio-de-sustentabilidade-pode-ser-obrigatorio-para-empresas-de-capital-aberto>>. Acesso em: 23 de setembro de 2014.

REGINATO, Gisele Dotto; DALLA POZZA, Débora Flores. O discurso da responsabilidade social e da sustentabilidade na comunicação organizacional da Vale. **Organicom**, São Paulo, v.10, n.18, p. 138-150, 1º semestre de 2013.

REPRESENTANTE da oms elogia lei brasileira antifumo. Disponível em: <<http://portalsaude.saude.gov.br/index.php/cidadao/principal/agencia-saude/14319-representante-da-oms-elogia-lei-brasileira-antifumo>>. Acesso em: 20 de setembro de 2014.

RIBEIRO, Anely. Comunicação organizacional em situação de crise: o contexto e a polidez linguística. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXXII, 2009, Curitiba. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-0726-1.pdf>>. Acesso em: 15 de setembro de 2014.

RUÃO, Teresa. O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor. In: CONGRESSO DA SOPCOM, II, 2001, Lisboa. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2757/1/truao_IISOPCOM_2001.pdf>. Acesso em: 10 de junho de 2014.

SILVA, Marcela Guimarães e; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. A comunicação e a cultura organizacional no processo de construção da responsabilidade social. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, VIII, 2007, Passo Fundo. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sul2007/resumos/R0057-1.pdf>>. Acesso em 12 de setembro de 2014.

SIMÕES, Roberto Porto. **Informação, inteligência e utopia: contribuições à teoria das relações públicas**. São Paulo: Summus, 2006.

_____. **Relações públicas e micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.

SODRÉ, Muniz. **Antropológica do espelho: uma teoria da comunicação linear e em rede**. 5. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SOUZA cruz cuidado com a cortina de fumaça. Disponível em: <<http://testandooslimitesdasustentabilidade.blogspot.com.br/search?q=souza+cruz>>. Acesso em: 29 de setembro de 2014.

SUSTENTABILIDADE: preocupação com o futuro ou estratégia de marketing? Disponível em: <<http://www.comunicacaoetendencias.com.br/sustentabilidade-preocupacao-com-o-futuro-ou-estrategia-de-marketing>>. Acesso em: 07 de setembro de 2014.

TABACO, imprensa e responsabilidade social. Disponível em: <<http://portalimprensa.com.br/colunistas/colunas/2008/03/20/imprensa165.shtml>>. Acesso em: 30 de setembro de 2014.

TAVARES, F. P. A Cultura Organizacional como um Instrumento de Poder. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 1, nº 3, 2º sem./1996. Disponível em: <http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Cultura_e_cultura_organizacional/cultura%20como%20instrumento%20de%20poder.pdf>. Acesso em 12 de junho de 2014.

TARAPANOFF, KIRA. Informação, Conhecimento e Inteligência em Corporações: Relações e Complementaridade. In: _____. **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília : IBICT, UNESCO, 2006.

VERÓN, Eliseo. **A produção de sentido**. São Paulo: Cultrix: Ed. da Universidade de São Paulo, 1980.

_____. **Fragmentos de um tecido**. São Leopoldo: Unisinos, 2004.

VALE ganha votação de pior empresa do mundo. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2012/01/27/vale-ganha-votacao-de-pior-empresa-do-mundo.jhtm>>. Acesso em: 20 de setembro de 2014.

VIANA, Francisco. **De cara com a mídia: comunicação corporativa, relacionamento e cidadania**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

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

WARNIER, Jean-Pierre. **A mundialização da cultura**. São Paulo: Edusc, 2000.

ANEXOS

ANEXO A – Relatórios de Sustentabilidade da Vale e da Souza Cruz em CD-ROM