

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE  
CENTRO TECNOLÓGICO  
MESTRADO EM SISTEMAS DE GESTÃO

PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO DE CRISE,  
PERCEPÇÃO DE RISCO E GOVERNANÇA CORPORATIVA:  
AS VERTENTES DE SUSTENTABILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

CLÁUDIO PAULA DE CARVALHO

Niterói  
2008

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

CLÁUDIO PAULA DE CARVALHO

PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO DE CRISE,  
PERCEPÇÃO DE RISCO E GOVERNANÇA CORPORATIVA:  
AS VERTENTES DE SUSTENTABILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Sistemas de Gestão. **Área de Concentração:** Organização e Estratégias. Linha de Pesquisa: Sistemas de Gestão em Responsabilidade Social.

Niterói  
2008

CLÁUDIO PAULA DE CARVALHO

PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO DE CRISE,  
PERCEPÇÃO DE RISCO E GOVERNANÇA CORPORATIVA:  
AS VERTENTES DA SUSTENTABILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Sistemas de Gestão. **Área de Concentração:** Organização e Estratégias. Linha de Pesquisa: Sistemas de Gestão em Responsabilidade Social.

Aprovado em 16 de dezembro de 2008.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Ubirajara Aluizio de Oliveira  
Universidade do Estado do Rio de Janeiro

---

Prof. Dr. Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas  
Universidade Federal Fluminense

---

Prof. Dr. Robson Spinelli Gomes  
Universidade Federal Fluminense

Aos meus filhos, João Pedro e Maria Luiza, pelo país e pelo mundo que quero melhor na busca da sustentabilidade, onde o conhecimento e a empatia sejam os elementos transformadores em suas vidas. E que acreditem sempre em seus sonhos, pois eles não envelhecem e se transformam em Vida.

## AGRADECIMENTOS

A minha companheira Ana Lúcia, pelos muitos anos de compartilhamento de vida conjunta, de conhecimento, carinho, dedicação e amor mútuo. E a sempre compreensão pela minha forma de encarar o quanto o trabalho é importante, por gostar de desafios e do que realizo.

Aos meus pais, Luiz e Marília, pela bravura, dedicação, e conquistas diante das suas respectivas histórias de vida. A toda a minha família, pela grata satisfação de compartilhar com eles parte do dia-a-dia, e por ser o primeiro mestre em toda a história de gerações de família até então. Ao tio Edegar pelo importante papel incentivador da leitura como elemento transformador em minha vida.

A minha irmã Andréa, pelo companheirismo eterno e amor incondicional.

À instituição Petrobras por buscar capacitar e valorizar seus empregados como forma de retenção de talentos. E também por ter sido selecionado, dentre muitos, e inserido no processo de formação da primeira turma de mestres com foco em Desenvolvimento Sustentável no Brasil.

Aos meus Amigos-Irmãos, que mesmo não citados formalmente, sabem quem são e aqui se encontram sob esta denominação. A todos os demais amigos e companheiros, que contribuíram para compor o mosaico da minha história de vida.

A todos os colegas e professores da turma de Mestrado, pela convivência e troca profícua de informações e experiências, em especial ao Marlúcio, Val, Fátima, Mária, e Arnaldo.

Ao meu novo amigo e companheiro de trabalho Orlando Gonçalves, pelas muitas *horas extras* de boa discussão sobre o tema. E ao meu velho amigo Ricardo Lisboa pela troca de conhecimento, experiências, de longa data no decorrer dos anos.

De modo especial, ao professor Robson Spinelli que, muito mais do que orientador, um companheiro, soube exercer com mestria o exercício de ouvir, da ponderação, e assim administrar, discutir e direcionar este trabalho de pesquisa que está sendo apresentado.

Ao professor Osvaldo Quelhas, que soube ouvir no momento certo, auxiliar na mudança e dar condições de concluir esta pesquisa. E a todos envolvidos no processo de formação do Curso de Mestrado, em especial, Profa. Dália Maimon e Profa. Analice Araújo (UFRJ); além do super-apoio de Felipe e da Helen (Latec-UFF).

À Maria do Carmo Gomes pela aceitação imediata de realizar a revisão deste estudo e por suas contribuições sobre a qualidade deste trabalho.

Finalmente, não poderia deixar de agradecer ao Marcus Vianna, a todos os *clubes das esquinas*, seja de MPB, rock progressivo, jazz e blues, que permearam as inúmeras *jam-sessions* em casa, durante o processo de produção e desenvolvimento do pensamento desta dissertação, pois a música faz parte da minha Alma.

[...] Para que o homem confie em valores, cumpre que conheça a si mesmo e a capacidade de sua natureza para ser bom e produtivo. (ERICH FROMM)

O sentimento de perda ou de ganho está intimamente relacionado ao grau de consciência e maturidade da escolha que se faz. Isto faz parte da mudança social. (CLÁUDIO PAULA)

## RESUMO

Este estudo vem referendar os processos concenruais assim como um modelo de transformação, de mudanças de paradigmas, que abrangem e atuam diretamente não só na sociedade, mas também nas organizações. Visa discutir a manutenção do desenvolvimento de forma sustentável dentro da visão de negócio das organizações como forma de identificar a sistematização do processo de comunicação de crise e os mecanismos de percepção de risco junto às partes interessadas. O estudo será desenvolvido baseado no período de 1999 a 2007, considerando ser um período rico sob os aspectos dos impactos e mudanças conjunturais sob a ótica das transformações globais e no que tange à percepção de risco, a implementação de valores de governança corporativa de forma mais organizada. O desenvolvimento do estudo será baseado em análise crítica dos fatos e dados, com caráter exploratório, qualitativo, comparativo e documental, ainda apresentando dois estudos de casos, o caso do Exxon-Valdez (EUA, 1989) e do Rio Barigüi-Iguaçu (Brasil, 2000) que visam referendar as análises e proposições apresentadas pelo estudo e os autores indicados sobre os valores apresentados. E, a realização de entrevista, não publicada, em caráter especial para a o trabalho, com consultor internacional que reforça a questão da importância sob a análise crítica do estudo. Tal análise permite uma melhor visão específica junto às questões de sustentabilidade e de gestão administrativa junto à gestão de crise e da percepção de risco. Suscitar parâmetros que possam ser desdobrados e mensurados, trazendo à tona a discussão acerca de como a percepção de risco é observada, seu processo evolutivo na sociedade e nas organizações assim como em relação à comunicação junto aos investidores e demais partes interessadas (*stakeholders*). O processo de divulgação das informações de forma transparente, a relação com a sociedade em geral, na visão de desenvolvimento sustentável e objetivando a manutenção dos negócios. E também identificar que a sistematização do processo de comunicação de crise e o monitoramento de percepção de risco permitem a consolidação de premissas de sustentabilidade da organização, por meio do reforço de conceitos de governança corporativa, sua reputação e a credibilidade da organização e da própria marca, os valores intangíveis. E, como resultado, verificar que a demonstração teórica em comparação com as práticas desenvolvidas neste sentido poderá consolidar e dar embasamento a partir de circunstâncias de como o processo de percepção e de comunicação de crise afeta diretamente o processo de sustentabilidade da organização e o quanto isto pode aumentar ou minimizar a percepção de risco. E, contribuir para a criação de indicadores quanto à percepção de risco, com foco em desenvolvimento sustentável, aumentando a eficácia de mensuração de gestão do sistema de comunicação de crise, reforçando a sustentação organizacional, os resultados e a própria reputação ante aos objetivos estratégicos de longo prazo.

Palavras-chave: Comunicação de Crise. Percepção de Risco. Comunicação Corporativa. Comunicação com Investidores. Sustentabilidade. Desenvolvimento Sustentável.



## ABSTRACT

This study comes to point to conceptual processes as well as a transformation model of paradigms change, which directly embrace and act both upon society and organizations. It aims to discuss the maintenance of development in a sustainable manner, within organization's business vision as a way to identify the systematization of the crises communication process and risk perception mechanisms for all involved parts. The study will be developed based on the 1999 – 2007 period, considered a rich one under impacts and situational changes criteria from the point of view of global transformation and regarding risk perception, and implementation of corporate governance values in an organized fashion. The development of this research will be based on the critical analysis of facts and data, of exploratory, qualitative, comparative and documentary nature, also presenting two case studies: the Exxon-Valdez case (USA, 1989) and the Rio Barigüi-Iguazu case (Brazil, 2000), which intend to serve as reference of the analysis and proposals introduced by this study and the appointed authors about the presented values. And the making of an unpublished interview, specially for this research with an international consultant which reinforces the claim on the importance under the investigation's critical analysis. Such analysis allows a better specific vision over sustainability, crises management and risk perception questions. To suggest parameters liable to be unfolded and measured, bringing up the discussion about how risk perception is observed, its evolution process in society and within organizations, as well as regarding communication with investors and other parts (stakeholders). The information disclosure process in a transparent manner, the relation with society as a whole, from the standing point of sustainable development with business maintenance as a goal. And also to identify that the crises communication process and risk perception monitoring allow the consolidation of the organization's sustainability premises, through the reinforcement of corporative governance concepts, its reputation and the organization's and brand's credibility as intangible values. And, as a result, to verify that the theoretical demonstration compared with policies developed with such aim may consolidate and provide support in situations such us how the crises perception and communication process directly affects the organization's sustainability process, and how that can increase or decrease risk perception. And, to contribute towards the creation of standards for risk perception, focused on sustainable development, increasing the effectiveness of measurement of management of the crises communication system, reinforcing organizational sustainability, results and even reputation before long term strategic goals.

Key-words: Crises communication. Risk perception. Corporate communication. Investors relations. Sustainability. Sustainable development.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – A visão das novas dimensões da Sustentabilidade Empresarial .....	65
Figura 2 – As interfaces das Dimensões de Sustentabilidade Empresarial .....	90
Figura 3 – Ambiência da Cultura Organizacional e suas interdependências .....	109
Figura 4 – Processo e Elementos da Comunicação .....	118
Figura 5 – Visão de Comunicação Integrada .....	122
Figura 6 – A Sistematização de Comunicação de Crise .....	128
Figura 7 – O Rito dos Processos de Comunicação de Crise .....	130
Quadro 1– Indicadores Comparativos no Caso Exxon-Valdez (1989) .....	148
Gráfico 1 – Evolução dos preços das ações da Exxon Mobil .....	153
Quadro 2 – Indicadores Comparativos no Caso Rio Barigüi-Iguaçu .....	154
Gráfico 2 – Evolução dos preços das ações preferenciais da Petrobras .....	159
Figura 8 – As Vertentes da Sustentabilidade Organizacional .....	179

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA .....	11
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA VINCULADA AO ESTUDO .....	14
1.3 OBJETIVOS .....	15
<b>1.3.1 Objetivos Gerais</b> .....	15
<b>1.3.2. Objetivos Específicos</b> .....	16
1.4. METODOLOGIA .....	16
1.5. QUESTÕES DO ESTUDO .....	21
1.6. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA .....	21
1.7. DELIMITAÇÃO .....	24
1.8. ESTRUTURA DO TRABALHO .....	25
<b>2. ASPECTOS TEÓRICOS GERAIS</b> .....	<b>29</b>
2.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	29
2.2. CONSIDERAÇÕES SOBRE AS TRANSFORMAÇÕES GLOBAIS.....	31
2.3. CONSIDERAÇÕES SOBRE O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL .....	42
<b>3. PROCESSOS DE SISTEMATIZAÇÃO DE COMUNICAÇÃO DE CRISE</b> .....	<b>51</b>
3.1. CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE .....	51
<b>3.1.1. Considerações Iniciais</b> .....	51
3.1.1.1. Indicadores de Sustentabilidade .....	55
3.1.1.2. Conceituação de Resiliência Empresarial .....	58
<b>3.1.2. Processos de Gestão Ambiental</b> .....	65
<b>3.1.3. Conceitos de Governança Corporativa</b> .....	75
3.1.3.1. Ética e Corrupção .....	83
<b>3.1.4. Conceito de Responsabilidade Social Corporativa</b> .....	86
<b>3.1.5. Ativos Intangíveis</b> .....	92
3.1.5. 1 Marca .....	94

3.1.5.2. Reputação e Credibilidade .....	98
3.1.5.3. Gestão do Conhecimento .....	101
3.2. CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL .....	103
<b>3.2.1. Processos de Mudança na Cultura Organizacional</b> .....	109
3.3. O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO DE CRISE .....	114
<b>3.3.1. Conceituação de Comunicação Integrada</b> .....	117
<b>3.3.2. A Sistematização dos Processos de Comunicação de Crise</b> .....	122
3.3.2.1. O Rito .....	128
<b>3.3.3. Comunicação com as Partes Interessadas (<i>Stakeholders</i>)</b> .....	132
<b>4. PROCESSOS DE PERCEPÇÃO DE RISCO</b> .....	<b>135</b>
4.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	135
4.2. PERCEPÇÃO DE RISCO .....	138
<b>4.2.1. Conceituação de Ergonomia</b> .....	146
<b>5. ESTUDOS DE CASO</b> .....	<b>148</b>
5.1. ANÁLISE CRÍTICA DO CASO EXXON-VALDEZ (1989) .....	148
5.2. ANÁLISE CRÍTICA DO CASO RIO BARIGÜI-IGUAÇU (2000) .....	153
<b>6. ENTREVISTA DE CAMPO</b> .....	<b>161</b>
<b>7. DISCUSSÃO FINAL</b> .....	<b>168</b>
<b>8. CONCLUSÃO</b> .....	<b>180</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>182</b>
ANEXO 1 Roteiro da entrevista de campo com Javier Puig	193
ANEXO 2 Versão em espanhol da entrevista com Javier Puig	194
ANEXO 3 Valor de Mercado de Empresas de óleo e gás (16.06.2008)	198

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

O processo de globalização e a necessidade de ajustes nas organizações permearam o processo de mudança necessário à sustentabilidade, mudando em grande medida a forma de lidar com o processo produtivo e com os conceitos de desenvolvimento e produção, e uso de recursos, visando à sustentabilidade dos negócios.

Considerando este panorama, as considerações teóricas e os estudos de caso relatados aqui, dois deles desenvolvidos especialmente para o estudo, visam fazer uma análise crítica e demonstrar de forma comparativa e qualitativamente, como se davam os processos de comunicação de crise, percepção de risco e governança corporativa – vertentes da sustentabilidade das organizações –, o que foi gerado com as necessidades da atualidade, e o que mudou em termos de conceitos, premissas e contextualização. Em outros termos, esse estudo corrobora a prática antes realizada e o que foi imposto, diante de novas necessidades e de modelos de governança, que impuseram mudanças às organizações e modificaram as próprias relações de poder, um mundo moldado pelas novas tecnologias (CAPRA, 2005, p.141). Porém, sem descaracterizar o "rito de passagem", como será explicado mais adiante, e o próprio poder econômico das relações sociais e organizacionais de forma geral (FLEURY, 1996).

A importância em demonstrar a mudança de valores, os novos paradigmas que a sociedade como um todo tem em relação ao universo e ao meio ambiente que o envolve e seus respectivos desdobramentos, mudaram principalmente diante das forças de pressão e dos movimentos decorrentes de um processo de sustentabilidade, mais alinhados à responsabilidade social corporativa e organizacional (MAY et al., 2003).

Este estudo apresenta aplicações e corrobora autores da área acadêmica e do mundo corporativo e empresarial, apresentando questões comuns e a consonância diante da necessidade de mudança neste mundo corporativo face à premência da questão da sustentabilidade. Não apenas das organizações, mas também da real necessidade de sua manutenção diante das exigências de uma

sociedade mais ciente e mais organizada socialmente, o que requer muito mais ações de responsabilidade social corporativa em suas ações e desdobramentos operacionais e de gestão, e das relações sociais, que se desdobram em ações mais consistentes no processo de desenvolvimento sustentável e das organizações (CAPRA, 2005).

Este movimento socioambiental, que muitos consideram a partir da histórica Conferência de Estocolmo, em 1972, representou o primeiro grande alerta para os graves riscos ambientais causados pelo modelo de desenvolvimento vigente até então no mundo, conforme aponta May et al. (2003, p. 173) quando menciona o ponto de vista de Vinha. Por outro lado, a cultura organizacional e corporativa necessita mudar diante das transformações e se ajustar diante da necessidade maior de cunho desenvolvimentista, mas com maior integração e com ênfase na organização interna e cultural das organizações (BARBOSA, 2002).

Da mesma forma, ainda que com este movimento de mudança, deixando claras as percepções e as respectivas necessidades de mudança dos modelos de gestão e seus processos de desenvolvimento, ainda assim também são percebidas a demora em relação às mudanças conjunturais e a cobrança diante dos modelos de gestão. Assim, gera-se um movimento mais forte de pressão por meio da sociedade organizada e mesmo através dos meios de comunicação. De acordo com May et al. (2003, p. 157), na visão de Lustosa, a história da industrialização mundial é um problema complexo, multidimensional, interdisciplinar e sem uma resposta única. A preocupação com o meio ambiente transcende a mera questão relativa a ele, mas está relacionada a um contexto muito maior a ser desenvolvido, ou seja, em que a vida das pessoas, os negócios e a própria política relacionada a este contexto sejam tratados de maneira diferenciada, voltada para uma visão de sustentabilidade (CAPRA, 2005).

Por outro lado, dentro das organizações esta conjuntura também gera uma demora no processo decisório. Como notado por Bertero (1996, p. 29), o processo de mudança mais rápido fica comprometido, em razão das forças principais e antagônicas que residem nas relações de poder e na cultura interna das organizações, assim como nas reais forças de pressão externas, e também porque o poder está centrado nas mãos e na figura do proprietário ou mesmo daquele que possui o controle majoritário no processo de tomada de decisões.

O período compreendido entre 1999 e 2007, tomado como referência no desenvolvimento deste estudo, é um período rico para análise mais crítica diante das condições de organização da sociedade que geraram mudanças em relação à forma de tratamento diante de momentos de crise, assim como acerca das percepções de risco. May et al. (2003, p. 103), por exemplo, apresenta pontos, antes ignorados, relacionados a questões socioambientais, assim como em relação às partes interessadas *versus* as relações de produção e a utilização exacerbada dos recursos naturais. Ao mesmo tempo, procura-se mostrar neste trabalho o quanto o fato de não se ter uma mobilização social exige menos envolvimento das organizações, assim como não se promove a percepção de riscos pelas partes interessadas (*stakeholders*)<sup>1</sup>.

Assim, as relações intrínsecas a todo este processo, ou antes, as condições de um mundo globalizado e que apresenta cada vez mais reações diante dos seus respectivos impactos, propiciaram um cenário de pouca ou quase nenhuma intervenção de comunicação integrada. Até pelo fato de a mídia eletrônica e digital estar concentrada nas mãos de poucas instituições ou mesmo países e corporações, dando maior condição de controle da informação. Logo, não se tem tanto envolvimento das partes interessadas, justamente por não ser a mídia digital tão fortemente estruturada e, principalmente, de acesso mais universal (RODRIGUEZ, 2002).

A inclusão de dois estudos de casos documentados, apresentados adiante, visa contextualizar este cenário, e dar condições de mensurar o processo de desenvolvimento das ações e de gerenciamento de crise. A partir daí, pode-se observar o quanto se evoluiu e quais os impactos das questões voltadas à percepção de risco, assim como do processo evolutivo do sistema de monitoramento de comunicação de crise. Vêm-se ações, procedimentos e condicionamentos paralelamente ao processo de mudanças.

As considerações e as análises que serão traçadas no decorrer do trabalho sobre os aspectos até aqui apresentados, procuram evidenciar conceitualmente a importância do processo de governança corporativa das empresas, a percepção de risco e a comunicação com as partes interessadas. Com isso, reforça-se a necessidade de sustentabilidade dos negócios e a importância de se manter sua

---

<sup>1</sup> Daqui em diante usaremos "partes interessadas" como tradução do termo em inglês *stakeholders*.

reputação, seu processo de transparência e de comunicação junto às partes interessadas, porém enfatizando muito especialmente a percepção desses últimos aspectos diante dos desdobramentos relativos a investidores e à imprensa de modo geral.

## 1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA VINCULADA AO ESTUDO

O foco do problema apresentado neste estudo está em evidenciar o quanto um sistema de monitoramento da percepção de risco e de comunicação de crise é eficaz no processo de sustentabilidade, além de seus impactos no processo de gestão de uma organização. Deste modo, vem mostrar a importância da necessidade de construção de valores estruturais, decorrente da implementação do processo de governança corporativa, seus níveis de reputação e o grau de transparência junto a suas partes interessadas, bem como a forma com que estas percebem o grau de relevância de sustentabilidade na organização.

A situação problema compreende, assim, um assunto bastante recente, e relativamente crescente, relacionado ao processo de comunicação e à percepção de risco, não só no mundo, mas principalmente no Brasil, investigando o quanto isto afeta diretamente as relações com investidores. E até que ponto atinge diretamente o processo de gestão e de governança corporativa.

A questão da sustentabilidade de um modo geral passa pela necessidade de utilização de ferramentas de comunicação e necessariamente pelo monitoramento da percepção de risco de todas as instâncias da sociedade, mas principalmente daquelas organizações empresariais em que os recursos naturais são elementos-matrizes do desenvolvimento de seus negócios. O mesmo ocorre quanto às suas inter-relações com os investidores e as demais partes interessadas. A sociedade também deve mudar em relação à sua concepção no que diz respeito ao incentivo em relação ao consumo de produtos, serviços e atividades, viabilizando o processo de conscientização e de mudança de hábito que leve em conta o princípio e os conceitos de sustentabilidade. Só assim se tem condições de criar uma base de mudança no que tange à cobrança e mobilização social e às premissas de responsabilidade social, não só em relação às corporações, mas também e



principalmente, em relação à sociedade. O papel de responsabilidade social e de desenvolvimento sustentável é mútuo.

Mais especificamente, o estudo analisa e trabalha a necessidade de se ter um sistema de informação transparente calcado nas premissas e nas normas da organização, transformando-as em ações institucionais, práticas de suas diretrizes estratégicas e, conseqüentemente, criando condições mais favoráveis para o envolvimento e aplicação direta junto ao seu público alvo e às partes interessadas.

### 1.3. OBJETIVOS

#### **1.3.1 Objetivos gerais**

O presente estudo trata do processo de transformação e das mudanças de paradigmas dentro das organizações e de modelos conceituais que produziram efeitos não apenas sobre a sociedade, mas principalmente sobre as organizações, dentro de um processo de globalização com suas conseqüentes exigências corporativa, políticas e econômicas. Além disto, este estudo tem como principal propósito implementar termos e condições com base principalmente nos estudos de casos apresentados, desenvolvidos com base na análise crítica com base em condições exploratórias, comparativa, qualitativa, e tendo a análise documental como uma parte complementar à análise crítica, a partir da análise de documentos. Com isso, pretende-se suscitar parâmetros que possam ser desdobrados para mensurá-los e identificá-los, e trazer à tona discussões acerca de como a percepção de risco é feita em decorrência do processo evolutivo da percepção dos investidores e demais partes interessadas. Discussões que abrangem principalmente o processo de governança corporativa, a divulgação de informações de forma transparente, a relação com a sociedade em geral, deste modo visando o desenvolvimento sustentável da organização, tendo a manutenção de seus negócios como a base da longevidade.

Adicionalmente, objetiva-se demonstrar que a sistematização do processo de comunicação de crise, por meio do monitoramento da percepção de risco, reforça as premissas de sustentabilidade da organização, permeando e reforçando também sua reputação e credibilidade no que tange à governança corporativa.

A revisão teórica junto práticas desenvolvidas visa, assim, alcançar esses objetivos, fundamentando e consolidando o estudo acerca de como as percepções são observadas e sentidas, a partir do momento em que as condições e as circunstâncias do processo de percepção e de comunicação de crise afetam diretamente o processo de sustentabilidade da organização.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar a sistematização do processo de comunicação de crise e os mecanismos de percepção de risco, junto às partes interessadas e no que tange a investidores e à imprensa.
- Analisar os impactos das mudanças conjunturais, principalmente com a implementação do processo de globalização, relacionados à percepção de risco.
- Identificar as práticas de governança corporativa utilizadas como elemento de conexão e de transparência ante o sistema de comunicação de crise e o processo de monitoramento de percepção de risco.
- Propor e fomentar um possível modelo de mensuração da eficácia da gestão do sistema de comunicação de crise com a inserção de indicadores da percepção de risco e de desenvolvimento sustentável.

## **1.4 METODOLOGIA**

O presente estudo foi desenvolvido principalmente no período de 2005 a 2008. E o período descritivo do estudo (de 1999 a 2007) é rico em conteúdo, pois está inserido em um contexto marcado, desde 1999, por ações e reações da sociedade como um todo, assim como por mudanças também no âmbito das organizações, principalmente no Brasil. Trata-se de um momento em que surgem as diferenças, os conceitos, a visão de negócio, missão, premissas de governança, abertura de capital das empresas, listagem em bolsa de valores etc., ou seja, condições inerentes ao processo de globalização e que estão mais fortemente marcadas, possuindo uma maior necessidade de divulgação junto às partes

interessadas, assim como de um novo segmento destacado: os novos investidores junto ao mercado de capital.

A metodologia adotada para classificar o estudo baseia-se em ação exploratória, comparativa, qualitativa e documental, e nas tipologias de Gil (2007) e Yin (2005), principalmente, e de forma complementar nas de Booth (2005), Matos (1990) e Mattos (1994).

Com base nos autores de referência para caracterizar metodologicamente o estudo, este apresenta premissas de análise crítica e qualitativa, considerando as comparações quanto às situações fundamentadas em valores e em seu processo de evolução diante das mudanças expostas pelo próprio processo de desenvolvimento político, ambiental e econômico.

O desenvolvimento desta dissertação mostra, por meio da comparação dos casos apresentados e de forma qualitativa, que as três vertentes que propiciam a sustentabilidade de uma empresa são a percepção de risco; o sistema de monitoramento e de comunicação de crise; e a governança corporativa, tendo como um dos focos principais o relacionamento com investidores, todos se inter-relacionado e interagindo comumente em suas atividades e suas ações institucionais e organizacionais.

Seu caráter documental encontra-se nas análises que são feitas a partir do histórico dos casos que são estudados, que são insumo e base do estudo assim como os gráficos inseridos, que permitem uma contextualização junto à discussão final do problema, dando condições de concluir de forma mais assertiva o referido estudo e sua proposição.

Ao mesmo tempo, o estudo caracteriza-se como exploratório, no sentido de verificar até que ponto a bibliografia consultada fornece provisão e maior suporte ao trabalho desenvolvido.

Entre os autores selecionados para desenvolvimento dos tópicos abordados, têm-se aqueles mais acadêmicos e aqueles que tratam de práticas do mercado corporativo empresarial. Deste modo, dando condições de ter uma visão crítica de mesmos valores, mas com contextualização focada em cada visão segmentada de atuação. Os artigos e textos analisados permitem também auxiliar o desenvolvimento das considerações sobre os assuntos identificados como as

vertentes do estudo (comunicação de crise, percepção de risco e governança corporativa) e que constiuem as bases do processo de sustentabilidade, apresentada neste estudo.

Os diversos autores estudados reforçam as premissas e os conceitos que venham corroborar neste sentido. Deste modo, abrangendo e inter-relacionando os temas apontados e sua ação evolutiva do processo de comunicação de crise, da percepção de risco e da governança corporativa, como forma de sustentabilidade dos negócios.

A revisão bibliográfica também recapitula as formas comparativa, qualitativa e exploratória, e de análise crítica no desenvolvimento de dois estudos caso que serão apresentados– o caso Exxon-Valdez em 1989 e o caso Rio Barigüi-Iguaçu em 2000.

Uma entrevista de campo não publicada envolvendo o tema *Sistema de Comunicação de Crise* foi realizada com Javier Puig, consultor Internacional na área de Gestão de Comunicação de Crise e de Percepção de Risco, com o propósito de complementar o estudo, ratificando as bases de sustentabilidade do respectivo estudo . Um roteiro contendo sete perguntas abertas foi previamente elaborado. Ela foi realizada pelo autor aproveitando-se um momento de consultoria dado à Petrobras, em 2006, de forma a corroborar o que o estudo destaca como sendo um equilíbrio entre as vertentes que são desenvolvidas, o monitoramento do processo de comunicação de crise, a percepção de risco e a informação transparente junto às partes interessadas, de forma a caracterizar o processo de sustentabilidade organizacional. Além de levar em consideração, principalmente, os mais variados aspectos relativos aos estudos de casos apresentados no decorrer do trabalho, e cuja base de análise de autores para sustentar o uso da figura do sujeito único fundamentando-se em Mattos (1994), Matos (1990), e Conceição & Mattos (2005). Portanto, ela também corrobora a caracterização de metodologia do “sujeito único”, e possibilita que as questões formuladas sejam respondidas ao longo do desenvolvimento da pesquisa, reforçando os dados coletados. Sob este aspecto, ela se mostra relevante, pois a fonte direta das informações tratadas é o próprio ambiente natural, e suas palavras são fruto da experiência profissional especializada. Os dados são descritivos, possibilitando uma maior preocupação em verificar como o problema ocorre *in loco*. A citada perspectiva do sujeito é o principal foco do pesquisador quanto ao resultado prático e de resultados do monitoramento e

da percepção de risco, e ainda em momentos que antecedem ou ocorrem durante a crise.

O estudo qualitativo caracteriza-se por uma singularidade, na medida em que se destaca a especificidade de um fenômeno dentro de um sistema mais amplo. Desenvolve-se uma situação normal e focaliza-se a realidade de forma contextualizada e rica em dados descritivos, sendo que por meio da singularidade da metodologia do sujeito único trata-se o assunto como forma de corroborar e ratificar as vertentes de sustentabilidade organizacional (MATTOS, 1994; MATOS, 1990).

O estudo dos casos apresentados visa sua comparação à luz da sustentabilidade, oferecendo assim condições de abordar conceitos e valores de cada uma das épocas relatadas, bem como desenvolver o que foi feito dentro do período delimitado revelando as mudanças observadas. Sobretudo, consideram-se os valores, conceitos e premissas quanto aos aspectos da sustentabilidade envolvidos em cada período. Esta análise dos valores permitirá balizar os conceitos e os valores mais atuais, seus impactos e as ações decorrentes.

Adicionalmente, foi desenvolvida uma base comparativa dessas ocorrências no estudo de casos citados acima, os entrelaçamentos de informações e de condições de desempenho, e os respectivos envolvimentos e engajamentos, ambos embasados na revisão da literatura, de modo a dar condições de contextualizar o estudo e de responder as questões formuladas.

Deste modo, a pesquisa desenvolvida vem apresentar a análise comparativa de situações que ocorreram e a sua transformação até o período delimitado pela pesquisa, que por meio comparativo de estudos de casos, dentro de uma visão crítica e as citações realizadas ao longo do contexto. Assim, dando condições de avaliar melhor as premissas e os conceitos existentes dentro do período e de forma comparativa em relação às condições anteriores. Esta base comparativa demonstra como era o processo antes do período de delineamento da pesquisa, o que foi gerado com as necessidades decorrentes da atualidade e o processo de globalização, assim como o que mudou em termos de conceitos e contextualização ante a necessidade de sustentabilidade.

Entre os elementos de realização diante da análise crítica e das bases comparativas e qualitativas estão as ferramentas de comunicação usadas para

trazer a base documental para o âmbito da análise. Eles fornecem condições da abordagem de comparação, antes do período compreendido da pesquisa. Mas, também no aspecto qualitativo, fazem-no a partir do momento que a instauração da globalização, principalmente, atua diretamente nos processos de organização das empresas e da própria sociedade sob sua forma também de mobilização mais consciente, levando às organizações a investir diretamente em um processo de monitoramento de comunicação de crise e redução das conseqüências diante de uma percepção de risco apontada.

As ferramentas de comunicação que são baseadas no processo de transparência, informação e divulgação, na sistematização do processo de percepção de crise e na própria gestão de comunicação são elementos fundamentais para o desenvolvimento exploratório e qualitativo da pesquisa assim como na análise comparativa e documental. Pois, a partir destes elementos, se tem condições de desenvolver os parâmetros de desenvolvimento da pesquisa, dentro de uma visão crítica. Com isso, estas ferramentas de comunicação e os respectivos elementos do sistema de monitoramento de crise, padrões, modelos etc., serão apresentados como forma de referendar e contextualizar as diversas formas de comunicação usadas para expressar do tema junto às partes interessadas de forma geral.

As ferramentas de gestão de monitoramento de crise são usadas a partir do que existe no âmbito das organizações, principalmente a Petrobras, pela definição de procedimentos, padrões e regulamentos neste sentido.

Deste modo, então, o trabalho poderá ser concretizado com base no processo evolutivo do sistema de gestão de comunicação de crise e da percepção de risco assim como nos valores de sustentabilidade dos negócios de uma organização empresarial, principalmente.

## 1.5 QUESTÕES DO ESTUDO

- 1) Qual a contribuição do Sistema de Monitoramento de Comunicação de Crise na sustentabilidade organizacional?
- 2) Qual a importância de se ter ferramentas quanto à percepção de risco para a manutenção da sustentabilidade?
- 3) O Sistema de Comunicação de Crise permite um monitoramento adequado ante a percepção de risco, reduzindo os impactos junto aos investidores e as partes interessadas?
- 4) O monitoramento da percepção de risco baseado em um consistente plano de comunicação de crise permite uma percepção menor quando da ocorrência de uma situação de risco ou crise?
- 5) Os ativos intangíveis estão diretamente relacionados aos processos de monitoramento da percepção de risco e do sistema de comunicação de crise, consolidando o desenvolvimento sustentável?
- 6) Os processos de governança corporativa e sua gestão propiciam a condição de sustentabilidade organizacional?

## 1.6 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Esta pesquisa visa propiciar informações e condições de colaborar com o processo sustentável das organizações a partir do momento que se entende a importância do monitoramento das percepções de risco, no sentido de minimizar as condições intrínsecas quando da ocorrência de uma situação efetiva de crise junto às partes interessadas e os reflexos junto aos investidores. Da mesma forma, também visa contribuir para o desdobramento operacional desta percepção no caso de atuação e implementação do sistema de comunicação de crise, atuando fortemente no desenvolvimento de ações que possam corroborar as condições apresentadas dentro da realidade e do risco demonstrados, e se adequar a elas.

Pocura ainda demonstrar que esta estruturação organizacional – isto é, de saber administrar situações de crise junto ao seu processo de gestão aliado ao processo de governança corporativa – pode ser alterada ou fortemente impactada, ou mesmo minimizada, em função desta condição ante uma situação de risco

iminente ou já ocorrido. Risco este que pode ser decorrente de uma situação de crise, ou que pode ser de cunho operacional, ambiental, político, econômico ou mesmo conjuntural. Ou seja, vários elementos podem ocasionar ou mesmo se compor e gerar uma condição de risco.

Essas variáveis condicionam uma situação de crise cujo tempo de ação é diretamente proporcional à atuação e, principalmente, relativo à ação no que tange ao desenvolvimento e implementação de seu sistema de comunicação de crise. Por outro lado, os aspectos relativos à governança corporativa podem auxiliar o entendimento do quanto a percepção de risco ou uma situação de crise instalada, podem afetar a organização, suas relações com seus investidores, e também as partes interessadas de uma forma mais ampla, além do entendimento de suas conseqüências. Isso inclui o processo de internacionalização e a necessidade de uma linha de abrangência empresarial extramuros, além das fronteiras, dentro de uma linha coordenada de atuação.

Tudo isto também possui uma relação direta com a própria forma como a organização vem sendo ou é gerida administrativamente; com a gestão de percepção e de credibilidade junto às partes interessadas; com sua reputação junto a estas. E, no caso de uma organização listada em bolsas de valores, qual o impacto sobre os resultados no mercado financeiro e com os reflexos de uma ação mal gerida.

Desenvolver este estudo é buscar o resultado referente ao equilíbrio adequado, abrangendo esses pilares de sustentação da temática do referido estudo. Em outros termos, é preciso atentar para a percepção de risco, para o monitoramento do processo de comunicação de crise, para o desenvolvimento da gestão de sustentabilidade, a visão de transparência e a visão junto aos investidores e as demais partes interessadas, no sentido de que podem comprometer os resultados estratégicos e/ou operacionais, condicionando o comprometimento do negócio, de seus resultados e de sua reputação. Logo, pondo em risco a questão da sustentabilidade.

Tal análise se deve ao fato de que o desequilíbrio das três vertentes estruturais – comunicação de crise, percepção de risco e governança corporativa – podem ocasionar uma desestruturação do processo organizacional, afetando assim



a curto, médio ou longo prazo seu processo de governança. Principalmente, se considerarmos o número de vezes em que o risco se tornou efetivamente uma situação de crise. Isto deve ser tratado independentemente do poder de fogo econômico e político que uma organização possa ter, pois pode comprometer, de novo, os resultados estratégicos e/ou operacionais e a própria rentabilidade de suas ações no mercado de capitais, vindo assim ferir a sua reputação.

Além da contribuição ao conhecimento que se espera com este trabalho, o fato de o respectivo estudo abordar estudo de casos documentados, um deles no âmbito da Petrobras também é um fator importante a ser levado em consideração, uma vez que manter contato constantemente com os empregados e ter apoio institucional da empresa durante o desenvolvimento do estudo, permitiu reconhecer de forma mais direta o processo evolutivo do sistema de comunicação de crise, assim como reunir o referencial teórico existente sobre gestão de crise e percepção de risco.

Em grande parte isto também permitiu identificar que uma empresa brasileira hoje, a Petrobras, pode ser um *benchmarking* neste sentido, pois, vem sendo representativa em vários cenários, comprovando que um sistema de comunicação de crise devidamente implementado dá condições de sustentabilidade. Além de demonstrar que sua governança corporativa é consistente, com uma relação de transparência e de confiabilidade junto aos seus investidores e partes interessadas.

E, pela própria característica de negócio, que segue o caminho de mudança da cultura organizacional de uma empresa de petróleo para o segmento de uma empresa de energia. Assim, comparativamente a tantas outras empresas do mesmo segmento, ainda mais agora, com o aumento do *portfolio*, aumenta a preocupação quanto ao risco do negócio, uma vez que possui ampliação de suas ações no âmbito empresarial, necessitando cada vez mais de gestão de risco e sustentabilidade dos seus negócios por ter uma atuação global, gerenciando negócios em mais de 25 países.

Finalmente, o referido trabalho procura fomentar e suscitar condições de discussão e até mesmo a criação de futuros parâmetros de mensuração, pela própria necessidade de indicadores que possam medir o sistema de comunicação de crise, sua eficiência e eficácia no processo de gestão das organizações. Deste modo, se apresenta como uma ágil ferramenta de monitoramento e da própria

percepção de risco, atrelada aos resultados e ao desenvolvimento de negócios de uma organização, gerando parâmetros de avaliação e do grau de sustentabilidade organizacional a que está submetida.

### 1.7. DELIMITAÇÃO

O estudo foi desenvolvido no período compreendido entre 2005 e 2008. Muito embora as primeiras investigações sobre os processos de mudança da forma de se pensar e agir em termos de monitoramento da percepção de risco, e de um posicionamento perante a necessidade de se comunicar junto às partes interessadas e investidores, em um determinado momento de crise ou antes de sua ocorrência é fundamental no momento de avaliação e de percepção do risco iminente. Assim, este movimento do estudo se iniciou a análise no período de 1999 que, como mencionado antes, corresponde ao marco entre as ações e reações da sociedade sobre essas questões, e de mudanças também no âmbito das organizações, em especial no Brasil.

No entanto, a abrangência desta dissertação pode ser delimitada em caracterizar como os impactos podem gerar ou potencializar mudanças e as transformações no processo de gestão e o que mudou com a necessidade de implementação do processo de governança corporativa diante do processo de globalização e a necessidade de desenvolvimento sustentável. Vale notar que apesar de citar e usar fontes relativas à governança corporativa, cultura organizacional e gestão de pessoas, esses temas não serão trabalhados como sendo os principais do estudo. Será vista mais especificamente a forma de desdobramento e de contorno no que tange às necessidades relativas ao desenvolvimento quanto à parte de monitoramento de risco e dos processos de comunicação de crise como sendo elementos importantes que contribuíram para este desenvolvimento, de forma que seja um processo consolidado. E, também, para permitir que os dois pontos principais do estudo, o monitoramento da percepção de risco e os processos e sistematização de comunicação de crise, possam ser desenvolvidos de forma mais consistente na temática abordada pelo respectivo estudo.

Em termos de alcance do tema, o viés político que possa existir e as especulações, também não serão tratados como núcleo central, tampouco as condições, muitas implícitas, dentro das relações de poder. Considera-se apenas o que estiver envolvido dentro de situações e de estudos de casos que possam ser tratados sob a ótica do tema do estudo, sem, no entanto, se ater ao respectivo viés político que possa ser o ponto principal. Deste modo, visando esclarecer, pontuar ou mesmo exemplificar os mesmos diante dos impactos que possam ocasionar em forma de complicador do processo de comunicação de crise e do monitoramento de percepção de risco.

## 1.8. ESTRUTURA DO TRABALHO

A divisão desta dissertação visa propiciar informações e condições de colaborar com o processo sustentável das organizações a partir de variáveis, como as partes interessadas em geral, os investidores e a imprensa principalmente, o processo de comunicação de crise e de percepção e monitoramento de risco. Estas são as vertentes de sustentabilidade das organizações, e serão divididas em seis capítulos, incluindo a entrevista de campo, não publicada, com o consultor especializado em gestão de crise, de forma que o tema possa ser estudado e apresentado, respondendo as principais questões do estudo.

Esta primeira parte apresenta uma **Introdução Geral** aos assuntos-chaves do tema apresentado, inserindo o assunto de forma a dar condições e embasamento para as considerações que serão feitas. Por meio da contextualização do tema, a relevância do tema do estudo, os objetivos gerais e específicos, a metodologia empregada assim como a delimitação desta, fornece condições de uma melhor avaliação das partes posteriores.

O Capítulo 2 apresenta **Aspectos Teóricos Gerais** e considerações iniciais, por meio da leitura e da abordagem de artigos e textos bibliográficos de autores nacionais e estrangeiros que tenham o tema como objeto de interesse. Apresenta ainda aspectos relevantes sobre as questões tratadas em capítulos posteriores por estarem dentro das vertentes-chaves da pesquisa, de uma forma mais abrangente, como as considerações sob a ótica do desenvolvimento sustentável e as

transformações globais.

O Capítulo 3 trata de **Processos de Sustentabilidade**, que é o desdobramento de duas das três vertentes estudadas, ou seja, comunicação de crise e governança corporativa, trazendo à tona posicionamento dos autores, críticas, e a conceituação de tópicos desenvolvidos no respectivo estudo. O capítulo traz a conceituação de sustentabilidade, a abordagem acerca das considerações iniciais, a questão da resiliência empresarial; a conceituação de governança corporativa, dos ativos intangíveis: a reputação e a credibilidade, a valoração da marca, a gestão do conhecimento; e o processo de gestão ambiental. Porém, em relação aos ativos intangíveis, não se aterá às condições e aos desdobramentos mais gerais do assunto, até pela extensão do mesmo. Apenas, contextualiza esses tópicos dentro do tema do estudo, demonstrando suas principais questões acerca do assunto apresentado dentro do contexto do estudo. Sobre a responsabilidade social corporativa, sendo que essa se limita a sua contextualização e não se aterá a números empresariais ou mesmo a considerações estatísticas e valores numéricos do processo, pois não é a proposição do estudo. A proposta é conceituar o papel dos indicadores como forma de análise dos investidores e das partes interessadas e da manutenção da sustentabilidade e a atuação de responsabilidade social corporativa como sendo uma ferramenta de sustentabilidade das organizações, dentro da proposição do estudo desenvolvido.

No que diz respeito à *Governança Corporativa* a abordagem não se detém a tópicos específicos, das formas e dos padrões de regulamentação em si. Mas, de tendências macroscópicas, digamos assim, mais contextualizadas e menos operacionais. Por exemplo, como a estruturação da governança permite o processo de sustentabilidade. Assim, o desenvolvimento dos temas macros, como ética, estrutura organizacional, mudança de comportamento e atuação das organizações, a questão da ética e da corrupção, e o quanto estas duas variáveis determinam o grau de longevidade e dos negócios das empresas. São ainda tratados aspectos sobre as formas de lidar com as partes interessadas, a análise conjuntural da governança junto aos investidores e demais partes interessadas. Porém, não sob o aspecto dos pontos regulatórios propriamente ditos, mas mais conceituais em sua abordagem.

Na última parte deste capítulo aborda-se o *Conceito de Cultura*

*Organizacional*, seus efeitos e impactos nas organizações, subdividido também na conceituação dos processos de mudança na cultura organizacional: o que mudou e quais os caminhos da organização desta cultura. E, por fim, *O Processo de Comunicação de Crise*, seus efeitos, e a importância do rito. O papel da comunicação, e o tipo de comunicação realizado, a transparência ante as partes interessadas. E, neste sentido, especificamente, os investidores e os acionistas e a própria imprensa, além das demais partes interessadas, comunidades, sociedade em geral. E, da mesma forma, a *Conceituação de Comunicação Integrada*, como ponto balizador da estrutura dentro da organização, sua força de atuação, a importância como ferramenta de negócio e na gestão. *A Sistematização dos Processos de Comunicação de Crise*, como forma de ratificação ante a necessidade de procedimentos e práticas sistematizadas auxiliando as empresas no processo de sustentabilidade de seus negócios, permitindo monitorar melhor as condições de risco e de crise propriamente. E a *Comunicação com as Partes Interessadas*, expondo pontos de abrangência com os principais públicos de relacionamento e suas particularidades no que tange ao tipo de comunicação que se faz necessária no relacionamento.

O capítulo 4 apresenta a **Percepção de Risco**, desde considerações iniciais, passando por seus impactos, importância de se ter uma visão mais pró-ativa, suas conseqüências e uma rápida conceituação sobre ergonomia, no papel de uma ciência voltada para a padronização e agente de mudanças nas relações homem-trabalho. Assim, o assunto se fecha em relação às três vertentes de sustentabilidade, tratadas neste estudo.

O Capítulo 5 traz os dois **Estudos de Casos** relacionados aos tópicos discutidos neste estudo e, portanto, trazendo elementos de discussão pelo fato de que ambos os casos tiveram grandes desdobramentos e suscitaram importantes debates. Deste modo, permitindo que fossem tomados como parâmetros para considerações sobre as vertentes apontadas como relevantes para o processo de sustentabilidade de uma organização, ou seja: o caso Exxon-Valdez, cujo acidente ocorreu no Alasca, EUA, em 1989, que envolveu a empresa a Exxon. E a ocorrência no Rio Barigüi-Iguaçu, em 2000, no Paraná, envolvendo a Petrobras.

O Capítulo 6 apresenta a **Entrevista de Campo**, realizada com o consultor espanhol Javier Puig, quando de sua passagem em consultoria na Petrobras, em

2006, fornecendo pontos relevantes para este estudo, tais como a abordagem dos aspectos de *benchmarking*, estudos específicos sobre as práticas de comunicação de crise e percepção de risco. Além de apontar o quanto estas vertentes, especificamente o sistema de comunicação de crise e o desenvolvimento da percepção de risco são fundamentais no processo de sustentabilidade das organizações.

Por fim, no Capítulo 7, a **Discussão Final**, que traça pontos de relevância, de discussão e de análise crítica com base nos autores consultados, fazendo considerações relevantes sobre os temas abordados no respectivo estudo. Mas, ela também aponta pontos críticos da avaliação, assim como sugestões, pois fomenta a discussão ante a existência de uma lacuna quanto a indicadores que possam mensurar de forma eficaz os diversos sistemas de comunicação de crise e monitoramento de percepção e da gestão diante do risco, além de dados relevantes sobre a questão de sustentabilidade, não só das organizações, mas também em relação ao mundo em que vivemos.

E, a **Conclusão**, que retrata uma síntese dos temas abordados e discutidos, apontando os respectivos resultados do estudo desenvolvido e suas nuances.

## **2. ASPECTOS TEÓRICOS GERAIS**

### **2.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

Para que o estudo possa abordar a questão da gestão de sustentabilidade e suas vertentes de sustentação é fundamental a realização de uma revisão da literatura, onde os autores discorrem acerca dos conceitos de sustentabilidade, dos processos de gestão de comunicação de crise, de monitoramento e de percepção de risco assim como de todas as condições e os assuntos pertinentes interligados ao tema. Mas no caso da sustentabilidade o estudo acentua mais a questão das vertentes de sustentação e seus impactos sobre esta sustentabilidade organizacional.

Além do mais, é preciso muita força de vontade para romper a inércia organizacional e todos os possíveis vícios de relações previamente estabelecidas. Relações estas calcadas em valores e em princípios bem diferentes do que os praticados a partir do movimento de cobrança e da própria mudança nas relações de capital, sejam elas por meio das condições políticas, econômicas ou sociais (BARROS & PRATES, 1996).

A revisão da literatura dará condições de se balizar as comparações, envolvendo valores e conceitos que possibilitarão analisar estes referidos valores intrínsecos aos dois principais casos estudados (ver Cap. 5), de modo a reforçar os conceitos, principalmente considerando os dois momentos. O caso do acidente no Rio Barigüi-Iguaçu, em julho de 2000, ocorrido dentro do período de delimitação da pesquisa. E o outro, do Exxon Valdez (NEVES, 2002), antes do período de delimitação da pesquisa, em 1993. E, justamente para dar condições de buscar análise comparativa entre os processos de gestão, antes e depois, os fatos serão contextualizados e realizada uma análise crítica acerca destes dois casos à luz do referido estudo apresentado. Da mesma forma, em relação aos valores da sociedade em geral de cada período, a forma de lidar com a situação, o retorno de cada uma das situações para as partes interessadas envolvidas, principalmente comunidade e investidores. Pois, o estudo dos casos mencionados dará condições também de avaliar o contexto em termos de participação da sociedade, pouco democrática em termos de informações, dadas as condições existentes no país e na

mídia assim como o próprio envolvimento das partes interessadas. Da mesma forma, o que representa as respectivas mudanças quanto à abrangência global em termos de preocupação junto aos aspectos socioambientais e a respectiva cadeia de investidores e o público de interesse e de relacionamento envolvidos. E, quanto ao estudo realizado no caso do acidente ambiental do petroleiro Exxon Valdez, o que se propiciou em termos de avanço na cobrança ou de processos de forma pró-ativa, o que foi ocultado ou o que foi omitido. Ou mesmo o que foi minimizado quanto aos seus respectivos efeitos ambientais diante da necessidade da ação institucional dos países industrializados na implementação do processo de globalização e as novas fronteiras de expansão. Muito beneficiado em termos de conseqüências de imagens, pois ainda não se tinha o produto *internet* como sendo um veículo de comunicação de massa, de ampla penetração mundial e um instrumento de comunicação individualizada. Diferentemente do outro caso a ser estudado, relativo ao acidente do Rio Barigüi-Iguaçú, em julho de 2000 (no Paraná, envolvendo a Petrobras, em 2000), onde este produto de mídia massiva já tinha um patamar e nível de acesso bastante disseminados. Também se tratava de um período em que a sociedade se encontrava mais organizada socialmente e dentro de uma sociedade mais críticas no aspecto de organização social mobilizada, considerando ter ocorrido no estado do Paraná.

O período do estudo é de fundamental importância tanto no país quanto no exterior, haja vista o caso do Exxon Valdez, que evidenciou as falhas no processo de comunicação de crise e quanto à percepção de riscos, e os interesses existentes em minimizar o problema ou de não expressar corretamente as decorrências e conseqüências do efetivo derrame de óleo naquele período. Período este que era o ápice do processo de ampliação e implementação da globalização.

O período de 1999 a 2007, também é um período bastante relevante em termos de ações comparativas, tanto no âmbito da Petrobras como no de outras empresas de energia. Até porque muitas ocorrências de sistemas de crise aconteceram neste período, tanto no Brasil quanto no exterior, dando condições de comparar e criar ações relevantes no processo de comunicação de crise e na percepção de risco na sustentabilidade dos negócios e o quanto trouxe de impacto, seja no aspecto positivo e negativo junto a estas mudanças. Assim, este é um período que abrange mudanças culturais, assim como alterações nos valores e nos



processos do sistema de gestão nas organizações, dando uma ênfase maior às questões de sustentabilidade industrial e depois, na virada do Século XXI, o foco na sustentabilidade, mas em torno dos negócios em geral, principalmente com a popularização do mercado de capitais, como no caso específico do Brasil. E isto ficará mais evidenciado nas questões que serão apresentadas, principalmente a partir do incidente ocorrido na Baía de Guanabara, em janeiro de 2000. Deste modo, vai-se ao encontro das mudanças e das transformações globais, fazendo com que as empresas e as instituições tenham de se ajustar a essas respectivas mudanças, até pela necessidade real de sustentabilidade de seus negócios e uma maior cobrança antes aos aspectos de governança e junto às partes interessadas.

## 2.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS TRANSFORMAÇÕES GLOBAIS

O processo de transformação necessário em termos de conceitos, premissas e atitudes em relação à evolução dos sistemas produtivos, econômicos, tecnológicos e sociais, decorrente da globalização, é não só da sociedade envolvida diretamente, mas principalmente das organizações. A relação de poder no que tange às partes interessadas muda de acordo com esta necessidade também, haja vista o nível de entendimento dos mecanismos de funcionamento do mercado de capitais e do nível de engajamento que o capital próprio está envolvido, sujeito a perdas, pois o processo de governança é um elemento transformador neste sentido junto às organizações. Ou seja, “o processo social que determina a alocação dos recursos e dos investimentos” (PEREIRA & QUELHAS, 2005). Com isso, abriu-se espaço para questões pouco discutidas ou pouco implementadas, como questões de ética, funcionalidade administrativa das empresas, gestão administrativa e de pessoas, formas de lidar com as comunidades do entorno e seus desdobramentos junto à sociedade. E isso ocorreu ainda que não sabidamente de forma consciente, mas pelas ações intrínsecas relativas às perdas do mercado de capitais, haja vista a volatilidade existente na negociação do mercado de ações e suas implicações.

Segundo Capra (2005, p.150), o processo de globalização econômica foi engendrado intencionalmente por grandes grupos economicamente fortes, compostos pelos principais países capitalistas, formando o denominado G-7, e grandes conglomerados financeiros globais e grandes empresas transnacionais. No

caso dos grandes grupos financeiros, temos o Banco Mundial, o Fundo Monetário Internacional (FMI) e a Organização Mundial do Comércio (OMC).

E dentro do conceito do que é cultural organizacional, segundo o qual critérios são estabelecidos e também condições de se avaliar o processo de transformação necessário decorrente do processo de globalização existente, Barbosa (2002, p.44), exprime estas relações de poder, intrínsecas às múltiplas correlações relativas ao capital:

Graficamente, poderíamos pensar em relação entre esses conceitos como formando a copa de uma grande árvore. No topo estaria o conceito de cultura organizacional, que representaria um nível de abstração teórica maior. Nos ramos logo abaixo teríamos os dois grandes tipos de culturas organizacionais: as com fins lucrativos, no interior das quais o conceito de cultura empresarial encabeçaria uma outra grande segmentação, e as organizações sem fins lucrativos. A cultura das organizações com fins lucrativos – cultura empresarial – estaria subdividida em várias modalidades do tipo: empresa privada, estatal, de capital misto, familiar e todas as múltiplas combinações que essas divisões poderiam proporcionar quando combinadas ao tamanho da empresa e ao ramo do negócio.

Principalmente, a partir do momento em que mais organizações empresariais passam a ser listadas em bolsas de valores. É aqui que o processo e a implementação de governança corporativa passam a ter um papel importante no processo de controle, seja da ética, seja dos valores corporativos e de comunicação direta junto às partes interessadas (MAHONEY, 2007). Estes valores e mudanças conceituais, além da necessidade natural a que a sociedade se vê submetida, faz com que também se mobilize mais em relação às posturas, às vicissitudes ou mesmo ao próprio ônus diante da implementação do poder industrial globalizado.

Por fim, temos o argumento da superioridade do mercado como agente de criação e distribuição de riqueza, tanto em termos morais como em termos de eficiência na distribuição de bens e serviços. Essa superioridade torna a economia de mercado um baluarte na defesa dos valores democráticos, bem como uma propulsora de virtudes morais do tipo esforço, parcimônia, autonomia, honestidade e coragem de arriscar. (BARBOSA, 2002, p.42)

Por outro lado, a cultura organizacional precisa transformar-se diante dessas reais mudanças, muito mais pelos ajustes necessários aos quais as organizações estão submetidas, mas principalmente diante do processo desenvolvimentista cada

vez maior, que não é diferente em termos de planejamento estratégico. Mas, as premissas são diferentes no decorrer dos tempos, principalmente após a implantação do processo de globalização, como explicitado por Barros & Prates (1996, p.108): “Todo o processo de mudança é de longo prazo e em seu decorrer existe a interferência de muitos fatores internos e externos à empresa”. E, dentre os fatores internos, a gestão de pessoas tem necessidade de revisão também. A cultura organizacional e a gestão administrativa das pessoas nas empresas em que o processo de modernização se faz presente possuem arquiteturas organizacionais e suas respectivas estruturas sempre estarão sendo modificadas e em um ritmo cada vez mais veloz, visando acompanhar o processo de evolução e também de vantagem competitiva, tempo de duração e custo envolvido (DUTRA, 2002). Pois, estes são fatores que delinham e determinam as ações e os movimentos de investimentos das empresas.

Por outro lado, diversos fatores externos alteram significativamente o comportamento organizacional. E isto se dá pela composição de diversos fatores, sejam eles vinculados à imagem empresarial; a reputação e a credibilidade diante das partes interessadas em geral; as estratégias usadas decorrentes do plano de negócios realizados e dentro de um processo de divulgação transparente, junto aos investidores e à imprensa, principalmente. Mas, também, as relações desenvolvidas junto às comunidades do entorno e aquelas de relacionamento e de interesse; as relações mantidas com o poder público e as entidades não-governamentais. Enfim, são diversos setores que se desdobram diretamente, dependendo do tipo de segmento de negócio de cada empresa. Para cada ramo ou tipo de segmento, certamente, as partes interessadas também se desdobram. E ao se desdobrarem podem ser aumentadas ou reduzidas. Mas isto só se dá em termos de quantidade de público de relacionamento, sem retirar o ônus dos impactos e das circunstâncias geradas que se baseiam em uma situação de crise ou mesmo diante de uma percepção de risco. O aspecto de análise é muito mais qualitativo do que quantitativo, pois passa pela criação do valor, não em termos numéricos apenas, mas, principalmente, ético e moral (MAHONEY, 2007). Daí a necessidade de se ter uma maior preocupação quanto aos aspectos e à implantação do processo de governança corporativa, valores estes que também se tornaram mais latentes junto às organizações. Porém, com muito mais cobrança (PEREIRA & QUELHAS, 2005).

E as organizações estão muito mais sujeitas às regras e às penalidades legais. Estas mudanças propiciaram valores organizacionais importantes como forma de relacionamento com as partes interessadas (MAHONEY, 2007), se não pelas regras e regulamentações legais impostas, pelo fato de ser penalizado na movimentação e negociação de suas ações na bolsa do mercado de capitais (CAVALCANTE et al., 2005).

Hoje, um processo de comunicação é de percepção mais direta, por meio da interatividade existente junto às partes interessadas, especificamente os investidores (MAHONEY, 2007). O mais interessante é que as organizações devem se ajustar diante da necessidade maior no sentido da organização interna e cultural das empresas (BARBOSA, 2002). Porém, sem descaracterizar a necessidade do rito de passagem, por meio da própria relação de poder econômico e, por assim dizer, das relações de poder organizacional assim como das relações sociais e organizacionais de forma geral. “As relações de poder empresariais são calcadas em um processo de coalizão interna, na qual o proprietário ou o conjunto dos acionistas majoritários dispõe de hegemonia.” (FLEURY, 1996). E, diante da importância em demonstrar a mudança de valores, estes novos paradigmas que a sociedade como um todo tem em relação ao universo e ao meio ambiente que o envolve assim como seus respectivos desdobramentos, mudaram principalmente diante das forças de pressão e dos movimentos decorrentes de um processo de sustentabilidade, mais alinhados com a responsabilidade social corporativa (MAY et al., 2003).

Historicamente, nos anos 70, dentro das relações de poder entre o capital, as empresas e as relações com a sociedade, o capital necessário para o processo expansionista era barato e não localizado no mercado de capitais, mas diretamente relacionado a órgãos oficiais, administrados pelo governo, ou mesmo entidades financeiras que frequentassem relações de poder político ou que estivessem diretamente ligadas aos governos, por exemplo. Isto pode ser uma das explicações para que as bolsas de valores no país terem sido tênues em sua presença junto à sociedade durante muito tempo (FLEURY, 1996). Afinal, o empresário não tinha nenhuma razão para buscar algum tipo de coalizão externa. Coalizão externa, neste sentido, era obter recursos externos junto às bolsas de valores, o que caracterizava diretamente a necessidade de inserir os acionistas no processo de decisão e de definição no âmbito dos negócios. O que não era interessante para a classe

empresarial, pois obter recursos de forma direta junto aos órgãos administrados ou que tivessem atrelamento ao governo era muito mais vantajoso. Além de terem melhores condições para o desenvolvimento dos negócios, ainda possuíam taxas favoráveis e, muitas vezes, recursos subsidiados, o que reforçava a condição de ser bem mais vantajoso e, por outro lado, menos comprometedor em termos de resultados e, principalmente, por haver menor necessidade de explicações e divulgações em geral, segundo Bertero (1996, p. 34).

A necessidade de mudanças se volta sobre um dos próprios problemas que foram soluções até o final dos anos 80, quando as ditaduras e as relações de poder começaram a mudar em âmbito mundial, porém, dentro do estudo em pauta, no Brasil. O que se viu é que o exercício do poder por meio da força deixa de ter um papel importante no processo de desenvolvimento econômico e social, e por que não dizer político, passando por uma tênue linha de ligação política para o processo democrático. Como diz Souza et al. (2004, p.90):

A cronologia do tempo físico e biológico passou a ser valorizado igualmente ao tempo linear. Há uma cronologia no tempo, uma seqüência entre passado, presente e futuro. Essa cronologia no espaço histórico e social pode ser objeto de intervenção racional. O passado pode ser objeto de ruptura, de cura, de limpeza, de revolução e originar, no presente, uma nova forma de buscar o futuro.

Ainda dentro deste processo de mudança temos uma alteração de *status* político, onde a imprensa passa a estar menos voltada para os interesses empresariais do Estado, e mais para os da organização empresarial em si, dentro da política expansionista e empresarial de seus donos e detentores das concessões (BORDENAVE & DIAZ, 1987). A política de divulgação das informações começa a ganhar um cenário diferente do período da ditadura, embora os empresários de veículos de imprensa tenham saído bastante fortalecidos das relações de poder indo para o processo democrático que passava a vigir. Haja vista que detiveram muita força política decorrente do período ditatorial, fortalecendo as condições e a manutenção de concessão. Esta relação de poder se desdobrou para o novo cenário de cunho mais democrático, mas também possuía um cunho de menor teor de conteúdo informativo livre. Bem mais direcionado e sem grande compromisso com a informação, embotando na programação e veiculações o pouco sentido crítico e

estético (BORDENAVE & DIAZ, 1987). E, por outro lado, onde o profissional de imprensa teoricamente poderia agir livremente, mas dentro dos preceitos da democracia da informação, totalmente subordinado à linha editorial do veículo (JORGE, 1989).

Bordenave (1987) afirma que o poder do capital prevalece nas relações de informação e de comunicação de massa:

Ante a ela, ergue-se formidável, toda uma tradição de monopólio e de manejo da comunicação pelas classes dominantes, dispostas a perpetuar os padrões de elitismo, privilégio, coerção e exploração que caracterizaram nossa história. O uso da comunicação, evidentemente, foi apenas um dos meios empregados, junto a sanções econômicas, discriminação educacional, nepotismo e, ainda, exílio, tortura e outros de triste memória.

Da mesma forma, em relação às situações compatíveis com a comunicação de crise, ou mesmo no que diz respeito à percepção ante a dimensão dos riscos, estes também eram minimizados ou então bastante reduzidos em termos de informação, de transparência ou mesmo de desdobramentos ante as conseqüências decorrentes dos acidentes gerados a partir de uma condição de crise. Tal condição também era decorrente do próprio atrelamento que as empresas possuíam ante aos governos, seja pela ótica dos subsídios obtidos, seja pelo atrelamento à política interna e externa das empresas nacionais ou estrangeiras. Se for verdade que o poder da imprensa vem sendo atrelado a este tipo de questão, é verdade também que a própria imprensa não vem expressando sua adesão a determinados valores informativos. Essa lógica, na figura da pessoa jurídica dos donos dos veículos de imprensa, é que quase nada se noticia sobre o que se passa no mundo dos negócios dos donos de jornais (ROSA, 2003).

E, inevitavelmente, as crises existiam (existem), pois isso é inevitável na consecução dos negócios, independentemente do tipo de indústria, serviço prestado, ou se atividade urbana ou rural. Enfim, em qualquer negócio desenvolvido. Assim, dentro de uma visão de crise empresarial, temos a visão do que é crise em termos de relacionamento com investidores, segundo Mahoney (2007): “Crise é praticamente uma parte inevitável dos negócios. A maioria das empresas enfrenta mais de uma crise em sua existência comercial”. E, dentro de uma visão empresarial de crise, sob a ótica da comunicação empresarial, temos ainda segundo Rosa

(2003): “As crises empresariais podem ser geradas por falhas de processo, falhas humanas ou por acidentes ou mesmo outras razões.”

Ainda dentro desta linha de mudança e cultura organizacional pode-se constatar que o mercado de forma geral, não só especificamente o de capitais neste contexto, possui um movimento rápido em relação às necessidades. Haja vista que as necessidades sempre estão de acordo com o processo de evolução das gestões, principalmente com a implementação da globalização e seus efeitos grandiloqüentes, ante as reais necessidades de mudanças administrativas e de gestão assim como as transformações tecnológicas e organizacionais (RODRIGUEZ, 2002). De qualquer modo, sendo necessário ajustar o momento econômico e suas instabilidades, em função das mudanças do cenário político no final da década de 80.

Já em relação especificamente ao mercado de capitais, o período entre 1971 e 1975 fez o mercado de ações viver um momento conturbado de crise, culminando também com a grande crise do petróleo. Logo, a necessidade de mudança e de recuperação era relevante. Porém, com as inúmeras crises políticas e instabilidades econômicas vividas no Brasil, este processo de recuperação do mercado de ações se viu muito lento, seja em termos de recuperação e de mudanças assim como em termos de atratividade para buscar auxiliar no desenvolvimento da estrutura financeira do país (CAVALCANTE et al., 2005). Uma das ações institucionais realizadas foi em 1976, a reforma da Lei das S.A.s, que obrigou a implementação do conselho de administração. Esta ação institucional do mercado teve o objetivo de dar mais respaldo e mudar o sentido de credibilidade nas organizações. Entretanto, apesar desta ação institucional formalizada, pouco ou quase nada mudou em relação ao mercado de capitais, pois a forma realizada tinha um cunho muito mais de cumprimento ante a formalidade do que realmente ter um papel mais eficaz diante das preocupações e funções do conselho. Com isso, pouco ou quase nada mudou durante este período e mesmo após (PEREIRA & QUELHAS, 2005).

Além disso, esta recuperação das bolsas se manteve difícil até os anos 90, principalmente, por não se ter efetivamente um trabalho de maior divulgação dos processos de investimentos ligados à bolsa de valores para investidores individuais (pessoa física) assim como programas específicos de divulgação de mercado de ações e suas formas de investimento. A evolução neste sentido só ocorreu de fato

entre os anos de 2000 e 2001, quando a então Bolsa de Valores de São Paulo – Bovespa tem um papel importante no sentido de popularização do mercado de ações. E, por outro lado, a Petrobras também tem um papel empresarial importante neste sentido (CAVALCANTE et al., 2005). Assim, o papel do mercado de ações ainda era restrito e de pouco interesse para um pequeno público específico que usufruía deste tipo de investimento muito mais voltado para investidores institucionais (pessoa jurídica) do que propriamente investidores individuais (pessoa física). E em relação ao processo de mudança das organizações, isto só ocorreu efetivamente, segundo Pereira (2005), a partir dos anos 90: “... onde as empresas passam a perceber que não se justificava manter o *status* de capital aberto, com todo o custo e as respectivas implicações, sem que pudessem desfrutar do benefício de acessar o mercado e contar com os recursos que lhes permitissem sua capitalização”.

Por outro lado, considerando que as empresas, principalmente as estrangeiras, pouco ou quase nada usavam dos mecanismos do mercado de capitais. Logo, tendo ações negociadas nas bolsas de valores, mas muito mais focado em investidores institucionais, com isso ficando menos sujeitas às cobranças ou mesmo implicações de cobranças mais sociais por parte da sociedade em geral e demais partes interessadas. Até porque pelo pouco desenvolvimento neste sentido do mercado de ações ainda existiam poucas ações chamadas de *práticas eqüitativas de mercado*, onde a pessoa que negocia possui três atributos que são práticas comuns de respeitabilidade e transparência neste tipo de negócio: mesmo tratamento; obedecerão aos mesmos procedimentos e terão idêntico acesso às informações (CAVALCANTE et al., 2005).

A necessidade de mudança e também de inovação na gestão empresarial passa a absorver competências e conhecimento das principais escolas econômicas e políticas. Não por serem principais no sentido do conhecimento tácito. Mas, principalmente, pela grandeza do poder econômico e pela abrangência presencial da indústria e da gestão empresarial no mundo. Até porque as mudanças culturais das organizações passam e alteram também o sentido dos valores. Haja vista que dentro do processo de globalização, segundo Barros & Prates (1996, p. 100):



Podemos identificar dentro dos processos de mudança exemplos de fusão, aquisição, privatização ou qualquer outro processo que são questionadas e revisitadas as premissas culturais mais subjacentes da organização.

Neste sentido, por exemplo, a escola japonesa (com a implementação da cultura do “ser”) e a escola norte-americana (a cultura do “fazer”), introduziram formas diferentes de gerir administrativamente seus negócios e suas empresas (BARROS & PRATES, 1996), mas que ainda assim moldaram o conceito de gestão empresarial durante o processo das transformações globais. No caso específico do Brasil, os traços culturais de formação brasileira atuaram fortemente no sentido de inovação e de mudança também. E, ajustados as nossas realidades, o *fazer* e o *ser*, tem até sua facilidade intrínseca de serem realizados, pois diante de nossa formação cultural a flexibilidade faz com que tenhamos este diferencial competitivo em termos de ajustes organizacionais. Ou seja, ajustar-se e ter flexibilidade, atuando nas interfaces dessas duas culturas de administração, trazendo as soluções à realidade. E o elemento principal neste sentido é a criatividade, que é a tônica de formação sociocultural brasileira, seja pelas facilidades, seja pelo caráter prático de nossa formação, resolução e decisões em curto prazo, enfim. Porém, por outro lado, decorrente de todo este processo de flexibilidade e criatividade, temos, diante dos fatos e das condições impostas, também o ônus de nossa formação cultural, na qual a cultura da impunidade vem junto ao processo básico de formação social no Brasil, e, conseqüentemente, empresarial (ELLIOT, 2002). Logo, deixando-nos em uma posição de desconforto e desvantagem competitiva empresarial. Sendo este um atributo negativo para qualquer país, principalmente em desenvolvimento. A impunidade deve ser encarada de duas formas dentro da cultura brasileira: premiação ou punição (BARROS & PRATES, 1996).

Assim, se vista pela face da criatividade e pelo fato de se ter a cultura da impunidade, intrínseca à formação social brasileira, um elemento importante dela é relegado a um segundo plano, a administração de conflitos. Deste modo, esta prática pouco usada ainda nos dias de hoje na gestão empresarial brasileira, agrega valor no sentido da resolução de problemas. Mas deixa a desejar no processo de tomada de decisão, onde este elemento de evitar ou gerir a administração de conflitos, nos deixa em posição de desconforto e reforça a desvantagem competitiva empresarial, pois não existe uma predisposição de tomar a frente das decisões em

momentos de conflito. E, infelizmente, é uma prática até hoje pouco tratada de forma direta na gestão empresarial brasileira, embora tenhamos um diferencial competitivo, como bem exemplificado por BARROS & PRATES (1996, p. 98):

O traço de procurar evitar conflitos estimula a criatividade na busca de soluções engenhosas que possam contornar restrições impostas pelas normas administrativas e técnicas. Com isto, tenta-se ajustar as necessidades objetivas e pragmáticas às situações formalizadas sem criar muito atrito. Isto dá ao brasileiro uma capacidade de flexibilidade e de raciocínio estratégico capaz de vencer obstáculos que lhe apresentem, até mesmo de forma imprevista. As empresas brasileiras já demonstraram sua rápida capacidade de reação a situações turbulentas. Diante dos vários planos econômicos, as empresas brasileiras puderam mostrar seu alto grau de adaptabilidade.

O processo de globalização traz à tona também o processo de transformação das organizações, muito mais pelas próprias necessidades de um mercado cada vez mais competitivo. Pois, tendo os EUA um competidor direto no processo tecnológico e industrial, principalmente após a Segunda Guerra Mundial, o Japão, se faz necessário que o processo transformador seja disseminado o quanto antes, visando descobrir novos mercados consumidores e em desenvolvimento. Este país asiático aparece como um agente de mudança e de inovação também, comprometendo o avanço de liderança mundial dos EUA, seja pelo aspecto tecnológico, pelo fomento industrial e o processual administrativo. A implantação da Gestão da Qualidade Total iniciada no início da década de 70, pelos EUA, acabou não surtindo o efeito imediato desejado, pois as empresas norte-americanas que aderiram foram poucas. Mas, esta foi uma ação que teve um efeito retardado positivo alguns anos adiante. A premissa principal deste processo de gestão era a de reter clientes tendo a melhoria dos processos internos da organização e a qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes e consumidores (RODRIGUEZ, 2002).

Assim, diante do efeito pretendido na implementação deste processo de gestão da qualidade, mas não realizado da forma desejada, por volta de 1990 este processo começa a ser difundido nos países dependentes da economia e tecnologia dos EUA, tal como ocorrido na América do Sul. Até pelo fato de as empresas norte-americanas não conseguirem manter competitividade frente às empresas japonesas. Com isso, acaba-se gerando uma infinidade de empresas de consultoria prestando

serviço e oferecendo produtos a partir deste *novo* processo de gestão, adequando os países consumidores para consumir não só os produtos industrializados, mas também a tecnologia desenvolvida para esta aplicabilidade (BARROS & PRATES, 1996).

Por outro lado, diante do fato de as empresas norte-americanas não conseguirem manter competitividade diante das empresas japonesas, um novo processo de gestão administrativa vinha sendo desenvolvido e aderido, com a proposição de uma mudança radical no processo de gestão, a *reengenharia*. Este modelo administrativo de gestão era uma forma de alavancar os negócios e demais formas de serviço às organizações como forma de *vender* a idéia de uma organização em transformação. Segundo Rodriguez (2002), era uma metodologia que tinha a premissa radical de desacelerar e cortar custos, de forma drástica, além de avaliar as técnicas de gerenciamento, o corpo de empregados (gerente e empregados), os valores e as crenças, o controle dos procedimentos, a organização em si.

A globalização, dentro de um processo transformador baseado nas exigências corporativas, políticas e econômicas, se baseou em preceitos formulados para implementação pelos países ricos junto aos países pobres e em desenvolvimento, atuando fortemente dentro das mudanças de comportamento cultural e organizacional. Criou-se uma nova era tecnológica, uma nova visão de *descobrimento*. Ou seja, tendo os mesmos princípios da época dos Descobrimentos, abrindo novos mercados consumidores para os seus produtos e serviços desenvolvidos, só que suportados pelo uso da tecnologia de informação. Entretanto, sem a real necessidade de existir a fronteira física, mas de se ter uma abrangência mais poderosa e real, principalmente por meio da internet em larga escala (RODRIGUEZ, 2002).

Em termos de gestão ambiental, a intensificação do processo de globalização financeira e da produção da economia mundial acarretou também mudanças consideráveis nos mercados internacionais, vide o acirramento na concorrência mundial, inclusive alterando consideravelmente os padrões de concorrência industrial. Com isso, as empresas se viram forçadas a ter um desenvolvimento mais abrangente no sentido da qualidade dos processos, gestão administrativa, onde um maior número de padronizações foi efetivado. E, da mesma forma, o processo de

gestão ambiental passou a ser adotado de forma mais comprometida pelas empresas. Ou seja, saindo de uma postura mais reativa, em que as ações eram mais voltadas para um atendimento compensatório, muito mais por força da legislação ambiental. E passaram para uma postura mais ecologicamente correta, adotando práticas de manejo e de industrialização menos agressivas ao meio ambiente. Deste modo, fazendo com que as empresas tivessem uma relação mais respeitosa junto às partes interessadas e, principalmente, criando canais de comunicação mais diretos junto às comunidades do entorno e demais partes interessadas (MAY et al., 2003).

### 2.3. CONSIDERAÇÕES SOBRE O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

O processo de transformação global permeou os corredores da economia, da política e da gestão administrativa de forma geral, refletindo-se diretamente no efeito desejado de sustentabilidade organizacional, mudando os parâmetros e a forma de lidar no processo produtivo assim como em relação à utilização dos recursos naturais e também a prática das relações sociais inerentes ao processo produtivo, seus impactos e suas conseqüências. Isto caracterizado por um *novo* mundo onde os impactos diretos da tecnologia se refletem nas próprias relações de poder, sejam eles políticos ou econômicos (CAPRA, 2005).

Dentro do contexto de se ter o meio ambiente definido como um elemento de estudo da economia, temos: “A história da industrialização mundial é um problema complexo, multidimensional, interdisciplinar e sem uma resposta única.” (MAY, 2003). A preocupação com o meio ambiente transcende a mera questão relativa ao meio ambiente em si, pois está diretamente relacionada a um contexto muito maior, ou seja, questões que envolvem vidas e pessoas inseridas nos negócios. Assim como a própria política relacionada ao referido contexto, deve ser tratada diferenciadamente, voltada para uma visão de sustentabilidade, tendo uma abordagem mais interativa (holística), um entendimento mais profundo das partes contidas no processo de relacionamento e de desenvolvimento. (CAPRA, 2005).

As cobranças passam a ter um peso maior diante das mudanças ocorridas, até pela necessidade de mais entendimento do universo e das mudanças

conjunturais em face dos modelos adotados. Pois as percepções se tornam mais claramente explícitas a partir do momento em que a sociedade se torna ainda mais organizada, onde os canais de comunicação estão mais democraticamente inseridos à rotina das pessoas, seja por meio da tecnologia de informação, seja pelo processo de comunicação interpessoal e pelo próprio entendimento de uma sociedade melhor organizada acerca da necessidade de mudança ser bem mais relevante do que somente o ganho de capital das organizações. O movimento natural de pressão faz com que o processo de sustentabilidade das organizações esteja mais diretamente envolvido no uso mais consciente dos recursos naturais e das diversas formas de desenvolvimento de produção e de consumo, segundo Lustosa (2003, p.165):

A pressão dos consumidores é, portanto, importante no sentido de estimular as empresas a realizarem mais investimentos ambientais. A demanda da sociedade por produtos e processos de produção menos agressivos ao meio ambiente faz com que algumas empresas gerem inovações ambientais e outras as adotem, ocorrendo a difusão da inovação.

As empresas com maior processo de internacionalização, dentre elas a brasileira Petrobras, passaram a adotar critérios e uma gestão ambiental mais abrangente. Tendo um enfoque mais direcionado no que tange às relações de segurança, meio ambiente e saúde ocupacional, assim como tendo uma posição de mais destaque, onde um sistema de gestão ambiental, (conhecido como SGA), vem sendo aplicado como uma estrutura organizacional. Este sistema de gestão permite à empresa avaliar seus processos, avaliar seus riscos de desenvolvimento e controlar melhor não só a percepção de risco de desenvolvimento de suas atividades, mas também os impactos ambientais de suas atividades, produtos e serviços. E da mesma forma, fazer com que seus parceiros venham a praticar os mesmos preceitos, como forma de a empresa contratante não vir a agregar valor de impacto negativo desta relação indireta de forma tão intensa a sua imagem. Assim, a incorporação da variável ambiental no processo de gestão ambiental se dá pela necessidade real de mudar as práticas até então vigentes. Essa consonância com todo este processo estruturado, envolvendo empresas e a sociedade em geral, segundo Kraemer (2004), se deve principalmente ao fato de que:

A ameaça à sobrevivência humana em face da degradação dos recursos naturais, a extinção das espécies da fauna e da flora, o aquecimento da temperatura devido à emissão de gases poluentes fizeram a questão ambiental ocupar um lugar de destaque nos debates internacionais.

No Brasil, o movimento de sustentabilidade e de responsabilidade social corporativa é relativamente novo, onde o conceito de filantropia começa a ceder espaço para atitudes efetivamente responsáveis ante suas ações empresariais, mais perenes e de ação com maior longevidade. Durante algumas décadas, a filantropia foi realizada de forma mais abrangente, até pelo pouco engajamento empresarial nas ações de responsabilidade social (RODRIGUES, 2004). Mas isso se modificou diante das mudanças conjunturais, do processo de transformação ante a globalização, da tecnologia de informação, de uma maior participação da sociedade organizada, ou seja, fatores que também tiveram de mudar em relação às empresas, embora de uma forma ainda incipiente, se comparado a quantidade de empresas brasileiras existentes. Ao mesmo tempo em que algumas empresas já possuem programas de desenvolvimento de responsabilidade social corporativa, empreendedorismo, entre outras formas de atuação, o processo de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa ainda é tênue (INSTITUTO ETHOS, 2004). Por outro lado, instrumentos legais disponibilizados para as empresas por meio de indicadores de sustentabilidade respaldam estas ações a médio prazo, pois as empresas que possuem estes selos e indicadores apresentam-se para o público investidor e a sociedade organizada como empresas que possuem modelos diferenciados quanto ao processo de gestão administrativa e a relação socioambiental. Dentre estes indicadores e selos sustentáveis, temos: o Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa (ISE), o *Global Compact*, *Down Jones Sustainability Index* (DJSI) e *selo Ethos*, entre outros que reforçam este conceito de mudança e de crença em valores diferenciados quanto à gestão socialmente responsável, voltados principalmente para a sustentabilidade da organização (MAY et al., 2003).

Reforçando a necessidade de ajustes de conduta frente às mudanças conjunturais ocorridas diante do processo de globalização, passa-se a introduzir uma dimensão ética e política que leve em consideração o processo de democratização ante ao acesso aos recursos naturais e uma visão mais abrangente e não parcial,

partindo assim para uma distribuição mais equânime dos custos e, conseqüentemente, dos benefícios do desenvolvimento sustentável. É aqui onde os empresários se inserem neste novo cenário, ávidos por entender e compreender, mesmo que por necessidade de negócios. Mas, que por questões das pressões da sociedade organizada em geral, aliada às pressões econômicas, ambiental e social, tomam a decisão que não querer administrar mais o passivo como uma tônica dos negócios (KRAEMER, 2004).

Por outro lado, o fomento de ações corporativas e da sociedade como um todo no que tange à formalização do processo de governança e de mudança de paradigmas conceituais em relação ao meio ambiente, deve modificar significativamente as relações também da organização social, principalmente com a evolução do movimento organizado da sociedade (CAPRA, 2005).

Dentro das organizações, toda esta conjuntura também retarda a adoção de um processo de mudança mais rápido neste sentido. Seja em função das forças principais e antagônicas que residem nas relações de poder e na cultura interna das organizações, em consonância com as forças de pressão externas, haja vista que o poder está centralizado nas mãos e na figura de um proprietário ou daquele designado para a posição de mando executivo, segundo Bertero (1996, p.29). Ainda assim, mesmo tendo o poder centralizado na figura centralizada da relação de poder, o processo de sustentabilidade (e longevidade) das empresas passa pela transformação e mudança diante do processo de globalização, inevitavelmente. As organizações precisaram mudar. Tinham uma participação e atuação muito regional, muito focada no espaço geográfico, onde poucas empresas e corporações tinham o papel efetivo de caráter multinacional. E muito disto se deve ao fato de a tecnologia de processamento de dados e de informação não possuir o caráter tão avançado como nos dias de hoje, onde o acesso às informações é *online*, onde quase nada pode ser omitido, minimizado ou reduzido. Assim como o fato de que diferentes blocos políticos propiciaram uma maior especificação de limites geográficos e de barreiras comerciais e também protecionistas, que, conseqüentemente, limitavam e impediam a competição (RODRIGUEZ, 2002).

Deste modo, se caracterizando a necessidade de ajuste à competitividade, fator este alheio à vontade, mas intrínseco à sustentabilidade dos negócios. E ainda tendo este fator competitividade atuando diretamente como força externa. Logo, as

organizações tiveram de se ajustar e buscar seu desenvolvimento, mudando suas relações de poder, suas culturas internas e externas e seus paradigmas, conseqüentemente, mudando as pessoas. Saindo de uma postura mais reativa para uma atitude diferente, onde a necessidade de mudança se impôs e ocorreram modificações na cultura organizacional (FLEURY, 1996), no processo dos avanços tecnológicos (RODRIGUEZ, 2002), e na gestão de pessoas e no desenvolvimento destas dentro de perspectivas, tendências e processos evolutivos diante da competitividade cada vez mais presente (DUTRA, 2002). E ainda pela necessidade real de incorporar a economia do meio ambiente, seus fatores de mensuração e de avaliação de seus negócios e seus respectivos interesses de ampliação como elementos intrínsecos à estratégia de negócio e de relacionamento com as partes interessadas (MAY, 2003).

Todo este movimento de mudanças gerou internamente nas organizações demandas relativas à gestão em face da percepção de risco e à necessidade de gerenciamento de crise. Por exemplo, levando-se fortemente em consideração estas mudanças globais e as premissas voltadas para o conceito de responsabilidade social corporativa e a forma de corroborar e ampliar a sustentabilidade empresarial, com o cunho claro de reforçar a credibilidade, a reputação e a imagem empresarial (MACMILLAN, 2005).

Porter (2007) faz um entrelaçamento entre estratégia e vantagem competitiva, ligando-as à responsabilidade social corporativa. Apesar de todo o engajamento das corporações no que tange à responsabilidade social, isto não se faz de forma voluntária. Na verdade, muitas companhias acordaram para esta realidade depois de terem sido apanhadas de surpresa em virtude de condições e circunstâncias ocorridas e não previamente pensadas ou organizadas. Por exemplo, o caso da Nike, ao se deparar com a matéria do *New York Times* acerca das práticas abusivas e das relações de desrespeito de seus fornecedores tailandeses junto aos trabalhadores no processo de fabricação de seus produtos, no início dos anos 90. Da mesma forma, a companhia de petróleo Shell, ao tomar a decisão de afundar uma obsoleta sonda de perfuração no Mar do Norte e, conseqüentemente, a reação de grupos ativistas, como o Greenpeace, que em 1995 se puseram contrários a este posicionamento da empresa de petróleo. E o choque das empresas de *fast-food*, que tiveram de repensar sua estratégia de ação por conta de pesquisas que



apontam este tipo de alimentação como responsável pela questão da obesidade e do baixo teor de qualidade nutricional.

Assim, foram feitos debates acerca da necessidade de adoção de premissas de responsabilidade social corporativa, sua atuação junto aos seus acionistas e demais partes interessadas, culminando com um posicionamento das empresas. Com isso, a responsabilidade social passou a ser uma prática empresarial. No Brasil, o movimento de responsabilidade social agregado aos negócios chega já na metade final dos anos 90. Esse movimento é caracterizado pela necessidade real das empresas brasileiras se ajustarem ao novo mercado globalizado, as empresas tendo de se ajustar à nova realidade legal e se posicionarem perante os novos mercados. Segundo Kraemer (2004):

Em face da degradação dos recursos naturais, da extinção das espécies de fauna e flora, diante do aquecimento da temperatura e emissão de gases poluentes na atmosfera fizeram a questão ambiental ocupar um lugar de destaque nos debates internacionais e na ótica de visão das empresas. O meio ambiente da empresa é formado por diversas formas de relacionamento, levando-se em consideração as disciplinas gerenciais, as técnicas e o processo de produção junto às instalações e ao meio interno e externo, incluindo-se também a relação entre mercado, cliente, fornecedores, comunidade e consumidor. Neste sentido, o gerenciamento ambiental não pode separar e nem ignorar o conceito de ambiente empresarial em seus objetivos, pois o desenvolvimento deste conceito possibilita melhores resultados nas relações internas e externas, com melhorias na produtividade, na qualidade e nos negócios.

Adicionalmente ao que foi relatado por Kraemer (2004), não se pode deixar de considerar que outras partes interessadas devem ser especificamente citadas e lembradas neste aspecto, principalmente pela ótica de sustentabilidade, ou seja, a imprensa e os investidores, e devem ter um acompanhamento diferenciado (MAHONEY, 2007). E, isto pode ser por meio da construção de valores na cadeia de relacionamento com investidores. Também, levando-se em consideração o fato e a importância do processo de gestão, tendo a governança corporativa como principal elemento balizador neste processo de globalização acirrado, sendo hoje intrínseco a todas as formas de negociação e de estruturação organizacional das empresas, onde a velocidade da informação é inversamente proporcional ao que se deseja de obtenção de conhecimento. Como as empresas estão cada vez mais voltadas para a abertura de capital no mercado financeiro, quando suas ações passam a ser

negociadas nas bolsas de valores, elas necessitam que este processo de governança corporativa seja ainda mais forte junto às partes interessadas, E, isto muito por conta das mudanças de comportamentos em sua cadeia de relacionamento e o quanto isto reflete sobre a reputação (MACMILLAN, 2005).

Nesse quadro de mudanças sociais, as relações de mediação são importantes porque possuem um papel amplo e relevante neste processo, que envolve esta contextualização, ligada às mudanças e à dinâmica da sociedade capitalista contemporânea. Também devem ser consideradas as mudanças tecnológicas, que redefinem o papel especial da comunicação nas organizações. Ambas possuem amplo papel, pois enquanto o contextual interfere diretamente na empresa e seu papel junto à sociedade, a tecnológica abrange uma gama de inter-relações, não só no que tange às relações de trabalho, mas, principalmente, junto à sociedade e as partes interessadas (SOUZA, 2004. p. 89-96).

A questão da governança corporativa e a gestão de pessoas são pontos relevantes neste processo de mudança organizacional, sujeito às alterações e às necessidades decorrentes de uma visão globalizada. Segundo Rabelo & Silveira (1999):

Governança corporativa é o sistema por meio do qual se exerce e se monitora o controle nas corporações. Logo, que este sistema está intimamente vinculado à estrutura de propriedade, às características do sistema financeiro, a densidade e profundidade dos mercados de capitais e ao arcabouço legal de cada economia.

Mas os aspectos da gestão, principalmente no que tange às forças externas que atuam e são agentes diretos nos processos decorrentes também das mudanças que visam à gestão da sustentabilidade, fazem com que naturalmente haja um aumento da percepção em relação ao risco e ao gerenciamento de crise. Seja por meio de um sistema de gerenciamento de crise baseado em um forte processo sistematizado de comunicação de crise e direto, e este processo de gerenciamento de crise deve ter a comunicação como premissa importante nos relacionamentos entre as diversas posições, de forma transparente, coerente, direta e objetiva, nas tomadas de decisões e, principalmente, no esclarecimento das ações (PEREIRA & QUELHAS, 2005), além de uma base ética nos relacionamentos. Adicionalmente, há a necessidade de se ter um plano de comunicação devidamente alicerçado em base estrutural sólida e eficiente, e bastante interativa junto às partes interessadas,

principalmente, comunidade, investidores e imprensa, pois a crise faz parte inevitável do desenvolvimento dos negócios (OGRIZEK, 1999). E, segundo Mahoney (2007), a governança neste aspecto vem agregar a importância junto ao plano de comunicação organizacional, mantendo o grau de transparência, os preceitos de comunicação direta junto às partes interessadas.

Ainda com base na visão de Mahoney (2007), as ferramentas de comunicação (seus canais de divulgação) suportam o processo de credibilidade e auxiliam também no desdobramento quanto à questão da transparência, ética, incidindo diretamente no conceito de reputação, de valoração da marca e na imagem corporativa, dentre outros atributos relacionados à reputação e aos riscos de manutenção organizacional. Seja no aspecto empresarial, seja no que tange às partes interessadas, destacando principalmente comunidade, imprensa e investidores.

Por outro lado, segundo Eccles (2007), muitos executivos sabem da necessidade e da importância da reputação de suas companhias e o quanto isto referenda o processo de desenvolvimento sustentável delas. Pois uma empresa com forte reputação passa a ser atrativa para o público interessado e estes valores são percebidos como valor agregado, seja pela imagem forte ou pelo fato de obter bônus ou algum tipo de premiação anual ou definido de alguma outra forma. Conseqüentemente, seus clientes mantêm um processo de fidelização e adquirem em maior escala seus serviços e produtos, e refletindo também na comercialização de suas próprias ações negociadas nas bolsas. Logo, realimentando o processo, pois o mercado acredita que estas empresas darão maior ganho e rentabilidade, pois além de possuírem um cunho mais sustentável, assim como um crescimento organizacional mais ajustado, onde se terá uma relação de maior valor de mercado e de negociação. Ainda assim, a maioria das empresas faz um mau uso do gerenciamento de sua reputação em geral e os riscos de sua reputação em particular, a partir do momento em que as informações não sejam objetivas, diretas e transparentes.

De qualquer modo, ainda que os diversos grupos e partes interessadas neste crescimento de reputação sejam grupos industriais, consultores, instituições reguladoras, enfim, isto vem desenvolvendo diversos guias e diretrizes relativas ao gerenciamento de risco ao longo dos anos. Visa, deste modo, cobrir as diferentes

áreas, riscos e ameaças visíveis geradas por ações diretas, aquelas que estão relacionadas à atividade industrial desenvolvida ou então àquelas invisíveis, geradas por questões inerentes ao negócio, mas que fogem ao controle administrativo e de gestão da empresa. O importante é identificar, quantificar e gerenciar os riscos ao longo do tempo, de forma que isto não venha comprometer a reputação da companhia, por exemplo, e possa ampliar a percepção de risco. Logo, maior comprometimento de imagem junto às partes interessadas. Isto se faz bastante relevante, de forma que se tenha esta percepção de desenvolvimento sustentável antes que uma situação de crise ou um problema maior venha comprometer esta relação de credibilidade e confiabilidade, refletindo em sua reputação e na imagem organizacional (ECCLES, 2007).

A importância relativa à percepção de risco deve ser monitorada previamente ao processo de crise instalado. Esta ação pró-ativa caracteriza a questão como sendo uma importante ferramenta estratégica no desenvolvimento empresarial. Da mesma forma, a importância da percepção de risco visando o monitoramento de uma possível crise. Segundo Mahoney (2007, p.355): “Em muitos casos, a crise é resultado de forças externas em que administração não pode prevenir ou controlar. Entretanto, você pode prever uma crise que vem de fora e se preparar para ela.” Até porque com os eventos adversos que ocorrem no mundo, as empresas cada vez mais atuando internacionalmente e a característica do comportamento dos negócios de forma geral, fazem com que os riscos sejam cada vez mais frequentes no desenvolvimento dos negócios. Logo, com um poder de fogo potencial para realizar muitos estragos e, com isso, levando desdobramentos, reflexos e mudanças de percepções no mercado financeiro para junto das partes interessadas.

### **3. SISTEMATIZAÇÃO DE PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO DE CRISE**

#### **3.1 CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE**

##### **3.1.1. Considerações Iniciais**

Segundo Fromm (1979, p.41), baseando-se em uma análise da sociedade contemporânea:

O homem não pode viver estaticamente porque suas contradições íntimas levam-no a buscar equilíbrio, uma nova harmonia, em vez de perda a harmonia com a Natureza. (...) Enquanto o seu corpo lhe diz o que deve comer e o que deve rejeitar, a sua consciência deve dizer-lhe quais as necessidades deve cultivar e satisfazer, e quais deixar minguar e desaparecer pelo não-atendimento. Mas a fome e o apetite são funções do corpo, com a qual o homem nasce, e a consciência, conquanto potencialmente presente, precisa da direção humana e dos princípios que só se desenvolvem durante o crescimento da cultura.

Assim, dentro de um conceito de universalidade da sustentabilidade, como uma nova forma de entendimento do pensamento sustentável, a visão sistêmica exige que haja um equilíbrio socioambiental e econômico. Conforme Capra (2006, p.41) retrata: “O pensamento sistêmico é ‘contextual’, o que é o oposto do pensamento analítico. A análise significa isolar alguma coisa a fim de entendê-la; o pensamento sistêmico significa colocá-la no contexto de um todo mais amplo.” E ainda afirma que as propriedades essenciais de um organismo ou de qualquer sistema vivo vêm a ser propriedades do todo, que nenhuma das partes possui.

No que diz respeito às organizações e às políticas de gestão, é importante rever o debate sobre o meio ambiente a fim de analisar, por meio de uma perspectiva econômica, as experiências globais com políticas ambientais. Isto possibilita um aumento no espectro de influência da discussão do círculo de economistas, do meio ambiente de modo a não ser possível falar de sustentabilidade sem falar de economia, tendo esta uma abordagem ecológica. Assim, é muito importante que haja uma relação entre teoria econômica e política ambiental (ALMEIDA, 1998).

Segundo Kraemer (2004), até a concepção de uma nova forma de

pensamento empresarial, a ecologia e a empresa tinham características de entendimento diferentes, com realidades diferentes e não convergentes. Ou seja, no momento em que surge a questão ambiental sob o ponto de vista empresarial, um fator decisivo entra em pauta de discussão, que é a questão do aspecto econômico. A partir do momento que qualquer ação ou providência seja decidida em relação à variável ambiental, o conceito, até então, é que aumentando as despesas, conseqüentemente, se tem aumento de custos no processo produtivo. E, dentro de uma visão evolutiva, segundo Neto & Fróes (2002, p.181) inicialmente se trabalhava com o conceito de que a sustentabilidade empresarial estava associada às questões de preservação ambiental, desde que se tratasse e se praticasse ações de desenvolvimento ambientais, mas desde que se preservasse o capital natural, reforçando também o pensamento de Kraemer (2004), ou seja, a conceituação de sustentabilidade estava atrelada ao meio ambiente, com visão financeira, sem inserção de questões sociais.

Assim, dentro de uma contextualização dos processos de sustentabilidade, é importante ressaltar que o desenvolvimento de tecnologia, seja exploratório ou de produção, deve ser orientado para uma meta estrutural de equilíbrio com o manejo do meio ambiente, o uso dos recursos naturais, e essa meta deve ser incrementada diante do crescimento econômico. Deste modo, cada segmento da organização passa a ter um papel importante no engajamento da obtenção da sustentabilidade, surgindo para as empresas um momento importante para ser um agente de transformação da sociedade (ARRUDA, 2008, p.41).

Contudo, esta ação direta permite que além das empresas, o indivíduo também possa mudar a sua forma de agir, sua atitude, considerando as mudanças advindas e incorporadas no processo de gestão das empresas e, conseqüentemente, que esta política interna venha e passe a agir como agente de mudança do indivíduo também. Com isso, a política de consumo exacerbado, principalmente em países em que o crescimento econômico vem ocorrendo acelerado, onde as legislações ambientais são mais tênues e as punições mais brandas de forma geral, e não é mais apoiada no processo de ecoeficiência. Deve-se reforçar cada vez mais que os fatores sociais, econômicos e de equilíbrio do meio ambiente devem ser implementados em cada cultura, em cada país, em cada estrutura organizacional, visando um pensamento de longo prazo, dentro do

conceito de sustentabilidade.

Para que deste modo, o gerenciamento ambiental passe a ser um elemento integrante do planejamento estratégico das empresas e da prática de desenvolvimento dos negócios e que tenha não só apelo, mas seja prática habitual da alta administração das organizações. Segundo Kraemer (2004), a concepção de gasto ou acréscimo de custo no processo produtivo, no que diz respeito à variável ambiental, deve ser deixada de lado e esta variável deve ser vista como um valor agregado ao desenvolvimento das atividades produtivas, assim como da perenidade dos negócios.

O desenvolvimento sustentável passa pelo equilíbrio entre os elementos social, ambiental e financeiro, mas também apresenta também o conceito de desenvolvimento econômico ambiental. Isto requer um maior entendimento dos processos de mudança, da relação com a exploração dos recursos naturais e o desenvolvimento da tecnologia para criar a harmonia neste processo exploratório e produtivo, de forma a gerar maior benefício social e menor agressão ao meio ambiente.

Conforme Arruda (2008, p.40) acrescenta em relação à sustentabilidade:

O conceito de sustentabilidade prevê o equilíbrio entre o social, o econômico e o ambiental. Neste sentido o desenvolvimento sustentável pode ser entendido como um meio, onde se criam condições para que a sociedade atinja um nível de relacionamento igualitário e menos injusto.

Indicadores sociais são criados justamente para dar condições de balizar e avaliar as organizações de forma mais próxima às condições de sustentabilidade. E, como possuem respeitabilidade e credibilidade em termos nacionais e internacionais, isso faz com que as partes interessadas possam conhecer melhor o processo de gestão e com isso ratificar a credibilidade, a reputação e a visão de imagem corporativa das empresas. Além disso, em relação aos investidores, propicia e dá condições destes conhecerem melhor sua carteira de aplicação, seus investimentos, e a dar uma melhor contextualização de avaliação das empresas de forma geral, visando aplacar as condições de seus investimentos, além de visar gerir melhor a alocação destes recursos, priorizando inclusive o direcionamento de seus investimentos diante das diversas atividades empresariais desenvolvidas.

Por outro lado, dentro das premissas de sustentabilidade, o desempenho financeiro como alavancagem do processo produtivo é relevante na manutenção de um relacionamento mais próximo, propiciando que as parcerias e a cadeia de fornecedores possam ter condições de atuar mais fortemente dentro das premissas da sustentabilidade.

E, da mesma forma, segundo Vinha (in MAY, 2003, p.165), que os produtos possam ser consumidos de forma mais consciente pelos consumidores, e que o contexto seja mais selecionado e qualitativo, e não estimado apenas pela precificação do produto no mercado, em termos numéricos, mas pela consciência da sustentabilidade, por meio da qualidade intrínseca do produto e suas condicionantes diante das condições de produção destes. Complementando o exposto, conforme Neto & Brennand (2004, p.74), o conceito de sustentabilidade deixou de ser visto pelas empresas meramente como uma atividade de negócio, mas como um atributo essencial para a sobrevivência e o respectivo sucesso do negócio. Não se atendo mais somente à realização de ações institucionais, projetos corporativos, institucionais ou de ordem social, de produtos ou serviços da companhia, mas como um pré-requisito para a longevidade, valorizando não só os aspectos sociais, ambientais e de gestão administrativa, de forma integrada, dentro de um modelo de gestão eficiente, que possa dar melhor condição de gerenciamento, mas também de resultados financeiros, sociais e ambientais adequados.

O que se vê, ainda com base em Vinha (in May, 2003, p.164-165), é que embora a pressão dos consumidores neste sentido venha ganhando importância no processo de consumo, ainda existe uma diferença muito grande entre os países de alta renda *per capita* e aqueles em processo de desenvolvimento. E, neste caso, os países em desenvolvimento são institucionalizados em sua grande maioria. Logo, o grau de conscientização é relegado a um segundo plano, pois as relações de consumo são norteadas pela condição de precificação e a própria capacidade de aquisição determinada pela renda. Assim, existindo uma grande diferença entre a capacidade de produção versus a capacidade de consumo, aliada às condições de renda local, isto faz com que a margem de manobra das empresas sejam maiores para não usarem condições produtivas ou de inovação menos agressivas ou mesmo menos poluentes. A forma de lidar com esta regulamentação ambiental está



intimamente relacionada à capacidade legislativa e regulatória dos países onde atuam as empresas. Embora, todavia, as empresas que tenham obtido os indicadores de sustentabilidade estejam bem mais sujeitas às avaliações dos órgãos e entidades, em função de terem seus indicadores avaliados periodicamente, com isso cumprindo parte do posicionamento ante a um desenvolvimento mais sustentável.

Dentro da visão junto aos investidores, Mahoney (2007, p.191), retrata que neste novo século é importante saber como as empresas estão sendo dirigidas. Assim, as práticas de governança se combinam com política e com comportamento socioambiental. Da mesma forma, a sustentabilidade corporativa se dá de uma forma mais ativa, haja vista que este segmento de público acompanha fortemente o desenvolvimento dos negócios das empresas assim como a forma como elas lidam com o meio ambiente, suas práticas de governança, a manutenção de seus indicadores socioambientais, como forma de validar a alocação de seus investimentos. Ou seja, há um controle do capital empresarial e para onde ele está direcionado e as respectivas condições e práticas de sustentabilidade. A implementação de regulamentações mais fortes, como a Lei Sarbannes-Oxley<sup>2</sup>, pressiona o processo de mudança e a necessidade de se manter este processo de mudança dentro dos processos de gestão, adequando ao controle administrativo, ao gerenciamento das empresas e de seus executivos.

#### 3.1.1.1. Indicadores de Sustentabilidade

Para que a sustentabilidade passe a fazer parte do processo de longevidade e sobrevivência das empresas, os aspectos sociais, ambientais e econômicos devem fazer parte do processo de gestão empresarial e estarem inseridas no plano estratégico de atuação dos negócios, assim como também no perfil de monitoramento dos riscos. E, particularmente nesse sentido, os indicadores de sustentabilidade são os parâmetros que mais expressam esta solidez ou mesmo a manutenção dos processos de desenvolvimento sustentável perante as partes interessadas (*stakeholders*). Especialmente para os investidores e acionistas, onde os indicadores são a forma mais objetiva de demonstrar o grau de engajamento e

---

<sup>2</sup> Ver 3.1.3. referente à governança corporativa, que fornece a definição da Lei Sarbannes-Oxley.

comprometimento das variáveis de mudança de gestão. Segundo Neto & Brannand (2004, p.11), a atitude socialmente responsável da empresa demonstra o seu grau de consciência social. Ainda mais quando os indicadores referendam esta atitude. E, ainda em sintonia com o desenvolvimento sustentável das empresas, a transparência nos seus processos de divulgação, o uso dos canais de comunicação, de forma adequada e equânime. Ou seja, a forma como são apresentados os resultados, os respectivos relatórios de demonstração financeira e socioambiental. Enfim, são alguns elementos que corroboram com os aspectos das empresas que buscam o grau do desenvolvimento sustentável, através da obtenção de bons índices de sustentabilidade, demonstrando claramente seu posicionamento perante a sociedade em geral.

De qualquer modo, com base nestes elementos, cada vez mais os investidores procuram organizações empresariais que estejam comprometidas com o processo da sustentabilidade em seus negócios, aumentando consideravelmente o papel de análise à qual as empresas são submetidas pelos investidores e demais partes interessadas no que tange ao papel da ecoeficiência e de responsabilidade social empresarial. Logo, fazendo com que a possibilidade de alocação de recursos sob a forma de investimentos receba maior atenção, segundo Almeida (2002).

Deste modo, os indicadores sociais possuem um papel importante, a partir do momento em que estes facilitam o processo de análise de cada uma das empresas e na forma como lidam com o desenvolvimento de forma sustentável. Seja no aspecto social, ambiental, financeiro, dos riscos e das oportunidades. Além, é claro, da forma como lidam com as partes interessadas, tornando o investimento mais atrativo (ALMEIDA, 2002). Dentre os indicadores de sustentabilidade, alguns se destacam como sendo preponderantes no âmbito do desenvolvimento dos negócios assim como no processo de análise pelas partes interessadas sobre uma determinada empresa, sob a ótica de parceiros, sejam nacionais e/ou internacionais. Enfim, são considerações importantes para o desenvolvimento eco-eficiente, rentável e sustentável das relações de negócios e na longevidade dos negócios e de suas relações intrínsecas.

Um dos índices que mais se destacam nas relações de negócio sustentável é

o *Índice Dow Jones de Sustentabilidade – DJSI*<sup>3</sup>, cujo papel mais importante é avaliar as empresas anualmente no sentido de que gerem ganhos e rentabilidade, seja no aspecto social, ambiental, de riscos e de oportunidades, mas que represente, realmente, aquela organização que tenha uma relação mercadológica voltada para o desenvolvimento sustentável. Este índice foi publicado pela primeira vez em 1999 e tem o papel de indicar as empresas que possuem liderança no papel da gestão empresarial, tendo bom desempenho nos aspectos econômicos, sociais e ambientais relativos a cada segmento de negócios industriais em que estejam envolvidas. A metodologia usada para a classificação das empresas é baseada na Taxa de Sustentabilidade Corporativa, que é composta por informações específicas do mercado e do ramo de negócio em que está inserida. Os pontos que são levados em consideração na análise são: governança corporativa, desempenho financeiro, gestão ambiental e seu respectivo desempenho, equilíbrio de atuação; a questão da percepção e do monitoramento do risco do negócio; a gestão de crise e suas particularidades; práticas laborais; cadeia de clientes e fornecedores, suprimento de forma geral; direitos humanos. Estes itens são mensurados dentro da metrificacão estrutural. Os itens são levados em consideração com base nos desafios e nas estratégias de rumos específicos, dentro do segmento de atuação de cada empresa, mas sempre tendo o foco de avaliação, quanto aos aspectos econômicos, ambientais e sociais, de forma integrada.

Outro indicador de sustentabilidade importante é o *Global Reporting Initiative – GRI*<sup>4</sup>, que auxilia as organizações no sentido de transmitir e disseminar os aspectos, as diretrizes e os padrões relativos aos relatórios de desempenho econômico, ambiental e social, os quais monitoram as informações, auxiliando a divulgação de informações de forma consolidada. Assim, beneficiando o processo das informações relevantes, como os aspectos financeiros, mas também socioambientais, que irão auxiliar os investidores, os clientes e as demais partes interessadas em suas tomadas de decisão no processo de investimento, parcerias e demais relações de negócio. Além disso, o GRI auxilia a nortear as empresas a qualificarem e quantificarem aspectos relativos aos ativos intangíveis, dentre eles:

---

<sup>3</sup> A Petrobras detém o Índice DJSI pelo terceiro ano consecutivo. É uma das oito empresas brasileiras com o Índice. E uma das 20 mais sustentáveis no segmento de óleo e gás no mundo.

<sup>4</sup> A Petrobras produz seu Balanço Social e Ambiental, dentro do Relatório Anual (Informações Anuais e Demonstrações Financeiras, em conformidade com as práticas e orientações do GRI).

reputação, inovação, confiabilidade e credibilidade, qualidade de gestão, enfim. Com isso, difundindo diretrizes para que as próprias empresas possam produzir mais facilmente seus relatórios, sob a ótica da abrangência da informação, grau de relevância e parâmetros comparativos, além da relação estabelecida de confiança.

Em dezembro de 2005, a Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo, antes da fusão com a BM&F – Bolsa Mercantil de Futuros) lançou o *Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE*<sup>5</sup>. Tal índice foi o primeiro indicador relacionado ao mercado de ações a considerar o conceito de sustentabilidade em alinhamento ao *triple bottom line*, ou seja: levando em consideração os aspectos de forma integrada no que diz respeito aos valores econômicos, sociais e ambientais das organizações. O objetivo da Bovespa com a implementação deste índice é de posicionar diante da realidade existente e diante das necessidades de mudança de atuação no mercado de capitais e no que diz respeito ao comportamento e da disseminação de boas práticas no meio empresarial brasileiro. Com isso, visando uma reflexão maior pelos investidores no que tange à composição de uma carteira de ações com empresas mais comprometidas com as questões de responsabilidade socioambiental e de sustentabilidade empresarial.

Em uma visão crítica, para Almeida (2002), embora os avanços no sentido do uso dos indicadores sejam crescentes, não se pode garantir que sejam indicadores de sustentabilidade. A razão disto é porque as avaliações não são expressões diretas de informações globais das empresas, retratando uma avaliação global de todos os parâmetros de análise, mas de forma individualizada ou, no máximo, em pares, relacionando parâmetros ambientais e econômicos, por exemplo, no caso de uma avaliação de ecoeficiência. Para ele, os resultados verdadeiros serão decorrentes da integração, do cruzamento e da rastreabilidade dos três parâmetros juntos.

### 3.1.1.2. Conceituação de Resiliência Empresarial

Segundo o Dicionário Houaiss (2001), resiliência pode ser definida como

---

<sup>5</sup> A Petrobras detém o Índice ISE-Bovespa, fazendo parte de um rol de empresas brasileiras comprometidas com sustentabilidade empresarial e de suas relações com os *stakeholders* (partes interessadas). A edição de 2008, até o fechamento da pesquisa, ainda não tinha sido divulgada.

sendo:

1 Rubrica: física. Propriedade que alguns corpos apresentam de retornar à forma original após terem sido submetidos a uma deformação elástica.

2 Derivação: sentido figurado. Capacidade de se recobrar facilmente ou se adaptar à má sorte ou às mudanças.

A capacidade de resiliência das empresas é um tema recorrente, segundo Hamel & Välikangas (2003, p. 32): “Existe uma lacuna de resiliência. A velocidade com que o mundo fica turbulento é maior do que aquela com que as organizações adquirem resiliência.” Hoje, mais do que nunca, é fundamental as empresas incorporarem os processos de mudança, se ajustar a ela. Acabou o período em que um executivo podia tratar uma determinada estratégia ou modelo de negócio como sendo uma condição eterna, baseada na sustentabilidade empresarial vigente à época, antes das condições e imposições de um mundo em que a globalização mudou consideravelmente os paradigmas e modelos de gestão.

Tal razão se deve ao fato de os colapsos de desempenho financeiro e empresarial estar aumentando muito diante das mudanças que vêm ocorrendo no mundo globalizado. Mesmo empresas de sucesso mais duradouro sentem mais dificuldade para obterem retornos sempre superiores. Conforme Hamel & Välikangas (2003, p.33):

Em tempos menos turbulentos, empresas estabelecidas podiam apostar no embalo para sustentar seu sucesso. Algumas como AT&T e American Airlines, eram protegidas da concorrência pela regulamentação e por práticas de oligopólio. Outras, como General Motors e Coca-Cola, contavam com paradigmas relativamente estáveis: há mais de meio século o automóvel tem quatro rodas e motor a combustão e o consumidor bebe refrigerantes à base de cafeína. Já o McDonald's e a Intel tinham a formidável vantagem do pioneirismo. Em setores de uso intensivo de capital, como o petrolífero e o aeroespacial, enormes barreiras à entrada protegiam os líderes.

Uma condição que faz com que este *status quo* se altere, e a resiliência empresarial já não seja tão duradoura, se deve a diversas mudanças advindas do processo de globalização, principalmente. Rupturas com os modelos previamente estabelecidos, mudanças relativas aos padrões tecnológicos, principalmente com o

advento da tecnologia da informação de forma disseminada, onde todos os processos se interligam e se tornam interdependentes. Da mesma forma, os respectivos padrões de consumo também devem ser modificados, em decorrência da exaustão do meio ambiente. O foco de desenvolvimento de produtos e de serviços disponibilizados a clientes e consumidores e o nível de exigência decorrente dos processos de mudança constituem uma das dimensões primordiais para o sucesso diante do processo de mudança. Isto deve ser uma designação orientada das organizações. Esta orientação acarreta uma geração de novas linhas de produtos e de serviços para os clientes, visando ter uma nova conceituação de valor agregado ao produto e aos serviços, constituindo uma nova forma de consumo para este segmento de público de relacionamento. Com base em Hamel & Välikangas (2003, p.34), poderia ser definida como resiliência empresarial:

Resiliência estratégica não é reagir a uma crise isolada. Não é se recuperar de um revés. É, antes, a capacidade de se antecipar – e se ajustar – continuamente a profundas tendências seculares capazes de abalar de forma permanente a força geradora de lucros de um negócio. Resiliência é a capacidade de mudar antes que a necessidade se torne imperativa.

Segundo Capra (2005, p. 148), essa nova economia, onde o capital funciona em tempo real, onde as fronteiras são virtuais, o poder do capital é mais entrelaçado e as redes financeiras internacionais são constituídas. Isto faz com que este capital possa trafegar rapidamente por todo o mundo, buscando cada vez mais novas oportunidades de investimento, de ampliação dos negócios. O processamento e a velocidade do processamento de informações e o desenvolvimento tecnológico para dominar, ou melhor, intervir nos processos desta tecnologia, principalmente tendo a gestão do conhecimento como um meio eficaz de dominação, faz com que essa inovação tecnológica venha ter um papel extremamente importante no processo da competitividade empresarial. A inserção da informática enquanto processos de rede mundiais faz com que seja uma revolução poderosa e de âmbito mundial, onde não havendo a necessidade de algo mais concreto em termos de fronteiras, a abrangência acaba sendo muito mais poderosa, ressurgindo um capitalismo mais poderoso, rejuvenescido, flexível, diante de toda uma tecnologia à disposição e enormemente ampliada (CAPRA, 2005).

Da mesma forma, ainda em relação às condições do *status quo* de tempos passados, as grandes mudanças geopolíticas fizeram com que países até então em condições integrais de subordinação passassem a integrar grupos de países que apesar de estarem enquadrados como “em desenvolvimento”, ainda assim se ajustam aos processos de mudança das estruturas organizacionais, políticas e econômicas. E estes se ajustam e ampliam suas ações de forma mais estável, mudando assim a ordem econômica, as relações de poder e, conseqüentemente, de submissão aos padrões convencionados, alterando esta relação de poder. Vide, relativamente às duas últimas décadas, países da América do Sul, incluindo o Brasil, e especificamente China, Rússia e Índia, (formando o BRIC) na rota dos países asiáticos, dentre outros exemplos que reforçam o processo de mudança e de adaptações. A mudança relativa aos padrões do consumidor, onde a exigência é maior quanto maiores forem os esgarçamentos das forças de coalizão, social, ambiental e econômica.

Assim, dentro desta era turbulenta, o capitalismo tecnológico exige mudanças, advindas do processo de globalização. Uma instituição pode tropeçar pela intensificação de suas ações de *marketing* para segmentos específicos de clientes, sem levar em consideração a inserção de novos parceiros futuros, na cadeia de relacionamento de partes interessadas na manutenção quanto ao uso de recursos de rotina, sem se preocupar na inovação de novos canais etc. A questão é sempre a mesma, ou seja: aquela estratégica tradicional que sempre tem seus interessados porque envolve um menor esforço e engajamento, e conseqüentemente, menos dedicação. Mas, nem sempre, um aporte menor de recursos. Já uma idéia inovadora nem sempre atrai, pois *onera* o envolvimento e o processo decisório. As organizações devem se antecipar e estar preparadas para as circunstâncias das mudanças assim como para remodelarem todo o processo de gestão. Vide os impactos desta não-concordância ou de não-ajuste por parte de mega-empresas norte-americanas, como a General Motors, a Ford e a IBM, dentre tantas outras que não souberam administrar o processo de mudança e as exigências decorrentes destas necessidades. Da mesma forma, empresas como a Coca-Cola, que vem buscando se concentrar em conquistar o mercado de bebidas não-gasosas. Da mesma forma o McDonald's, que vem tentando se ajustar às realidades regionais e locais onde tem franquias, mudando um pouco aquele conceito somente

de *hamburgers* e suas variações, de forma que se adapte às mudanças e exigências do mercado de forma a retomar o crescimento (HAMEL & VÄLIKANGAS, 2003). É o caso também das indústrias farmacêuticas, desenvolvendo novas pesquisas, diante das novas regulamentações, principalmente diante da inserção dos genéricos, impondo e mudando a ordem social neste sentido. Deste modo, dentro de uma diretriz de não-alinhamento às questões de resiliência, segundo Rodriguez (2002, p.43):

Na maioria das vezes, a introdução de drásticas mudanças na empresa chega somente no momento em que a mesma precisa sobreviver, ou seja, quando se encontra no limite entre a vida e a morte.

O ritmo crescente de mudanças, de forma contínua, exige que a evolução estratégica seja realmente acelerada no aspecto da vantagem competitiva, reforçando o aspecto da resiliência. Por isso, empresas tradicionalmente de sucesso que sempre tiveram um ambiente propício e com poucas condições de risco nos negócios, se ressentem diante da necessidade de mudanças. A dificuldade de reinventar o processo de gestão de seus negócios ocorre pelo fato de não possuírem a flexibilidade necessária para agir de forma rápida, segundo as necessidades e as tendências de mercado assim como as respectivas condições econômicas e os impactos diante de um processo de grandes crises econômicas. Logo, afetando consideravelmente suas condições de resiliência empresarial. Pois, as metas são definidas de forma estática, sem que se possa vislumbrar que existe uma necessidade de constante processo de mudança do modo de pensar o modelo estratégico de forma mais atuante e eficiente, da inovação de atitudes e de ações organizacionais, de monitoramento de ações e as condições de percepção de risco, seja ele efêmero ou de longo prazo. Deste modo, a gestão do risco dos negócios e as metas decorrentes do planejamento estratégico devem estar sempre em consonância com as avaliações constantes de seus processos e a análise de melhoria contínua, pois o esforço de renovação, muitas vezes, é induzido diante de uma crise de desempenho. Daí a necessidade de revisão constante de seu planejamento estratégico sempre sob a ótica de possíveis mudanças conjunturais, antevendo a construção do futuro e não se prendendo a condições do passado. O processo de análise contínua abarca as mudanças de forma também contínua,



propiciando o senso crítico gradativo na gestão empresarial de forma mais organizada, mais transparente e mais equânime de forma geral, seja no processo institucional, mas, principalmente, junto às partes interessadas (envolvendo seus *stakeholders*).

Assim, reforçando as premissas e em consonância com as questões inerentes à resiliência, segundo Hamel & Välikangas (2003, p. 35):

A resiliência está ligada à capacidade de reconstrução contínua. É inovar em relação aos processos e comportamentos organizacionais que favorecem sistematicamente a perpetuação em detrimento da inovação.

Se as empresas, sistematicamente, tiverem uma atitude positiva diante do posicionamento de seu negócio ante a necessidade de mudanças, certamente uma maior percepção quanto ao risco dos negócios também será verificada. Ou seja, uma concretização maior e de forma mais consistente quanto ao entendimento e à atuação diante das crises, seja no que diz respeito diante de mudanças conjunturais, de fatores climáticos, de cunho político ou de ordem econômica ou ambientais. Com isso, as turbulências diante de um mundo globalizado estarão mais claramente identificadas por parte da organização, ampliando o processo de resiliência, afetando menos as questões comportamentais na organização.

Na visão de Neto & Fróes (2002), a questão da sustentabilidade das organizações passa pela gestão das três dimensões, sendo que os autores assinalam alguns pontos relevantes aos quais as empresas deveriam se ater no processo de desenvolvimento sustentável e com respeito às partes interessadas. Da mesma forma, estas dimensões podem ser tratadas pelas empresas, segundo os autores, dentro das premissas abaixo indicadas, de forma que estejam dentro da linha de sustentabilidade organizacional. Para Neto & Brennand (2004)

A atitude socialmente responsável da empresa revela a sua consciência social, motivada pela sua compreensão da gravidade do problema social, da importância da população-alvo deste problema e pelo desejo de transformação social da comunidade-alvo do problema.

No que se pode dizer a respeito à proteção ambiental, as empresas devem

adotar os seguintes mecanismos: a gestão do consumo de energia e o uso e o manejo dos recursos naturais; gestão eficiente no uso das matérias-primas e o tratamento dos resíduos; gestão dos produtos ecologicamente corretos; de resíduos e efluentes; e gestão da saúde ambiental.

Já em relação ao desenvolvimento de cunho econômico, compete às empresas: processo de gestão democrática do trabalho, gerando novas oportunidades de emprego e renda; gestão e fomento de economia popular; o mesmo tipo de gestão na rede de fornecedores, clientes e parceiros; e administração consciente quanto à política de preços quanto a seus serviços e produtos.

No que tange ao campo da equidade social, os desafios sempre são maiores, pois dependem de um maior engajamento, já que as outras duas dimensões passam muito mais por questões relativas aos ativos tangíveis: gestão das ações éticas e adoção de práticas pertinentes, de transparência, honestidade, abolindo a corrupção como prática e costume cultural; gestão participativa dos negócios; processos de gestão referentes à mobilidade social, à diversidade cultural e étnica; à forma de comunicação e de governança junto as parte interessadas e de relacionamento (público-alvo); retenção de talento e do conhecimento; desenvolvimento de programas e projetos sociais de combate à miséria e à pobreza; e gestão cultural no combate ao preconceito social.

Segundo Capra (2005, p.167), a sociedade está se ressentindo de forma acelerada diante da globalização econômica, tendo papel relevante nos aspectos de mudança e criando um movimento transformador que cresce rapidamente em todo o mundo, pois o acesso e a disponibilidade de forma mais ampla às mídias sociais transforma esta sociedade em agente importante do processo de mudança.

Segundo Neto & Fróes (2002), a Figura 1, abaixo, representa o movimento de mudança diante do entendimento do que é sustentabilidade empresarial, de uma forma bem mais ampla em relação à equidade das diversas variáveis, assim como em relação ao processo de comunicação e entendimento das partes interessadas.

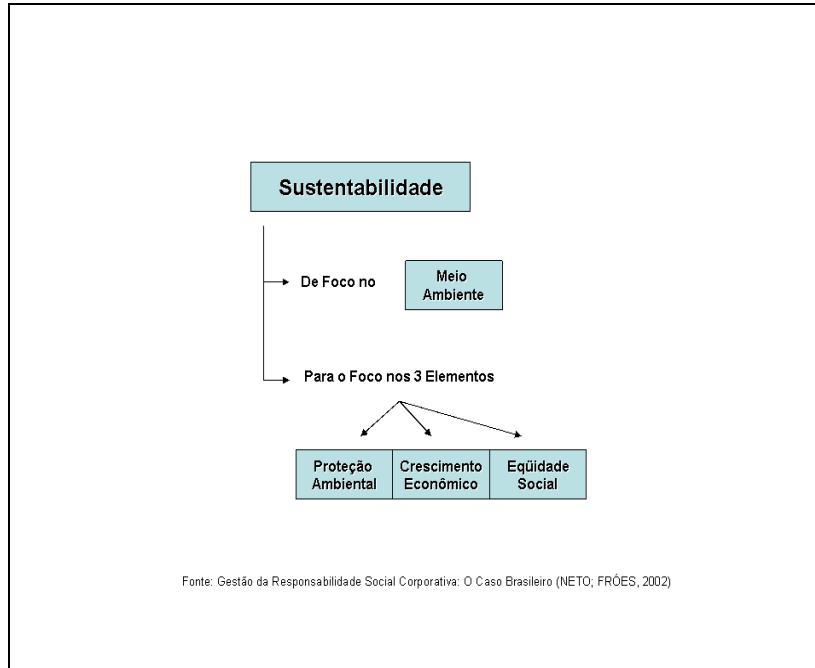


Figura 1 – A Visão das Novas Dimensões da Sustentabilidade Empresarial

Fonte: Neto & Fróes, 2002

### 3.1.2 Processos de Gestão Ambiental

Sobre a necessidade econômica de mudança humana, Fromm (1987, p.30), argumenta sobre a questão:

A necessidade de uma mudança humana profunda surge não apenas como um imperativo ético ou religioso, não apenas como uma exigência psicológica decorrente da natureza patogênica de nosso caráter social hoje, mas também como uma condição para a simples sobrevivência humana. (...) Pela primeira vez na história, *a sobrevivência física da espécie humana depende de uma radical mudança do coração humano*. Todavia, uma transformação do coração humano só é possível na medida em que ocorram drásticas transformações econômicas e sociais que dêem ao coração humano a oportunidade para mudança, coragem e a visão de consegui-la.

A questão do consumo de energia tem sido um dos temas centrais mais discutidos diante do processo de mudanças no ambiente global e objeto relevante no que diz respeito também ao desenvolvimento dos países e das organizações. Assim, sendo fonte de discussões justamente por ser à base do processo de produção. Isto, inevitavelmente gera impactos consideráveis junto ao meio ambiente

e no processo de produção.

Conforme apontado por Cohen (in MAY, 2003, p. 246) sobre a questão e os cuidados ante a política de consumo de energia:

Ainda que o crescimento econômico implique em um aumento de energia em escala, o desenvolvimento, conceito muito mais amplo do que o primeiro, supõe uma análise mais qualitativa do problema energético. O conceito de estilo de desenvolvimento faz referência às noções de modo de vida, padrão de consumo, escolha tecnológica. Um estilo de desenvolvimento se traduzirá pela escolha de estratégias globais de desenvolvimento, assim como de políticas de curto, médio e longo prazos, apropriadas aos diversos setores da vida econômica e social: política industrial, energética, ambiental, agrícola, habitacional, de transportes e tecnológica.

A escassez de recursos naturais, levando em consideração o consumo desenfreado, nos leva a refletir sobre o conceito de valor, principalmente quando a interseção deste valor com o preço é referente à questão da escassez. Assim, a relação de consumo, no que diz respeito ao consumidor propriamente dito, passa pela reflexão relativa à satisfação das necessidades, suas nuances, seus reflexos comuns de consumo, consciente ou não. Por outro lado, a questão de termos uma grande quantidade de países ou sociedades pouco orientadas ou instruídas, ou seja, tendo um papel reduzido no aspecto da consciência global, faz com que esta reflexão não seja levada de forma tão atuante, tão relevante junto à sociedade em geral. Se por um lado as sociedades mais conscientes possuem maior discernimento no processo de consumo, em grande parte de outras sociedades menos evoluídas educacionalmente este processo se torna falho. E mesmo que haja uma intenção relativa a um consumo comedido, muitas vezes o processo estrutural daquela sociedade, daquele país, faz com que as pessoas tenham uma forma de pensamento teórico diferente da prática propriamente dita, pois esta dinâmica de consumo consciente, na maioria das vezes, passa por produtos e serviços bem mais onerosos para o indivíduo.

O processo de conscientização das relações de consumo traz a discussão também da criação de novas necessidades de (re)educação, as quais são essenciais para o incremento do sistema produtivo tecnológico em que vivemos. E os países em desenvolvimento que ainda não possuem regras e regulamentações de cunho socioambiental facilitam e retratam esta condição de fomento ao consumo

em patamares de uso dos recursos naturais de forma eloqüente. Mesmo porque, considerando as empresas que possuem selos de sustentabilidade, indicadores socioambientais, embora minimizados, se utilizam do processo regulatório daquele país ou daquele centro produtivo, de forma a dar seqüência aos princípios produtivos para atender à demanda do consumo. Teoricamente, embora transgredindo alguns pontos importantes de avaliação ante ao selo obtido, a regra própria daquele país em desenvolvimento cria uma máscara de proteção que auxilia e dá suporte àquela organização como forma legal de atuar industrialmente, ainda que usando os recursos naturais daquela região acima do desejado. Pois embora esteja aquém do necessário, está atuando dentro das condições impostas e legais daquele país ou daquela região. Até porque, ainda que com todo engajamento das partes interessadas, principalmente aquelas empresas negociadas no mercado de ações, o foco local (regional) onde estão atuando, as condições de atrelamento junto ao poder público, as empresas de mídia, minimizam os impactos e as reações à imagem. Ainda que a tecnologia de informação esteja sempre de prontidão, não se limitando às barreiras fronteiriças ou distâncias físicas para que possa atuar ou mesmo disseminar informações decorrentes deste tipo de atuação.

Na visão de Cavalcanti (1995, p.117), a crise ecológica passa pelo reflexo da contradição da forma como os recursos capitais são utilizados e alocados:

A atual crise ecológica é apenas o reflexo dessa contradição, do caráter insustentável do próprio capitalismo. Dessa forma, discutir a questão ecológica sem discutir os fundamentos materiais, institucionais e culturais da nossa sociedade, resulta em um discurso vazio.

A globalização da economia, segundo Maimon (1996, p.7), faz com que os reflexos da poluição ultrapassem as questões físicas das fronteiras nacionais, afetando não só regiões, mas também partes do mundo globalizado, como por exemplo, as chuvas ácidas, cuja projeção não depende tanto de um determinado local, principalmente na Europa, onde os países possuem pouca extensão geográfica. Assim, a percepção do risco iminente junto ao meio ambiente e as respectivas preocupações passam por diversas áreas onde em relação a estas percepções se deve ter mais cuidado junto às questões ambientais e também devem

ser levadas em consideração, pois a sociedade fica afetada diretamente de forma global em ocorrências como: as chuvas ácidas; a contaminação da água, do ar e do solo e suas interdependências; o efeito estufa; a falta de controle de natalidade, colaborando para a explosão demográfica; o uso exacerbado da biodiversidade, com o contrabando e o uso indevido e exagerado, que culmina extenuando a fauna e a flora. Por outro lado, a brusca condição das questões climáticas, onde, segundo Maimon (1993), há uma constatação metodológica de que os fenômenos ecológicos de pequena escala passaram a ter uma dimensão bem maior e crescente, dentro um espectro mais amplo, com características específicas e conseqüências também amplas. Antes a preocupação se detinha no equilíbrio dos sistemas naturais e, sobretudo, em relação à estabilidade global. Porém, os reflexos destas mudanças climáticas são mais extensos e geram um campo de incertezas quanto às conseqüências. Enfim, condições estas que exercem uma pressão interna e externa nas organizações e que acarretam uma mobilização mais organizada da sociedade, onde as mudanças são prementes.

O equilíbrio ante as forças de pressão internas e externas passa pela necessidade da resultante em que os três aspectos organizacionais estejam devidamente ajustados: o aspecto econômico, o social e o ambiental. Apenas a dimensão financeira, como se viu na revisão da literatura, não suporta mais este tipo de enquadramento empresarial, tampouco somente a combinação das variáveis econômica e social ou então econômica e ambiental, como foi caracterizada durante algum tempo a dimensão sustentabilidade. A própria escassez dos recursos naturais, as mudanças nas relações de poder assim como o nível de exigência maior perante uma sociedade mais bem organizada, a pressão efetiva das partes interessadas (os *stakeholders*), faz com que estes fatores tenham de ser levados ao encontro das empresas em seu processo de gestão, objetivando sua longevidade e perenidade de seus negócios. O meio ambiente de uma empresa é constituído por diversas formas de relacionamento. São técnicas, processos de gestão, junto à parte operacional e aos processos de produção assim como em relação ao meio interno e externo. Segundo Maimon (1996, p. 7) a sociedade requer maior exigência e um maior controle no processo de geração de poluição e no que tange à mudança do processo de industrialização do produto a ser consumido.

Para Lustosa (in MAY, 2003, p.164), basicamente quatro são os fatores que

induzem e pressionam as empresas a adotarem práticas menos agressivas em relação ao meio ambiente: as pressões das regulamentações ambientais; a pressão dos consumidores finais e intermediários; a pressão dos *stakeholders* e a pressão dos investidores. Kraemer (2004) complementa dizendo que:

Neste sentido, o gerenciamento ambiental não pode separar e nem ignorar o conceito de ambiente empresarial em seus objetivos, pois o desenvolvimento deste conceito possibilita melhores resultados nas relações internas e externas, com melhorias na produtividade, na qualidade e nos negócios.

A esses fatores se devem os avanços ocorridos na área ambiental, principalmente após os graves acidentes que causaram também grandes impactos no meio ambiente, sobretudo nos últimos 15 anos, agregando-se a isso a extenuação dos recursos naturais por conta do uso exaustivo do meio ambiente de forma descontrolada e sem uma preocupação mais sistematizada quanto ao uso da natureza. Assim, são numerosas as tentativas, mas em especial no que diz respeito à consolidação de práticas de governança, formulação de diretrizes que tratam a questão ambiental de forma mais integrada e sistêmica. Segundo Capra (2006, p.134): “A estrutura de um sistema é a incorporação física de seu padrão de organização.”

Segundo Almeida (1998, p.78), o equilíbrio em questão diante de uma política ambiental diz respeito à interação entre as atividades humanas, agrícolas, industriais e de consumo. E, acrescentamos aquelas relativas ao meio ambiente, dentro de uma abrangência física e biológica. Assim, uma interação equilibrada dessas atividades é uma interação indiscutivelmente sustentável, e que não se limita necessariamente em se ficar estático, sem se ater às inovações tecnológicas como forma de reduzir os impactos junto ao meio ambiente. Por outro lado, ainda dentro da análise, mas para um melhor entendimento da importância do processo de conscientização e quanto ao papel da interatividade humana, o equilíbrio também é relevante nas mudanças da visão de preservação, de gestão e de interatividade, Medina & Santos apontam para esta discussão neste cenário. O papel da educação ambiental na sociedade é relevante para o processo de conscientização e, da mesma forma, que estes educandos sejam disseminadores desta concepção, a partir do momento em que a conscientização esteja internalizada. Assim, dentro da

concepção de um melhor entendimento deste cenário de sustentabilidade, se faz necessário ter essa abordagem no âmbito de uma visão de educação ambiental:

Para que exista aprendizagem, deve produzir-se uma alteração do equilíbrio na estrutura cognitiva presente do sujeito do processo. Isto se consegue com a apresentação de um novo material, que deve produzir um desequilíbrio (conflito) entre esses novos conhecimentos e os esquemas já existentes. (...) .

Toda estratégia didática que conduza a um processo de modificação de esquemas conceituais não pode prescindir da importância que tem no processo de aprendizagem, a interação dos educandos. (MEDINA & SANTOS, 2003, p.43)

Deste modo, mediante as pressões e na medida em que o consumidor passa a exigir mais, sua reação impacta ainda mais o mercado de forma geral, principalmente para aquelas empresas que possuem ações negociadas na bolsa de valores. Contudo, a regulamentação passa a fazer sentido, pois as organizações se sentem pressionadas a desenvolver ou mesmo apoiar iniciativas visando agilizar respostas junto ao mercado consumidor e as partes interessadas (ARRUDA, 2008, p. 45).

Para Maimon (1996), a difusão da conscientização e da necessidade de formulação de uma política ambiental na década de 80 não se traduziu como sendo efetivamente e na mesma proporção que a incorporação da responsabilidade social. Diversas condições foram favoráveis, pois as empresas tinham um entendimento ante a necessidade, mas não tinham o engajamento e o compromisso necessários para que houvesse um maior incremento de uma política ambiental. Ainda mais considerando que neste período uma recessão afetou boa parte do mundo, e investir em equipamentos e em processos tecnológicos que viessem abarcar um maior número de aporte de recursos capitais, certamente, deixava de ser prioridade para investimento na área ambiental ou com a finalidade de atuar na área ambiental. Até porque o processo de regulamentação ainda não apresentava engajamento expressivo ou mesmo uma força política, onde as práticas de governança, selos e índices de sustentabilidade, não estavam vigentes como força de pressão externa e realmente institucionalizados.

Já na década de 90, um período de mudanças e de transformações globais, processos institucionalizados e de legislações mais consistentes neste sentido



fizeram com que houvesse um maior engajamento, mas ainda assim não tanto um comprometimento efetivo. Pois, ainda que multas e outras penalidades fossem impostas às empresas como forma de controle de poluição, por exemplo, isto não gerou impedimento que estas repassassem o custo para o consumidor final, através do preço do produto, com isso prejudicando o consumidor final. Assim, diversas certificações foram sendo inseridas no processo de regulamentação de qualidade dos processos industriais ou de serviço, de cunho internacional, tais como a ISO 9000.

No Brasil, especificamente, tanto empresas brasileiras quanto estrangeiras sediadas ou baseadas aqui, tiveram reações mais positivas em relação ao meio ambiente. Ao menos as questões ambientais ganharam uma maior abrangência no que tange às preocupações das empresas. Pois, um crescente interesse e preocupação mais sistematizada em relação à sociedade aconteceram, tornando-a um agente indutor no processo de mudança. Por outro lado, pelo fato de a abertura política ter tido um retrocesso nas relações de poder e políticas, a partir do momento em que o Estado retrai a sua participação de capacidade financeira isso enfraquece a sua participação de mobilização para solução de problemas sociais. Assim, visando aproveitar este nicho deixado pelo Estado, as empresas passaram a participar um pouco mais no aspecto socioambiental, não tão pró-ativas, mas também não totalmente reativas. Este movimento de crescimento da gestão ambiental auxilia também na implantação de processos de gestão empresarial com foco ambiental. Assim, o que se percebe é que este movimento reflete a preocupação das empresas ante aos seus problemas internos relacionados ao meio ambiente. Com isso, a implantação da certificação da norma ISO 14001 vem embasar todo este processo de mudança e de ajustes necessários que as empresas tiveram de se adequar. Pois, as maiores empresas brasileiras de grande atuação no país e de inserção no exterior, por decorrência de atuação fora do país, acabaram recebendo um nível de pressão bem mais intenso, ajustando-se desse modo mais adequadamente aos padrões internacionais, onde o nível de cobrança e de exigências de operação é bem maior, fazendo com que o processo de gestão se torne mais atento às mudanças e, principalmente, ao que diz respeito ao monitoramento e à percepção do risco, assim como à própria gestão do risco de seus negócios.

Segundo Lustosa. (2003, p.139), a política ambiental é necessária, pois:

É necessária para induzir ou forçar os agentes econômicos a adotarem posturas e procedimentos menos agressivos ao meio ambiente, ou seja, reduzir as quantidades de poluentes lançados no ambiente e minimizar a depleção dos recursos naturais.

Ainda Lustosa (in, May, 2003, p.157) retrata que a mudança do padrão tecnológico se faz necessária e deve caminhar para um padrão que degrade e agrida menos o meio ambiente. Esta condição é necessária para que não haja uma interrupção no processo do crescimento econômico. E, da mesma forma, juntamente com este crescimento, uma maior distribuição, mais igualitária, destes benefícios gerados a partir deste crescimento, e que vá ao encontro da direção na qual o desenvolvimento sustentável possa a ser premissa primeira. Ainda, segundo a autora, existe uma situação complexa quanto ao entendimento da associação do processo de produção industrial com proteção e preservação ambiental. Deste modo, a atividade industrial e o quanto impacta no efeito da poluição industrial e na intensidade do uso dos recursos naturais, pode ser caracterizada de três formas, seja pela escala da atividade industrial (efeito escala), seja pela sua composição setorial (efeito composição) e, finalmente, pelas tecnologias utilizadas (efeito tecnologia). Todavia, o desenvolvimento tecnológico é fundamental para o crescimento econômico. E, como é guiado para o interesse privado para a obtenção do benefício econômico a curto prazo, recai em um processo dissonante, quando se comparam os parâmetros crescimento econômico e desenvolvimento tecnológico. Pois são descontínuos, segundo Lustosa (in May, 2003), a partir do momento em que são processos não-lineares e seu processo de evolução é diferente e de acordo com o tempo, onde os fatores históricos e seus desdobramentos são elementos de interferência em cada uma das variáveis.

A introdução dos instrumentos econômicos como forma de proteção ambiental está vinculada à noção de externalidade, como tratada pela teoria econômica. A aplicação dos instrumentos econômicos por recomendação política mostra que as decisões no âmbito dos negócios passam pela etapa de inserir os custos sociais nas suas decisões individuais. A idéia, na verdade, é que seja consolidada a absorção de algum ônus pela poluição causada ou então receber

algum ganho pelo fato de ser menos poluente. Segundo Almeida (1998, p.47), externalidade pode ser definida como sendo: “A degradação ambiental é traduzida como a discrepância entre os custos privados e sociais.” Traduzindo esta definição, seria algo como privatizar os lucros e socializar os prejuízos, baseado no processo de redução econômica diante do jogo de tomada de decisões. Deste modo, segundo Maimon (1993) os agentes econômicos ao tomarem as decisões em relação à produção, ao consumo e o investimento a ser realizado, não levam em consideração as conseqüências socioambientais nas duas decisões, apontando para um não-entendimento destas externalidades.

De qualquer modo, não há como fugir do fato de que as alternativas de política ambiental também implicam em demandas de informações privadas relevantes para os órgãos reguladores, o que acontecerá em menor ou maior extensão, dependendo do tipo de caso e da especificidade do assunto tratado. Por outro lado, não se tem como fugir do pragmatismo quanto à análise custo-benefício baseada nas experiências e nos resultados obtidos para a avaliação de políticas alternativas (ALMEIDA, 1998).

Contudo, a regulamentação ambiental é um fator importante, pois induz as empresas a praticarem ou adotarem uma postura menos agressiva em relação ao meio ambiente. É importante destacar, conforme a avaliação de Lustosa (MAY, p.164), que a preservação em si do meio ambiente não é o objetivo principal das empresas. Mas, de qualquer modo se faz necessário que haja uma ação ou atitude neste sentido que venha gerar uma mudança de comportamento. Mesmo que seja dentro de um processo de pressão, no âmbito interno, ou seja externo, ou mesmo das duas formas. Pois, esta forma de pressão se refletirá a curto, médio ou longo prazo no processo de mudança no comportamento organizacional e empresarial diante dos aspectos socioambientais.

Da mesma forma, a influência da regulamentação ambiental impõe um processo de seleção natural de inovações tecnológicas que tenha reflexo na produção, na gestão técnica e administrativa, pois o mercado é seletivo também, mas pode não identificar o processo de inovação adotado. Mas, a comunicação corporativa pode atuar diretamente, propiciando e induzindo que a inovação seja percebida, e isto no âmbito da cadeia de fornecedores, de clientes, investidores e demais partes interessadas. Porém, dentro da avaliação do crescimento e do

investimento da empresa, o fator institucional pode ser relevante no processo de seleção de inovação. Seja isto por meio de legislações, subsídios, linhas de crédito, financiamentos e outros instrumentos econômicos, ele pode alavancar o estímulo das empresas, de forma que seja um fator de relevância e ao mesmo tempo de se investir mais recursos no meio ambiente.

A pressão dos investidores no que diz respeito ao investimento ambiental é determinante. Ainda mais considerando que um sem-número de empresas, especialmente no Brasil, vem se abrindo ao mercado de capitais, tanto na Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBovespa) quanto em outras bolsas de valores mundiais, captando um número cada vez maior de investidores, sejam investidores institucionais (pessoa jurídica), sejam investidores individuais (pessoa física). Assim, há uma crescente preocupação relativa a esse grupo, pois sendo formador de opinião, e um agente de catálise na circulação do capital, se não houver nenhum engajamento maior de mobilização social, o nível de punição é a possível volatilidade de suas ações nas bolsas (MAHONEY, 2007). Por outro lado, as demais partes interessadas também exercem uma grande pressão neste sentido, desde populações que residam próximas às instalações da empresa, até a mobilização por ONGs, poder público e a sociedade civil organizada.

De acordo com Lustosa (in May, 2003, p.167), um Sistema de Gestão Ambiental – SGA - é relevante para o processo de gestão ambiental empresarial, e pode ser definido como: “Uma estrutura organizacional que permite à empresa avaliar e controlar os impactos ambientais de suas atividades, produtos ou serviços.” Do mesmo modo, a autora aponta os seis elementos importantes de um SGA: - política ambiental da organização, na qual a empresa determina e estabelece suas metas e compromissos com seu desempenho ambiental; - Planejamento, na qual a empresa analisa o impacto ambiental de suas atividades; - Implementação e operação, que envolve diretamente o desenvolvimento e a execução de ações para atingir as metas e os objetivos ambientais; - Monitoramento e ações corretivas, onde o monitoramento é a utilização de indicadores que asseguram que as metas e os objetivos estão sendo atingidos; - Revisão gerencial, no qual o SGA é revisado pelo quadro principal da empresa de forma a assegurar sua adequação e efetividade; e melhoria contínua, correntemente atuando para que o processo seja cada vez mais correto e dentro das conformidades desejadas.

Assim, a gestão ambiental é uma importante variável no processo de sustentabilidade organizacional. O ressentimento contra a globalização econômica está crescendo rapidamente em todas as partes do mundo (Capra, 2005, p.167). Logo, cada vez se faz mais necessária a consolidação do processo de gestão ambiental como forma de mudança e de equilíbrio frente aos processos de organização social, ambiental e econômica, garantindo desse modo que as relações sejam fortalecidas junto aos seus investidores e as demais partes interessadas, e, com isso, a longevidade das empresas seja mais resiliente, se fortalecendo nas relações e dentro de um processo de sustentabilidade.

### **3.1.3 Conceitos de Governança Corporativa**

Segundo a Comissão de Valores Mobiliários – CVM, entidade autárquica vinculada ao Ministério da Fazenda no Brasil, e que funciona como órgão de deliberação colegiada de acordo com seu regimento - os princípios da boa prática de governança são: transparência, equidade, prestação de contas, cumprimento das leis e da ética, e por meio destes princípios, a definição de governança corporativa, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, é:

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

Diferentemente do século passado, quando as empresas realizavam suas práticas de governança como bem entendessem, contanto que as regulamentações e regras legais fossem cumpridas, as empresas eram dirigidas e direcionadas de acordo com as relações de poder existentes. O compromisso com as partes interessadas era consideravelmente reduzido. Assim, segundo Mahoney (2007), as empresas, hoje, possuem as práticas de governança corporativa, pois uma ampla rede de opiniões relativas aos grupos das partes interessadas se encontra muito mais ativa e pragmática em relação aos cuidados e às melhorias necessárias para o desenvolvimento das atividades produtivas e administrativas das empresas. Até pela necessidade existente frente ao atrelamento delas junto ao mercado de ações, onde ficam muito mais expostas junto às partes interessadas e de forma geral. A forma de

lidar com o público de relacionamento, embora seja equânime, dentro das práticas de governança, hoje uma das preocupações das empresas é principalmente dentro de um específico grupo dentre as partes interessadas, ou seja, o mercado de ações, pois os investidores possuem uma tendência que é irreversível, na visão de Magliano Filho (ex-presidente da Bovespa) como apontam Souza & Alcântara (2005, p.2):

Hoje a tendência é ampliar os direitos, ter conceitos democráticos, visibilidade, transparência e acesso; ter regras claras de gestão de empresas. O mercado se abriu e não se fecha mais. Essa é direção, o caminho que o investidor exige. O investidor mudou.

Independentemente do teor de público formador de opinião, este específico grupo pode ocasionar retornos negativos, não previstos e que não só atingem a negociação de suas ações, mas também sua imagem empresarial, sua reputação e a valorização de sua marca como um todo. Afinal, segundo Rio (2005): “O respeito aos acionistas já oferece com certeza uma recompensa, que é o aumento do valor da empresa.” O aumento de captação das empresas junto ao mercado de capitais, o aumento de empresas listadas na bolsa de valores, dá uma indicação de o quanto a capitalização é uma forma concreta da prática de boa governança e de valorização das empresas.

Segundo Chiavenato & Sapiro (2003, p.316), a governança corporativa pode ser tratada como sendo o relacionamento entre os investidores e a alta diretoria ou mesmo os proprietários da organização, conforme o caso, de forma que haja um modo de estabelecer, determinar e controlar a direção estratégica e o desempenho das organizações, cujos interesses possam estar em conflito. Assim, o objetivo principal é garantir que os interesses mútuos sejam respeitados pelos altos executivos das empresas, assim como sejam de grande relevância e alinhados aos interesses dos investidores. Esta forma de gestão alinhada aos interesses mútuos determina que, independentemente das partes interessadas de forma geral, os acionistas e os investidores sejam considerados em primeira instância.

A estratégia corporativa de atuação empresarial, em consonância com o planejamento estratégico da empresa, deve levar em consideração e direcionar a organização para uma posição de destaque. Da mesma forma, dar condições de liderar o processo de competitividade dos negócios assim como também de

liderança no processo de inovação e na preparação para o futuro. E, em termos de preparação para o futuro, levar isso em consideração não somente em termos de gestão empresarial, mas também em relação ao seu quadro técnico. Principalmente, se considerarmos a importância vital e relevante em um dos pontos de valoração da organização, que é o valor intangível de seu quadro técnico, administrativo e operacional. Além disso, a economia necessita de um mecanismo que possa avaliar o nível de competitividade das empresas e as discipline de modo eficaz quanto ao processo de gestão. Assim, um processo adequado de governança deve se sustentar, segundo Rabelo & Silveira (1999, p.7), em dois pilares: na soberania dos acionistas e em mercados competitivos de controle corporativo.

O processo de governança corporativa, principalmente no Brasil, passa a ser discutido de forma mais concreta, a partir do momento em que uma avaliação mais consistente, decorrente de movimentos do final do século passado, como pode ser verificada por Pereira & Quelhas (2005, p.10):

O relacionamento entre os acionistas majoritários e minoritários foi marcado pela pouca importância dada pelos controladores ao status de sociedade de capital aberto. A maioria das aberturas de capital foi em função dos incentivos criados sem que os detentores do controle tivessem consciência das reais implicações de ser uma companhia aberta. Foram raras as alterações nas práticas e condutas, persistindo uma gestão pouco democrática nessas organizações, então com seu capital democratizado.

Deste modo, diante da falta de cultura empresarial, da própria postura ante aos acionistas minoritários, seja por falta de transparência ou de informações, estes fatores agregados a outros acabaram gerando um desinteresse por parte dos acionistas minoritários. A falta de transparência e de informações específicas acabou gerando um desconforto e de insegurança neste processo de investimentos. Que, no caso do Brasil, ainda era incipiente em termos de atratividade e divulgação, sem, na verdade, uma política definida quanto à questão dos dividendos. Até porque foi um período em que o processo de abertura de capital não tinha uma característica de transparência e informação mais clara, onde relatórios específicos eram gerados com o objetivo claro de divulgação das informações e transparência junto aos acionistas (MAHONEY, 2007)

Ainda segundo Pereira & Quelhas (2005), somente a partir dos anos 90 é que as empresas começaram a se interessar, mudando a forma de pensamento de

gestão empresarial, verificando que só manter o capital aberto, arcando com os custos e as implicações legais, não justificava a manutenção de tal *status* de empresa de capital aberto deixando, no entanto, de usufruir dos benefícios e de poder contar com o mercado de capitais a seu dispor, possibilitando maior captação de recursos. Tal razão de interesse se deve ao fato do processo de privatização, da estabilização da economia, mas também ao fato de o processo de governança das empresas ter deixado seu papel secundário no processo de gestão (MOREIRA, 2003).

Por outro lado, levando-se em consideração Chiavenato & Sapiro (2003, p.319), no passado as empresas eram administradas por seus proprietários ou por quem delegados por eles, tendo cunho de empresa familiar ou postura familiar. Deste modo, o processo administrativo, de propriedade e de produção se mantinha em uma única relação de poder. Assim, com o processo de transformação global, as empresas tiveram de se ajustar à nova realidade mundial, e o gerenciamento da empresa saiu do poder do proprietário para um gerenciamento administrativo empresarial e, da mesma forma, por uma questão de sobrevivência, as empresas abriram seu capital, captando recursos externos, tornando também a propriedade mais dispersa, tendo vários acionistas. Muitos deles, nem diretamente envolvidos no processo administrativo direto da empresa, apenas investidores legais. Deste modo, este processo faz com que o reflexo do preço nas organizações tenha um vínculo direto com a inserção da figura do acionista e do investidor. O processo de gestão fica mais dividido, ou seja, o administrador toma as decisões e o acionista administra o risco de sua decisão de mudar, ampliar ou retirar de sua carteira de investimento esta ou aquela empresa. Esta visão administrativa, com o advento da abertura de capitais, faz com que os aspectos administrativos comandem as decisões, e os aspectos do capital aplicado (na figura do acionista), enfrentem o risco de alocar seu investimento. Deste modo, esta interatividade permite que os retornos sejam mais elevados. Assim, dentro de uma visão mais voltada à perenidade dos negócios, quanto maior a percepção de uma boa governança corporativa, por parte dos *stakeholders*, maior é o reflexo da empresa na avaliação destes. Principalmente em relação aos investidores e aos acionistas. Com isso, verificando-se assim que quanto maior a reputação e a confiabilidade, maior o valor de mercado e, conseqüentemente, menor o custo do capital.



Com o crescimento do mercado de capitais, mais empresas abriram, e vem crescendo a abertura do seu capital. Pois, especificamente, no Brasil, vive-se um período de crescimento, independentemente do processo de possíveis crises, contribuindo para o desenvolvimento econômico mais sustentável. Isso se reflete no número de empresas que vêm abrindo seu capital como forma de captar mais recursos.

No caso específico da Petrobras, visa prover seus investidores, analistas de mercado em geral, no Brasil e no exterior, com as informações dentro das premissas de governança corporativa, de forma transparente, direta, prestando contas de suas ações institucionais, demonstrando a divulgação de seus resultados, ou seja, fortalecendo cada vez mais as inter-relações com suas partes interessadas, em especial seus investidores. Hoje, 30% dos investidores são estrangeiros, seja na Bolsa de Valores de Nova York, na Bolsa de Valores de São Paulo, ou na Bolsa de Comércio de Buenos Aires e na Latibex, em Madri. Outros 30% são investidores brasileiros. Com isso, a Petrobras possui 60% de ações em mãos privadas, o chamado *free float*<sup>6</sup>, que corresponde ao equivalente de valor econômico de ações em mãos privadas, fora do controle de acionistas majoritários, no caso o governo brasileiro. Este aumento considerável de acionistas, no país e no exterior, representa o quanto a empresa vem sendo divulgada de forma clara e em consonância com as práticas de governança corporativa e seus desdobramentos junto aos *stakeholders*, investidores e acionistas, onde a reputação da empresa é representativa, realizando diversas ações neste sentido, priorizando inclusive investidores individuais (pessoa física), e sendo também a primeira empresa brasileira a criar uma área específica para atendimento ao investidor individual, aproximando-se ainda mais deste tipo de investidor, fortalecendo pontos do ativo intangível da companhia e reforçando também as premissas de governança. O reflexo disto é que a Petrobras possui hoje em torno de um milhão de investidores, no Brasil e no exterior.

Antes deste período, e por longo tempo, as empresas cresceram e se desenvolveram com o que podiam gerar de recursos. Seja pelos próprios meios ou então pelas questões de atrelamento aos órgãos institucionais, pela forte presença

---

<sup>6</sup> A avaliação feita sobre o chamado *free float* se refere a uma prática de ponderar as ações ordinárias e preferenciais, transformando-as em uma para se ter uma avaliação do percentual das ações em mãos privadas. No caso, a Petrobras possui na bolsa de valores ações ordinárias e preferenciais, que se decupado após a análise feita, o governo brasileiro possui 55,7% das ações ordinárias. Ações estas que possuem direito a voto. Informações apuradas até o fechamento do respectivo trabalho.

governamental, ou mesmo pela forte presença de grupos familiares à frente de empresas, de forma que havia uma grande dispersão existente que impedia efetivamente uma ação mais atuante no mercado de capitais. Além disso, minimizando as ações de governança e reduzindo consideravelmente sua visibilidade, transparência e seu acesso juntos às partes interessadas, conforme Moreira (2003), deste modo gerando ainda menos interesse atrativo para os investidores.

O processo de transformação ocorrido com a implantação da globalização mundial, além de mudar o processo das relações de forma geral, atuou diretamente fazendo com que o processo de governança corporativa abrangesse consideravelmente também o processo de gestão das organizações. Parte desses objetivos foi não apenas o de monitorar e o de controlar adequadamente as decisões estratégicas, mas também de alavancar a posição estratégica em termos de vantagem competitiva. E, além disso, de dar mais transparência, objetividade e clareza ao processo de gestão e de informação para os investidores e demais partes interessadas.

Porém, o advento da implementação da tecnologia de informação como elemento fundamental para a quebra de barreiras físicas, a partir do momento que é implantada de forma democrática e disponível praticamente para todos, dá um diferencial competitivo às empresas, como retratado por Rodriguez (2002, p.54):

O diferencial competitivo de uma empresa competitiva e sustentável está no que ela sabe, em como utiliza o que sabe e o quão rápida é capaz de aprender e aplicar um novo conhecimento orientado ao mercado e clientes.

Mas se o uso da tecnologia de informação evolui e se torna um elemento fundamental e também dá um tratamento diferenciado como suporte e ferramenta dos negócios da empresa, por outro lado também possui nuances ante a influência externa. Pois, se o aspecto democrático ocupa uma grande parte da manutenção das informações e também em relação à postura de atendimento, de posicionamento e de relacionamento mais direto junto aos investidores, acionistas e demais partes interessadas, ao mesmo tempo possui uma condição única de possíveis efeitos indesejáveis, tais como o de gerar efeitos que podem deixar as

organizações mais expostas. Principalmente, considerando o fato de que as empresas, cada vez mais, deixam de ter seus sistemas econômicos fechados, sendo caracterizados por uma abertura cada vez maior, diante de uma atuação mais estratégica de ampliação de seus negócios por meio da internacionalização das empresas. Este efeito de internacionalização, aliado ao desenvolvimento e à democratização da tecnologia de informação, faz com que as organizações estejam bem mais expostas, pois o fluxo da informação é mais veloz e muitas vezes fogem ao controle interno e administrativo das organizações (RODRIGUEZ, 2002).

Diante do processo inevitável de internacionalização das empresas, a Organização das Nações Unidas – ONU, neste processo de encorajamento de difusão das práticas de governança mundial, criou o Pacto Global, como forma de gerar um alinhamento maior em relação ao cumprimento e ao controle de normas e de procedimentos; maior transparência na gestão; maior respeito junto às partes interessadas (*stakeholders*), maior divulgação dos resultados, dentre outros atributos e valores. Os princípios do Pacto Global são derivados dos seguintes acordos internacionais: Declaração Universal dos Direitos Humanos; Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre Direitos e Princípios Fundamentais no Trabalho; e Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento.

Hoje em dia, cerca de 2.000 empresas no mundo aderiram a este Pacto. No Brasil, cerca de 300 empresas, mas com adesão crescente. Na verdade, o Pacto Global visa o alinhamento de práticas empresariais, de forma que estes valores sejam praticados internacionalmente, balizando os valores e as práticas aplicadas de forma mais equânime e bem distribuída, sendo eles: na área de direitos humanos, de direitos trabalhistas, combate à corrupção, proteção e conservação ambiental, enfim, valores que auxiliam em uma melhor qualidade de relacionamento e interdependência no processo de internacionalização. Da mesma forma, a criação da Lei Sarbannes-Oxley (SOX)<sup>7</sup>, em julho de 2002, nos EUA. A Petrobras passou a legitimar a Ouvidoria Geral em outubro de 2006, sendo vinculada à presidência, justamente para que seu público de relacionamento possa contar com este canal de comunicação e de denúncia, atendendo assim uma das demandas da SOX.

---

<sup>7</sup> Em 2005, a Lei Norte-Americana Sarbannes Oxley (SOX), aprovada no Congresso dos Estados Unidos em julho de 2002, estabeleceu regras quanto ao canal para recebimento e processamento de denúncias sobre questões contábeis e de auditoria para as companhias abertas que possuem ações listadas na New York Stock Exchange (NYSE), como é o caso da Petrobras.

Dentro do conceito de governança corporativa, vários autores pontuam que cada vez mais que o papel dos *stakeholders* é fundamental no processo de organização e de ajustes para o processo de sustentabilidade. A transição para a sustentabilidade depende do mercado de capitais, sem dúvida, mas também de circunstâncias e de um engajamento bem mais atuante frente ao processo de governança corporativa no âmbito nacional, mas também internacional. Da mesma forma, a cadeia de fornecedores e de parceiros está cada vez mais atrelada e interdependente, pois para sobreviver e possuir longevidade, as organizações deverão se empenhar muito ante seus *stakeholders*, mantendo relações perenes e de longo prazo. Assim, apontando para que as organizações e seus gestores aprofundem mais o conhecimento em ecoeficiência e em relação ao aprendizado na restauração, recuperação e a de reinvestir mais na conservação dos recursos naturais. Do contrário, o desenvolvimento das atividades sem se ater à escassez destes recursos, certamente, deixa de considerar que a longevidade das empresas e das organizações esteja comprometida e venha limitar a sua própria existência, e isto é um erro de gestão, como apontado por Vinha (in MAY, 2003, p.193). E, no caso específico de investidores e de acionistas, não só a manutenção da relação direta de premiações e de bonificações anuais ou da forma que convenha realizar estes desembolsos. Mas, principalmente, na manutenção da relação de respeito e de obtenção e perenidade quanto à credibilidade. Lidar com este público de forma séria é bastante relevante, pois sendo fortemente formador de opinião, por certo atribui legitimidade nesta relação e na própria condição de relacionamento entre as partes, onde a confiança passa a ser um atributo de manutenção das relações e no processo de divulgação da reputação gerada e da imagem empresarial estabelecida.

E, se ainda assim este fator não for o que norteie as ações das empresas como uma das forças de pressão principal externa, não se deve deixar de considerar que este investimento também permite a operacionalização de seus negócios. Pois, o relacionamento junto aos seus *stakeholders*, além de ser um fator muito importante para a manutenção de suas operações, também o é pelo fato de possibilitar a obtenção de sua *licença social* para o funcionamento de suas atividades industriais e de seu negócio (MAY, 2003, p.175).

De qualquer forma, o que se vê é que a inserção das práticas de governança corporativa no processo de gestão das empresas, certamente as conduziu para um

processo de mudança e, conseqüentemente, a uma revisão de valores estruturais, seja na questão do investimento social, seja na de relações interpessoais com a sua força de trabalho e com a sua cadeia de parceiros e fornecedores, mas especificamente priorizando o relacionamento junto às partes interessadas (*stakeholders*), com destaque especial a investidores e os acionistas, que também exercem um papel importante no monitoramento de risco das corporações, segundo Rabelo & Silveira (1999, p.6): “Está claro, desde logo, que este sistema está intimamente vinculado à estrutura de propriedade, às características do sistema financeiro, a densidade e a profundidade dos mercados de capitais e ao arcabouço legal de cada economia.”

#### 3.1.3.1 Ética e Corrupção

Segundo Chiavenato & Sapiro, (2003, p. 325), ética pode ser definida como sendo: “O código de princípios morais e valores que estabelecem certo ou errado, na conduta das pessoas, grupo ou organização, e desse modo, guia o seu comportamento.” Já existe o trabalho de formação ante a ética empresarial, cujos valores de mudança vêm se instalando desde o final do século passado, decorrente de as empresas, a partir do processo de instalação e práticas de governança corporativa ficarem mais expostas, e mais susceptíveis à opinião pública e em relação às partes interessadas (*stakeholders*). O processo de responsabilidade social corporativa também insere a ética empresarial neste contexto, de forma a definir um modelo de comportamento das organizações e seus gestores, visando uma maior manutenção de imagem empresarial e conceito de empresa responsável social. Além disso, é inegável que as organizações devem cumprir os procedimentos corretos de gestão e de relacionamento corporativo, de forma que se torne um conhecimento tácito e seja amplamente difundido como prática empresarial desta ou daquela organização. Tais procedimentos, conforme Neto & Brannand (2004, p.9) devem ser focados, como a utilização de processos éticos em todos os níveis da empresa e a formação de uma imagem ética. Assim, estes condicionantes não cumpridos devidamente irão comprometer a obtenção da rentabilidade, a curto prazo, assim como as relações pertinentes aos investidores e aos acionistas e demais partes interessadas.

Segundo Glynn & Kobrin (in Elliot, 2002, p.33) a democracia não auferem nenhum tipo de imunidade automática no que diz respeito à conduta ilegal, haja vista os recentes escândalos ocorridos em grandes corporações mundiais. Por outro lado, os países em processo de transição política, saindo de um regime ditatorial ou autoritário para o regime democrático e de economia de mercado, o mesmo vale, conforme evidenciado em diversos países da antiga cortina comunista, ou mesmo em países da América do Sul, mesmo no Brasil, bem recentemente. Ou seja: “Em um primeiro momento, a democracia pode significar apenas que a corrupção está descentralizada: as propinas que antes eram pagas em nível federal passaram a ser pagas a autoridades estaduais e municipais.” Por outro lado, a abertura da economia para uma economia de mercado possibilitou que este processo de corrupção se diluísse consideravelmente, ainda mais a partir do momento em que a tecnologia de informação passa a ser um instrumento de massa. Pois, se simples indivíduos podem ter acesso direto às informações, o que dirá das organizações, que possuem também a relação de poder e o capital à disposição. Fica a questão para reflexão.

A globalização afeta não só o problema como também a solução: as novas realidades globais favorecem a corrupção, e também servem, de outras maneiras, para desmascará-las e coibi-la. (ELLIOT, 2004, p.33).

Mas, este efeito a partir do momento em que um maior número de empresas abre seu capital e os processos de governança corporativa passam a ter um papel mais preponderante na gestão empresarial, certamente introduzirá elementos e maiores cobranças de controle administrativo, de controle fiscal, reduzindo este processo de corrupção, minimizando-o. Principalmente, porque os executivos à frente do processo de gestão tendem a ficar bem mais expostos, a partir do momento em que um sem-número de cobranças passa a fazer parte da rotina da organização, a partir do momento em que as práticas de governança corporativa são introduzidas na gestão empresarial. Logo, havendo um processo natural na redução deste processo de corrupção em nível mundial a longo prazo. Haja vista que da mesma forma que a globalização introduz a corrupção, pois por meio da comunicação digital, e a partir que a tecnologia de informação mais disseminada, propicia que a transferência de capital seja realizada facilmente além das fronteiras visíveis. Por outro lado, esta mesma comunicação digital facilita o processo de descoberta das ações organizadas, pois a manutenção do sigilo tem maiores

dificuldades, pois ficam mais susceptíveis e menos invisíveis.

A intervenção de organismos internacionais (tais como: Banco Mundial, ONU, bolsas de valores) e nacionais, como o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, o Instituto Ethos etc., visando à criação e a disseminação de novas iniciativas como o Pacto Global, a lei Sarbannes-Oxley etc., e demais atitudes visam justamente reduzir o processo de corrupção e demais seqüelas do mundo do capital, assim como as interferências e as interdependências do mundo globalizado e da própria tecnologia da informação. Pois, da mesma forma que a globalização facilita a implementação de condições desfavoráveis e pouco éticas, esta condição de facilidade é a tônica do processo de reversão, de uma forma restritiva e punitiva. Como expresso por Mahoney (2007, p.168): “As administrações têm sido sempre incentivadas a olhar para o futuro, comentar suas perspectivas e fornecer previsões dos principais resultados financeiros, isto é, lucros e receitas.” Logo, no decorrer do tempo, não haverá espaço para tanta corrupção, de modo que esta venha a exercer um papel tão significativo no mundo dos negócios. Ainda mais com a quantidade de empresas em processo de abertura de capital, aumentando, obrigatoriamente, o número de investidores e o trabalho requerido para a retenção de acionistas e todo um trabalho de governança junto à gestão das empresas e em relação à visão que as partes interessadas possuem destas empresas as quais mantêm relacionamento. De forma que o papel do processo de governança corporativa, da relevância da transparência das informações venha gerar uma cobrança bem mais ativa, pois as empresas se tornam e ficam bem mais expostas. Assim, os acionistas e os investidores e as demais partes interessadas têm um papel de cobrança bem mais ativo também ante a gestão administrativa, técnica e financeira da organização e as empresas se sujeitam a ter um papel mais transparente e mais regulado no aspecto de sua gestão e de imagem empresarial.

### 3.1.4 Conceito de Responsabilidade Social Corporativa

O conceito de responsabilidade social corporativa, segundo o Instituto Ethos, pode ser visto da seguinte forma:

Responsabilidade social empresarial é uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes – acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente – e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários.

Assim, segundo Neto & Brannand (2004, p. 136), a estratégia social de uma empresa deve compreender duas alternativas estratégicas, sejam elas de atuação direta, ou seja, junto ao seu público interno e comunidade, ou em ambos, ou então, de uma forma indireta, onde as empresas atuam em cooperação com o poder público e outras instituições parceiras ou ainda em parceria com outras empresas. E, neste sentido, ainda em consonância com Neto & Brannand (2004, p.8), deve-se ter o entendimento de que, certamente, a dimensão ética e a transparência são duas das principais dimensões da responsabilidade social de uma empresa. Ainda segundo Neto & Brannand (2004), dentro de uma visão de responsabilidade social e Mahoney (2007), dentro de uma visão de governança e de relacionamento com investidores, os processos devem ser conduzidos de forma transparente. A administração empresarial deve se preocupar com seus empregados, buscar se desdobrar no sentido de ter atenção quanto à preservação e o cuidado no manejo junto ao meio ambiente, além de respeito à diversidade ética e de gênero.

A participação da comunidade auxilia a assegurar o processo de sustentabilidade, na medida em que ela se sente inserida nos projetos que serão instalados no seu entorno ou na sua região, assim mobilizando seu potencial de trabalho para a concretização destes resultados. Contudo, propiciando a criação de condições para acreditar em sua capacidade de gestão e de planejamento conjunto. E ainda viabilizando o processo de construção e ampliação da articulação entre os diversos grupos constantes da comunidade, de forma que o resultado seja o bem-



comum, pois o desenvolvimento comunitário passa pelo processo de significação e de transformação da comunidade. Pois, segundo Silva & Arns (2002, p.10), através do processo de desenvolvimento comunitário é que se consegue construir cenários de vida futura, dentro também de um processo de desenvolvimento de si mesmo, ainda que haja todo um forte engajamento comunitário.

Reiterando a concepção de relações sociais, mas dentro da concepção e visão da psicologia social, Lane (1995, p.68) diz que o ideal para fins de desenvolvimento das relações sociais seria:

Desenvolver as relações sociais que se efetivem através da comunicação e cooperação entre as pessoas, relações onde não haja dominação de uns sobre os outros, por meio de procedimentos educativos e, basicamente, preventivos, se tornou o objetivo central de atividades comunitárias, as quais podem ocorrer em uma casa, com pessoas criando novas relações 'familiares', em escolas, hospitais e mesmo entre um grupo de vizinhança ou de bairro, desde que se identifiquem por necessidades comuns a serem satisfeitas, através de atividades planejadas em conjunto e que impliquem em ações de vários indivíduos, encadeadas para atingir o propósito.

Segundo Neto & Fróes (2002), o modelo atual de desenvolvimento deve ser calcado dentro de premissas de desenvolvimento humano, social e sustentável. Dentro destas premissas, um conceito de novo desenvolvimento se faz necessário, onde as forças estejam em equilíbrio e as dimensões sociais, ambientais e econômicas estejam em harmonia e desenvolvidas de modo mais equânime, onde o equilíbrio destas dimensões venha permitir que o desenvolvimento seja alcançado para todos, sem relações de desigualdade, menos ainda de cunho não-hegemônico. Existe uma necessidade premente, segundo ainda Neto & Fróes (2002), de que o desenvolvimento sustentável seja implementado de forma que as organizações considerem como sendo os principais ativos o capital humano e social local. E, ainda dentro da linha de pensamento destes autores, a construção deste tipo de desenvolvimento mais equânime certamente passa por estágios de desenvolvimento, aonde inicialmente o valor social vem em um primeiro momento. E, a partir daí, as demais variáveis de desenvolvimento: político, cultural e econômico.

O objetivo da prática de responsabilidade social e ambiental, no ambiente

empresarial, antes de mais nada, é ter a consciência de que seu papel é também contribuir a longo prazo para a manutenção das relações, minimizando os impactos adversos decorrentes do seu segmento de negócio sobre a sociedade e a própria natureza. E, com relação a esse conceito, Almeida (2002) defende que não se trata de filantropia, menos ainda de ação de propaganda institucionalizada, pois estes dois exemplos não são de longe princípios de sustentabilidade. Isto se deve pelo fato de que não se pode desenvolver de forma isolada, mas sim envolvendo as partes interessadas. Afinal de contas, as empresas não existem isoladas da sociedade, e a forma de lidar com as partes interessadas determina que a conduta praticada passe pela compreensão de valores e princípios, os quais se beneficiam, conseqüentemente, dos negócios da organização.

Ainda na visão de Neto & Fróes (2002) dizem que: “A responsabilidade social é um estágio mais avançado no exercício da cidadania corporativa.” Sabe-se, no entanto, que tudo começou com a prática de ações filantrópicas. E tal comportamento se refletia muito mais pelo caráter individualista e pela benevolência dos empresários que tentavam de alguma forma devolver à sociedade uma pequena parte do que ganharam ao longo da trajetória empresarial. Porém, a responsabilidade social é diferente. Tem muito mais a ver com a consciência social coletiva e o próprio dever cívico (NETO & FRÓES, 2002). Passa pela questão do alinhamento das metas e dos objetivos das empresas com a sociedade no processo de desenvolvimento, assim como no que diz respeito à forma como se elas se relacionam com as partes interessadas. Deste modo, segundo Almeida (2002), reduzindo conflitos, mediante a surpresa decorrente de alguma situação adversa, adquirindo confiança nas relações, mantendo-as fortalecidas, e funcionando como um seguro contra restrições a operações. Principalmente porque isso facilita a obtenção e a manutenção de licenças de funcionamento de suas atividades dadas pelas partes interessadas. É o que diz Vinha (in MAY, 2003, p.175): “Na linguagem corrente, esse custo é um investimento porque abre caminho para a obtenção da ‘licença social para operar’”.

Por outro lado, ainda conforme Vinha (in MAY, 2003), é um passo importante neste sentido, pois infere diretamente em valores até então praticados pelas empresas, ou seja, de que as decisões acerca de determinadas ações conjunturais eram inerentes apenas à empresa como fonte decisória, envolvendo no máximo o

poder público, mas não as partes interessadas. Porém, diante desta mudança de paradigma, há por parte das empresas um reconhecimento de que não estão sozinhas e que também não têm autonomia, embora tenham poder de capital, para decidir como e quando explorar os recursos de uma determinada região. Há de se ter um consenso entre as empresas e as partes interessadas visando um acerto diante de determinadas ações, instalações ou qualquer tipo de decisão que venha a impactar as partes interessadas.

Uma corrente do processo de responsabilidade social corporativa é a questão do empoderamento, que trata de um processo evolutivo das relações, com premissas de respeitabilidade dos direitos sociais, segundo Pereira (2006) pode ser definido como sendo:

Empoderamento significa em geral a ação coletiva desenvolvida pelos indivíduos quando participam de espaços privilegiados de decisões, de consciência social dos direitos sociais. Essa consciência ultrapassa a tomada de iniciativa individual de conhecimento e superação de uma situação particular (realidade) em que se encontra, até atingir a compreensão de teias complexas de relações sociais que informam contextos econômicos e políticos mais abrangentes.

Ainda na visão de Pereira (2006), o empoderamento<sup>8</sup> não deveria significar um conceito puramente instrumental, orientado somente para a obtenção de resultados eficientes. Mas, diante da possibilidade de constituir uma afirmação de plena realização dos direitos das pessoas, a questão do empoderamento tem um papel social importante, a partir do momento que permite que haja um processo de mobilização social, dentro de contextos específicos e definidos relacionados ao desenvolvimento sustentável local. Com isso, ouvindo-se as partes interessadas, fortalecendo-se as relações dos grupos sociais do entorno ou que estejam diretamente relacionados, dando condições de articulação entre as partes. A Figura 2, segundo Alledi (2002), apresenta claramente as interfaces das dimensões de

---

<sup>8</sup> Segundo Pereira, em seu artigo na revista Sapiência, (2006, no. 3), diz que: “o empoderamento devolve poder e dignidade a quem desejar o estatuto da cidadania, e principalmente a liberdade de decidir e controlar seu próprio destino com responsabilidade e respeito ao outro. O débito social das instituições públicas e estatais diminui à medida que seus agentes desenvolvam ações e condutas de efetiva participação e mudanças sociais. Portanto, a descrença nestas instituições tem aumentado a impossibilidade de haver democracia real fora destes termos. Hoje o discurso democratizante se apropria desse termo para legitimar uma aproximação dos agentes institucionais àqueles tradicionalmente excluídos, sem mudar muito a natureza (autoritária) das relações de poder e a realidade concreta destes.”

sustentabilidade empresarial<sup>9</sup>.

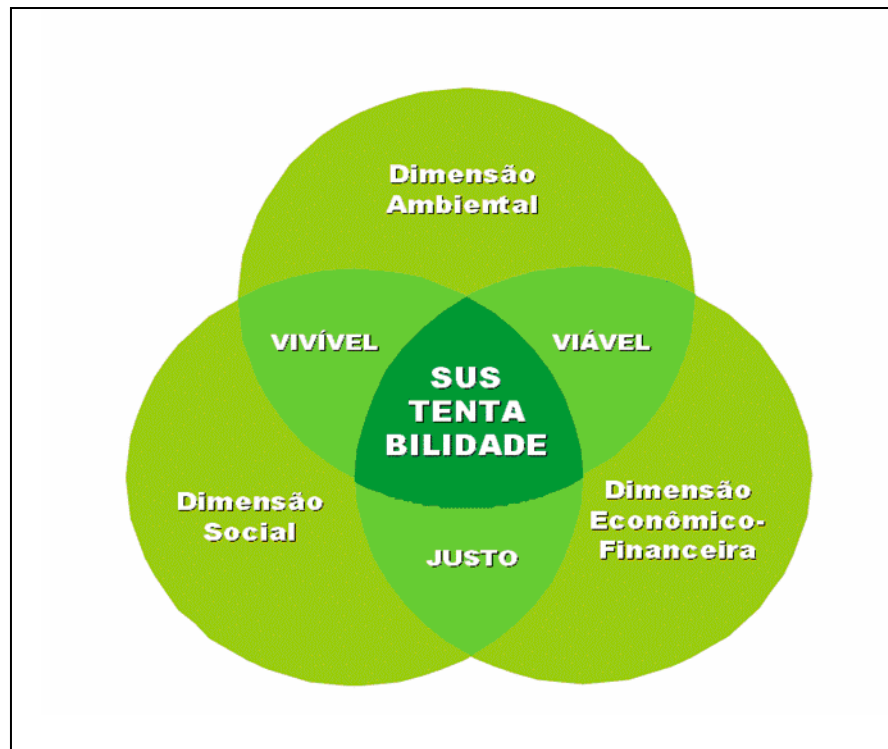


Figura 2 – As Interfaces das Dimensões de Sustentabilidade Empresarial

Fonte: Cid Aledi (jun. 2006)

De fato, algumas empresas, dentro de seu processo de gestão, exercem um papel de substituição do papel do Estado, principalmente por empresas públicas alinhadas em políticas públicas, pois isto direta ou indiretamente afeta consideravelmente o desenvolvimento social das comunidades. Porém, o fato de que grande parte das grandes empresas hoje possuem uma participação significativa no mercado de capitais, isto faz com que esta ação seja mais direta e não seja tão forte, pois a prestação de contas, o processo de transparência e as demais condições e premissas de governança estão muito mais presentes. Principalmente porque as partes interessadas estão atentas a este tipo de questão. E, afinal de contas, estas empresas possuem um público específico de investidores e acionistas que contrabalançam de forma significativa a esta contextualização. Por outro lado, o emprego de práticas e decisões que devem ser tomadas sempre atrai um engajamento maior junto às partes interessadas, o que colabora

<sup>9</sup> Material desenvolvido pelo prof. Cid Aledi – Conferência Internacional 2006 – Empresas e Responsabilidade Social (jun. 2006).

significativamente para que esta ação direta sobre as empresas não ocorra, ou então, seja reduzida ou minimizada (MAY, 2003).

Não que a empresa não possa praticar ou venha praticar uma política própria de desenvolvimento social ou fomento a este, pelo contrário; esta deve ser a prática visando à sustentabilidade de seus negócios. Mas, embora tenha esta premissa perante o desenvolvimento e dentro de uma prática de metodologias e técnicas de sustentabilidade, de educação coordenada, não pode colaborar com a substituição do papel do Estado. Isto não permite que a sociedade se desenvolva em torno da sustentabilidade, pois cria um vínculo de dependência organizacional. Na verdade, segundo Neto & Fróes (2002), a responsabilidade social visa estimular o desenvolvimento da pessoa, na figura do cidadão, e, conseqüentemente, fomentar e criar um processo de articulação quanto ao desenvolvimento da cidadania individual e coletiva.

A empresa possui seu papel social, que contribui para o fortalecimento de sua imagem, da credibilidade, do fortalecimento de suas relações. O ideal é que esteja presente, atuando fortemente como um dos agentes de transformação. Na visão de Vinha (in MAY, 2003, p.178), um dos grandes desafios nas grandes corporações, principalmente aquelas que possuem atuação em países em fase de desenvolvimento, é lidar com as expectativas das comunidades e demais partes interessadas, como a pressão do movimento de ambientalistas, a relação junto ao poder público e governamental, ou seja, efetivamente aprender a lidar com as partes interessadas. As organizações podem ter uma participação como fomentadoras ou incentivadoras de projetos ou programas sustentáveis. Inclusive podendo ser uma prática mais disseminada entre as empresas, pois é plausível. Deveria ser uma prática mais comum entre as organizações.

Definitivamente, um processo que implica profundas mudanças culturais. E, como tal, é possível que gere resistências e que, ao afetar os interesses estabelecidos, estes desenvolvam estratégias para criar obstáculos. E, dentre os possíveis itens que poderiam dar uma tangibilidade frente a estas dificuldades estariam: o resultado a curto prazo; a redução de custo; o predomínio da cultura organizacional formal, sem a participação das partes interessadas; a negação e a subestima ante as relações de pobreza e a tendência à manipulação das comunidades, acentuando as relações de poder de forma não participativa. Porém, o

processo de transformação neste sentido é inevitável. Finalizando, na visão de Neto & Fróes (2002), a responsabilidade social é de âmbito coletivo, mobilizadora, principalmente porque resgata um importante valor social do indivíduo, que é a cidadania, promovendo a inclusão social e a civilidade.

Deste modo, é inevitável uma mudança necessária na relação de sustentabilidade e sobrevivência das empresas, não existe mais espaço para a sobrevivência de uma organização que ainda esteja em consonância com este tipo de pensamento, comportamento ou postura empresarial. Os preceitos de governança têm a ética e a transparência, assim como a questão da reputação e a construção da credibilidade, atuando fortemente neste processo de relação entre as organizações e as partes interessadas. Estes elementos juntos, interagindo com as partes interessadas, fortalecem também as percepções de risco inerentes às instalações dos negócios, seus impactos, suas possíveis adversidades. Enfim, são elementos que ganharam um novo status e atributos essenciais ao desenvolvimento dos negócios, nas relações institucionais e empresariais junto a todas as partes interessadas, com destaque para os investidores, acionistas e a comunidade.

### **3.1.5. Ativos Intangíveis**

Segundo Rodriguez (2002), os ativos intangíveis cada vez mais exercem um papel significativo no desempenho empresarial de uma empresa. Na década de 90 representavam cerca de 25% do valor de uma empresa. Entretanto, com a virada do século e as transformações realizadas, este percentual aumentou consideravelmente, para cerca de 85% do valor de mercado das empresas. E estas mudanças são decorrentes de vários processos conjunturais, dentre eles: o papel da abertura do capital das empresas nas bolsas de valores; um maior papel de influência dos consumidores, clientes, fornecedores, das comunidades e demais partes interessadas. Mas sempre levando em consideração que os investidores e os acionistas possuem uma forte tendência delineadora neste sentido, pois eles permitem perfilar a credibilidade e o respectivo aumento da percepção das organizações, seu respectivo papel e sua constituição. Ou seja, o seu ajuste ante as transformações empresariais recaindo consideravelmente sobre a imagem desta ou

daquela empresa. Da mesma forma, a tecnologia da informação exerce um papel importante no processo de sobrevivência das empresas, pois sem a mesma, e sendo ela a base das ações institucionalizadas e processuais de gestão. Enfim, as empresas não conseguiriam seu grau de resiliência e de longevidade na execução e desenvolvimento dos seus negócios.

Da mesma forma, ainda segundo Rodriguez (2002), as empresas devem se fixar e planejar de forma estratégica perante suas ações de negócio, tendo uma visão de execução do que foi planejado baseado no longo prazo. Estas condições são fundamentais para que as projeções de investimento e as respectivas execuções sejam realizadas de modo que a qualidade de seus produtos e serviços prestados, e as condições junto às partes interessadas, investidores e acionistas, sejam um pré-requisito e ainda um diferencial competitivo, e estejam aliadas ao processo de transparência nas informações e no processo de gestão.

Segundo Nassar (2004, p.19), em um ambiente de concorrência acirrada, as empresas que possuem uma história e uma jornada de atuação em uma determinada região têm uma considerável vantagem competitiva, em caso de uma condição de crise. Alguns fatores são relevantes: seja pela questão histórica local, pela trajetória de realizações do negócio, pelo relacionamento com as partes interessadas e de interesse no entorno e na abrangência de atuação, enfim. Mas, uma tem um potencial diferencial competitivo e favorável à minimização da valorização da marca nestas condições, ou seja: considerando os quatro “Ps” (fundamentais do marketing – preço, prazo, produto e praça), o “P” de praça é um elemento de destaque neste processo de auxílio diante da crise.

É este entrelaçamento entre a empresa e as partes interessadas que faz com que o problema exista, porém, de forma que as relações não tenham um desgaste tão acirrado, pois o histórico da empresa é levado em consideração neste momento. Mesmo considerando que isto não irá reduzir o processo de penalidade, mas sim no que diz respeito à imagem. Em termos de mercado de capitais, investidores e acionistas, certamente, manterão a oscilação peculiar de negociações que perdura em um mercado de capitais. Contudo, as partes interessadas, como comunidades, poder público local, clientes e fornecedores, agentes ambientalistas, terão um panorama mais próximo de entendimento e coesão, mas não menos reducionista em seus impactos. E, no caso de investidores e acionistas, as relações têm um maior

cunho econômico onde o entendimento da situação de crise existe, mas o direcionamento de investimento é bem maior. É certo que este posicionamento é fruto das condições e dos impactos de crise. Por outro lado, o risco existente é compatível quando se tem uma relação fortalecida, como retrata Eccles (2007), onde os clientes são mais leais e adquirem uma faixa maior de produtos e serviços porque o mercado acredita que tais companhias propiciam maior ganho e possui um crescimento futuro mais sustentável.

O capital de relacionamento<sup>10</sup> se traduz como um importante ativo intangível no processo de sustentabilidade, a partir do momento em que as empresas agem de forma interativa entre seu corpo gerencial e a parte técnica. Esta interatividade é rica, no sentido de que as informações e as melhores práticas são difundidas e discutidas em grupo, além de ser extensiva a entidades parceiras, como universidades, empresas e centros de pesquisa, como forma de gerar intercâmbio de conhecimento e fomentar parcerias que sejam profícuas para o desenvolvimento dos negócios. E, isto no caso do capital organizacional e de relacionamento possuem um papel importante no processo de troca, de ganho e de interação.

#### 3.1.5.1. Marca

Dentro dos estudos e no que concernem os conceitos iniciais de marca, Guimarães (2001) define como sendo:

Marca é uma visão de mundo e uma visão de negócios que inspira e orienta as pessoas e empresas, que por sua vez criam produtos, serviços, sistemas, procedimentos, hábitos, costumes etc., satisfazendo objetivos, expectativas e necessidades de todos que se relacionam com ela.

Assim, a definição de marca é alterada de acordo com as nuances, variações e condições às quais as empresas estão submetidas, considerando o estágio de evolução perante o mercado e a própria evolução da empresa. E, por ser um ativo *invisível* sob o aspecto da percepção e das mudanças desta percepção, isto faz com

---

<sup>10</sup> Neste sentido, a Petrobras vem desenvolvendo inúmeros projetos em parceria com universidades, centros de pesquisa e demais empresas do segmento de negócio, além de possuir uma gama de contratos com mais de 60 instituições financeiras e universidades brasileiras. Para mais informações, veja <[www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br)>.



que a competitividade do mercado faça, cada vez mais, com que as empresas estejam em sintonia diante dos processos de mudança.

Quatro qualidades principais são percebidas como avaliação de uma marca, segundo Strucker (2003, p.30): Diferenciação, onde a percepção das partes interessadas é notada em relação às inovações ou mesmo diante das qualidades de seus processos atribuídos à marca, ou seja, até que ponto a experimentação gera um processo adjacente. A Relevância, ou seja, a importância atribuída à marca. Considera-se que este seja um fator que se diferencia dos demais, pois é onde a relação é mais próxima, ou seja, onde a relação é afetiva. E o Conhecimento, onde após a avaliação e absorção dos primeiros atributos, caracteriza uma maior aproximação de conhecimento mais profundo de uma determinada marca.

De acordo com Tomiya (2005, p. 22), a conscientização sobre o tema 'marcas' vem crescendo consideravelmente e da mesma forma vem ocorrendo o nível de exigência e de entendimento ante a relevância deste assunto. Este ativo hoje é uma das principais características de diferenciação competitiva entre as organizações.

Em relação ao aumento da competitividade entre as organizações, Rodriguez (2002) afirma que dependendo do segmento de negócio, alguns produtos se tornaram *commodities*<sup>11</sup>. E este fator faz com que a única diferenciação seja o preço, enquanto os outros para ter este diferencial, necessitam do processo inovador para que seja cada vez mais atrativo e, principalmente, mais competitivo junto ao público consumidor. O processo de valorização da marca faz com que permanentemente as empresas se mantenham no processo de reinvenção dos seus negócios, muitas passando pelo processo de rejuvenescimento da marca como forma de atrair novas gerações. Esse fato é relativamente comum em empresas que possuem muitos anos de existência e que o público consumidor, por questões decorrentes do envelhecimento, nem sempre lega esta cultura de consumo da marca para as

---

<sup>11</sup> Segundo Houaiss (2001): "Cada um dos produtos primários (p.ex., café, açúcar, soja, trigo, petróleo, ouro, diversos minérios etc.), cujo preço é determinado pela oferta e procura internacional."

gerações futuras, sendo necessário este trabalho de rejuvenescimento<sup>12</sup>, de forma que a marca se mantenha diluída em todo e qualquer tipo de público, independentemente da faixa etária. É certo que cada tipo de produto seja mais direcionado para esta ou aquela faixa etária de consumo, mas certamente a proximidade da marca dá condições de que esta seja uma boa alternativa de consumo para aqueles que convivem em um mesmo ambiente e tenham aquele consumidor antigo como uma referência de credibilidade, diante da sua opinião e discernimento.

Por outro lado, Guimarães (2001) destaca que “a marca é uma cultura”. E esta cultura passa pelo jeito de ser e fazer, atuar e se inserir no contexto de relacionamento de seus negócios, pois esta avaliação deste ser e fazer passa pelos consumidores, clientes, investidores e acionistas, assim como as demais partes interessadas, com referência aos seus processos de gestão. Isso se dá justamente pelo fato de a cultura estar fora do intramuros das empresas. E, sendo as empresas organismos vivos, juridicamente falando, com responsabilidades definidas e objetivos desejados assim como metas específicas e processo produtivo que devem ser cumpridas, esse fato colabora com o processo perceptivo das partes interessadas cada vez de forma mais intensa, seja diante da intransigência, seja diante da negligência, ou seja, estes papéis estão devidamente definidos a partir do momento que este organismo vivo é responsável pelas suas ações, atitudes e posturas perante o relacionamento incorporado e desenvolvido, caracterizado pelo aspecto do negócio, pelo aspecto do relacionamento com as partes interessadas, mas principalmente diante dos seus impactos.

A implementação da tecnologia cada vez mais faz com que as empresas estejam com sua marca mais próxima de sua cadeia de consumidores, clientes, fornecedores, comunidade, investidores, acionistas e demais partes interessadas. Com isso, consolida-se uma forma de relacionamento, pois a partir do momento em que existe a condição desta relação mais próxima, em que dados pessoais passam a fazer parte do acervo de dados da empresa, com a qual o público se

---

<sup>12</sup> A Petrobras vem desenvolvendo nos últimos anos projetos e trabalhos específicos no sentido de rejuvenescimento da marca, de forma que seja mais reconhecida pela faixa etária mais nova da sociedade. O objetivo é passar a perceber como sendo uma empresa nacional, que atua em mais de 25 países, além do objetivo claro de criar uma maior afinidade deste segmento de público com a empresa. Esta abordagem se deu a partir de projetos de patrocínio corporativos de desenvolvimento de esporte, cultural, ambiental e social que também tenham ligação com o público jovem. Para mais informações, veja <[www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br)>.

relaciona, isto aumenta o poder e o papel da responsabilidade de atuação e de atitude desta marca. Principalmente, no que diz respeito aos preceitos de uso da marca e das condições desta relação, seus benefícios e possíveis impactos, dependendo do segmento do negócio (STRUCKER, 2003).

O funcionamento das empresas e dos indivíduos possui características semelhantes, segundo Guimarães (2003), pois a tecnologia digital aproxima e internaliza tanto as funções das empresas que estas se desenvolvem como se fossem organismos vivos e não mais como uma máquina. Tal assertiva se desenvolve, pois as empresas precisam se ajustar a estas mudanças, de forma que se comuniquem e interajam com suas partes interessadas dentro de uma visão mais sistêmica (*bits*), e não mais na visão mecanizada. Assim, a marca é um elemento vivo que muda de acordo com as percepções das partes interessadas, de acordo com o seu dia a dia e suas formas de relacionamento.

Por esta razão é que cada vez mais o comportamento dos formadores de opinião é importante. Pois, o comentário, a opinião emitida, gera um desdobramento de proporções bem maiores do que pode ser controlado administrativamente. E o processo de transparência, de atitude, de postura geral das empresas junto às partes interessadas é fundamental no processo de sobrevivência delas. E esta relação de transparência da gestão e da cultura praticada, certamente, gera impactos consideráveis no processo de avaliação. Não é à toa que Strucker (2003, p.29) afirma que:

Nesses casos, a marca é um ativo intangível, ou bem imaterial, cuja vida é indeterminada, desde que bem administrada, pois seus gestores terão permanentemente que defendê-la de pressões externas da concorrência, mudanças de hábitos sociais, evoluções tecnológicas e outras formas de ataque.

Ainda de acordo com Strucker (2003), o valor da marca também tem uma relação direta com a forma como se mantém visível diante dos mercados onde atua e suas diferentes formas de posicionamento ante ao seu processo de gestão. Por outro lado, é pela forma como lida e gere suas políticas administrativas e de gestão é que ela irá prevalecer dentro de um mundo globalizado. Daí que o reconhecimento mais uniforme em relação às diferentes culturas e países faz com que sejam mais conhecidas, consumidas, e se tenha uma cultura mais íntima de seus produtos

(forma tangível) e seus símbolos, através de sua marca (forma intangível).

### 3.1.5.2. Reputação e Credibilidade

“A história cria valor”. Com esta afirmação, Nassar (2004, p.18) retrata a questão da visibilidade dentro do contexto histórico de uma empresa e o quanto isto acrescenta de forma positiva ou negativa em um momento de crise ou mesmo em um processo de concorrência. Todas as empresas e os seus gestores possuem, independentemente das adversidades e das condições enfrentadas, sua história de realizações, de processos de gestão administrativas, de êxitos de ampliação, de crescimento e ampliação da produção, de estreitamento de relacionamento junto às partes interessadas de forma geral, e o quanto isto se desdobra em termos de visibilidade e o seu respectivo posicionamento diante dos negócios. Deste modo, este relacionamento criado historicamente pode reverter consideravelmente um momento de crise, tendo menos impacto nos aspectos de valoração da marca. O processo de transparência, de divulgação de informações e procedimentos de conduta diante de um processo de crise são elementos que corroboram com as análises quando de um momento de desgaste de imagem diante de uma situação de crise, sem, no entanto, afetar consideravelmente a mensuração da marca. Pois, segundo Mahoney (2007, p.167), “as empresas devem ser a principal e a mais valiosa fonte de informações.” Isto é um dos elementos que gera credibilidade e confiança.

Na visão de Viana (2006, p.18), no que tange a muitas empresas, primeiro lembramos a imagem, seja pelo aspecto arrojado, pela forma de encarar os desafios, as novas fronteiras, enfim, uma presença suprimindo as necessidades do público de relacionamento. Estas referências serão balizadoras para que as partes interessadas saibam decidir sobre o que é mais perene ou o que é mais efêmero em termos de relacionamento. Assim, ainda dentro da visão de Viana:

É nesse contexto de tantas mudanças e desafios que o conceito de reputação se afirma. É nesse contexto que a imagem e a identidade se projetam para além da imagem e da identidade. É nesse contexto que mais e mais pessoas farão escolhas conscientes e dirão não àquelas empresas que tentarem enganá-las ou venham a fazer com que se sintam frustradas nas suas melhores expectativas. Em

síntese, o excesso do apelo à imagem transmite a sensação de que a sociedade é vista como uma espécie de vegetal desprovida de vontade própria, consciência, razão e capacidade de mudança.

Segundo Tomiya (Entrevista INPI, Cap. 5), empresas que possuem marcas fortes têm maior rentabilidade e possuem uma característica de menor risco. Tal condição se apresenta em função de exercerem uma diferenciação em relação aos concorrentes, ou seja, por meio de um *premium price*. Ou quando possuem o mesmo preço, mas possuem condições de vendas mais favoráveis. Outra questão é que marcas fortes possuem um potencial competitivo para atrair mais investidores ou mesmo ampliar sua cadeia de fornecedores, por exemplo, pela característica da reputação da marca ou mesmo pelo fato de possuir um nível de sustentabilidade mais estruturado. Mas, ainda com base em Tomiya, existe uma necessidade de diferenciação pelo fato de marcas mais fortes possuírem maior rentabilidade e menor condição de risco. Rentabilidade é a noção de lucro econômico ou valor adicionado, ou seja, receita menos os custos (operacionais e de capital), impostos e despesas operacionais. Outro ponto importante e de destaque em relação à marca forte é decorrente da capacidade da marca para superar os limites de um produto ou mesmo classe de produto. Isto, como forma de suplantar e se superar, e ainda de forma que seus atributos sejam levados a outros produtos. Por exemplo, se a extensão da marca estiver em linha de posicionamento da marca pode dar a empresa uma vantagem competitiva, pois reduz os parâmetros de custo de investimento, do processo de comunicação envolvido para o mercado da marca.

Por outro lado, segundo a visão de Tomiya quanto à análise na questão do risco, este é caracterizado pelo próprio mercado financeiro levando em consideração a variação do preço das ações no mercado de capitais, o que se chama de volatilidade de mercado, e o que isto representa em termos de risco no mercado. Quando o preço de uma ação oscila muito, em relação à média de mercado, em termos comparativos, diz-se que uma determinada ação ou papel possui uma relação de alto risco. Mas se esta variação comparativa média é de pouca oscilação, diz-se que é uma ação ou papel de risco reduzido. Esta é uma forma de análise para se quantificar um pouco quando o assunto é risco. No caso de empresas de capital aberto, isto é quantificado por meio de parâmetros próprios de análise que tecnicamente avaliam o nível de variação histórica dos papéis da empresa em um

determinado segmento em relação à média do mercado.

É bem possível que os investidores e os acionistas usem cada vez mais a sustentabilidade ecológica, no lugar da rentabilidade estrita, como forma de avaliar o posicionamento estratégico de longo prazo das empresas. Mas também para reiterar o seu posicionamento no que tange ao processo de transparência e de formação de valores que venham permear e garantir o contexto da credibilidade e de reputação da empresa, conforme a visão de Kraemer (2004). E, segundo Rodriguez (2002), as organizações devem levar em consideração que a cultura, os valores de mercado e as pessoas, a própria forma de lidar com o meio ambiente e seus aspectos de transparência e de lidar com os diversos processos, também devem ser vistos como parte do negócio.

Esta atitude e postura empresarial diante destas variáveis determinam o sucesso, mas podem ser significativamente relevantes na concretização do fracasso ou do sucesso de sua sustentabilidade. Estas variáveis são a tônica do processo de constituição do fator reputação e credibilidade empresarial, reforçando a imagem empresarial assim como os aspectos da manutenção de seus acionistas e a captação de novos investidores. É dentro desta concepção que a reputação é também um esforço conjunto na qual a cultura organizacional deve encarar esta premissa como forma de uma cultura de qualidade, pois é ela que torna a imagem uma forma objetiva, ou seja, ela se constrói como realidade, pois é a junção entre a prática e a teoria das ações (VIANA, 2004). Neste sentido, segundo Tomiya (2005, p.14), cada vez mais o papel das marcas dentro de uma sociedade de consumo é relevante, pois o processo de reputação e conhecimento de uma determinada marca contribui para que consumidores possam ter uma representação da qualidade daquela marca. Neste cotidiano em que a velocidade da informação assim como os ajustes que as pessoas têm que fazer para sobreviver, o que uma marca e seus atributos podem oferecer representa e influencia no processo de tomada de decisão de seu público e demais partes interessadas. Não há como negar que, em muitos casos, esta inserção da marca, formando sua credibilidade, permite que se crie um padrão de qualidade.

### 3.1.5.3. Gestão do Conhecimento

Sobre a questão do conhecimento e da retenção de talentos<sup>13</sup>, Rodriguez (2002, p.42), trata esta questão como um ponto importante para que as organizações se ajustem aos processos de mudança, visando à preservação das pessoas em uma organização: “O corpo de uma empresa é formado por seus processos e pela sua tecnologia, sendo o seu coração e cérebro formados pelos seus funcionários.”

A partir desta assertiva o que se vê, ainda baseado em Rodriguez (2002), é que o capital humano de uma empresa é formado pelo corpo técnico e pelos empregados em geral, capazes de traduzir seus conhecimentos em ações, projetos, tecnologias e produtos que venham agregar valor à empresa. Deste modo, o crescimento permanente do conhecimento humano auxilia a geração de inovações, e conseqüentemente de novas tecnologias. Este complexo processo é fundamental para que haja o entendimento do processo de mudanças propriamente dito. O final do século XX trouxe uma série de mudanças organizacionais, privatizações, implementação da tecnologia otimizando custos, reduzindo o papel da mão-de-obra trabalhadora em muitas das funções. Por outro lado, cabe lembrar que uma nova tecnologia nem sempre é aceita ou compreendida em um primeiro momento. Ela passa pelo processo natural do convencimento, pois, segundo Hamel & Välikangas (2003) as estratégias tecnológicas tradicionais acabam gerando uma tônica cultural na empresa e agregando um maior número de interessados. E isto se deve ao fato de que esta condição pronta requer menos engajamento ou mesmo menor compromisso diante do processo de mudança, logo, menos dedicação do seu tempo laboral ou mesmo do processo decisório do fazer e também, em princípio, um menor aporte de recursos capitais.

Na visão de Francini (2002), o foco na gestão do conhecimento nas organizações tem sido efetivamente visto como a alocação de recursos crescentes. Tal dimensão caracteriza a evolução na visão empresarial, enquanto gestão de

---

<sup>13</sup> Em relação à gestão do conhecimento, a Petrobras, a partir da abertura do mercado brasileiro e a flexibilização do monopólio, criou mecanismos que traduzam a valorização do capital humano. E intensificou os esforços para identificar talentos, desenvolver capacidades e treinamentos, assim como buscar soluções compensatórias que permitam reter os seus melhores quadros. Por exemplo, a função de Especialista e a disponibilização de bolsas de estudo no Brasil e no exterior, além de bonificações e premiações, estas principalmente para aqueles que se destacam em pesquisa e desenvolvimento. Para mais informações, veja <[www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br)>.

peças, considerando este desenvolvimento como valor para a organização. Deste modo, um reajuste no sentido das mudanças e das adaptações necessárias, através de mais capacitação e de mais qualidade em geral, visando o desenvolvimento do elemento humano como fator relevante de valor agregado. Por outro lado, na visão do autor, nota-se na avaliação de relatórios anuais das empresas, sejam empresas públicas ou privadas, tanto nacionais quanto internacionais, que este movimento formal de divulgação destas ações em seus balanços patrimoniais, além de ir ao encontro das práticas de transparência e dentro também das práticas de governança, ainda fica muito à reboque de interpretações gerais. E isto se dá devido ao fato de que as formas de mensuração deste capital intangível ainda são incipientes, ficando muito no âmbito das percepções subjetivas deste valor agregado gerado em consequência deste processo de capacitação e deste investimento de recursos neste sentido. Talvez até pela própria dificuldade existente de dimensionamento deste capital intelectual no qual se investe com a finalidade do desenvolvimento da gestão do conhecimento. Porém, este tipo de demonstração ainda fica muito sujeito à questão da percepção de juízo de valor existente em cada indivíduo e dentro das condições culturais de cada organização.

Neste sentido, segundo Rodriguez (2002), diversos são os casos em que grandes corporações vêm desenvolvendo o conceito de universidades corporativas, visando o desenvolvimento de compartilhar o seu próprio conhecimento organizacional gerado a partir de capacitações externas adquiridas anteriormente e que tiveram um desenvolvimento e um alinhamento ao processo de gestão e metas de crescimento produtivo e intelectual. Ou mesmo como forma de se manter alinhados às suas premissas, metas e cultura organizacional, no interior de uma sociedade calcada no conhecimento. E este desenvolvimento de universidades corporativas não descarta o processo de parceria desenvolvido com as mais renomadas instituições educacionais, tanto no país quanto no exterior. Parcerias estas que visam o desenvolvimento do processo de melhoria contínua por meio de ensino continuado, capacitação e treinamento em geral, seja pelo perfil técnico, de especialização ou mesmo de pós-graduação. Complementando a idéia, Francini (2002) diz que esta estratégia de criar universidades corporativas ratifica a questão de que deste modo as organizações não só se mantêm alinhadas as suas respectivas estratégias como também aumentam a probabilidade de atingir ou



mesmo de superar seus objetivos e metas traçadas, gerando valor agregado para um desenvolvimento bem sucedido de seus negócios.

O conhecimento é um elemento importante no processo de transformação das empresas, pois a competitividade ficou bastante acirrada a partir da globalização no processo produtivo, onde praticamente inexistem diferenças em relação ao preço e a qualidade. A globalização quebrou o conceito de fronteira geográfica e dos produtos que se transformam em *commodities*. Da mesma forma, o conhecimento contribui para que haja uma mudança no que diz respeito ao perfil dos consumidores, clientes, comunidade, dos próprios empregados e, conseqüentemente da força de trabalho como um todo, pois muda as relações de poder, incidindo mais forte nas formas de pressão tanto interna quanto à externa. Isto faz com que o processo de comunicação tenha que ser cada vez mais atuante como forma de disseminar a cultura organizacional e também influenciar no processo de mudança desta cultura. É uma via de mão dupla. E isto reforça cada vez mais a característica de intangível no que se refere ao conhecimento dentro das relações organizacionais (MESTIERI, 2004).

### 3.2 CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Para um melhor entendimento acerca da conceituação de cultura, cabe destacar que desde os tempos remotos o homem tem tido uma preocupação constante acerca das diversas culturas humanas e o seu processo de avaliação das mesmas. Essa preocupação se intensificou a partir do momento em que a compreensão das diversas sociedades modernas e industriais afetava, ou mesmo interferia nas relações originais diretamente, ou então, aquelas que indiretamente geravam reflexos que eram sentidos com o decorrer do tempo. Os estudos e os entendimentos acerca de cultura se devem à compreensão do poder efetivo destas relações originais, e o quanto elas podiam gerar mudanças com a implantação de novas culturas com a capacidade de realizar ainda outras mudanças nestas relações originais mantidas no processo de caracterização de uma determinada população humana (SANTOS, 1989).

De modo contextualizado, para melhor compreensão do termo cultura temos a definição, segundo Houaiss (2001), a qual possui sete significados, cujos são representados por aqueles que efetivamente são aplicados ao contexto do referido estudo:

- 6 Rubrica: antropologia.  
conjunto de padrões de comportamento, crenças, conhecimentos, costumes etc. que distinguem um grupo social  
Obs.: cf. contracultura
- 7 forma ou etapa evolutiva das tradições e valores intelectuais, morais, espirituais (de um lugar ou período específico); civilização  
Ex.: <c. clássica> <c. muçulmana>

Na visão de Fleury (1996), a cultura serve para a própria sobrevivência das organizações assim como para a sobrevivência da própria comunidade. A cultura assume o papel de elemento aglutinador, pois permite que a realização de atividades se relacione à adaptação externa por meio da tecnologia ou diante das ações do mercado, ou ambos. O mesmo ocorre com as demais condições de atuação junto ao meio ambiente e as partes interessadas envolvidas, o que acaba permitindo um maior poder de articulação junto a estas últimas, seja sob a forma de coordenação dos processos, seja de articulação institucional e de integração de processos que se interrelacionam.

Complementando o autor acima, Curvello (2002) diz que o conceito de cultura pode ser entendido a partir de duas linhas teóricas básicas: a primeira sendo concebida como um sistema de idéias onde o que é social e cultural é distinto, mas possuem suas interdependências. A segunda sendo considerada como um sistema sociocultural, onde a vertente cultural tem uma relação de pertencimento a um sistema social, estendendo-se em comportamentos e produtos destes comportamentos.

Capra (2005) complementa dizendo que cultura é um sistema integrado de valores, crenças e regras de conduta que é adquirido mediante o convívio social, e que determina e delimita também quais são os comportamentos aceitos por uma sociedade na qual a cultura possui uma dinâmica complexa que não apresenta uma seqüência de linearidade, sendo criada por uma rede social que se realimenta, pelo reforço de fatores como hábito, valores, crenças e regras de conduta, mas não se limita à repetição das ações dentro do grupo social. Com isso, sendo aqueles fatores continuamente intercambiados e amplamente alterados, mas também preservados.

Assim, antigos valores são repassados pela dinâmica cultural. Neste sentido, a formação de uma rede de comunicação é fundamental no processo de manutenção da cultura estabelecida, dando a sensação real de pertencimento. Fator este que é importante nas bases de sustentabilidade das redes sociais e da própria cultura deste grupo social, por meio da identidade criada, dá base à conceituação de formação de uma cultura organizacional. E estes processos por meio de formação de grupos sociais que se estabelecem é que vão realimentando as redes, que por sua vez se comunicam, mantendo o processo de mudança, sem, no entanto, perder o senso de identidade.

Ainda segundo Capra (2005), como os seres humanos, a cultura é capaz de agir de duas formas, mantendo as características naturais:

À semelhança de todos os demais organismos vivos, dedicamo-nos a atividades involuntárias e inconscientes, como a digestão do alimento ou a circulação do sangue, que fazem parte do processo da vida e são, portanto, cognitivas (...). Além disso, dedicamo-nos a atividades voluntárias e intencionais, e é nessa ação movida pela intenção e por um objetivo que nós conhecemos a liberdade humana.

Reforçando este conceito, Barbosa (2002) acrescenta que o termo “cultura organizacional” se tornou mais popularizado mediante à combinação de cultura com as resultantes dos demais termos relativos ao universo da organização e, respectivamente, de seus negócios. Essa conceituação do tema em questão é decorrente de uma conjunção de reflexões sob diversos aspectos, sob diversas condições e de situações que envolvem gestores corporativos, consultores e demais profissionais, de forma que a cultura seja analisada de uma forma mais abrangente. Neste sentido, não se avaliando apenas pela questão da cultura corporativa, mas também pela ótica organizacional. Por outro lado, em contraposição, a autora reforça que o termo também é usado quando não se tem uma explicação plausível para grandes mudanças ocorridas, justificando todas as ações em si mesmas como algo mais intangível ou pouco mensurável no decorrer da cultura organizacional. E isto pode ser um problema nas relações culturais das organizações a partir do momento que este fator suplante o processo de liderança ou o próprio processo de comunicação, fazendo com que a estrutura crie uma *máscara segura* diante de um processo de conflito, de implantação de novos processos ou mesmo diante de uma crise, interna ou externa.

A cultura organizacional, na visão de Rodriguez (2002, p.171), é:

(...) entendida como um conjunto de percepção, atitudes, valores e comportamentos que são sintetizados numa ideologia organizacional, em conhecimentos específicos e em comportamentos coletivos predominantes.

E este processo no campo das discussões ganha vulto, pois é decorrente das grandes mudanças ocorridas no processo de transformação global, e o nível de exigência de condições e de comportamentos mais padronizados, mais sistematizados, o qual cria esta condição inerente ao processo de mudanças, de inovações. Principalmente, a partir do advento da globalização, até pela volatilidade no mercado de atuação (no segmento de negócio no qual a organização esteja envolvida), e decorrente das instalações e das relações extramuros que geraram a necessidade de mudança nas organizações. Parte disto se deve ao fato de um maior número de empresas se movimentarem no sentido de se instalarem fora das condições habituais e processuais de sua região de origem, onde as culturas locais devem interagir com a política de relacionamento externa, ainda que haja toda uma cultura organizacional já estabelecida. Mas, efetivamente, de forma que as mudanças possam ser acompanhadas e estar devidamente ajustadas e alinhadas às culturas internas diante das pressões e as necessidades existentes de fora para dentro.

Historicamente, segundo Barbosa (2002), o conceito de cultura organizacional tem três marcos identificados como sendo períodos de referência: a primeira fase, que se estende por toda a década de 60, sendo que a característica principal deste período era caracterizada pelo desenvolvimento organizacional, fomentando o processo de construção das grandes organizações e da reestruturação dos processos de relacionamento interno. Considerando também que a melhoria da organização se faz mediante o aprimoramento de seus processos humanos, cuja representatividade se dá da seguinte forma: (i) ligação do conceito com o movimento de desenvolvimento organizacional; (ii) concepção humanística do que seriam os valores organizacionais; (iii) visão de cultura como instrumento de melhoria das organizações; (iv) contexto histórico do movimentos civis da década de 60; e (v) retórica de autodesenvolvimento.

A segunda fase, que compreende o início da década de 80 até meados da década de 90, teve como característica principal o fato de introduzir inovações em uma década, mas ter referências da década anterior (no caso, a década de 70). Por exemplo, sendo um período de intensa competitividade industrial, onde o processo produtivo pouco ou quase nada tinha de engajamento de uma forma mais consciente quanto ao uso dos recursos naturais. Até por não ter nenhum tipo de legislação específica para o efetivo controle e manejo do meio ambiente, quanto mais um sistema de gestão ambiental. Nesse período os principais fatores foram: (i) papel relevante que o Japão irá desempenhar na percepção da importância da cultura para o universo econômico e organizacional; (ii) uma discussão em teoria de conhecimento sobre o que é cultura organizacional; (iii) a relevância dada a consultores organizacionais na difusão do conceito; e (iv) tentativa de criar uma variável estratégica gerencial e de competitividade.

E, por fim, o terceiro período, que se estende de meados dos anos 90 até os dias de hoje, e que é tratado como um momento histórico da conceituação de cultura organizacional. Esse fato se dá porque ainda assim existe continuidade com relação a alguns dos processos anteriores, possuindo, no entanto, aspectos diferentes. A continuidade se dá pelo fato de que a cultura organizacional ainda é encarada como um diferencial competitivo enfatizando assim o aspecto de intervenção como variável instrumental. Portanto, tendo este valor de variável mensurável, focalizada em aspectos do conceito de intangibilidade, seus processos concentram-se em realizar condições de uma metodologia que possa ser capaz de avaliar o seu respectivo valor econômico e financeiro. E, dentro deste período, temos como principais características: (i) definição e inclusão do respectivo conceito de cultura organizacional como sendo um ativo intangível; (ii) a questão da teoria do conhecimento como forma de mensuração da cultura; (iii) a relação íntima com um contexto de mudança nas questões de âmbito político, social e ético das organizações, por pressão da sociedade; e (iv) a questão da liderança corporativa como sendo um agente de promoção.

A cultura organizacional possui uma forte tendência de nivelamento e de criação de parâmetros quanto a uma determinada visão, conforme Rodriguez (2002) acrescenta. E, principalmente, isto se dá pela condição de uma gestão com uma visão mais avançada, mais inovadora. Só se tem aceitação ou mesmo manutenção

de ganho desta visão se este grupo social envolvido, que atua diretamente junto aos processos, tiver também uma visão já internalizada desta cultura inovadora. Do contrário, de nada adianta. Pois, as diversas capacidades individuais não foram desenvolvidas de acordo com as necessidades existentes e que devem ocorrer em consonância com a visão em vigência, logo, acarretando problemas futuros ou até mais imediatos de conflitos no desenvolvimento desta cultura de inovação. Por outro lado, segundo Siciliano (2008), deve-se ter cuidado também na relação de respeito no que tange à formação e à manutenção da cultura, pois isto requer atenção com referência a um processo de interatividade constante dentro de subgrupos existentes dentro dos grupos sociais definidos. Além disso, a formação de subgrupos é uma condição inequívoca dentro de cada processo cultural existente, seja pelas relações de afinidade, de credo, ou étnicas e religiosas, entre outras possíveis condições. Desse modo, é importante que essa condição seja respeitada, sob pena de que as mensagens informadas não venham a ser dotadas de significado dentro da rede de significados vigentes nos subgrupos existentes em cada grupo social, e fazendo com que as informações não sejam processadas em consonância com a ideologia, os valores e os processos de liderança da organização e, conseqüentemente, incorrendo em uma condição de falha cognitiva. Logo, gerando condições de risco e de crise bem maiores.

O autor desta pesquisa expressa, na Figura 3, a importância da cultura organizacional no processo de sustentabilidade organizacional, seus valores, suas crenças e a interatividade junto às partes interessadas, dentro de uma visão integrada dentro de uma cadeia de valores de planejamento empresarial.

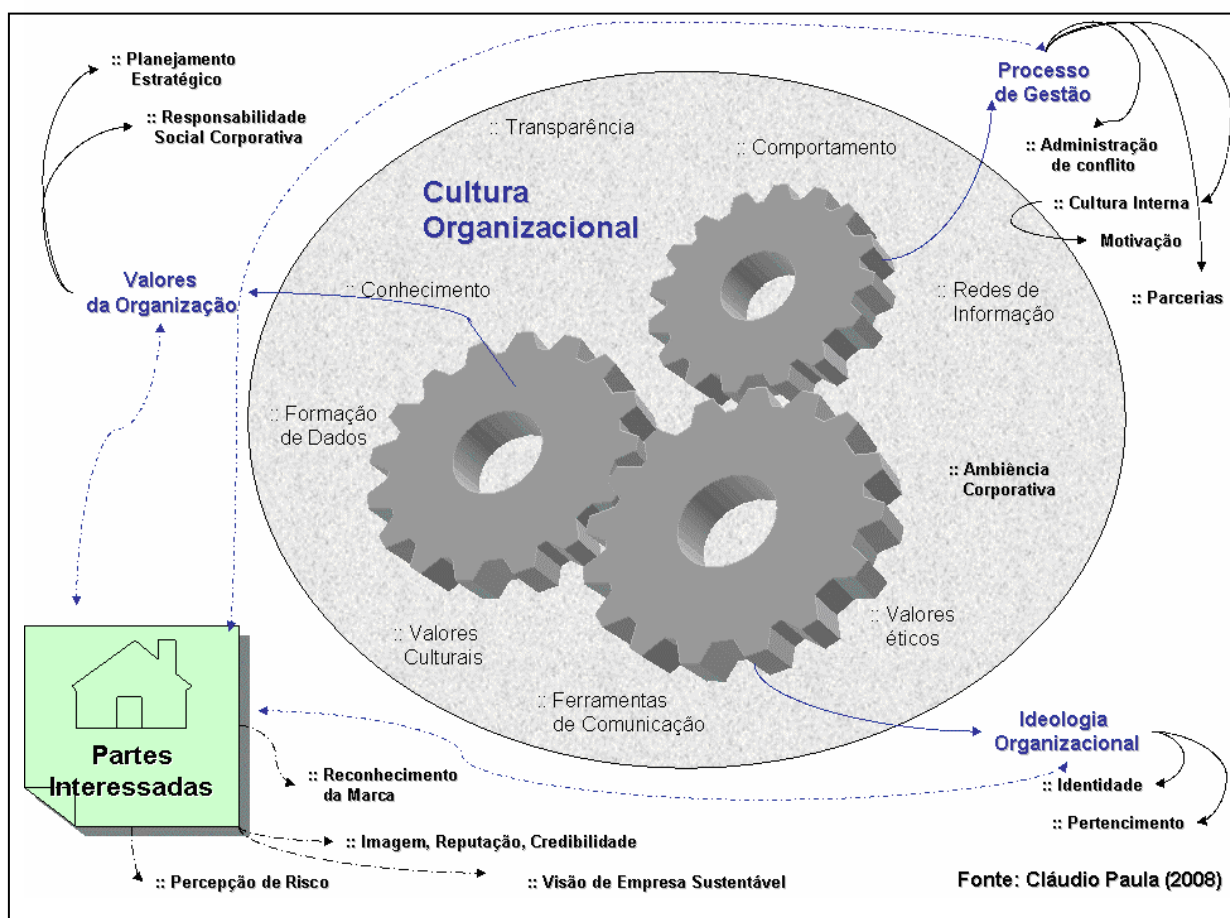


Figura 3 – Ambiência da Cultura Organizacional e suas interdependências

Fonte: o autor

### 3.2.1 Processos de Mudança na Cultura Organizacional

A visão de mudança cultural sob a ótica da gestão empresarial é decorrente da crescente competitividade entre as empresas. E esta mudança comportamental se faz necessária diante das transformações globais afetando os sistemas de produção e organizacional, mas também o processo de relações humanas. Deste modo, fazendo com que as ferramentas de mensuração utilizadas no período de 1970-2000 viessem requerer algo mais efetivamente atuante e eficaz. Segundo Rodriguez (2002), o gerenciamento da gestão pelos processos de qualidade total e de reengenharia foi insuficiente sob a ótica de uma visão de maior longevidade das empresas. Assim, a partir da implementação de processos mais automatizados e integrados à gestão, como *Enterprise Resource Planning* (ERP), outro que se desenvolve dentro de um processo de reengenharia mais orientado para clientes é o

*Customer Relationship Management* (CRM), e o último relacionado à gestão de fornecedores, o *Supply Chain Management* (SCM). Estas novas ferramentas de gestão, sistematizadas e automatizadas, permitem um maior controle da cadeia de processos, onde a interdependência das inter-áreas é maior. Logo, o tempo envolvido no processo decisório, tático e até estratégico deve ser mais bem monitorado, aumentando a contribuição para o processo organizacional se ajustar e se adequar às mudanças que são requeridas ao longo do processo de transformação que é iminente, e as empresas devendo adotar uma estrutura que seja mais capaz de assimilar este sistema de forma menos *dolorosa* e que seja capaz de replicar o conhecimento e as novas tecnologias, caminhando para a criação de um processo de gestão mais bem sucedido (RODRIGUEZ, 2002).

As mudanças fazem com que os paradigmas sejam alterados, pois a velocidade de mudança é significativamente maior do que a capacidade de absorção do que é gerado pela mudança. E, de acordo com Capra (2005), o significado de mudança é algo fundamental para o ser humano. Isso decorre da necessidade de captar o sentido de mudança, e que as percepções deste sentido sejam capazes de captar o que interfere diretamente no mundo interior e exterior. Ou seja, a capacidade de absorver o significado do que é repassado ao ambiente em que se está vivendo, mas também das respectivas relações que as pessoas possuem com outros seres humanos. E, partindo daí, a agir e prosseguir de acordo com este significado adquirido e percebido, de modo que as mudanças ocorram dentro de um significado aceito, mas, principalmente, compreendido como sendo importante no processo de mudança e tendo a visão do benefício deste processo.

Assim, quando se fala de cultura organizacional se entende o porquê de a cultura ser alterada ou modificada no decorrer do tempo, a uma velocidade que se movimenta de acordo com os ritmos sociais, mas que, por outro lado, ainda assim é um processo lento quanto à absorção e a aceitação, muitas vezes. Isto se deve, principalmente, na visão de Rodriguez (2002) (reforçando acima a exposição de Capra), pelo fato de a cultura já estar internalizada nas pessoas de uma forma geral, o que as torna mais resistentes a um processo de mudança. O fato de que esta cultura internalizada gera questionamentos, absorção ou aceitação, reflete um pensamento antigo:

O conflito é parte integral da vida humana. Está dentro de nós e em



torno de nós. Algumas vezes podemos habilmente evitá-lo, mas, outras vezes, devemos enfrentá-lo diretamente. (Tzu, 2001).

Deste modo, é necessário nesta reflexão de origem milenar, segundo Tzu (2001), que dentro de um processo de mudança, ou mesmo de melhoria contínua, deva-se aprender a lidar com o conflito em nosso ambiente. Mas não ignorá-lo, tampouco ocultá-lo ou mesmo negar sua existência, pois, deste modo, isto pode se refletir em um risco para as relações interpessoais assim como para aquelas existentes nos grupos sociais e, conseqüentemente, dentro do ambiente de trabalho e suas correlações. Da mesma forma, criar empatia pelo outro, ou seja, entender melhor e conhecer melhor o outro e as condições adversas expostas. Pois, segundo o autor, até para que se possa lidar com as relações de conflito de alguma maneira deve-se ter uma forma de poder agregada nos processos consensuais, administrativos. E esta relação de poder não passa pela conjuntura conhecida das relações de poder, onde somente um domina e o outro é subjugado, mas pela forma de junção dos poderes existentes de cada um dos lados, somados pela coexistência dos valores de cada uma das partes.

O equilíbrio ante as forças de pressão internas e externas, principalmente, passa pela necessidade da resultante em que os três aspectos organizacionais estejam devidamente ajustados: o aspecto econômico, o social e o ambiental. Apenas a dimensão financeira, como visto na revisão da literatura, não suporta mais este tipo de enquadramento empresarial. Pois, a própria escassez dos recursos naturais, as mudanças nas relações de poder (Fleury, 1996), assim como o maior nível de exigência perante uma sociedade mais bem organizada, está acrescida cada vez mais da pressão efetiva das partes interessadas, e, isto, faz com que estes fatores tenham de ser levados ao encontro das empresas, objetivando a longevidade e a perenidade de seus negócios dentro de condições mais estruturadas, mais bem discutidas.

Com base nos processos de mudança na cultura organizacional, Barbosa (2002) expressa que essa caracterização de que a cultura organizacional está intimamente arraigada como sendo um valor intangível da organização faz com que as organizações passem a gerir mais a sua valorização neste sentido, visando a capacidade de incentivar ou de estimular fatores que possam criar novas condições

nas atividades, ou novos processos. Seja na questão dos trâmites administrativos ou tecnológicos, ou mesmo quanto às interrelações das partes interessadas. E também no que tange à inovação da aquisição de conhecimentos, além do aprendizado em gerir os processos de mudanças, por exemplo. Enfim, dando atributos instrumentais para que se possa garantir rentabilidade às organizações, mas dentro de uma visão de longo prazo, na qual o processo sustentável venha ao encontro das premissas de mudanças equilibradas e ajustadas, com relação de respeito às culturas locais, diante das condições conjunturais.

Para que uma mudança na cultura organizacional seja bem conduzida, como tudo relacionado às atividades desenvolvidas por uma organização, a estratégia é uma parte fundamental no que diz respeito ao desenvolvimento dos negócios, das percepções ante as necessidades de mudança, nas ações estruturadas e necessárias de responsabilidade social corporativa, e no próprio processo de mudança das relações entre organização e sociedade (PORTER, 2006).

A estratégia, na visão de Rodriguez (2002), deve ser compartilhada por entre os pares de grupos restritos. Porém, de que forma: que cada nível de informação seja divulgado não para os pares em geral, mas para cada um dos grupos de pares restritos e envolvidos diretamente na definição da mensagem estratégica, obedecendo a características hierárquicas ocupadas pelas pessoas dentro da organização. Só então, após efetivamente esboçado e definido o conteúdo destas informações é que estas devem ser disseminadas de forma abrangente, ampliando as relações de transparência, construindo credibilidade e confiança nestas relações. E, isto deve ocorrer independentemente das condições somente sob a ótica estratégica, mas também por questões de segurança da informação.

Deve-se levar em consideração o nível de interdependência entre uma informação dada e o que ela representa. A partir de desdobramentos que este nível de informação possa atingir, envolver ou mesmo comprometer a organização (MAHONEY, 2007). Por exemplo, se uma empresa que possui capital aberto negociado no mercado de ações e uma informação relevante sobre o plano estratégico é veiculada ou mesmo mencionada sem a devida autorização, dissemina-se uma determinada informação antes do fechamento da bolsa de valores, gerando uma série de contratemplos junto à Comissão de Valores Imobiliários – CVM para a respectiva empresa, pois afeta diretamente, interferindo

no processo de negociação do mercado, abrindo uma crise, no mínimo administrativa. Sob uma outra ótica, o que pode representar esta informação em termos de divulgação dentro das características de um projeto específico? Vamos supor um novo aeroporto na Grande São Paulo, em substituição a Congonhas, que terá grande relevância e que vem sendo desenvolvido com avanço tecnológico. Simplesmente, irá gerar uma crise que pode abranger diversas instâncias de relacionamento junto à organização. Seja de ordem administrativa (público interno, cadeia de fornecedores, clientes e consumidores, por exemplo), de cunho regulatório (poder público, órgãos controladores e de fiscalização), junto à mídia (imprensa), junto ao mercado de ações (investidores e acionistas), de ordem ambiental (órgãos reguladores, entidades ambientalistas), a sociedade em geral, dentre tantos outros exemplos abrangendo outras partes interessadas.

Assim, no âmbito da estratégia das organizações, dois pontos são importantes no processo de mudança, visando à interação da cultura organizacional em seus diversos níveis: os valores organizacionais e as normas organizacionais. Estas características promovem a disseminação de práticas e de informações, respectivamente, as quais devem ser conduzidas junto à organização, em toda a sua cadeia de extensão. Entretanto, neste processo como um todo, a liderança exerce um papel extremamente importante. Pois, neste sentido, a liderança conduz a disseminação dos valores organizacionais, por meio da prática, que irão embasar a cultura da empresa e permitir e indicar a linha de condução para determinados comportamentos ou mesmo relativa a certos resultados ou metas que devem ser atingidos e alcançados. Da mesma forma, este processo transparente e de condução do papel de liderança faz com que as normas organizacionais sejam mais amplamente difundidas (por meio da informação), mas também amplamente aceitas por aquele grupo envolvido, envolve a questão do pertencimento. Assim, valores e normas devidamente transmitidos e funcionando dentro das redes de comunicação organizacional permitem que haja um estabelecimento mais consistente e de maior fixação da cultura organizacional pelas partes interessadas, reforçando as crenças que irão vigorar e interagir nas diversas formas de relacionamento na cadeia interdependente.

### 3.3 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO DE CRISE

A conceituação de crise durante muito tempo, até o início dos 90, foi tratada como a resolução de problemas individualizados, ou seja, gerenciamentos corporativos individualizados que dependia diretamente da capacitação e da habilidade dos técnicos envolvidos, como forma de sanar o problema em questão. Muitas vezes manipulando as condições e as situações impostas diante da crise e seus respectivos impactos, minimizando o real impacto dessas ações (OGRIZEK, 1999). Na visão de Mestieri (2004), não havia uma preocupação ou mesmo atenção adequada quanto às relações sociais. A crise no passado era sinônimo de grandes catástrofes ou desastres, vazamentos nucleares, de petróleo, de acidentes aéreos, e todo o desenvolvimento destas ações reativas tinha apenas o cunho de solução, sem se ater às relações interdependentes junto às partes interessadas inerentes ao processo da crise instaurada. O comportamento habitual era de manipular ou mesmo esconder ou minimizar ou de protelar algum tipo de posicionamento, principalmente em relação à empresa diante do assunto.

As transformações globais mudaram o cenário e o processo de comunicação diante de condições de crise assim como todas as possíveis divisões das atividades de comunicação inerentes a uma organização, logo dando uma característica diferenciada no sentido de atuação junto às condições de crise. Tal modificação de cenário se deve em muito a fatores conjunturais que exigiram este processo de mudança. Seja pelo aumento do número de empresas gerindo seu negócio com o capital aberto, aumentando a negociação em bolsas; as relações sociais das organizações diante dos meios de comunicação e o fato destes serem amplamente divulgados na cultura de massa, através do desenvolvimento da tecnologia de informática individualizada, com isso acarretando um posicionamento pessoal diferente ante estas mudanças conjunturais e no que tange ao tipo de relação junto às partes interessadas. Destaque para o desenvolvimento das relações ligadas às entidades de meio ambiente, as comunidades, com maior engajamento e participação. E o próprio poder público, neste sentido sendo levado a mudar o comportamento no que diz respeito às formas de regulação do processo econômico.

Segundo Mestieri (2004), estas ações conjunturais efetuadas diante das diversas pressões internas e externas propiciaram um maior desenvolvimento nas

relações junto às partes interessadas, possibilitando também um maior processo de transparência das organizações diante de cenários adversos, independentemente das condições, ou seja, se em um bom momento ou em momentos de risco ou efetivamente de crise. Esta maior abertura, diante da necessidade e da disseminação da tecnologia da informação e das novas técnicas de obtenção desta, faz com que as diversas formas de obtenção desta informação, seja ela de forma estrutural, dentro das organizações, ou individualizada, tenha um cunho efetivamente mais democratizado. Da mesma forma, o conhecimento, seja pela pesquisa, pela capacitação do corpo das organizações, pela relação com os investidores e demais partes interessadas, o processo de formação de imagem, sua reputação e credibilidade, dentre outras variáveis, permite uma abordagem mais abrangente de entendimento da organização. Até porque hoje a sociedade tem interesse em saber mais sobre esta ou aquela empresa. Seja por questões de maior entendimento no que tange às questões de sustentabilidade, seja pelo próprio papel de cidadão mais consciente, por ser membro de uma comunidade que se localiza muito próximo a uma empresa e o que a afeta socialmente, ou então, pelo simples fato de ter um envolvimento maior junto ao mercado de capitais. O que reforça ainda mais o papel da transparência no processo de comunicação junto às partes interessadas. Mas, para que isto ocorra deve haver uma predisposição do quadro executivo das empresas, visando possibilitar e gerar interesse neste sentido, aumentando o grau de relacionamento junto ao público de interesse, com isto permitindo um maior envolvimento e, conseqüentemente, compreensão mútua entre os diversos grupos sociais (HUMBERG, 2002).

Outro ponto importante, segundo Humberg (2002), reforçando aqueles acima mencionados, é no que diz respeito ao papel da ética nas relações e na forma de lidar com os negócios e desenvolvê-los, pois para que uma forma de comunicação seja realizada plenamente os procedimentos éticos devem ser integrados e se fazer presente no processo de comunicação entre os diversos públicos de relacionamento.

Assim, o fomento ao conhecimento incide diretamente no processo de mudança no mundo organizacional, pois permite que a cultura organizacional se sinta na obrigação de acompanhar também estas mudanças, alterando valores, reforçando relações, reforçando a crença interna. E, da mesma forma, na visão moderna de que as organizações devem ter premissas que atinjam plenamente

estas iniciativas, seja em referência ao público interno, seja em relação ao público externo.

Segundo Neves (2002), o simples fato de errar não implica que as partes interessadas não a vejam como se não pudesse ter errado ou que problemas e impactos não possam ter sido gerados, quando há um relacionamento amistoso calcado na construção de uma relação amigável sustentada na base da confiança e em reservas de credibilidade. Credibilidade esta conquistada por atitudes junto às partes interessadas, o que pode ser benéfico em um momento de crise.

Algumas situações, mínimas ou não, podem gerar um processo de comunicação de crise ou percepção de risco, segundo Mahoney (2007, p.357-8), que dentre os autores selecionados para o respectivo estudo é o que aponta os itens de forma mais abrangente e direta para a compreensão do exposto: (i) desastres naturais; (ii) acidentes e explosões em plantas industriais, envolvendo empregados e parceiros; (iii) ataques terroristas e guerras; (iv) ações coordenadas que gerem tumultos, manifestações, invasões, cerco envolvendo as instalações das empresas; (v) falha, *recall*, reclamações, acidente, morte/ ferimentos, ação judicial, problemas relativos a majoração e tabelamento de preços, fraude, escândalos; (vi) doença ou morte do CEO ou outro membro da alta direção; (vii) escândalo envolvendo executivos ou empregados, por qualquer razão; (viii) de divulgação da informação, violação da lei ou de regulamentações; (ix) reclamações, problemas ou ação do sindicato de trabalhadores ou de empregados; (x) percepção negativa séria; (xi) tentativa hostil de aquisição de controle; (xii) escassez de recursos; (xiii) perda de posição no mercado, de forma que ameace as operações da empresa, decorrente de mudanças do próprio mercado; (xiv) mudanças na administração executiva, gerando incertezas, desmotivação, preocupação etc.; (xv) crise econômica ou industrial; (xvi) forte concorrência no mercado de atuação. Além da possibilidade de boicotes, dentre outras tantas possíveis variáveis, além destas.

Em entrevista exclusiva para a pesquisa, não publicada, realizada com Javier Puig, (consultor internacional) em 28 de julho de 2006 (veja Cap. 5), ele reforça que um sistema de comunicação de crise bem sistematizado, baseado em premissas fundamentadas, atua fortemente sob esta vertente e de quanto é um importante pilar no processo de sustentabilidade das organizações. Quando diz que se uma organização possui um processo de comunicação de crise devidamente

sistematizado demonstra o quanto é responsável. Ou seja, tem uma condição de antecipação e não improvisa, e o cidadão comum pode ver que existe uma crise, mas também tem ciência de que a organização não é caótica porque há uma comunicação sistematizada, verificando a existência da crise, e há controle sobre a situação e em relação à percepção do risco envolvido.

Para finalizar estas considerações, Ogrizek (1999) define comunicação de crise como sendo basicamente um conjunto de princípios, análises e sistematização de métodos de trabalho que se aplicam em condições especialmente conhecidas como sendo uma situação de crise. E esses conceitos, princípios, análises e sistematização de métodos estão enraizados em temas de grande familiaridade, pois estão relacionados às ciências humanas de forma geral, embora tendo um aspecto mais forte no âmbito da antropologia social, da psicologia, do gerenciamento e do monitoramento tecnológico de risco, bem como em situações relativas a emergências médicas e a desastres. E, segundo ele, operacionalmente a validação das experiências vivenciadas é essencial para a demonstração ou mesmo desenvolvimento da eficácia. Além disso, a crise é um bom momento de avaliação e análise crítica da situação permanente, condicionando desta forma uma preparação e um crescimento no decorrer do tempo, baseado no aprendizado das situações passadas, se tornando uma grande provedora de oportunidades futuras.

### **3.3.1 Conceituação de Comunicação Integrada**

A comunicação assim como a organização desde a formação da sociedade está presente nas formas de lidar e conviver no mundo. Ela sempre foi um importante elemento de integração e do processo de formação e de transformação da sociedade. O processo de transformação é tão poderoso que cria seus próprios elementos de persuasão e de difusão. Bordenave (1987) argumenta que a razão de termos uma comunicação tão disseminada, tão difundida, tão presente no mundo de hoje é que existe um enorme desenvolvimento nos meios de tecnologia da comunicação. Segundo ele (1987, p.7): “Na década de 70, foi descoberto o ‘homem social’”. Ainda na visão do autor, nas décadas anteriores a preocupação se deu mais no processo do desenvolvimento estrutural, no aspecto do planejamento econômico,

no combate reativo à poluição proveniente do desenvolvimento industrial e no processo de desenvolvimento dos sistemas de comercialização em larga escala.

Sendo a comunicação um sistema aberto semelhante à empresa, na visão de Rego (1986), enquanto sistema ela possui uma característica de organização calcada em elementos que realimentam seu processo, como: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, receptor. Ou seja, elementos que venham a cumprir seu papel no processo de comunicação, no entendimento das informações e no desdobramento fundamental para a compreensão das informações recebidas. Na visão do autor, a mensagem se divide em dois momentos, sendo o primeiro deles o processo de transmissão. Em uma segunda etapa surge o processo de absorção da mensagem, onde o receptor deve recuperar a mensagem recebida de forma que a compreensão dê o sentido de controle necessário para a fonte.

Conforme Neves (1998, p. 91), o fluxograma abaixo exprime a visão conceituada por Rego (1986):

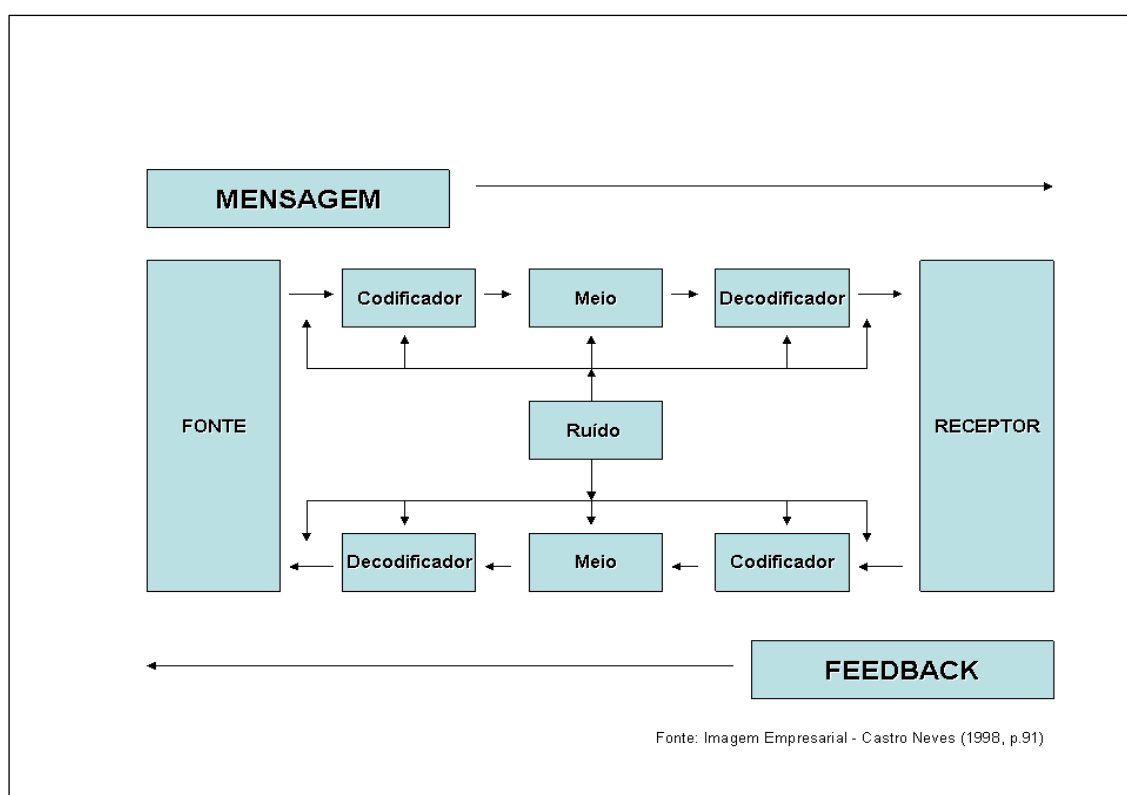


Figura 4 – Processo e Elementos da Comunicação

Fonte: Neves (1998, p. 91)



O crescimento de atuação da comunicação e de suas formas efetivas em redes de comunicação (Capra, 2005) faz com que não só no aspecto simbólico da compreensão da informação, mas também no processo de realimentação existente nas redes de comunicação, seus canais, suas formas de interligação, se movimentam de forma mais sistematizada e estruturada, em decorrência da necessidade de um maior uso deste mecanismo de suporte. Além disso, não só no aspecto social, mas também como uma nova e importante vertente de utilização organizacional para o desenvolvimento de seus negócios diante de um mundo cada vez mais integrado em termos de comunicação e de tecnologias cada vez mais disponíveis. Cada vez mais envolvido e entrelaçado, tendo as mídias sociais um papel importante e de destaque, que referenda este ponto acima destacado, pois foi um embrião das mídias sociais e suas formas de relacionamento.

Ainda na análise da comunicação como função social, temos que Bertrand (1999) considera que a comunicação social, compreende que as funções de comunicação se dividem em seis: (i) observar o entorno; seu papel é fazer a triagem, realizar a interpretação e fazer a disseminação; (ii) assegurar a comunicação social, que trata das questões que a comunicação lateral dissemina entre as pessoas do mesmo grupo social ou entre aquelas que possuem afinidades e, com isso, tornando mais dimensional a divulgação das informações, ao passo que na sociedade de massa essa divulgação se torna mais dispersa; (iii) fornecer uma imagem do mundo, uma visão de integração das interdependências existentes dos diversos universos, no sentido de que só se conhece aquelas regiões locais que são propaladas ou divulgadas; (iv) transmitir a cultura, os valores e tradições que possibilitam ao indivíduo ter uma identidade étnica, social etc.; (v) contribuir para o entretenimento, dentro da sociedade de massas, sendo que este fator se torna uma importante variável da função comunicação, seja pelo processo transformador pelo qual a sociedade passa, seja pelos aspectos da industrialização da sociedade de consumo, das diversas atividades às quais a sociedade está submetida; (vi) persuadir e convencer - na atual sociedade industrializada, esta função está muito relacionada ao papel do consumo.

Portanto, considerando que a comunicação foi inserida de tal forma no contexto da globalização, não mais apenas como uma mera ciência, mas como ferramenta dos negócios, isto produziu uma série de interpretações e novas atribuições para a função de comunicação no contexto organizacional. Deste modo,

o processo de transformação global e seus movimentos sistematizados fazem com que a comunicação se torne cada vez mais empresarial.

Considerando a análise do processo de formação da comunicação de forma integrada, cuja transformação é decorrente do próprio processo de mudança existente no âmbito da formação como um todo das organizações, Kunsch (2003) relata que as organizações sempre existiram, desde o início da humanidade. Contudo, com vistas a atender as crescentes demandas diante de novas necessidades sociais e mercadológicas, em um mundo contemporâneo e moderno, um número maior de organizações é formado no sentido de cumprir estas necessidades existentes.

Embora apresente a organização em seu estudo como sendo conceitualmente uma entidade burocrática, Weber (1999) também dá uma outra interpretação mais rica:

Um sistema de atividade contínua e intencional de um tipo específico. Uma organização dotada de personalidade jurídica é uma relação social associativa caracterizada por um quadro administrativo que se dedica a essa atividade contínua e intencional.

Assim, no entendimento de que a comunicação deve cumprir seu papel social dentro da sistemática dos negócios empresariais, sentiu-se a necessidade, durante o contínuo processo de transformações, de que a comunicação tenha um papel mais integrado aos processos econômicos, sociais e organizacionais como um todo, mas sem perder a característica de manter um relacionamento mais direto junto às partes interessadas. Condição esta bastante relevante no sentido de longevidade das organizações, e de forma que obtenha um grau de sustentabilidade exequível. Deste modo, a função comunicação migrando para uma integração multifuncional para atender e suprir as demandas decorrentes desta necessidade. Para Figueiredo & Nassar (1995), a comunicação empresarial tem um papel importante e é condição primária quanto ao aspecto da construção da imagem institucional de uma empresa. E para que esta meta seja conquistada, além de todo o processo inerente à transparência e a aproximação junto às partes interessadas, deve-se ter a

valorização de profissionais de relações-públicas<sup>14</sup>, pois são estes profissionais que criam e permitem que haja condições de formação de uma boa área de comunicação empresarial no município do planejamento e no desenvolvimento de suas ações empresariais.

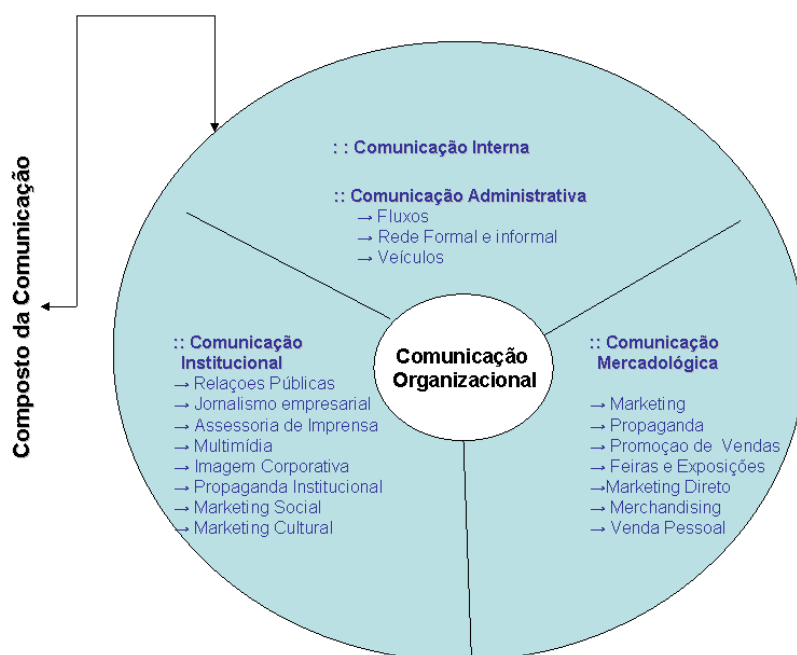
Segundo Neves (2000, p. 32), a comunicação integrada é:

Um processo que integra todas as funções que se relacionam com públicos ou que fazem algum tipo de comunicação. Em outras palavras, *marketing*, vendas, recursos humanos, relações públicas, advogados, *ombudsman*, serviço de atendimento ao consumidor, *telemarketing*, lobista, agência de publicidade, relações com a imprensa, relações com a comunidade devem operar debaixo do mesmo processo de comunicação.

O papel da comunicação integrada, segundo Kunsch (2003), é fazer a convergência de diversas áreas de atuação da comunicação, de forma que funcione dentro de uma visão sistêmica, onde o processo de sinergia flua adequadamente para um bom resultado coletivo (Figura 5, abaixo). Este *mix* da comunicação organizacional, composto pelas diversas áreas de comunicação, seja a comunicação interna, a comunicação administrativa, a mercadológica e a institucional, na visão da autora, deve atuar de forma sistêmica. Assim, constituindo uma unidade efetivamente integrada, dentro de um nível consensual de harmonia, no âmbito do desenvolvimento das atividades e, conseqüentemente, na obtenção dos resultados. Esta convergência, na visão da autora, desde que dentro de uma visão claramente definida e dentro de preceitos objetivos, transparentes em suas ações, define e permite um desenvolvimento estratégico e tático que deve ser definida para um bem maior na obtenção da eficácia de suas ações. Esta integração permite que, tendo as ações definidas e claramente expostas, elas venham propiciar que as ações de relacionamento perante as diversas partes interessadas sejam mais profícuas e estabeleçam condições para o desenvolvimento de uma relação de credibilidade em todas as instâncias desta relação. O que reforça o contexto da sustentabilidade organizacional não apenas em momentos de benesses, mas também em momentos de possibilidade de risco ou mesmo de crise.

---

<sup>14</sup> Na compreensão do que foi exposto pelos autores, o termo relações-públicas visa à compreensão dos profissionais que compõem o espectro de profissionais que detêm a atribuição de comunicação empresarial, como relações públicas, jornalistas, publicitários, marqueteiros, pesquisadores, dentre tantos outros que compõem este universo de profissionais.



Adaptado de: Margarida Kunsch (2003, p.151)

Figura 5 – Visão de Comunicação Integrada

Fonte: Adaptado de Kunsch (2003, p. 151)

### 3.3.2 A Sistematização dos Processos de Comunicação de Crise

Por que sistematizar os processos de comunicação de crise?

Toda empresa está sujeita a uma crise. Segundo Mahoney (2007): “Crise é praticamente uma parte inevitável dos negócios. A maioria das empresas enfrenta mais de uma crise em sua existência comercial.”

Na visão de Neves (2002), a tecnologia democratizou tanto o acesso ao processo de informação que todas as crises ou percepções de risco que possam gerar uma crise são monitoradas de forma constante, sem exclusividade de público, mas bastando apenas que o público esteja conectado. Hoje, qualquer segmento de público tem acesso às informações *online*, pois a tecnologia da informação ampliou-se de tal forma que adquiriu um nível bastante individualizado. Por outro lado, esta democratização das informações, o processo de transformação global ante aos processos de sustentabilidade, elevou o nível de percepção de risco, com isso também aumentando o índice de pressão interna e externa (GOMES, 2004).

Por outro lado, um sem-número de empresas ficou em condições de captar mais recursos externos, principalmente junto a investidores, em decorrência de estar com seu capital aberto no mercado de ações. Deste modo, as empresas ficaram bem mais expostas, exigindo-se muito mais transparência, postura e atitude delas, o que certamente também ocorre com seus dirigentes (HUMBERG, 2002).

Em decorrência de todo o processo de mudança global, e dentre outras tantas variáveis do processo de mudança, Mahoney (2007) defende que a responsabilidade do gerenciamento de crise deve estar inserida nas atribuições do executivo. E tal assertiva se deve ao fato de que para a administração moderna isso é “um dogma”. Essa condição se dá pelo fato do avanço da tecnologia assim como pelo crescimento vertiginoso dos negócios das empresas, sendo estas algumas das principais razões. Sendo a fronteira física não mais um fator de limitação para a ampliação dos negócios, além de todo o processo de transformação global que invadiu o mundo, isto exigiu um alto grau de desenvolvimento da tecnologia e da própria tecnologia da informação. Logo, reduzindo as respectivas distâncias entre as diversas bases da organização por meio da ampliação dos canais de comunicação e sua interdependência, tanto no âmbito coletivo (organizações jurídicas) quanto no individualizado (indivíduo ou grupo social). A conseqüência disto permite maior mobilidade de ações institucionalizadas, mesmo que não haja o sentido real de movimentação fisicamente falando, mas a tecnologia favorece essa mobilidade. Essa abordagem do autor se dá porque potencialmente os estragos, decorrentes dos processos de crise, ocorrem pelas próprias características inerentes à grandiosidade da tecnologia e sua complexidade intrínseca vinculadas ao próprio negócio. Quando o risco se torna maior por causa da tecnologia, o controle também tem que ser cada vez maior. Conseqüentemente, exige-se também mais do homem, enquanto instrumento e criador das facilidades tecnológicas.

A sistematização do processo de comunicação de crise, na visão de Puig (2006), é fundamental, pois ela traduz o sentimento da organização no que tange à funcionalidade da comunicação assim como no grau de responsabilidade que a empresa tem no que diz respeito a um fundamento principal, que é a tangibilidade quanto à formação da credibilidade. É o diálogo como premissa de transparência na informação, do que se quer dizer, do que se quer falar, do que se quer transmitir, de um melhor entendimento entre as partes interessadas.

O processo de sistematização de comunicação de crise é algo desafiador. É desafiador pela própria complexidade existente no processo de sistematização, pois as ações e as correlações existentes devem ser trabalhadas de forma antecipada, de forma pró-ativa. Do mesmo modo, a segurança da informação passa a ser um aliado estratégico e importante na defesa dos interesses e da gestão da informação (RODRIGUEZ, 2002).

Além disso, todo um processo conjuntural de treinamento, capacitação, engajamento e cumplicidade no sentido de realizar e consolidar as práticas dessa sistematização deve fazer parte da cultura da organização. E isto, é importante destacar, deve ser uma cultura organizacional, mas abrangendo todos os níveis envolvidos, seja de forma direta ou indireta, seja no alto ou no mais baixo escalão. O processo é contínuo e freqüente. Do contrário, de nada adianta todo o aporte ou investimento de recursos, sejam eles humanos ou materiais. Pois, mesmo que haja um nível de consolidação dos processos, o ambiente onde se desenvolve uma condição de crise é muito hostil e árduo, e repleto de tensão, cujas conseqüências são as mais adversas. Sem que se possa prever a consequência final destas resultantes. Por outro lado, as relações são voláteis e potencialmente tensas no que diz respeito às ações inerentes à situação e seus respectivos desdobramentos. Esta é uma razão importante para que se tenha uma situação de credibilidade e de confiança nas relações junto às partes interessadas, onde mais do que nunca as condições dos valores construídos prevalecem e condicionam a tônica da coerência junto aos organismos envolvidos (McMILLAN, 2005).

Embora haja um sem-número de possíveis ocorrências ou possibilidades de instauração de uma situação de crise, segundo Neves (2005) não existe uma fórmula definida para o processo de prevenção. Existe, sim, condições para que as organizações estejam correntemente realizando e se preparando para as condições de crise, no sentido pró-ativo. E de que forma: monitorando constantemente as possibilidades de risco. Nessa concepção, é preciso estar atuando mais do que preventivamente em relação às normas de segurança, ou mesmo com base nos recursos e aparatos estruturais, em acordo com a periodicidade de manutenção. Deixando desse modo de ser apenas uma ação preventiva, mas que, em uma

concepção de monitoramento, tenha-se também uma postura preditiva<sup>15</sup>. Por conseguinte, também aprendendo com os erros anteriores, possuindo e criando condições de aprender com o erro e não se esquivando diante de uma ocorrência passada, sem que isto sirva de um processo de aprendizado. Isto permite a criação de uma condição bastante abrangente e com uma conotação mais segura quanto a antever uma possibilidade de situação de crise.

Ainda segundo Neves (2005), normalmente uma situação de crise pode vir acrescida de fenômenos muito maiores do que aqueles previamente sabidos no momento da crise. Diante das condições ou mesmo da forma como foi tratada ou encarada pela organização, ou mesmo a forma de lidar com a circunstância, esta pode trazer uma série de mudanças que passam a criar outros níveis de interdependências, seja no envolvimento das pessoas, seja pelo grau de intensidade da ocorrência e o seu respectivo desdobramento. Seja por qualquer outra possível situação que venha a ser gerada diante deste momento de indecisão ou de morosidade na tomada de decisão. Enfim, condições que se tornam mutáveis a cada momento e que muitas vezes fogem ao controle. Daí a importância do histórico construído nas relações junto às partes interessadas.

E levando-se em conta os aspectos abordados até então, dentro destas considerações de sistematização do processo de comunicação de crise, segundo Freitas (2000, p.50), esta deve ser pensada desde a concepção do projeto:

A noção fundamental de prevenção, contudo, pressupõe um entendimento sobre as origens e as causas que podem levar a um acidente. Nesse sentido, os acidentes devem ser analisados como o resultado de um amplo processo de interações sucessivas que ocorrem desde o momento da concepção do projeto industrial.

Já na visão de Junior (1998), a sistematização de comunicação de crise referente aos riscos tecnológicos ambientais surgiu por causa da exposição das pessoas no que diz respeito à segurança e à saúde. Mas, principalmente, diante das necessidades e exigências feitas pela sociedade quanto a esses riscos, criando um

---

<sup>15</sup> Segundo o Dicionário Houaiss (2001): 1) relativo a ou que envolve predição; 2) que prediz; que afirma antecipadamente, antes de observação ou comprovação efetiva; 3) que envolve, utiliza ou permite dedução com base em informações prévias.

aspecto motivador e de mobilização dessa mesma sociedade pelas questões ambientais, devido aos riscos negativos provocados ou mesmo induzidos. Segundo o autor, os objetivos de uma comunicação de crise podem ser divididos em seis categorias: (i) fomentar a educação e a informação; (ii) aprimorar o conhecimento do público; (iii) mudar o comportamento e as ações preventivas; (iv) gerar metas organizacionais; (v) gerar metas de cunho legal; e (vi) propiciar a resolução dos problemas e conflitos. Deste modo, estes objetivos tendem a contribuir significativamente para uma resposta bem-sucedida junto a todos os setores da sociedade envolvidos, e reforçam que a informação de forma transparente, consolidada e embasada favorece os desdobramentos desta relação construída, principalmente no momento de ocorrência de uma crise ou de uma possível crise, mediante à percepção do risco iminente. De acordo com Neves (2002), o custo envolvido na preparação do processo de sistematização de comunicação de crise é infinitamente menor do que aquele que será enfrentado no momento de instauração da crise.

A necessidade de um plano de gerenciamento de crise é o principal ponto que passa pela sistematização do processo de comunicação de crise (MAHONEY, 2007). E toda e qualquer empresa, independentemente do seu porte, deve ter um plano de gerenciamento de crise, controlando da melhor maneira possível os processos de comunicação que são desenvolvidos com esta finalidade. A relação custo-benefício é significativamente relevante nestas condições. Seja pela inserção na cultura organizacional, seja pelo processo de segurança que se passa internamente junto à sua força de trabalho, junto às partes interessadas. Seja pelo alto grau de comprometimento envolvendo especificamente investidores e acionistas, mas também a opinião pública de forma geral. Assim, é gerado um comportamento eqüânime em todos os segmentos de público de relacionamento e de interesse.

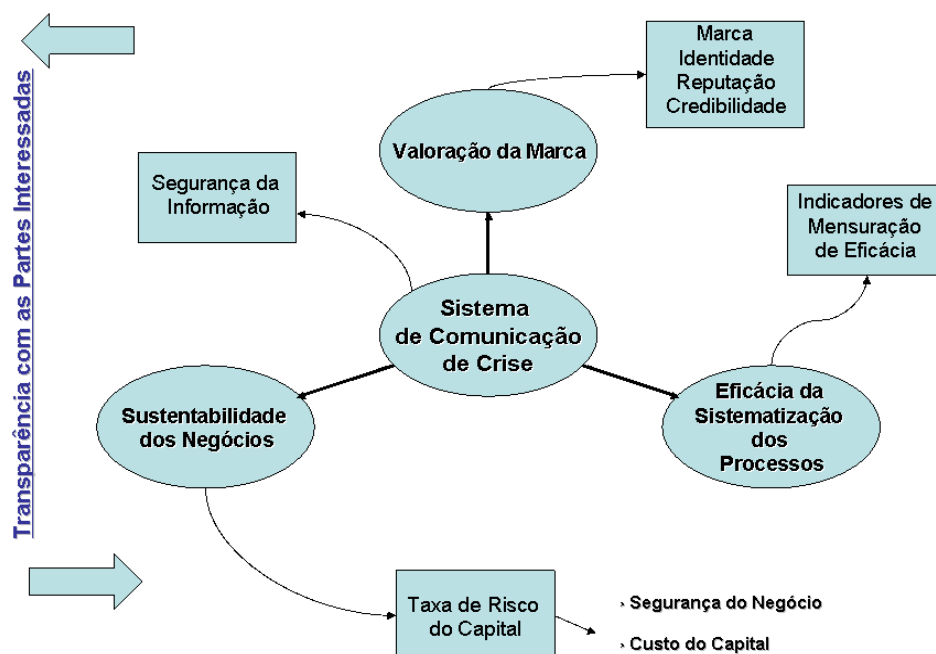
Dentro da sistematização dos processos de comunicação de crise, Mahoney (2007) prevê que um plano de gerenciamento de crise deve conter os seguintes componentes e variáveis: (i) identificar potenciais tipos de crises e manter uma boa base de pesquisa que tenha condições de municiar quanto a indicadores de monitoramento na percepção do risco; (ii) avaliar de forma constante o estado de prontidão da empresa por meio de auditoria interna e externa; (iii) estimativa do nível



de risco da empresa e as conseqüências no caso de ocorrer uma crise; (iv) cálculo da capacidade atual de a empresa administrar com sucesso uma circunstância de crise; (v) identificação dos integrantes-chaves de uma equipa de contingência e de gerenciamento de risco, detalhando o papel de cada um dos integrantes; (vi) treinamento periódico e freqüente da equipe envolvida assim como prática de simulações como melhoria contínua; (vii) criação de um centro de crise para concentração das atividades; (viii) estabelecimento de sistemática de coleta de informações de forma que todas as informações relativas à condição de crise estejam concentradas; (ix) monitoramento da evolução do processo implantado, com avaliações e análises da situação gerando relatórios atualizados; (x) providências em relação à administração do processo de crise; e (xi) descoberta das razões de instauração de crise, visando a otimização da capacidade da empresa em se articular e evitar a recorrência do problema, ou o processo de minimização ou gerenciamento do aspecto negativo.

De forma sintética, a Figura 6 apresentada abaixo demonstra o ciclo de sistematização dos processos de comunicação de crise e seu envolvimento direto no âmbito dos negócios.

O sistema apresentado reforça o quanto é importante a manutenção das relações e sua relevância para a sistematização dos processos de comunicação de crise, cuja integração e interatividade pode até dar uma dimensão de o quanto pode afetar direta ou indiretamente a sustentabilidade das organizações ou mesmo reforçar as relações, a marca, a reputação, a credibilidade, a identidade organizacional, junto ao público interno e externo. Enfim, possibilitar que a empresa alcance a condição da sustentabilidade empresarial no processo de troca e ajuste mútuos em cada uma das variáveis e partes envolvidas.



Fonte: Erasmo Granado e Cláudio Paula (2006)

Figura 6 – A Sistematização de Comunicação de Crise

Fonte: Erasmo Granado e o autor (2006)

### 3.3.2.1. O Rito

No processo de comunicação de crise, o rito se faz necessário porque está intimamente relacionado a diversos procedimentos e regras de forma a restabelecer os padrões usuais de uma organização.

O rito envolve uma série de valores e variáveis que contribuem significativamente nas relações de credibilidade, na construção da confiança mútua e na forma de transparente de lidar com as partes interessadas e demais públicos, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de ações anteriores a uma

crise<sup>16</sup>.

Segundo o Dicionário Houaiss (2001), são várias acepções para o termo rito. Abaixo, é indicado o que mais se apropria ao conteúdo do estudo:

Substantivo masculino

8 Derivação: por metonímia.

cerimônia que segue estes preceitos, estas normas

9 série de procedimentos invariáveis na realização de determinada coisa; costume, hábito

9.1 Rubrica: termo jurídico.

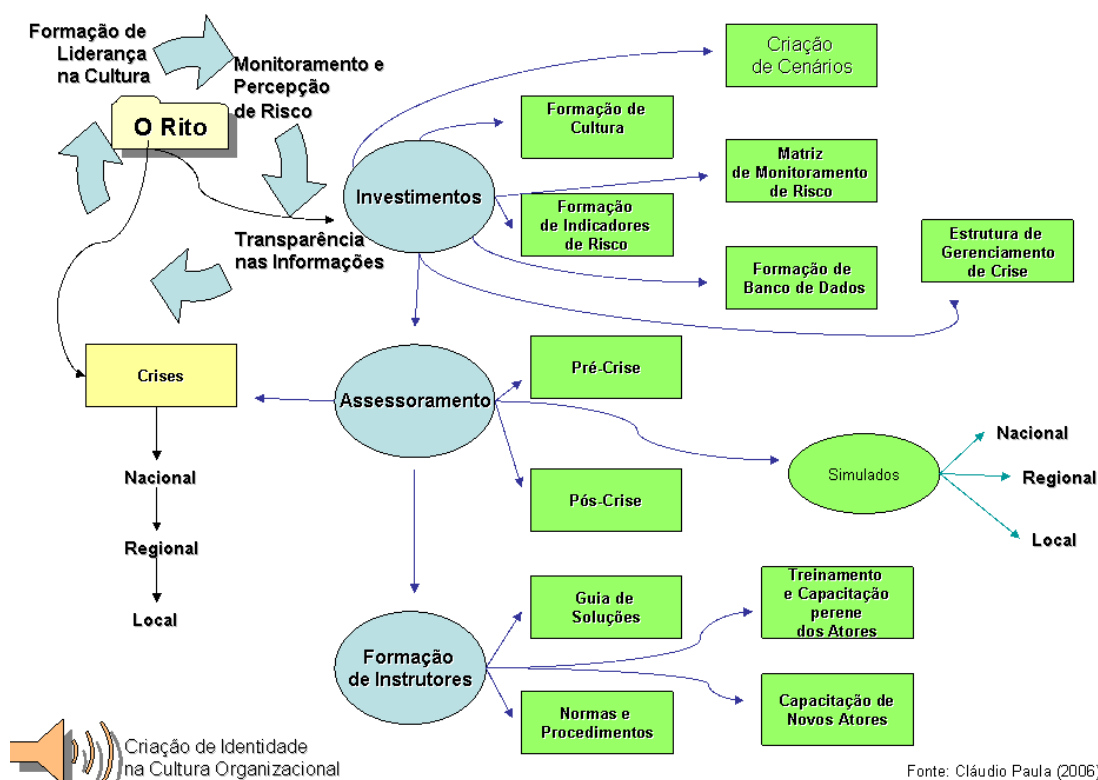
conjunto de formalidades que devem ser observadas para que um ato possa ser considerado válido ou para a execução de determinada diligência.

A Figura 7, desenvolvida a partir da interpretação do autor do estudo, exprime de forma simples um resumo do rito, seus atores principais, contribuições, possíveis variáveis, especificidades, a necessidade de continuidade de investimentos, a importância do processo de formação de liderança, a real necessidade do monitoramento do risco contínuo, a capacitação dos participantes novos ou antigos, a formulação de simulações contínuas e freqüentes.

O destaque é que a figura demonstra a importância de melhoria contínua dos processos, a importância na manutenção dos processos, de forma que a identidade cultural da organização esteja enraizada, minimizando os impactos e as conseqüências diante de uma condição de risco, criando condições intrínsecas junto às partes interessadas e demais públicos de relacionamento, tanto no âmbito interno quanto aquele externo à organização.

---

<sup>16</sup> Neste sentido, a Petrobras vem desenvolvendo ações diretamente junto às partes interessadas, tanto na implementação do Plano Diretor de Dutos, em São Paulo como na implementação do Pólo Petroquímico do Estado do Rio de Janeiro – COMPERJ. Quanto aos aspectos tecnológicos que envolvem o Centro de Pesquisas e Desenvolvimento (CENPES), vários projetos desenvolvidos se tornaram patentes inovadoras, como o G.i.r.i.n.o. e o robô Chico Mendes, por exemplo, inovações tecnológicas visando à prevenção no processo industrial e de segurança, junto às partes interessadas e ao meio ambiente.



Fonte: Cláudio Paula (2006)

Figura 7 – O Rito dos Processos de Comunicação de Crise

Fonte: o autor

O rito reforça o papel de construção relativo à composição dos ativos intangíveis. Reforça aspectos pela ótica da credibilidade, da reputação da organização, do interesse e envolvimento mútuos pelas partes interessadas e pelo corpo dirigente das empresas. Além do que, o quanto de conhecimento propicia um melhor entendimento ante as práticas e as atividades industriais ou em seu segmento de negócio. Da mesma forma, o rito aumenta o interesse do público interno, pois a partir do processo de capacitação contínua, e freqüente, possibilita dar mais condições de criação de novos atores engajados e preparados neste processo. Do mesmo modo, a manter os atores já existentes e habilitados a desenvolver as melhores práticas ou a integrar os processos visando à manutenção da percepção de crise e a melhoria no processo de monitoramento da crise.

Assim, alguns pontos são importantes no desenvolvimento do rito em um momento de crise ou de preparativo para uma condição de crise, e eles devem ser elementos que venham fazer parte das premissas dos processos de comunicação

de crise. Assim, com base em consulta a alguns manuais e guias de comunicação de crise, temos alguns pontos relevantes no aspecto dos processos de comunicação de crise e suas nuances: (i) Rapidez nas informações, quanto mais rápido e ágil for a empresa no processo de informações ante ao problema, melhor e menor serão as conseqüências em relação à imagem; (ii) uso intensivo da tecnologia da informação, facilitando a divulgação das informações junto às partes interessadas; (iii) processo de transparência: calcada nos fatos, na objetividade das informações, nas posturas e atitudes dos seus interlocutores; (iv) compromisso total da liderança no processo, do início ao fim; (v) integração: as informações devem ser integradas, pois deste modo as condições e as análises podem ser tratadas antecipadamente, visando os possíveis desdobramentos e as repercussões, atuando em condições que podem se tornar maior do que o problema ocorrido, mudando o nível de repercussão (por exemplo, local para regional, regional para nacional etc.); (vi) comunicação como sendo um papel de todos: as informações compartilhadas junto ao público interno, auxiliam no processo de difusão das informações. Pois, cada um em sua atividade pode auxiliar nas informações junto aos seus respectivos públicos de relacionamento; (vii) incorporação das melhores práticas: o aprendizado e a experiência em situações de risco ou de crise passadas devem ser compartilhados internamente nas organizações.

Por outro lado, a partir do momento em que a construção de cenários (NEVES, 2000) e simulações ocorre, e as comunidades e demais partes interessadas participam deste processo, isto torna a visão da empresa mais palatável junto aos diversos públicos de relacionamento e de interesse, provendo assim uma dimensão dos processos e das atividades desenvolvidas assim como as perspectivas reais diante de uma situação de risco ou de crise. Portanto, a partir do momento em que presenciam o cenário real de uma condição de crise, embora uma crise simulada, podem perceber que diante do cotidiano das atividades isto pode se tornar real sob qualquer condição, sem uma previsibilidade ou mesmo uma assertividade, caso ocorra de uma condição extemporânea. Isto faz parte do processo de transparência e de formação de identidade junto às comunidades e demais públicos de relacionamento.

### **3.3.3 Comunicação com as Partes Interessadas (*Stakeholders*)**

De acordo com o que foi exposto nos capítulos anteriores, os conceitos e as premissas baseados na cultura organizacional das empresas, como forma de lidar com os aspectos éticos, de transparência, de informação direta e objetiva, dentre outros atributos, irão contribuir para o processo de formação da imagem empresarial para as partes interessadas, mas também apontar qual o caminho ou mesmo o tipo de relação que será o fio condutor para esse grau de relacionamento.

No caso específico das relações socialmente responsáveis, segundo Azevedo (2004), os valores e a transparência devem ser seguidos como uma premissa incondicional pelas empresas que formam, dentro de sua cultura organizacional, as premissas de responsabilidade social em suas relações. Certamente, isso se reflete diretamente nas relações com as partes interessadas assim como no que diz respeito ao desenvolvimento sustentável de seus negócios.

Segundo Humberg (2002, p.65), a preservação ambiental hoje tem muita aceitação social, em qualquer nível de entendimento que se imagine. E diante disto, as instituições, sejam empresas, governos e demais públicos envolvidos, se vêem diretamente afetados, pois as legislações mudaram, propiciando um maior controle ambiental, e as empresas precisam aperfeiçoar seus métodos e seus procedimentos operacionais como forma de oferecer melhores perspectivas, satisfazendo um padrão mais amplo de exigências. Com isso, fazem com que o conceito de cidadania se aperfeiçoe e esta seja mais bem exercida.

Cada empresa ou organização vem fazendo sua parte no desenvolvimento tecnológico que aproxima as partes interessadas em geral, o que aumentou consideravelmente sua exposição pública, possibilitando uma vigilância maior por parte de toda a sociedade (HUMBERG, 2002) que já havia assimilado valores ambientalistas e tomado consciência do importante desenvolvimento tecnológico nas comunicações. Logo, passando a exigir um papel mais efetivo de liderança por parte das empresas e pressionando por um engajamento real no processo de sustentabilidade.

A comunicação junto às partes interessadas, além do fato de a questão estar geralmente mais ajustada às condições empresariais, com base no fato de que um maior número de profissionais atua na área de planejamento corporativo, ou mesmo

consultores, e isto vem contribuindo para uma mudança de paradigma, embora ainda seja pequeno o montante de atuações diretas, pois depende muito do processo liderança das organizações. Por outro lado, o processo tecnológico atua fortemente neste processo de mudança conjuntural, fazendo desse modo com que as partes interessadas estejam mais próximas desta ou daquela organização e de sua atuação assim como na sua forma de conduzir os negócios e seus desdobramentos em suas relações (CAPRA, 2005).

No caso de investidores e acionistas, devemos levar em consideração que a mídia tem um papel de grande importância. E não somente no efeito das ações negociadas no mercado de capitais, mas também quanto aos efeitos ante as práticas inadequadas de governança corporativa as quais atingem duramente as diretrizes e as metas definidas pelas empresas. Pois, como as condições de risco e de crise são elementos que funcionam à revelia das vontades administrativas, o fato de não se criar ou não se reter uma boa imagem ou reputação junto a este segmento específico de público pesa consideravelmente na perda real de valores econômicos relevantes, devido à volatilidade do mercado de ações, de onde determinados segmentos de investidores extraem informações para seus investimentos e no que tange à mensuração voltada aos indicadores de sustentabilidade. O mesmo ocorre quanto a práticas de governança que estejam em dissonância com os preceitos exigidos por determinados grupos de investidores.

Contudo, a sociedade de forma geral (sejam grupos ambientais, a comunidade, dentre outros segmentos de público) atualmente tem mais acesso às empresas. E, entre diversos fatores, um deles é bem relevante, e decorre do fato de que hoje, diante do crescimento de empresas listadas em bolsas de valores, este este segmento de grupo social está mais fortemente envolvido com as organizações. Assim, permitindo dessa maneira que elas reflitam e tenham um posicionamento diferente. Pode-se dizer que o mercado de ações, embora com características bem definidas no envolvimento da sociedade junto às organizações, é benéfico para acelerar o processo de mudança conjuntural dentro dos preceitos de responsabilidade social empresarial.

O fato é que, a partir do momento em que este segmento de público atua também como investidor, isto faz com que a profusão e a diversidade de variáveis sejam as maiores possíveis, colocando as organizações em processo de mudança,

obrigatoriamente, e no decorrer de um determinado período. Assim, uma maior quantidade de empresas estará mais estreitamente envolvida neste processo estrutural. Ainda mais considerando que o investimento em mercado de capitais é um investimento de longo prazo. Logo, é de interesse das empresas a conservação do maior número possível de investidores, como forma de manutenção dentro das médias de negociação praticadas no mercado de ações. E sendo um interesse mútuo, por certo existe alguma anuência e compreensão diante das forças de pressão (MAHONEY, 2007). Portanto, não há como desconsiderar este valor agregado no aspecto das relações junto às partes interessadas.



## 4. PROCESSOS DE PERCEPÇÃO DE RISCO

### 4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O risco faz parte de qualquer atividade empresarial, tendo maior incidência de acordo com o segmento ao qual está relacionada. Os impactos e os desdobramentos do risco se refletem diretamente de acordo com o que foi expresso. Segundo Neves (2002), o cotidiano empresarial é feito de crises. Ainda na visão do autor, qualquer empresa mediana está estruturada para monitorar seus riscos, ou mesmo suas crises empresariais, independentemente do jeito que é esta crise e no respectivo nível em que ocorrer. Só para exemplificar, as crises podem ocorrer com relação à desvalorização da moeda, perda de uma concorrência importante, falência de alguém importante na cadeia de fornecedores ou mesmo de clientes, e podem ser crises de grande e pequeno porte, entre outros tipos de crise e suas diversas nuances. O processo de sustentabilidade organizacional é extremamente importante, pois no seu interior existe também um processo de desenvolvimento mútuo entre as empresas e as partes interessadas, passando pela questão do desenvolvimento da responsabilidade social corporativa.

Além disso, acentuando estes fatores, o processo de comunicação é fundamental para que o movimento seja de mão-dupla, ou seja, haja a relação de respeitabilidade, mas também de credibilidade entre as partes, de forma que seja um entendimento e que os processos informativos se passem de forma mútua neste desenvolvimento que deve ser estruturado. Daí a importância de um planejamento estruturado, formatando um sistema de comunicação de crise, reforçando as relações no processo de análise de risco e, conseqüentemente, o que diz respeito ao monitoramento destes riscos. Estas vertentes atuam em conjunto, pois uma dá o equilíbrio necessário à outra, atuando fortemente no sentido de contrabalançar o momento de forças antagônicas em um determinado instante em que esta relação se faz valer entre as partes (NEVES, 2002).

Em complementação ao que foi exposto, e segundo a visão de Mahoney (2007, p.209), este acrescenta ainda que nos últimos anos um movimento intenso foi diagnosticado no sentido de investimento em infra-estrutura pelas empresas de forma geral, independentemente do segmento de atuação. Da mesma forma, houve

um aumento considerável quanto ao porte de atuação e sistematização dos fluxos dos processos de comunicação, além de um aporte de investimentos de recursos em equipamentos e tecnologia de informação e demais formas de manter uma coerência nos respectivos fluxos de informação. Ou seja, uma visão de comunicação mais integrada, mais eficiente, não só no que diz respeito à gestão, mas também em relação à forma como se reportam as partes interessadas, com base em um fluxo de transparência das informações, demonstração de respeito, aumentando a relação de credibilidade entre as partes, aumentando o conceito de governança. E de acordo com essa concepção, o autor acentua que o fato de um maior número de empresas terem seu capital aberto no mercado de ações possibilita que este fluxo de comunicação seja mais bem engendrado e sistematizado. Pois, além de toda a pressão existente das partes interessadas (os *stakeholders*), e principalmente investidores e acionistas, existe uma percepção de o quanto as empresas buscam este engajamento e compromisso diante das referências apontadas como forma de sobrevivência em um processo de sustentabilidade.

A prevenção de acidentes, na visão de Freitas (2000, p.50), é um item fundamental em qualquer segmento de negócio:

A noção fundamental de prevenção, contudo, pressupõe um entendimento sobre as origens e as causas que podem levar a um acidente. Nesse sentido, os acidentes devem ser analisados como o resultado de um amplo processo de interações sucessivas que ocorrem desde o momento da concepção do projeto industrial. Passam pelas estratégias de gerenciamento adotadas e, mediante uma cadeia de eventos específicos que se inter-relacionam, propiciam que determinadas 'situações de risco' transformem-se em 'eventos de riscos', ou seja, situações de acidentes potenciais gerando acidentes concretos.

A respectiva importância é cada vez mais crescente, a partir do momento em que um risco existente pode ter consequências bem mais graves. Os acidentes podem afetar consideravelmente não só a saúde dos trabalhadores envolvidos assim como também a da população no entorno das áreas operacionais, sendo os impactos inerentes ao risco junto ao meio ambiente, além de acarretarem uma grande perda econômica, ainda conforme o autor. E os acidentes certamente geram impactos ambientais que por sua vez afetam diretamente todas as partes interessadas. Na visão de Kraemer (2004), impacto ambiental é entendido como

sendo qualquer tipo de alteração produzida pelo homem e suas respectivas atividades que possa gerar características de degeneração na constituição do ambiente, de forma que implique na carência quanto à capacidade de absorção desse mesmo ambiente. E define impacto ambiental como sendo:

O impacto ambiental é a alteração no meio ou em algum de seus componentes por determinada ação ou atividade. Estas alterações precisam ser quantificadas, pois apresentam variações relativas, podendo ser positivas ou negativas, grandes ou pequenas.

Também, o cuidado com equipamentos e infra-estrutura é importante no processo de construção de confiança nas relações envolvendo as partes interessadas. Particularmente por ser um fator importante e que está correlacionado aos dois pensamentos acima, possuindo um efeito significativo no processo de monitoramento do risco e estar na base da construção da credibilidade, o que certamente não elimina o efeito de uma crise, mas minimiza e reduz consideravelmente as percepções diante de uma crise instaurada ou com possibilidades de ocorrer. Neto & Fróes (2002) reconhecem este processo na formação da relação de confiança necessária e nos intercâmbios entre a organização e as partes interessadas. Pois, na visão destes autores a empresa socialmente responsável é considerada uma empresa-cidadã por conta da disseminação de valores que tenham como premissa a solidariedade social, atuando fortemente na coesão e no compromisso no âmbito social. E tendo também como ponto de partida condições equânimes de atuação, onde a dignidade, a liberdade e a melhoria da qualidade de vida daqueles que vivem em sociedade sejam fatores relevantes no processo de desenvolvimento sustentável e no próprio processo do desenvolvimento empresarial ligado às partes interessadas.

Na visão de sustentabilidade no desenvolvimento dos negócios, Gomes (2007) destaca que as condições de reconhecimento de uma empresa nos moldes de uma empresa socialmente responsável passa pelo interesse em não só adotar novos princípios tecnológicos e mais funcionais, como criar maior eficiência em seu negócio. Além de aumentar a qualidade do tipo de serviço a que o trabalhador está submetido, tendo por isso direito à obtenção de informações e de capacitação profissional, e se colocando de uma forma mais confortável no interior do processo

das novas tecnologias utilizadas em suas atividades. O mesmo ocorre quanto ao respeito à fiscalização das leis, indo até mesmo ao direito à recusa de realizar uma determinada atividade que não esteja dentro das condições legais de segurança do trabalho. Enfim, que haja realmente um processo de humanização dentro das atividades de trabalho, nas instalações e, principalmente, na forma de gestão das empresas, pois é este fator que culminará com a mudança organizacional e cultural, dentro dos princípios de sustentabilidade empresarial.

#### 4.2 PERCEPÇÃO DE RISCO

Na visão de Navarro & Cardoso (2005), a dimensão de risco levou o tema para discussões no interior das ciências sociais, assim como da psicologia social, possibilitando uma multiplicidade de significados que tomam um direcionamento que está de acordo com a dimensão dada ao respectivo tema para fins de avaliação e validação dentro da realidade dos riscos globais, que as autoras apontam como dimensões ecológicas, ambientais, políticas, econômicas e sociais.

O conceito de risco pode ser traduzido, segundo Gomes (2007, p.3), como “A probabilidade de um evento em relação a um determinado agente.” Sob esse aspecto, considera como sendo três os elementos que caracterizam um risco: (i) de ordem qualitativa, em que se afere a existência de ocorrência do evento em função de um determinado agente; (ii) de ordem quantitativa, aquela que se refere a uma probabilidade ou estimativa da ocorrência do evento e (iii) de ordem interpretativa, de cujo elemento se conclui a extensão do evento gerado pelo respectivo agente.

Considerando os aspectos da percepção de risco, Mattos (1994) reflete sobre a constatação por parte das organizações do fato de que a percepção é uma realidade que força consideravelmente processos de mudança. Em sua explanação relata condições que valem em regime de mão-dupla, ou seja, tanto para o considerado agente agressor quanto para o agente que faz a reação diante do fato. Neste caso, especificamente, houve uma revogação de decisões previamente decididas. No entanto, como assinalado em Gomes (2007), sabe-se que a percepção não é a mesma se levarmos em consideração cada uma das pessoas envolvidas, ainda que em uma mesma condição e situação. Deste modo, a atitude e

a própria postura frente à prevenção podem ser muito diferentes.

Junior (2007) cita, por exemplo, a ocorrência na qual a empresa petrolífera Shell, diante de uma forte pressão do grupo ambientalista *Greenpeace*, que mobilizou uma grande campanha popular, foi obrigada a recuar na decisão já tomada de afundar uma plataforma de petróleo que se encontrava obsoleta no Mar do Norte. A entidade ambiental denunciava os possíveis efeitos negativos desta ação deliberada da operação de afundamento. O *Greenpeace*, em seu manifesto, manteve a posição de que a petroleira deveria rebocar a respectiva plataforma para a costa, em terra firme, e desmontá-la. Entretanto, esta ação gerou para a Shell despesas extras no valor de US\$ 100 milhões. Entretanto, na citada via de mão-dupla, o *Greenpeace*, após três meses verificou e se manifestou informando que havia cometido um erro nas avaliações, refazendo sua decisão de mobilização.

Por outro lado, diante deste processo de percepção de risco e determinantes do processo decisório, inclusive envolvendo as partes interessadas, visando o desenvolvimento sustentável, da mesma forma em muitas situações tais condições fazem com que projetos previamente definidos, implantados e operando há muitos anos, sejam revistos em seu processo original. E esta atitude pró-ativa se deve ao fato de ter um caráter importante sob a ótica da avaliação em longo prazo, pois não só haverá ganho econômico no processo de otimização de custos e do esforço de controle de riscos, mas também quanto à percepção de risco existente nos dias de hoje. Ou seja, uma visão pró-ativa no que tange à percepção de risco e de fortalecimento do relacionamento junto às partes interessadas. Neste sentido o Plano Diretor de Dutos<sup>17</sup> da Petrobras para o estado de São Paulo (PDD-SP) se faz necessário, pois o crescimento desorganizado da sociedade nos grandes centros urbanos, principalmente, exige hoje que a Petrobras refaça seu trajeto da malha dutoviária por questões de segurança empresarial e de uma relação mais adequada junto às partes interessadas. Assim, uma malha de 560 km de novos dutos e de recuperação de dutos existentes, de forma redirecionada, será construída, visando atender a necessidade de ajuste urbano e de reorganização no processo de

---

<sup>17</sup> O PDD, além de enormes ganhos no que diz respeito às variáveis econômicas e sociais, possibilitará suporte ao desenvolvimento local das áreas compreendidas no plano diretor, onde estas mudanças permitirão também alterações do cenário dentro de premissas socioambientais. Em que instalações mais modernas têm como finalidade garantir a segurança, a preservação do meio ambiente e a desativação de dutos que se encontram em área de risco, mas principalmente permitir um melhor monitoramento das percepções de risco na região diretamente relacionada às mudanças. Mais informações acessar sites relacionados; veja <[www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br)>.

segurança, meio ambiente e responsabilidade social empresarial. Esta nova malha passará por 27 municípios paulistas.

O Plano Diretor de Dutos do estado de São Paulo é decorrente de uma necessidade dentro do processo de responsabilidade social corporativa. Mas, também é uma visão estratégica de monitoramento da percepção de risco desenvolvida em parceria da Petrobras com a sua subsidiária Petrobras Transporte (Transpetro), atendendo ainda aos preceitos de governança corporativa, a partir do momento em que o trabalho vem sendo desenvolvido de forma planejada, minimizando impactos para aquelas comunidades envolvidas e atendendo aos preceitos de transparência, discussão de projetos conjuntos e análise conjuntural diante dos possíveis impactos. Em consonância a isso, projetos de responsabilidade social relativos à urbanização junto às comunidades, de modo prévio às obras do PDD, vêm sendo desenvolvidos, visando melhorias e benefícios em municípios como São Paulo, Santo André, São Bernardo do Campos, Taboão da Serra e Osasco, pois após a conclusão das obras os dutos na região serão desativados, dentro da linha de planejamento do respectivo PDD. Hoje, o estado de São Paulo é o estado brasileiro que comporta o maior volume de atividades do Sistema Petrobras, tendo 20% da malha dutoviária e em torno de 50% do referente ao refino. Nas condições de hoje, diversas comunidades se encontram instaladas em áreas contíguas às áreas de servidão das faixas de dutos, e mesmo várias delas se instalaram onde até então era somente faixa de servidão dos dutos<sup>18</sup>.

A questão apontada por Albuquerque & Cirino (2000) está em sintonia com esta questão do crescimento desordenado das grandes cidades, aumentando assim a percepção de risco por conta das empresas. O fato é que muitas destas áreas de servidão, no caso específico da Petrobras usado como referência, são faixas de servidão com áreas teoricamente livres, embora impedidas de serem usadas, mas as precárias condições dos serviços básicos, a baixa remuneração de forma geral, o desemprego, a miséria, a pobreza, enfim, fatores que os autores chamam de *vulnerabilidade social*, todos estes elementos ratificam a falta de acesso e de estrutura às condições sociais básicas das cidades grandes, ainda existindo a questão da falta de condições de trabalho no campo, e são fatores, dentre tantos

---

<sup>18</sup> A faixa de servidão é aquela área em que nada pode ser instalado, pois está dentro da faixa de segurança para uma possível intervenção, seja no âmbito de manutenção, de prevenção, de monitoramento de rotina da faixa ou mesmo facilitando o acesso em condições de crise instaurada.

outros que confirmam este processo de aglutinação desorganizada, principalmente nos grandes centros urbanos. Estas condições aceleram o processo de desemprego ou a empregabilidade informal, ou a pobreza, a miséria, deste modo favorecendo o empobrecimento e uma relação de desgaste social acentuado. Estes elementos citados expressam o que os autores definem como sendo o processo de *vulnerabilidade social*, cada dia mais real para uma grande massa populacional. Esta vulnerabilidade econômica, social, cultural e ecológica predispõe as populações para que estas sejam afetadas pelo impacto de determinadas ameaças físicas, naturais e sociais.

A percepção do risco, segundo Junior (1998), se divide em duas situações diferentes de percepção, o risco objetivo e o risco subjetivo. A diferença principal entre eles é que o risco objetivo é aquele resultante de dados de experimentos e análises probabilísticas, enquanto que o risco subjetivo é aquele decorrente da percepção leiga do risco em si, onde possam ocorrer erros de estimativa das escalas de risco<sup>19</sup>. O fato é que não se tem como deixar de lado que a percepção de risco esteja vinculada a uma realidade próxima de onde se desenvolve uma atividade industrial ou de negócio. Por isso, na visão do autor, a abordagem técnica visa enfaticamente este teor e caráter. E tende a se mostrar incompleta ao analisar questões de aspectos sociais. Assim, na visão do autor, para que as análises estejam mais de acordo com um contexto realista, a percepção pública deve ser levada em consideração, pois as experiências são diversificadas, dependendo de cada grupo social. Logo, esta diferença é relevante na avaliação dos cenários, haja vista que as experiências sociais variam e, conseqüentemente, os atributos relativos à percepção. Por outro lado, Gomes (2007, p.8) ressalta que: “O conhecimento científico e a percepção de risco estão vinculados a pesquisas produzidas, mas as normas de segurança do trabalho não conseguem acompanhar as mudanças na mesma velocidade a evolução do conhecimento”.

Já na visão de Eccles et al., (2007) os autores acrescentam que é necessário que a organização identifique, possa mensurar, quantificar e gerenciar os riscos referentes à reputação da empresa, de forma que se consiga se mantê-la

---

<sup>19</sup> Na visão do autor: “A própria distinção técnica em ‘Risco Objetivo’ e ‘Risco Subjetivo’ é controversa, pois, numa área complexa e pouco explorada como a análise de risco, o ‘Risco Objetivo’, que deveria ser reprodutível (isto é, gerar resultados iguais, independente de quem realiza a análise), não o é, pois a sua determinação possui subjetividade, já que requer o exercício do julgamento. Julgamento científico, mas ainda assim, julgamento.” p. ?

preservada antes que o problema ou crise possam ocorrer, se instaurarem ou mesmo eclodirem de forma inesperada. Segundo os autores, o pior risco existente é quando o processo de reputação é mais positivo do que efetivamente representa na realidade, o que aumenta consideravelmente o risco de crise na reputação. Os autores defendem que a reputação é distinta a partir do momento em que uma característica de comportamento da companhia pode se desdobrar em uma condição melhor ou pior no que diz respeito à percepção de risco à sua reputação. Em caso de acontecer uma situação de crise, nestas condições, este alto custo será apresentado e revelado, e a reputação declinará de forma tão acentuada que poderá se equiparar de fato ao que representa na realidade, e não somente uma reputação criada com base em uma imagem.

Os autores assinalam ainda como exemplo o caso da British Petroleum (BP), que acabou aprendendo da forma mais difícil, ou seja, a gigante empresa de energia tem se empenhado em um processo de autocritica por ser conhecida como uma corporação socialmente responsável que cuida do meio ambiente, esforçando-se para desmistificar a imagem de uma empresa que poderia estar além do petróleo, porque a imagem de uma empresa de energia é mais significativa na visão de gestão e de implementação de publicidade e maior foco na ampliação dos seus negócios no que concernem as energias alternativas. O ponto de contraposição dos autores se baseia em ocorrências dos últimos dois anos e meio, como um incêndio na refinaria do Texas, gerando a morte de 15 pessoas em março de 2005, e outro acidente decorrente de um vazamento em um duto com processo de corrosão no Alasca, em agosto do ano seguinte. Deste modo, o questionamento apontado que vem sendo feito é no sentido de que a abordagem acerca da interdependência entre reputação e realidade deve ser tratada de forma que as expectativas não sejam geradas mais do que efetivamente devam ser consideradas. Por isso, as empresas devem se capacitar e melhorar sua habilidade em reduzir expectativas ou mesmo eliminá-las por meio de menos promessas diante de certas questões que ainda não estejam efetivamente prontas para assegurar a tomada de determinada posição (ECCLES, 2007).

Ainda em um estudo sobre o processo inerente à percepção de risco, mas com um enfoque de abordagem cognitiva, Gomes (2007) atribui a percepção de risco como sendo parte da função cerebral, que cria estímulos sensoriais a partir do



momento em que as informações são percebidas, processadas, organizadas e interpretadas pelos sentidos. Ainda segundo Gomes (2007, p.22), a percepção de risco pode ser entendida como:

A percepção envolve outros processos mentais como atenção e memória, além de aspectos que podem influenciar a interpretação dos dados percebidos (a experiência do indivíduo, por exemplo).

Este engajamento e esta capacitação devem existir em todo o contingente da empresa, e em seu processo de comunicação. Mas um dos pontos mais importantes é que todas as ações realizadas no processo cognitivo de monitoramento da percepção de risco também estejam dentro do processo de mudança. O processo de memória do sistema operacional sustenta o processo cognitivo de aprendizado dentro de um limite de tempo suficiente, de forma que as informações sejam memorizadas por longo tempo, trabalhando a atenção em suas diversas nuances, como forma de aprendizado (SICILIANO, 2008).

Entretanto, mais do que a efetiva incorporação do processo cognitivo, ainda outros fatos devem ocorrer em relação à mudança na cultura organizacional da empresa. Para tal, é preciso estar em consonância com a relação homem-trabalho, fazendo com que esta seja algo profícuo e produtivo. E não só no aspecto da produtividade operacional, mas também sob o aspecto da produtividade individual, onde o homem se sinta renovado, motivado com as suas atividades e seu desempenho dentro de um sistema evolutivo, ainda que calcado em produtividade, com suas bases de conhecimento adquirido, informações obtidas e experiências consolidadas. Podendo assim ter um efeito duradouro e mais consciente, refletindo diretamente em seu comportamento diante de reações externas confrontadas, e desse modo exercendo forte influência sobre o indivíduo para que o ambiente seja iluminado por estes aspectos, minimizando consideravelmente o possível acirramento da rotina cotidiana entre o homem e o trabalho (GOMES, 2007).

Por outro lado, Siciliano (2008, p.44) nota que apesar de todo o conhecimento cognitivo e de um processo consciente dos possíveis envolvidos, os limites de percepção de risco são delineados a partir do momento em que o aumento de produtividade ou mesmo uma possível interrupção da linha de produção venha estar em confronto com aquela meta definida pela organização inicialmente. Ou mesmo

ainda que isto tudo possa gerar a possibilidade de um ganho adicional, formando desse modo uma curva forçada em relação à percepção de risco e ao risco em si. Tal condição, que tem uma parcela de relação perde-perde em comparação ao risco muito forte, pois o aumento da demanda requisitada está muito mais próximo de baixa produtividade, é decorrente de o processo produtivo encontrar-se dentro de um limite de tolerância operacional. Logo, ocasionando uma forte condição para o risco iminente. Segundo Gomes (2007) em um ambiente de trabalho onde existem relações conflituosas elas certamente irão interferir não só no ambiente de trabalho como também nas questões de segurança operacional e atribuições pertinentes. A relação de confiança e a credibilidade no processo de liderança é fundamental para que haja condições e ao mesmo tempo mais tranqüilidade para que as tomadas de decisões possam ser efetivadas assim como as ações que devem ser realizadas a partir delas. A probabilidade de ocorrência de um erro, gerando um risco pode ser bastante considerável.

Ainda na análise de Gomes (2007), o elemento humano em um processo de percepção de crise passa também pelo processo de monitoramento de risco. E esta análise também leva em consideração a questão da análise do indivíduo e seu processo de conscientização, ou seja, a experiência adquirida assim como o senso comum. Estes dois elementos, continuando na análise do autor, são elementos determinantes usados como ferramentas de defesa ou mesmo como mecanismo de monitoramento diante de uma situação de risco e no processo de tomada de decisão. Principalmente quando as chances de acidente são muito grandes. Entretanto, o elemento humano é vulnerável, e diante de um processo em que as probabilidades são pequenas, a experiência conta menos no processo de decisão. Mas, em compensação, o senso comum aparece de forma mais atuante como forma de identificar o problema e, conseqüentemente, de tomar a decisão ou as medidas preventivas mais adequadas. O que se vê é que a experiência é caracterizada como sendo repetidas ações no decorrer e na trajetória de vida de uma pessoa, ou seja, o uso constante da memória. O senso comum diz à pessoa que após sucessivas situações, em que dentro de um nível de probabilidade as adversidades não aconteceram, fica caracterizado para certa linha de pensamento e análise que elas não irão ocorrer. A questão é que atuando de forma repetida, e dentro desta probabilidade, o trabalhador não consegue diferenciar graus de probabilidade de

ocorrência com variações de um em 100 versus 1 em um milhão de chances em acontecer uma situação de risco (GOMES, 2007).

Na análise do autor deste estudo, principalmente após os grandes acidentes da Baía de Guanabara (RJ), em janeiro de 2000, e do Rio Barigüi-Iguaçu (PR), em julho de 2000, a Petrobras vem desenvolvendo sistematicamente treinamento e capacitação para este tipo de profissional que vive submetido a condições rotineiras, de turno, e que possam recair nessa análise apresentada por Gomes (2007). Isso ocorre independentemente de todo o arcabouço existente hoje em relação ao Sistema de Comunicação de Crise assim como ao Sistema de Gestão Ambiental da empresa que visam justamente ampliar esta percepção de risco e de forma bem mais assimilada e, conseqüentemente, detectada antes da efetiva condição de risco. Pois, de nada adianta o elemento estrutural estar habilitado (a empresa), com todo o seu processo de gestão e seus aparatos, se o elemento humano não está capacitado para dar seqüência ao que foi determinado dentro deste processo de gestão e estar envolvido efetivamente no processo de mudança. Reiterando o conceito de Capra (2005, p.114) neste sentido, que retrata bem estes valores quanto à relação homem-máquina-trabalho: “O principal contraste é o que opõe a metáfora da organização como uma máquina à da organização como um sistema vivo.”

Segundo Albuquerque & Cirino (2000), uma população bem preparada, dentro das premissas de desenvolvimento sustentável, pode se opor aos riscos severos, ao contrário de uma outra que estando mal preparada enfrenta efeitos que podem ser devastadores. No primeiro caso, considerando que esteja preparada, tendo-se as condições e as premissas de informação e de conscientização das atividades que se encontram em seu entorno, há enfrentamento de efeitos mínimos ou bastante reduzidos. Assim, essas diferenças são destacadas a partir do momento em que as comparações são efetivadas, considerando os níveis de impactos dos riscos apresentados a diversos grupos sociais, verificando os respectivos comportamentos e resultados destes impactos. Assim, as pessoas são afetadas de diferentes formas, por conta de seus diferentes níveis de vulnerabilidades sociais. Algumas medidas para mitigar estas vulnerabilidades incluem: qualidade e visão geral da situação; cooperação e advertência em relação aos riscos; preparação e resistência aos riscos; recursos sustentáveis e acesso aos recursos dispostos pelo governo.

O monitoramento do risco se deve a todo o engajamento realizado como

forma de capacitação de sua força de trabalho nas atividades desenvolvidas no negócio, mas também à qualidade do relacionamento realizado e efetivado junto às partes interessadas.

Os programas de desenvolvimento sustentável são aplicados a propostas para que sejam desenvolvidos junto às comunidades, às entidades ambientais, ao poder público, aos parceiros, aos clientes, junto a fornecedores, consumidores, imprensa e investidores, entre outros públicos do universo de partes interessadas. É deste modo que a organização consegue minimizar os impactos decorrente de alguma situação onde o gerenciamento de risco se faz necessário ou mesmo onde algum tipo de ocorrência que possa gerar e ocasionar impactos também. Enfim, este comportamento organizacional é que irá nortear a forma como este público de interesse irá se comportar. Sem, no entanto, fazer com que o problema não exista, ou passe despercebido, mas, sim reforçando a relação de confiança e a credibilidade desta relação, o que irá conduzir o processo de forma mais consciente e mais responsável, visando à solução adequada e a análise do problema.

#### **4.2.1 Conceituação de Ergonomia**

Para Gomes (2007), a ergonomia é uma ciência multidisciplinar, baseada em parâmetros consistentes de avaliação como fisiologia, psicologia, antropometria e a engenharia. Estes estudos de mensuração podem contribuir significativamente na adaptação do trabalho ao homem. E, ao contrário das muitas práticas desenvolvidas no decorrer da história do trabalho nas indústrias, o objetivo principal é a adaptação, não só às condições de trabalho em si, mas, principalmente, às condições de trabalho que se ajustem às características físicas e psicológicas do homem. Quanto a estas características, o estudo da relação homem-máquina se preocupa com as possíveis variáveis que compõem este modelo, assim como as possíveis interações decorrentes da interatividade desta relação com o meio ambiente. Na verdade, um dos objetivos principais das práticas dessa ciência é justamente potencializar as competências do trabalho humano, visando uma redução de risco, de erro e de esforço no processamento das tarefas.

Segundo Mattos (1994) são de responsabilidade da empresa a adoção e o uso de métodos preventivos por meio de medidas coletivas que também tenham ações

individualizadas. Esta atitude visa assegurar a segurança empresarial necessária ao desenvolvimento das atividades laborais de forma correta, segura, e que mantenha uma relação saudável entre as partes, obtendo com isso que as questões sobre segurança, medicina do trabalho e higiene façam parte da carteira desejada dentro das empresas com o objetivo de melhor desenvolvimento de suas atividades dentro de um processo de consciência coletiva nas relações e um desenvolvimento mais sustentável.

A ergonomia tem um papel importante, pois agrega valor e permite promover melhores condições ao homem no processo de desenvolvimento das atividades de trabalho, mas, principalmente, no fato de que é um forte componente para auxiliar na fixação de uma nova cultura organizacional, dentro do processo evolutivo das empresas assim como permitir que as máquinas sejam direcionadas ao homem, facilitando e reduzindo seus esforços e o desconforto no manejo e nas formas de uso.

## 5. ESTUDO DE CASOS

### 5.1. ANÁLISE CRÍTICA DO CASO EXXON-VALDEZ (1989)

A atividade de petróleo e gás, assim como tantas outras atividades extrativistas e produtivas, inevitavelmente possui condições de risco. O risco é inerente a qualquer negócio. Na visão de Ogrizek (1999), crises corporativas têm-se tornado lugar comum. Assim, quanto ao caso Exxon-Valdez, segundo Neves (2002), algumas razões contribuíram para que ele se tornasse um dos casos mais conhecidos, estudados e discutidos em todo o mundo como sendo um dos piores da história em termos de acidentes corporativos com relação ao meio ambiente.

Abaixo estão alguns dados importantes para efeito de análise do caso, conforme Neves (2002):

QUADRO 1 - Indicadores comparativos no caso Exxon-Valdez (1989)

<b>Informações Gerais</b>		<b>Observações</b>
Período e local	24-03-1989	Local: Valdez, Alasca – EUA
Tipo de Produto	Óleo	Transporte em petroleiro
Ocorrência	Vazamento de óleo	Choque com o iceberg <i>Bligh Reef</i> , de 10km de comprimento. Perfuração do casco do petroleiro da Exxon.
Área Atingida	7 km de comprimento	Área de refúgio natural para fauna local
Quantidade de Produto	37,850 milhões de litros de óleo	- 260 mil barris; - 10 milhões de galões de óleo
Tipo de Ocorrência	Acidente ou Incidente	
Valor desembolsado até 1999	US\$ 5 bilhões de dólares	Multas, indenizações e outros termos de ajuste de conduta (TAC)

Cabe destacar que o caso do Exxon-Valdez, em um *ranking*, segundo Neves (2002), está entre os 30 maiores acidentes mundiais de vazamento de óleo. E, apesar de estar na 30ª posição na referida classificação, possui um sem-número de condições para que esta situação tenha sido desdobrada de forma tão significativa e

atuante contra a empresa Exxon durante um determinado período. Ainda segundo o autor, a principal questão em relação ao caso foi uma mistura de falta de atuação ou de diretrizes, de condições e circunstâncias que levaram uma grande crise, principalmente em relação à opinião pública de forma geral.

Conforme Capra (2005, p.101) à medida que a comunidade cresce e sua complexidade aumenta, assim como a das relações de poder, o aumento em relação às exigências, ou seja, as forças de pressão crescem consideravelmente. O autor ainda amplia a análise, notando que quanto ao aumento de complexidade nas relações de poder entre os grupos sociais, estes tendem a buscar um processo de autodefesa para que seus valores sejam mantidos e, conseqüentemente, menos transgredidos. Ainda mais quando se trata de relações de poder existentes no âmbito do poder econômico.

Assim, ainda levando em consideração as análises de Neves (2002), aqui estão alguns fatores que contribuíram para que este caso se tornasse uma referência em termos de análise e discussão crítica: (i) em termos de comunicação: lentidão no processo de comunicação junto às partes interessadas; não se assumiu a responsabilidade perante a ocorrência, embora dados acerca da situação de crise tenham sido veiculados; apesar de haver um departamento de relações públicas compatível com o tamanho da empresa, o desejo de minimizar o problema comprometeu o desenvolvimento dos trabalhos por causa das ações desse departamento; houve falta de cooperação com a imprensa, o que intensificou um posicionamento agressivo da mídia neste sentido; (ii) em termos de percepção do risco: informação acerca do problema, minimizando os possíveis impactos, caracterizando que a situação encontrava-se sob controle e os danos ambientais reduzidos; transmitir amplamente a intenção de não assumir a culpa da ocorrência publicamente. Por outro lado, relativizar a culpa, considerando que o transporte e a logística foram feitos por sua subsidiária, a *Exxon Shipping Company*, pois ainda que tenha sido desta forma, o grupo principal e a marca da *holding* é que fica exposta publicamente, sob qualquer aspecto; (iii) imputar a culpa como sendo erro humano, sem a devida investigação ou coleta de informações, como forma de eximir-se da culpa perante a crise, não se justificaria, ainda que tenha de fato havido falha humana no processo. Outra característica prejudicial para a empresa é que, mesmo que o petroleiro não fosse próprio, mas fretado, a carga é da empresa. Esse detalhe

contratual não a eximiria da responsabilidade legal; (iv) sistematização do processo de crise: nitidamente não havia uma preparação para o processo de crise ou mesmo quanto ao desdobramento do risco maior após a ocorrência; faltaram porta-vozes bem informados; (v) em termos de postura, atitude e comportamento: a questão da arrogância empresarial mais uma vez minimizando os impactos, reduzindo as condições e os desdobramentos do problema, dando a entender que a empresa teria condições de resolver o problema de forma independente, sem auxílio externo. Também houve uma postura de arrogância diante do processo, não sendo utilizada a força voluntária como meio de auxiliar no processo de limpeza assim como no processo de parceria necessário junto às partes interessadas; gestão junto aos ambientalistas: lentidão no processo de envolvimento e engajamento junto às entidades ligadas ao meio ambiente, com isso perdendo a oportunidade de minimizar os impactos, senão no ambiente, em relação às partes interessadas envolvidas. No que tange ao processo de liderança: erro de avaliação, pois somente seis dias após a ocorrência é que o líder se manifestou friamente acerca da situação, dando a nítida impressão para o público em geral de distanciamento ante a situação.

Conforme exposto por Humberg (2002, p. 97) a postura apresentada contrasta com a visão de empresa moderna ao serem desconsiderados os processos de sistematização de comunicação, ou seja, onde se empregam valores de ética, transparência e abertura para apresentar o que acontece ao público de relacionamento e de interesse. Enfim, para que haja uma contextualização dos conflitos existentes. Mas, ainda segundo o autor, para que isto aconteça a cultura organizacional deve dar sustento a estes preceitos e demonstrar isso por meio de postura e atitude refletidas em seu comportamento. A partir daí isso surtirá um efeito em cascata por todos os segmentos de público, instituindo assim um caráter de identidade coletiva e, conseqüentemente, de pertencimento àquela organização ou àquele grupo social. Estas ações, incondicionalmente, se refletirão em momentos de crise e, principalmente, no processo mais acurado do monitoramento do risco.

Estas condições apresentadas no estudo de caso, segundo Neves (2002), fazem com que a repercussão junto às partes interessadas seja catastrófica porque evidenciam a falta de posicionamento e de preparo da organização neste sentido. E esta situação é real, pois mesmo que a empresa tenha uma condição de preparo e



capacitação neste sentido, a questão comportamental da organização irá influenciar no processo de formação de opinião junto aos seus públicos de interesse.

A postura da liderança é fundamental no processo de entendimento e esclarecimento. Pode-se observar, por exemplo, o caso da postura de liderança, em oposto o caso apresentado (ROSA, 2003), do então presidente da Petrobras nos casos da Baía de Guanabara, de grande impacto ambiental, seja pelo volume, seja pelas condições da própria baía (em janeiro de 2000), assim como no afundamento da P-36 (março de 2001), onde 11 trabalhadores morreram durante a ação da brigada de incêndio. O problema existiu, a empresa teve um impacto vigoroso de todos os segmentos das partes interessadas, mas a postura do líder naquele momento, arcando com as responsabilidades, estando à frente do processo de crise, gerou ante a opinião pública uma percepção de que algo estava sendo feito para reduzir os impactos causados, buscando soluções para resolver o problema. Por outro lado, esta ação da liderança também fornece um maior tempo para que os reflexos decorrentes da efetivação ou desdobramento das ações do sistema de comunicação de crise possam atuar mais fortemente junto à situação. Fazendo, ao mesmo tempo, com que o processo de contingência interna fique fora do foco externo e se possa gerir mais adequadamente as resoluções e estratégias de ação (ROSA, 2003, p.328).

Assim, em consonância com o exposto acima, Rodriguez (2002, p.171) afirma que:

Quando se fala de cultura organizacional é possível que a mesma seja alterada ao longo do tempo, mas, como a cultura é algo já internalizado nas pessoas, esta mudança é lenta. No entanto, se forem trazidas pessoas de fora da organização, pode-se acelerar este processo de mudança da cultura.

Deste modo, o processo de mudança na cultura organizacional passa pelas mudanças de seus valores, suas percepções, seu conhecimento. Com isso, gerando mudanças de uma forma geral, influenciando consideravelmente seus grupos sociais internos e também grupos externos, fazendo com que esta troca se torne possível. Porém, é relevante que a forma de relacionamento seja transparente, clara e objetiva no processo de construção das relações (OGRIZEK, 1999).

Segundo uma análise conjuntural baseada em parâmetros de mercado de capitais, em informações de instituições financeiras, na movimentação do mercado financeiro e dos investidores de forma geral, além das considerações feitas pelos autores estudados no referido estudo da pesquisa, podemos destacar que a Exxon possui um posicionamento muito forte no segmento onde atua. Essa afirmação decorre do fato de que mesmo após mais de 15 anos passados após a ocorrência no Alasca, a empresa ainda é uma das empresas de capital aberto mais negociadas no mercado de ações (NYSE, EUA) e, dentre as empresas do segmento de óleo e gás, é a que possui o maior valor de mercado, algo em torno de US\$ 500 bilhões (valores referenciais a setembro de 2008 – fonte: Bloomberg). O que caracteriza uma marca forte. A empresa que possui o segundo maior valor de mercado neste segmento, é a Petrobras (algo em torno de US\$ 260 bilhões, valores referenciais de setembro de 2008 – fonte: Bloomberg), o que expressa uma diferença significativa.

Essas considerações confirmam que o segmento dos investidores é muito forte. E é muito forte no sentido de nortear seus investimentos em empresas rentáveis, onde a volatilidade do negócio está condicionada à rentabilidade que a empresa possa dar. A própria atuação dela no contexto de crescimento das atividades, do desenvolvimento de seu negócio, reflete isto no mercado. Assim, o que se pode identificar é que mesmo havendo um grande movimento de pressão da sociedade organizada, isto se reflete de forma considerável na cultura de atuação das organizações. Mas, ainda assim esta posição de mercado da Exxon reflete também que ainda há muito que se considerar em termos de desenvolvimento social, se desdobrando dentro das premissas de desenvolvimento sustentável.

O Gráfico 1 retrata a evolução acionária ao longo do período anterior e posterior à ocorrência. A indicação do gráfico aponta que a tendência de queda foi pronunciada, mas diante do estudo de caso apresentado, e analisando-se a evolução das ações dois anos depois, percebe-se que a respectiva queda deve-se muito mais pela forma como a crise foi tratada e conduzida do que efetivamente pela desvalorização das ações ou mesmo da empresa. Hoje, mais de 15 anos após o acidente, a Exxon possui o maior valor de mercado de todas as empresas no segmento de petróleo e gás que têm capital aberto em bolsas de valores.

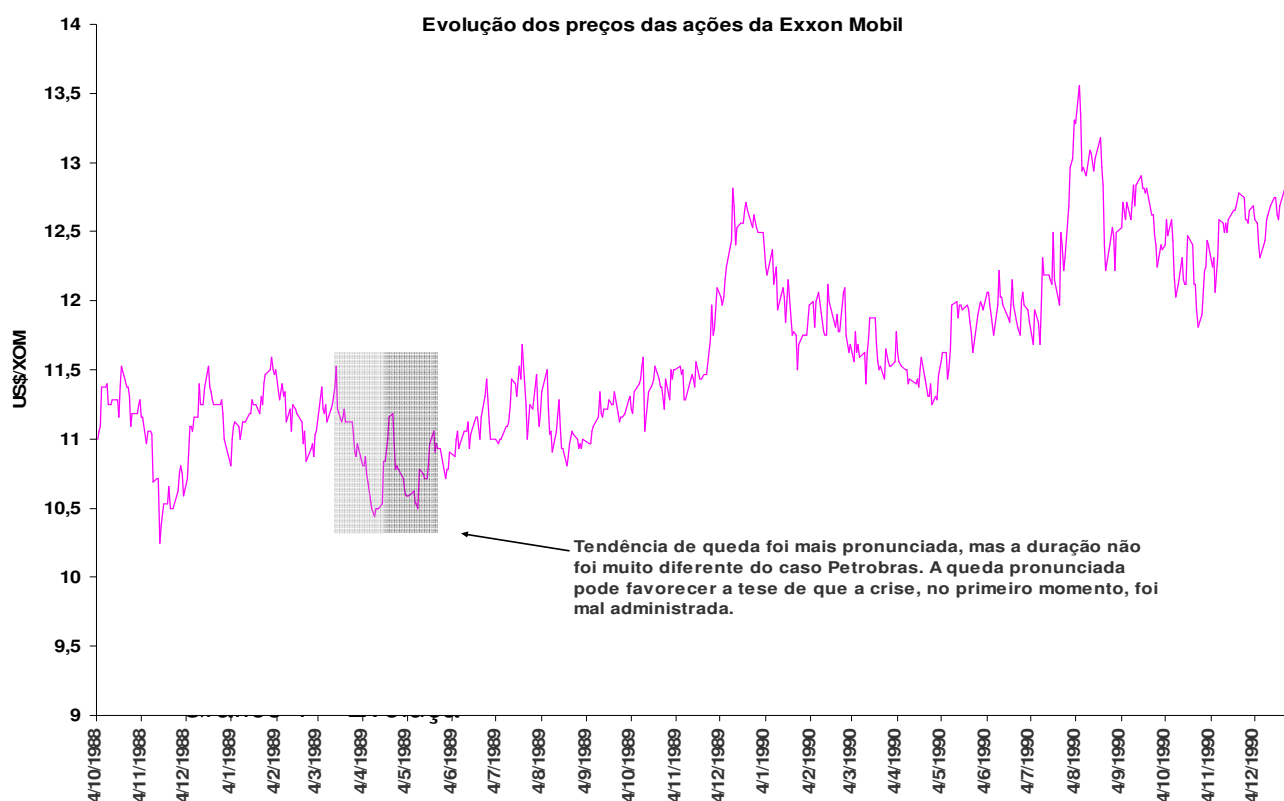


Gráfico 1 – Evolução dos preços das ações da Exxon Mobil

Fonte: Bloomberg

## 5.2. ANÁLISE CRÍTICA DO CASO DO RIO BARIGÜI-IGUAÇU (2000)

No Brasil, o gerenciamento de crise é relativamente recente. As empresas vêm aumentando investimentos neste sentido. E, certamente, o caso da Baía de Guanabara, em janeiro de 2000, e este caso a ser estudado decorrente do evento no rio Barigüi-Iguaçu, no Paraná (Quadro 2), contribuíram sistematicamente para que uma lição fosse repassada a todas as empresas, até pelo porte e a representatividade que a Petrobras possui no país. Mas, antes de mais nada, uma lição para si própria, como forma de aprendizado. Um ponto positivo que será refletido no decorrer do tempo como forma de melhoria contínua. Principalmente, no sentido de capacitação e desenvolvimento da habilidade de gerência diante de crises e no processo de sistematização segmentada para este tipo de comunicação.

De acordo com o Guia de Comunicação de Crise (2001, p.14), a Petrobras define crise como sendo:

(...) qualquer evento ou percepção negativa que possa trazer danos à imagem da Petrobras ou prejudicar seu relacionamento com a sociedade, clientes, acionistas, investidores, parceiros, órgãos reguladores e poderes públicos, comunidade, dentre outros.

QUADRO 2 – Indicadores comparativos no caso rio Barigüi-Iguaçu

<b>Informações Gerais</b>		<b>Observações</b>
Período local	e 16-07-2000	Local: Araucária (PR) – Brasil
Tipo de Produto	Óleo	Transporte por oleoduto de 183km de extensão (oleoduto de São Francisco do Sul – SC a Araucária – PR)
Ocorrência	Vazamento de óleo	Área de bombeamento na chegada do óleo do Terminal de São Francisco do Sul ( <i>scraper</i> da refinaria)
Área Atingida	258.900 m <sup>2*</sup>	* sendo: - 129.450 m <sup>2</sup> - área atingida pelo derramamento - 58.000 m <sup>2</sup> – área com contaminação alta - 70.050 m <sup>2</sup> – área com média contaminação - 1.400 m <sup>2</sup> – baixa contaminação
Quantidade de Produto	- 4 milhões de litros de óleo	- 23,1 mil barris; - 1,3 milhões de litros de óleo derramado no rio - 2,7 milhões de litros de óleo contido na área de bombeamento ( <i>scraper</i> ) da refinaria
Tipo de Ocorrência	Acidente ou Incidente	( ? )
Valor desembolsado (pós-ocorrência)	R\$ 193 milhões	Multas, indenizações e outros termos de ajuste de conduta (TAC): - R\$ 40 milhões – multa ambiental  - R\$ 39 milhões – desembolso para recuperação de áreas - R\$ 19 milhões – desembolso para investimento e aplicação no Rio Iguaçu – parceria com o governo estadual do Paraná - R\$ 1,6 milhões – investimento em pesquisas e tecnologia - 16 equipes científicas contratadas para estudos
Ações desenvolvidas		- 7 milhões de litros de volume de lixo contaminado por óleo retirado dos Rios Barigüi e Iguaçu - 65 km de rios e margens limpas - 9 dias – tempo de remoção de óleo livre nos rios - 3 meses – tempo total de limpeza das margens dos rios - 2 anos – tempo total estimado para recuperação das áreas internas atingidas - 3.700 metros de sistemas de drenagem instalados - 14 poços de amostragem instalados para monitoramento ao longo dos rios Barigüi e Iguaçu - 95 poços de amostragem instalados nas áreas de estudo - 3.100 diques instalados em áreas de recuperação - 1.600 canais de desvio construídos - mais de 2.700 pessoas trabalhando no pico da limpeza - 2 postos médicos nos pontos de trabalho - 1 hospital veterinário de campanha

Três grandes acidentes aconteceram em um intervalo de um ano: Baía de Guanabara, em janeiro de 2000; rio Barigüi-Iguaçu, em julho de 2000 e P-36, em março de 2001. Características à parte com referência a cada uma das ocorrências, todas levaram a empresa a refletir, a intensificar seus investimentos no sentido da segurança, da tecnologia, da capacitação, no desenvolvimento de parcerias, enfim, na forma cultural de atuar em situações de crise.

No caso específico da ocorrência nos rios Barigüi e Iguaçu, com a recém-terminada ocorrência na Baía de Guanabara mal houve tempo para respirar e começaria tudo de novo. Quatro milhões de litros de óleo no total vazaram na área bombeamento da refinaria, que recebia óleo do oleoduto que transfere do terminal de São Francisco do Sul (SC) para a refinaria de Araucária-PR (Repar). O oleoduto possui 183 km de extensão. Deste total vazado, 1,3 milhões de litros extravasaram das canaletas de contenção e atingiram o rio Barigüi. O restante, equivalente a 2,7 milhões de litros, ficou contido na área da refinaria. A partir daí, o histórico trata do processo de coleta e recuperação de óleo contaminado nos rios e demais localidades próximas, e está registrado no quadro indicativo.

Alguns pontos traçados no primeiro estudo de caso são bem parecidos, seja no aspecto da comunicação, seja no aspecto da pró-atividade organizada, a forma de lidar com a imprensa local. Enfim, diversos fatores que refletiram a massiva crítica local, desdobraram-se na regional e chegaram à pauta nacional, respingando no âmbito internacional, junto aos países vizinhos, por conta da contra-informação existente ou morosidade neste sentido.

Porém, quanto ao estudo de caso, alguns pontos são relevantes para fins de entendimento. A Petrobras no estado do Paraná, mas principalmente na região de Curitiba, não possui um indicador forte de imagem positiva. E isto vem melhorando, mas ainda assim é uma imagem, em comparação com as demais localidades onde atua não muito boa. Independentemente das condições inerentes à atividade de processamento da refinaria, uma outra condição soma-se a isso, reforçando o que foi destacado no processo de desenvolvimento desta pesquisa quanto à importância de manutenção e criação de laços com as partes interessadas, formando o conceito e as premissas de credibilidade, reputação e a percepção de pertencimento, por meio da identidade criada. Haja vista que outras empresas privadas possuem muito mais apelo de imagem positiva. Vejam-se as empresas que não são de origem local,

como a Volvo e a Gerdau, entre outras, por exemplo, mas que possuem uma identidade junto à sociedade em geral.

Esta condição mencionada se refere à forte cultura de formação étnica mista (alemães, poloneses, ucranianos, russos, italianos, japoneses e, por fim, portugueses), predominantemente de origem européia, que fortalece a existência de um grau de conscientização mais forte, se comparada a outras praças principais do país. Por outro lado, um forte processo também de formação educacional, até decorrente desta característica predominante, cujos valores de crescimento são preponderantes, mas com um olhar de crescimento ponderado, organizado (DUARTE; GUINSKI, 2002). Assim, considerando estes fatores, isto leva também a outro processo maior, que é o elevado nível de exigência da sociedade, onde o papel social é mais atuante nas formas de cobrança ou mesmo de mobilização, haja vista que vários testes de produtos são lançados na praça de Curitiba, pelo grau de exigência intrínseco àquela sociedade. Além das relações familiares de poder também são bastante fortes. Estes elementos somados vêm corroborar à falta de estratégia da empresa em atuar mais fortemente no sentido de aumentar a percepção da sociedade como um todo, visando dar um sentido de pertencimento da empresa à região. É bem comum que haja um grau de ressentimento de que a empresa não é paranaense ou mesmo que não tenha uma atuação, na visão local, com a mesma grandeza que deveria ter, embora seja uma empresa brasileira, cuja sede fica no Rio de Janeiro. Afinal, a refinaria, se não fosse uma unidade da Petrobras, mas sim uma empresa totalmente independente, seria a maior empresa da Região Sul, pois já o é em termos de arrecadação de impostos e de rentabilidade em todo o estado do Paraná. A ordem de grandeza de arrecadação de impostos para o estado oscila na ordem de 27% do total arrecadado (fonte: Petrobras, 2008).

Com estes pontos de contrapartida apontados, a ocorrência no rio faz com que estas diferenças de percepção sejam aumentadas, porém, negativamente. Santos (1989) afirma que os estudos e a compreensão da cultura devem passar pelo entendimento e pela capacidade de entendimento mais do que pelo fortalecimento das relações que podem modificar e gerar uma nova cultura, ou seja, o poder efetivo que um grupo social tem de aceitar as mudanças e da mesma forma a organização, em um processo de intercâmbio.

Durante muito tempo, até por uma falta de gestão neste sentido, havia uma política de se trabalhar apenas o entorno da refinaria, ao contrário do que acontecia em muitas áreas da empresa em outros estados. Este é um indicador que freqüentemente aparece, mas o sentido estratégico de atuar diretamente ainda é pequeno na avaliação feita, decorrente da premência de atuação neste sentido. Anteriormente à ocorrência de 2000, o programa de estreitamento de relações com o público de interesse era pequeno. Era um papel tímido de abrir as portas e manter um relacionamento mais espontâneo, mais direto, mais claro, de forma que houvesse um fortalecimento no relacionamento com a sociedade e as partes interessadas em geral. Assim, toda a força crítica existente neste contexto foi aumentada a partir do momento que ocorreu o *evento* em julho de 2000.

Vale destacar o que Capra (2005) fala a respeito da cultura, e que neste sentido pode ser redirecionado para o sentido da cultura organizacional também:

É sistema integrado de valores, crenças e regras de conduta, que é adquirido mediante o convívio social, e que determina e delimita também quais são os comportamentos aceitos por uma respectiva sociedade. Onde a cultura possui uma dinâmica complexa e a qual não possui uma seqüência de linearidade, sendo criada por uma rede social que se realimenta, pelo reforço do hábito, valores, crenças e regras de conduta.

Assim, além de se administrar o problema imediato da crise instaurada, a opinião pública criou uma condição especial neste sentido, pois a forma de manifestar o descontentamento local também foi aproveitada neste momento de crise, e, para piorar a situação, com um ícone do estado: o Rio Iguaçu. Como menciona Neves (2002), quatro fatores são relevantes para fins de avaliação e análise em crises empresariais: (i) o que foi deixado de fazer pela organização? (ii) que interesses comuns foram afetados? (iii) que públicos das partes interessadas (*stakeholders*) deixaram de ser atendidos ou contemplados na formação de relacionamento que agora se desdobra em agravamento ou acirramento das relações? (iv) qual a repercussão negativa junto à opinião pública?

O quadro indicativo contendo as informações relevantes demonstra o que foi feito visando atender as demandas decorrentes do que foi gerado. Ou seja, respondendo parcialmente as questões mencionadas pelo autor de referência. Além

das ações desenvolvidas, também foi realizado, em acordo com órgãos ambientais, como forma de reforçar o que foi efetivamente desenvolvido em um período de um ano, exatamente um ano depois, em julho de 2001, o 2º. Seminário do Rio Iguaçu. Este evento foi sediado na própria refinaria, e trazia à luz todos os projetos e programas desenvolvidos no processo de recuperação das áreas atingidas, a fauna e a flora, as correções de solo e programas socioambientais que visavam o restabelecimento, seja no aspecto ambiental, seja no aspecto social, seja no aspecto de manutenção de relacionamento, as parcerias com instituições ambientais e educacionais, específicas neste sentido. Além de demonstrar as práticas desenvolvidas em programas e projetos desenvolvidos junto à comunidade local e do entorno assim como em áreas de influência e de interesse. Este seminário realizado foi a consolidação de todas as demandas existentes, pois dentro dos grupos de cientistas apontados no quadro indicativo, várias ações de monitoramento pós-crise foram implementadas, visando minimizar o impacto ou mesmo reduzir os riscos de contaminação, entre outras ações possíveis. Paralelamente a isto, o rio Iguaçu e o rio Barigüi também tiveram uma limpeza generalizada, contemplando questões que, teoricamente, suplantariam o papel da organização, principalmente no que tange ao lixo urbano ou produzido pelas comunidades ou mesmo outras empresas da região, próximas aos rios.

E por que Neves (2002) foi respondido parcialmente, mediante a realização dos eventos mencionados acima? Porque, na verdade, as perguntas deveriam ter respostas aplicadas no cotidiano das atividades desenvolvidas no âmbito e de interesse das partes relacionadas. No caso do ocorrido, a imprensa não teve um atendimento adequado em tempo aceitável para facilitar seu trabalho, aumentando a carga de cobrança sobre a empresa. O mesmo ocorreu em relação às demais partes interessadas, gerando assim um grau de animosidade maior, ao passo que trabalhando com as premissas das vertentes deste estudo, certamente, estas teriam criado condições para o fomento da parceria e da compreensão mútua, entre outros atributos relevantes que não fariam com que o problema fosse inexistente. Mas, certamente, faria com que as diversas partes envolvidas buscassem um resultado e um entendimento em conjunto.

O gráfico 2 apresenta a evolução acionária das ações preferenciais da Petrobras desde antes do período da ocorrência até dois anos depois.



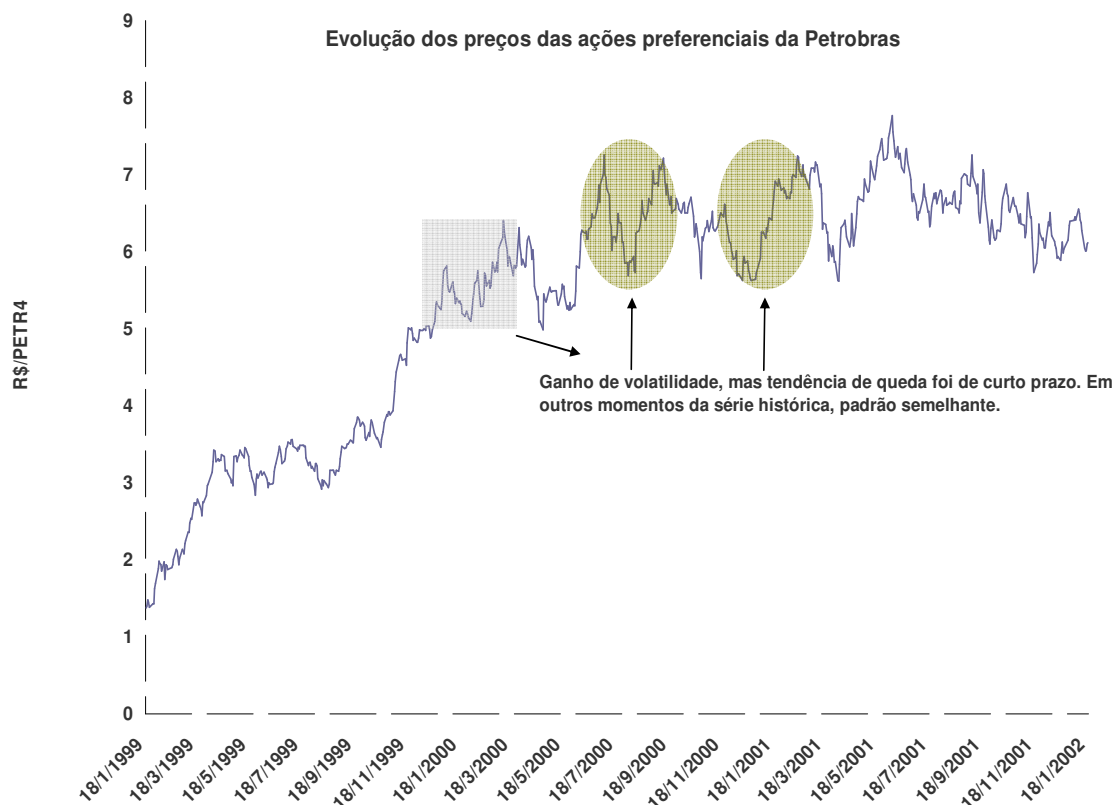


Gráfico 2 – Evolução dos preços das ações preferenciais da Petrobras

Fonte: Bloomberg

De qualquer modo, o que se percebe é que o processo de valorização das ações da Petrobras é crescente e considerável, mesmo com a questão das três ocorrências, em janeiro de 2000 (Baía de Guanabara), em julho de 2000 (Rio Barigüi-Iguaçu) e em março de 2001 (P-36), conforme apontado pelo gráfico, em que existe uma queda acentuada no momento das ocorrências, mas se restabelecendo de forma crescente a atuação de comercialização das ações da empresa.

Assim, a leitura interpretativa que pode ser feita é que existe uma percepção da sociedade como um todo, principalmente de investidores, no sentido de que a empresa vem evoluindo no aspecto do desenvolvimento sustentável e, principalmente, rentável. Esta percepção pode ser percebida nas pesquisas de monitoramento de imagem que são realizadas anualmente pela Petrobras nas principais cidades do país, com empresas específicas, e aparece em pesquisas de

monitoramento de imagem, mesmo na região de Curitiba, embora menor do que em outras praças.

Mas, por outro lado, caso este indicador de percepção positiva não fosse um fator de relevância, poderia indicar que a empresa é uma empresa rentável e que passa esta percepção de lucro e ganho de capital aos investidores de forma consistente, retomando a concepção de que as percepções ou mesmo o posicionamento das partes interessadas ainda são muito direcionados pelo grau de rentabilidade que uma empresa pode dar.

Um fator bastante relevante neste sentido é no que diz respeito à movimentação das ações da Petrobras na BM&F Bovespa assim como na NYSE (bolsa de valores de Nova York). É a empresa mais negociada nesta bolsa há alguns anos. E no caso da NYSE, a empresa estrangeira mais negociada. O que pode representar que ambas as condições mencionadas, ou seja, condicionantes de desenvolvimento sustentável e rentabilidade, estão presentes. Mas, tais informações, no caso da Petrobras, só são possíveis de serem ratificadas justamente pelo fato de que as pesquisas de monitoramento de imagem apontam nessa direção e confirmam estes resultados. Pois, no caso de um levantamento junto à bolsa de valores, o indicador rentabilidade ainda é o maior fator de avaliação do público investidor em geral. O mesmo acontecendo em relação a Exxon.

## 6. ENTREVISTA DE CAMPO

Legenda da transcrição

[?] Ininteligível

[...] Pausa prolongada

Palavras em itálico --> "palavras em espanhol dentro do contexto"

**Cláudio Paula (Entrevistador):** Considerando os três elementos de sustentabilidade organizacional, o processo de comunicação de crise sistematizado, a questão da governança corporativa e de relacionamento com investidores, como é que você vê essa correlação do sistema de comunicação de crise em relação ao grupo dos elementos, em relação à governança e em relação à parte de relacionamento com investidores, como é que você vê esta sustentabilidade?

**Javier Puig (Entrevistado):** A governança e a ética do desenvolvimento das companhias é fundamental com os critérios para evitar que *haya crisis*, então, *cando* esos princípios não são respeitados, a consequência é uma *crisis* e essa *crisis* tem que ser gerida do ponto de vista técnico e tem que ser comunicada, porque se você [...] na vida não tudo é branco no preto, na vida *hay* muito mais meios, essa *sutilidade*, essa matização que é necessária, é por isso que a comunicação de *crisis* é um elemento fundamental para evitar que as contradições produzidas por um problema de governança, por problemas de *estabilidad* tenham um impacto negativo na vida da companhia e na vida das *personas* e nos organismos das organizações que estão nesse mesmo barco. Então, para mim, a comunicação é o veículo que *permite* um diálogo, que *permite* a comunicação, e a comunicação *está emprendido* que é um assunto entre *dos* eu comunico mas também tenho que escutar, integrar a opinião dos outros na minha posição e finalmente em uma negociação, *es decir*, o que *recibe* a opinião pública, o cidadão, *cando* presenta *en los* meios de comunicação como o [?], os *héroes* e os *vilãos*, é uma exemplificação dos meios de comunicação, porque *no hay* páginas suficientes para explicar todas as *sutilidades*, toda a [?], então e aí onde entra o papel da comunicação, em situações de *crisis* de sair do plano de *héroes y vilanos* e *aportar una actitude* e *despois* um informação e um mensagem. O *ciudadão*, como é que está a medir a

comunicação das Companhias *por los* lugares? Quando você como Companhia, vai para a *televisión*, e dá uma entrevista na *televisión*, as pessoas que estão a ver o programa que são os *ciudadãos* normais, sem se mesmo darse conta de *elo* ser conscientes, têm três critérios *prejuzgados*, se a sua intervenção *gustó a eles o no*, se estão de acordo o *no*, *hay tres* um é o mensagem, outro é o *tono actitude*, e o terceiro é o gestual, os gestos. No caso da Bolívia, o gesto era o exército entrando lá, o *tono actitude* era, vamos nacionalizar, mas com *permiso*, ehh e ser botados pra fora, queremos guardá-los aqui porque nós precisamos de vocês. E o mensagem, era um mensagem *diverso*, *umos es*, nós temos *dereitos*, e os outros, nós também temos direitos. Mas o ciudadano quando vê a televisão e vê um porta-voz, utiliza esses três critérios, e qual é o mais importante dos três, vocês o que é que pensam? Se vocês tivessem que dividir entre 3, 100, 100 entre 3, mensagem, *tono actitude* e o gestual, como *lo harían* 33, 33, 33, 25, 50, 25, como *quedaría*?

**Cláudio Paula (Entrevistador):** Eu acho que é uma interatividade das três partes.

**Cláudio Paula (Entrevistador):** Eu acho que é a imagem, pois você está lidando com TV.

**Javier Puig (Entrevistado):** *No no no*, não a imagem, eu falo de o gestual, é o gestual, o mensagem está *demonstrado* que o sete por cento, *para julgar ao certo*, [?] dez por cento mais

É *aquelo* que: Ei, você viu o presidente ontem na *televisión*? não, não *lo* vi, e cómo *estuvo*? Ah, *estuvo* bem, que *dijo*? Não me lembro bem o que *dijo*, mas sei que *estuvo* bem. A *televisión* são *impresiones*, e o mensagem não é o mais importante, o mais importante é o gestual e o *tono actitude*, um pouquinho mais o gestual, mas também o *tono actitude*. Então, ninguém da opinião pública, a menos que seja um *experto* lembra-se dos mensagens da crise boliviana. Mas todo o mundo lembra-se desse *tono actitude* que era mais o diálogo que a *rotura* e lembram-se dos gestos, que fizeram tanto os governos, reuniões na União Européia, e o presidente Lula *vinho*.. o presidente Evo Morales, dois meses antes da nacionalização *hizo* uma, um [?] por Europa para explicar a sua posição, *es decir*, não chegou um dia lá, e sem falar com ninguém, mudou o tom, não não, primeiro explicou e não chamou os embaixadores nem as companhias para falar, *vinho* oh, a falar, *comunicación directa*

com todos os países europeus e *despois* anunciou o que só ele sabia direito que *iba* a acontecer. Mas finalmente a opinião pública, eu acho que não tinha ainda as pesquisas sobre a oposição ou a opinião mais [?] *seguro que* vem como uma ameaça, mas que também é diálogo e que *hay voluntad de no romper*, então todo mundo, eu acho que pensa que é *una crisis*, mas tem *solución*, então finalmente, *puedo decir* que tanto o governo boliviano como o governo brasileiro e o governo dos outros países fizeram bem. Os gestos de comunicação doméstica do presidente Evo Morales, *hay que entenderlos hay que ponerse nos zapatos de él*, é a primeira vez que um presidente indígena sobe ao poder, *él tiene que demostrar o que vai a hacer*, se não vai perder a credibilidade, e va a ser *malo* para todo o mundo porque então pode *llegar* um tirano então pode *llegar* algum radical e esse vai *botar* as companhias dos países da *América mañana*, *en cambio* João deu garantias, o presidente Lula, o presidente Zapatero, me devem garantias, ele deu garantias, mas também tenha um compromisso com os seus *ciudadanos*, e os seus *ciudadanos*, eles já sabem que *hay una* nacionalização, não, eu *estoy seguro* sem fazer pesquisas eu falo por *intuición* sabem que está perfeita a nacionalização, viva o presidente Morales, o que eles não sabem é que finalmente, *despois* da negociação que está a acontecer hoje, as *condiciones* no vai a ser *tan, tan* diferentes das *condiciones* prévias, agora vai haver uma renegociação, *ellos van* a guardar mais dinheiro, mas não vai fazer uma diferença do dia para a noite.

**Cláudio Paula:** Aquele teatro do que eu estava falando agora, é, vai ser só um teatro, então eles não vão mudar da maneira como ele mostrou que mudaria.

**Javier Puig:** Finalmente, é uma *cuestión* de diálogo, é uma *cuestión* de negociação. E numa negociação, as duas partes têm que deixar um pouco os seus, *algunos* dos seus interesses *tienen* que perder algo *si no, no é una negociación* é uma imposição *una negociación*, o *concepto* é, é o meio, você querer isto, eu quero isto, vamos a colaborar isto. E pra isto precisa *voluntade*, força, compromisso e determinação e valentia, porque se não pode, qual a alternativa? a guerra. Isso não é bom para os negócios, não é bom para o país, não é bom para ninguém, é uma *cuestión* de *coste* e beneficio, é melhor dialogar ainda que *perdamos* um pouco que *romperlo todo*, que criar um problema muito maior, é *decir*, resolver um problema, você não pode criar *uno* maior, porque então não é *una solución*.

**Cláudio Paula:** Especificamente, qual é a importância que você vê no desenvolvimento do sistema de comunicação de crise para esta sustentabilidade organizacional?

**Javier Puig:** Como é que?

**Cláudio Paula:** Especificamente, ao desenvolvimento do processo de comunicação de crise esquematizado, o quanto ele é importante para se contabilizar na organização?

**Javier Puig:** Ter um sistema sistematizado de *comunicación* da situação sobre *crisis*, demonstra que a organização é *responsable, previsor*, e não improvisa, não é [...] e o *ciudadão* pode ver que *hay* uma *crisis*, mas ele também tem a organização que não é caótica porque há uma comunicação sistematizada, então vê que *hay* uma *crisis*, mas *hay* alguém que controla.

**Cláudio Paula:** Você acredita que isto minimiza o impacto negativo?

**Javier Puig:** Que controla, então nosso *cociente colectivo* da opinião pública é, *hay* uma *crisis*, mas o jeito que estas pessoas *están* a explicar, a comunicar a *crisis*, *demuestra*, um, que *están* preparados, que *están* organizados e que estes porta-vozes não são o *diablo*, são bons profissionais, são *personas* também e *eso* é o mensagem neste momento. É *decir*, ter um sistema de comunicação das situações de *crisis* é o mensagem, *senhores*, de responsabilidade, de organização e de competência e de positivo, porque [?] *hay una crisis* e isto *ya es un ejército* de Pancho Villa cada um faz o que *quiere*, outro aqui então a falta de *control* dessa *crisis*, faz dessa *crisis*, *empiece* a ter dinâmicas *propias* dentro da *crisis* e perder o controle. E eu, o *ciudadano* como vou a confiar numa companhia que vai resolver o problema, se *cando* me explica é um descontrole total, se *cando* um jornalista liga pra vocês, ah não está no meio, *voy a jantar*, tá no almoço, não, passa de um *teléfono* a outro, não, fale com este, fale com outro, não, eu não sei. Isto é um caos. Como estes vão a solucionar o problema, mas se é uma organização *una* canalização de todas as demandas, do outro lado do fio telefônico *hay una* resposta.

*Hay* alguém, *hay* alguém que está a controlar a *crisis*, então temos a esperança de que a *crisis* pode ser *solucionada*. Não sei se responde.

**Cláudio Paula:** Responde, é, na verdade outra, outro desdobramento do que a gente está conversando é sobre a importância, como é que você vê a importância do desenvolvimento dos indicadores, é, para esse processo de mensuração, de eficiência, o que é que está, obviamente a mensuração, e a eficiência, vai dar o grau de sustentabilidade. Como é que você vê isso?

**Javier Puig:** Um sistema de comunicação em situações de *crisis* fala de políticas de desempenho de uma organização, não é na comunicação de música, o de, é sobre, o *objeto* da comunicação, é o funcionamento da Companhia. Se você tem uma Companhia desorganizada, você pode utilizar toda a comunicação de crise que queira que não vai a convencer a ninguém, o que não pode a comunicação é *convertir* o que é branco em preto, não pode, a comunicação é o reflexo da *voluntade* da Companhia de ter *unos* princípios, *unos* valores, *unas* normas *una* ética e isso *tradúcese* numas *actuações* a comunicação não fala do que quer, fala de *eso* e o canaliza e o distribui, então só, mas, mas, tem que haver algo que comunicar, você não pode *decir* mentiras, porque *es* um princípio fundamental, você perde a credibilidade imediatamente, então *ya no hay diálogo posible*, sei lá, você pode dizer a comunicação de crise que queira, que *nadie* crê, você não tem credibilidade, então o fato de que exista um procedimento demonstra que a *organización*, é *una organización* que tem vontade de ser transparente, que tem vontade de dar explicações sobre os problemas que a sua *actuación*, o seu desempenho diário pode causar. É uma mensagem simples, mas que também é um veículo, é um veículo para comunicar os fatos e ao mesmo tempo é uma mensagem *subliminal* em si mesmo de que estamos organizados, temos *voluntad* de falar, e se você tem *voluntad* e mostra a minha *voluntade* não tem mais remédio *aunque este muy enfadado con você yo no tengo mas remedio que sentarme para dialogar*.

**Cláudio Paula:** Como que, na palestra você falou sobre o corpo gerencial, seria em convencer o corpo gerencial a isso, da importância dessa comunicação de crise como convencê-lo? essa, tem uma maneira, você mostrar pra ele, você tem que dialogar?

**Javier Puig:** A comunicação tem três *funciones*, o *mismo* que a publicidade, que é educar, não, informar, educar, persuadir, convencer o persuadir eh, um cliente informado e tem que ser uma informação *credibile* tem que ser de verdade, porque o dia que eles vejam que não é verdade, acabou-se a confiança, você também tem que educar porque são *conceptos* que não, não todo o mundo sabe o que é perfurar 2 mil metros, não todo mundo sabe o que é um ATPM, partículas por milhão que saem por *las chimeneas*, não todo mundo sabe o que é demanda biológica do *oxígeno*, dos nossos vazamentos, dos nossos efluentes, não, não eh, temos que educar, e *despois* temos que convencer, *despois* temos que convencer também que nós temos, somos [...] que nós, a confiança, eh, que foi depositada em nós, para operar eh ehe respondemos a essa confiança somos merecedores do *permiso* para operar e isto tem que convencer e o movimento demonstra-se andando [risos] pode, não não não vamos fazer não não sim não não nós vamos *muy bien*, você o que é que vai decir se você vive disto [?] um *empleado de esta* Companhia você va a decir para você *todo* bom, demonstre, e por isso que o melhor é dentro de *dos* anos vamos a eliminar estes produtos das nossas instalações, dentro de três anos *nosotros* vamos a *adoptar* um código de ética e tal, nos próximos três *años* vamos a formar a todos nossos *empleados* sobre estes temas, isso é movimento, isso demonstra-se, isso pode *medir-se* e o movimento demonstra-se andando, então *cando* a sociedade vê que você *cumple*, dan a confiança e o *permiso* para operar, mas no momento em que essa confiança quebra-se porque você não cumpriu o seu compromisso, *lo mismo que en las parejas, lo mismo que en las familias, lo mismo que en las relaciones* de trabalho com os amigos, acabou-se a confiança.

**Cláudio Paula:** Você diria que hoje a gente já teria alguma metodologia específica, viável que você fizesse essa interligação entre a questão da sistematização, do processo de comunicação de crise agregada à eficácia e que geraria essa sustentabilidade nessa questão de relacionamento com investidores e a governança corporativa? Existe alguma metodologia que fizesse esse entrelaçamento?

**Javier Puig:** Os princípios da responsabilidade social corporativa é com a governança, respeito com as pessoas, *respecto* por o meio ambiente. São um conjunto de valores que *traduzem-se* em normas e que normas que *despois* são



aplicadas *o no* e pra isto *hay indicadores* para medir *y hay* pesquisas para ver se as promessas *cumprem-se* ou não, isso é um sistema.

## 7. DISCUSSÃO FINAL

Decorrente da grandeza e da própria dimensão do assunto abordado nesta pesquisa, o estudo realizado em si não se resume ou mesmo se finda com os pontos aqui abordados e analisados. Tampouco, o tema proposto se finda neste estudo. Porém, dentro da capacidade de realização profissional e experiência adquirida ao longo de quase 25 anos de trabalho, sendo metade deles como profissional de comunicação, e outra grande parte desta experiência focada em comunicação corporativa ou mesmo em relações internacionais – comércio exterior, operação industrial *offshore*, inspeção de equipamentos. Estas experiências acumuladas possibilitam condições de se obter insumo para avaliar e averiguar que os modelos anteriormente praticados eram mais livremente conduzidos. Não se tinha tanta fiscalização ou mesmo regulamentação sob o ponto de vista da regularidade ou normatizações. Não, que não se tinham cuidados ou uma condição mais protecionista em relação ao meio ambiente e em relação às partes interessadas. Havia uma flexibilidade que se adequava ante as ocorrências e as situações de forma geral, em função da própria flexibilidade de atuação nas empresas ou de uma forma muito individualizada, dentro das circunstâncias e dos entendimentos que cada gestão possuía. Com isso, possibilitando o uso extenuante sejam dos recursos naturais, seja diante das condições expostas à força de trabalho alocado nas indústrias e empresas (LANE, 1995, p.56) ou mesmo diante da comunicação do poder, diante do antigo conformismo e passividade social (BORDENAVE, 1987).

E, na verdade, baseado na leitura dos autores apresentados, se conclui que não havia tanto esmero, tanto cuidado nos processos e nos modelos industriais e de desenvolvimentista adotados. Seja em relação ao meio ambiente, seja no processo de transparência junto às partes interessadas. Até porque grande parte do público interessado ignorava boa parte destas práticas, os próprios anseios assim como os próprios critérios democráticos de informação e disponibilidade da tecnologia no âmbito individualizado (RODRIGUEZ, 2002).

O estudo apresenta o processo de transformação por meio de mudanças de paradigmas e também os conceituais que abrangem não só a sociedade, mas também as organizações (FLEURY, 1996). O processo de globalização e a necessidade de ajustes nas organizações permearam o processo de mudança

necessário para o efeito de sustentabilidade, mudando inclusive a forma de lidar com o processo produtivo institucionalizado e os conceitos de desenvolvimento de produção para uma forma mais sustentável. E da mesma forma os preceitos relativos à cultura organizacional, mediante a um maior compromisso e entendimento da sociedade, induzindo um maior processo de cobrança, pressionando mais no sentido de que as mudanças eram (são) necessárias.

A tecnologia globalizada não só favoreceu uma atuação mais abrangente às indústrias e as corporações, mas também deixou o público interessado mais próximo das informações, em condições mais equânimes de abordar, buscar ou investigar as informações pertinentes a esta ou aquela organização. Com isso, dando condições de dar seqüência e averiguar os modelos praticados antes ou mesmo os que vêm sendo desenvolvidos. E, cada vez mais tendo um caráter de cobrança pela sociedade em geral (aqui inserido também as partes interessadas). Como diz Capra (2005) em relação à quebra de paradigmas no entendimento do todo, que, conseqüentemente, refletiu em mudanças na sociedade na forma de ver, avaliar e até averiguar as *coisas* de forma geral:

A crença segundo a qual em todo o sistema complexo o comportamento do todo pode ser entendido inteiramente a partir das propriedades de suas partes é fundamental no paradigma cartesiano. (...) Na abordagem analítica, ou reducionista, as próprias partes não podem ser analisadas ulteriormente, a não ser reduzindo-as a partes ainda menores. De fato, a ciência ocidental tem progredido dessa maneira, e em cada passo tem surgido um nível de constituintes fundamentais que não podia ser analisado posteriormente.

Assim, averiguar *as coisas* também tem uma participação relevante discutida por Capra (2005) em relação às mudanças de paradigmas no que tange às coisas, principalmente se assimilarmos as informações metafóricas embutidas na mensagem dos estudos da física quântica, como na passagem abaixo:

Além disso, esses padrões não representam probabilidades de coisas, mas sim, probabilidades de interconexões. As partículas subatômicas não têm significado enquanto entidades isoladas, mas podem ser entendidas somente como interconexões, ou correlações, entre vários processos de observação e medida. Em outras palavras, as partículas subatômicas não são 'coisas' mas interconexões entre coisas, e estas, por sua vez, são interconexões entre outras coisas, e assim por diante. Na teoria quântica, nunca acabamos chegando a

alguma 'coisa', sempre lidamos com interconexões.

Na verdade, como mencionado acima, a forma e o modelo de informação também se ajustaram e mudaram, seja diante da força da tecnologia e das interatividades da *teia* que a internet possibilitou com a virada tecnológica e que se fez presente cada vez mais após o advento da globalização. Com isso, tendo seus ônus e bônus como qualquer avanço de bem-estar social, político e econômico.

Deste modo, diante dos modelos de governança e de gestão antes praticada, se pode averiguar, por meio das análises realizadas que ao compararmos durante o período do estudo, que certamente havia lacunas que geravam condições de minimizar ou mesmo de se ter uma posição reducionista ante a grandeza do problema ocorrido. Até porque, até então, a variável ambiental não se encontrava dentro do processo de gestão empresarial de forma tão presente (KRAMER, 2004). Se analisarmos comparativamente as condições existentes em cada um dos estudos de casos, como o do Exxon-Valdez, no Alasca (EUA), em 1989, e as condições similares no caso do vazamento do Rio Barigüi-Iguaçu, (Paraná, Brasil), em julho de 2000, estes pontos se tornam mais esclarecedores. A análise crítica feita nestes dois estudos de casos evidencia as comprovações que são os objetivos específicos apontados nesta pesquisa assim como as questões discutidas. Pois, a forma de lidar com as informações, o processo de governança corporativa já tem um delineamento diferente, onde as cobranças da sociedade também são diferentes.

A forma como os processos eram desenvolvidos, a disponibilidade e o domínio ante aos meios de tecnologia de comunicação, o próprio favorecimento de as ocorrências ocorrerem em lugares mais ermos em termos de desenvolvimento, como no caso do Exxon-Valdez, permitiam falhas no processo de monitoramento do risco. E, principalmente, na questão da percepção de risco, viessem a se perpetuar, ou então, fossem atenuados, reduzidos ou minimizados, sem que quase nada ocorresse em termos de danos à reputação, prejuízos de ordem econômica, considerações de ordem política ou qualquer outra importante variável, diante dos seus reais desdobramentos junto ao meio ambiente. Multas e penalidades eram impostas, mas não se tinha um desdobramento maior junto à sociedade, tampouco condições mais críticas ou de maior exigência no que tange a termos compensatórios junto ao meio ambiente ou mesmo junto às comunidades atingidas e

a sociedade em geral. A globalização do problema ainda não era tão evidente. E ainda que houvesse, de forma bastante atenuada, se comparado ao quadro e ao cenário danificado ou atingido pela crise ocorrida naquela região.

A longo prazo, entretanto, é possível que uma economia mais competitiva e menos controlada dê menos margem à corrupção do que uma economia planejada centralmente, tão-somente pela redução das oportunidades de parasitismo, de autoridades, e pela mudança da proporção de poder entre os setores privado e público, normalmente tendo como efeito o aumento da obrigação oficial da prestação de contas (ELLIOT, 2002, p.34).

Mesmo que consideremos que neste período fortes instituições ambientais já estavam atuando para o bem-estar comum e a defesa do meio ambiente, o meio de informação institucionalizado ainda estava fortemente calcado nas relações de poder, pois “os indivíduos e os grupos buscam as relações de poder para defender os próprios interesses e impor aos outros os seus próprios valores pessoais, religiosos ou sociais” (CAPRA, 2005, p.101). E, da mesma forma o meio de informação da sociedade ainda era um tanto quanto prejudicado pela falta de tecnologia individual à disposição da sociedade em geral.

Esses estudos de casos corroboram a premissa da linha conduzida no desenvolvimento deste trabalho: o fato de que as vertentes indicadas como base de sustentabilidade organizacional são válidas. Considerando que as três vertentes são: os processos de comunicação de crise, a governança corporativa e a percepção de risco. Principalmente, que o processo evolutivo das organizações assim como da sociedade é também um processo de amadurecimento neste sentido, em que a tendência é cada vez mais o nível de exigência ser uma força de pressão constante, decorrente do fato que estas três vertentes tendem a criar uma curva forçada de ações, não só junto às organizações, mas também na sociedade. Pois, assim como estas três vertentes estão diretamente relacionadas e também são interdependentes, este ciclo faz com que as organizações tenham de se ajustar às condições do mercado de capitais, as premissas de responsabilidade social empresarial assim como atender a todos os regulamentos e regras decorrentes do processo de governança. Além, é claro, do desenvolvimento da cultura organizacional, que passa também pelo processo de evolução, juntamente com a evolução dos processos das respectivas vertentes de sustentabilidade mencionadas.

Do mesmo modo, a pesquisa procura demonstrar e identificar, dentro de uma linha de desenvolvimento que a produção, ao longo dos anos praticou o uso em larga escala dos recursos naturais, sem se ater a uma preocupação mais detidamente correta em relação ao meio ambiente. E, da mesma forma, sem que estas ações e decorrências do mau uso ou da falta de mecanismos de controle viessem afetar diretamente o desenvolvimento dos negócios e pouco ou quase nada afetava também as relações junto às partes interessadas, os investidores e a imprensa. E, mesmo reações diretas no que tange à reputação e, principalmente, os aspectos de valoração da marca. Logo, o uso incondicional e irrestrito dos recursos naturais não tinha muita implicação, de fato, assim como os desdobramentos ante ao mau uso destes recursos.

Até porque em termos de Brasil, o investimento em mercado de ações, com eventos e ações institucionalizadas de popularização e com apoio e patrocínio corporativo e das instituições do mercado de capitais em geral possui no máximo dez anos. Principalmente, após o advento do *Novo Mercado*, a partir de dezembro de 2000. O *Novo Mercado* tinha a premissa de fortalecer e aprimorar as relações do mercado de capitais, principalmente (CAVALCANTE, 2005).

Assim considerando as condições apontadas sobre o Brasil, ou seja, onde não se tinha uma condição de mercado de ações de forma popularizada, mais esclarecida em que o investidor pudesse estar em sociedade nas empresas e assim obter mais este recurso como forma de investimento. E não somente a popular caderneta de poupança, mais difundida entre a sociedade de forma geral. O mercado de capitais era bem mais comum junto às classes com mais recursos ou pessoas do próprio mercado de capitais. Com isso, este pouco atrelamento direto de investidores individuais (pessoa física) com as empresas, por meio das ações, sejam elas ordinárias (com direito a voto) ou preferenciais (sem direito a voto), negociadas na bolsa de valores era bem diferente e minimizado. Esta assertiva faz com que poucas implicações, no que diz respeito à transparência, valoração da marca, reputação, fossem tão claramente destacadas ou mesmo que gerasse uma cobrança mais veemente junto às organizações. Hoje, estes valores são incontestáveis na visão, na missão e no planejamento estratégico das empresas, justamente pelo fato de a sociedade ter um atrelamento maior de ações junto às empresas, logo, culminando em uma maior cobrança no processo de transparência,

de governança corporativa de forma geral (MAHONEY, 2007). E os próprios órgãos reguladores impõem uma maior presença e cobrança também neste sentido.

De uma forma geral, o estabelecimento de regras e de legislações específicas de estrutura de governança corporativa, principalmente na virada deste século, faz com que as organizações se ajustem à nova realidade. Da mesma forma, as organizações condicionadas à necessidade de regulamentação, de transparência, de comunicação direta, fizeram e vêm fazendo com que estas, cada vez mais, venham se ajustar as novas necessidades, principalmente, a partir do momento em que a lei Sarbanes-Oxley e as novas regras das bolsas de valores e atuação da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) ampliaram o processo de atuação, buscando mais transparência e divulgação de informações e os resultados das empresas. Como diz Mahoney, dentro das melhores práticas de relacionamento com investidores:

Houve uma época em que as empresas eram capazes de controlar suas estruturas de governança como bem entendessem, contanto que as leis e regras fossem respeitadas. Mais especificamente nos últimos anos, as estruturas de governança corporativa passaram por transformações e a um custo considerável – de controle e de dinheiro. A prática de governança claramente deixou de ser a mesma, e mais as mudanças estão por vir.

Assim, o não-cumprimento destas regulamentações e das regras claras de governança corporativa e de gestão compromete o desenvolvimento dos negócios e, conseqüentemente, comprometem também o relacionamento junto aos investidores, a imprensa e as partes interessadas, ainda sujeito às condições legais perante aos órgãos reguladores, a questão da ética e da transparência, afetando sobremaneira também a reputação assim como a valoração da marca. No contato com a realidade, ela não se dissolve como um sonho, ao contrário, sustenta-se na harmonia de uma identidade sólida e uma imagem coerente (VIANNA, 2006).

Deste modo, a pesquisa suscita pontos de identificação que ignorar as mudanças conjunturais, principalmente com a implementação do processo de globalização, permite maiores erros no processo de gestão assim como no que diz respeito também ao monitoramento da percepção de risco e, conseqüentemente, no que tange à implantação de um sistema de comunicação de crise. Assim, não tendo condições de avaliar a percepção de risco envolvida, logo, não se terá condições de

avaliar e de mensurar os possíveis riscos que podem afetar sobremaneira o desenvolvimento dos negócios, suas inter-relações e interdependências com as partes interessadas de forma geral, acarretando um agravamento no processo de desenvolvimento sustentável e da própria sustentabilidade organizacional.

Tal assertiva é ratificada ao entrar em contato com a entrevista realizada em caráter especial para este trabalho (mas não publicada) com Javier Puig, que serviu de base para ratificar, dentro do processo de consultoria internacional realizado na Petrobras, que diante das práticas desenvolvidas sobre os temas apontados como vertentes estes são fundamentais no processo de sustentabilidade organizacional. Principalmente, porque no que tange à sistematização dos processos de comunicação de crise assim como de governança corporativa, que ambos ampliam o poder de percepção de risco em uma empresa.

Estes pontos são mencionados durante quase todo o tempo em que se mencionavam as questões direcionadas ao respectivo consultor. Muito do que foi exposto por Puig (2006), inclusive dizendo que a Petrobras hoje está à frente e poderia ser considerado um *benchmarking* no Brasil sob alguns aspectos estruturais já implementados. E este posicionamento vai ao encontro também do posicionamento de Rosa (2003). Este autor diz que a Petrobras aprendeu muito com as ocorrências existentes, principalmente com a Baía de Guanabara e o Rio Barigüi-Iguaçu, em janeiro e em julho de 2000, respectivamente, e a P-36, em julho de 2001. Onde estas circunstâncias acarretaram e forçaram as mudanças culturais no processo de gestão de crise, criando uma sistematização integrada e atuando fortemente dentro do processo de governança corporativa, com isso aumentando a percepção de crise e de risco, não só da comunidade interna, mas dos investidores, da imprensa e demais partes interessadas externas.

Tanto é que das muitas iniciativas existentes e desenvolvidas pela Petrobras, neste sentido de aprendizado com o erro, são duas invenções para prevenir e monitorar o risco. Um deles é o projeto Cognitus, que prevê o desenvolvimento do robô Chico Mendes, cuja finalidade principal é monitorar partes inacessíveis ao homem, projetado para prever o comportamento dos ecossistemas da Amazônia, devido à sazonalidade e as condições de difícil acesso e complexidade, podendo coletar amostras, analisar dados, além de se comportar e ser preparado para qualquer tipo de terreno. O segundo exemplificado, dentro tantos outros possíveis



desenvolvidos é o G.i.r.i.n.o. (Gabarito Interno Robótico com Incidência Normal ao Oleoduto), cujo objetivo é ser usado para desobstrução de dutos em função da condição natural de que o hidrocarboneto gera elementos parafínicos e hidratos que se não monitorado geram riscos à tubulação. Este dispositivo é passado se arrastando pelas paredes em função não só direcional, mas radialmente, de forma que faça a leitura detalhadamente do interior do duto, registrando de forma pormenorizada quaisquer avarias detectadas e/ou existentes.

Por outro lado, a mudança pela qual a empresa passou ressalta o porquê de ser hoje a empresa com o maior volume de negócios da Bolsa de Valores de São Paulo (BM&F Bovespa), liderança que já vem ocorrendo há muito tempo. O mesmo vem ocorrendo na Bolsa de Nova York (NYSE), cuja liderança vem oscilando entre a primeira e a segunda empresa estrangeira listada na NYSE. Com isso, forçando as condições de uma empresa focada nos trâmites relevantes de governança e de desenvolvimento sustentável, pois são quase um milhão de investidores espalhados como investidores da Petrobras, principalmente no Brasil (com uma correlação de aproximadamente 23% de investidores brasileiros e 39% de estrangeiros, dezembro de 2008) e nos EUA, e pequena parcela nas bolsas de Madri e de Buenos Aires.

O estudo sugere a necessidade de estabelecer uma linha de pesquisa que dê condições de propiciar o encadeamento de discussões, de analisar de forma crítica as condições e as situações comparativas, por meio do estudo qualitativo dos casos estudados. Mas, também permite uma abrangência mais detida em relação ao referencial teórico. Em cada capítulo deste trabalho, a base da pesquisa oferece condições de certificar que as três vertentes apontadas neste estudo possibilitam a situação de uma sustentabilidade organizacional. Deste modo, alinhando a gestão e o processo de melhoria contínua da gestão, dando condições, por meio da pesquisa comparativa, analítica, experimental e qualitativa das informações para trazer elementos que possam contribuir no processo evolutivo do sistema de comunicação de crise. Do mesmo modo, no que diz respeito à percepção de risco, de que forma pode interferir no processo de gestão organizacional da(s) empresa(s).

Além disso, permite enfatizar o quanto é possível manter uma relação de comunicação ética, transparente, sempre reforçando a imagem corporativa, e com isso aumentando a percepção de reputação e credibilidade, favorecendo a sustentabilidade do negócio. Para que isto aconteça basta que as premissas

estudadas e apontadas pelos autores e casos citados permeiem a cultura organizacional, mas, principalmente, de uma forma simbiótica também no seio da sociedade, gerando uma identidade organizacional. E, do mesmo modo, colaborar com as relações do mercado, com fornecedores, com sua cadeia de investidores e demais partes interessadas. Ou seja, seus públicos de interesse e de relacionamento, de forma clara, objetiva, transparente e colaborando com um processo de ética organizacional.

Assim sendo, o presente estudo evidencia a necessidade de que seja estabelecida a sustentabilidade operacional, administrativa e, por conseguinte, organizacional. Contudo, para que as vertentes de sustentabilidade organizacional apontadas (ou seja, a sistematização dos processos de comunicação de crise, a governança corporativa e a percepção de risco) possam ser traduzidas em sustentabilidade, onde as regras, as condições e as circunstâncias teóricas e de melhores práticas devem ser inseridas à cultura organizacional. Cria-se com isso uma identidade organizacional, atrelada estritamente e em parceria constante com as partes interessadas. Assim sendo, realimentando continuamente o processo, construindo um processo de crescimento mútuo entre as partes, com uma visão holística e, melhor, simbiótica, dando condições para que as organizações se tornem menos expostas a situações de risco ou mesmo a uma crise instaurada.

O estudo identifica, por meio da análise crítica e das comparações de autores, a necessidade de parâmetros de mensuração mais sistematizados no que diz respeito ao processo de sustentabilidade das organizações. E isto se dá com base na análise conjuntural das três vertentes estudadas, e na necessidade de suas interdependências se tornarem mais evidentes como forma de completar e subsidiar um resultado mais consolidado e concreto. Os processos sistematizados em relação às três vertentes dão condições de uma sustentabilidade. Mas como quantificar isto de forma inter-relacionada? É possível obter este resultado de modo qualitativo e quantitativo, individualizado ou composto em duas vertentes, mas não tendo as três interdependentes. Haja vista os indicadores de sustentabilidade de uma forma geral. Logo, o estudo indica esta necessidade de criação de indicadores relativos à mensuração mais detidamente e claramente.

Vale ser notado que durante todo o texto os termos acidente e incidente não foram usados. E não foram usados justamente porque o sentido de cada um,

embora diferente é utilizado, na grande maioria das vezes, de acordo com a forma como se quer passar o efeito do ocorrido buscando mais ou menos o impacto sobre a ocorrência. A banalização do termo pelas organizações acaba desqualificando o sentido do que se quer passar ante ao *evento* ocorrido. Ainda mais quando o impacto da imagem é negativo. E, é negativo, pois possibilita a construção ou a percepção real da falta de credibilidade, seja do que se quer informar, seja por que de não se informar ou atuar de forma interativa. Porque dentro de uma análise crítica falta transparência entre as partes interessadas.

No caso específico do uso dos termos incidente e acidente, o incidente é um indicador de que alguma anomalia esteja ocorrendo, com alto ou baixo grau de risco iminente. Esta situação de anomalia decorre de um desvio dentro das condições operacionais, as quais devem ser monitoradas continuamente. Assim, evitando que se torne uma ocorrência maior, deixando de ser apenas uma percepção de risco e passe a ser uma ocorrência, a qual venha impactar o meio ambiente e o meio social envolvido, ou mesmo gerando danos. O acidente em si é o fato ocorrido com suas decorrências e situações maximizadas ou reduzidas, mas que efetivamente geraram algum impacto, fisicamente falando.

Assim, observa-se que existe uma lacuna identificada quanto à mensuração e o que esta deve agregar a integração das três dimensões de sustentabilidade: a econômica, a social e a ambiental. Observa-se também que os parâmetros de avaliação podem ser avaliados de forma interdependente, quando a rastreabilidade das informações se faz importante, envolvendo também as três dimensões. E não somente a composição delas ou mesmo a análise individualizada. Um importante item de mensuração é aquele que envolve a gestão do conhecimento como sendo um importante ativo, que embora intangível, possui papel fundamental na visão de futuro e de sustentabilidade organizacional.

Esta conclusão acima reforça uma questão quanto à incipiência do processo de sustentabilidade empresarial *versus* as condições pragmáticas de desenvolvimento sustentável, considerando as premissas e as condições ideais desejadas ou mesmo defendidas por autores da área. Porém, tomando-se as circunstâncias de um mundo globalizado, onde o poder econômico ultrapassa cada vez mais os limites da fronteira física, permitindo que as economias e os países fiquem cada vez mais atrelados ao poder do capital. Vide as condições atuais da

crise mundial instaurada a partir da crise financeira atrelada às bolsas de valores *versus* as condições de um mercado de capitais globalizado e alavancado em termos financeiros, em que as empresas possuem sedes e subsedes em países onde possuem menor custo de capital envolvido.

Se realizarmos uma análise crítica baseada nos Gráficos 1 e 2, respectivamente, as análises gráficas da evolução de precificação das ações da Exxon e da Petrobras, antes, durante e depois do período do estudo de caso, conclui-se que o fator de rentabilidade e de desenvolvimento sustentável pode ser complementado. Ou seja, pode ser uma condicionante, mas não efetivamente um indicador fundamental em termos globais para fazer com que grupos de investidores não se mantenham como investidores das empresas, se considerarem as carteiras de investimento dos investidores institucionais e individuais. Mesmo considerando que ambas as empresas relacionadas vêm desenvolvendo cada vez mais ações e contribuições para monitoramento de riscos em suas atividades industriais, como exemplificado no caso da Petrobras. Ou seja, o fator rentabilidade e crescimento forte ainda são elementos preponderantes no processo decisório de qual ação adquirir, em relação à grande parte de grupos de investidores, tanto institucionais (pessoa jurídica, principalmente) quanto investidores individuais (pessoa física). Isto ocorre de forma sistematizada, em ambos os tipos de investidores, se possuem efetivamente o aspecto conceitual de *investidores verdes*, ou seja, as empresas possuem condições e indicadores sustentáveis em seu portfólio a ser apresentado de forma que os grupos de *investidores verdes* estejam em consonância e concordância em alocar seus recursos como forma de investimentos.

Por fim, a Figura 8 abaixo, retrata sumariamente a interpretação desenvolvida pelo autor, de forma a sintetizar e a expressar as vertentes tratadas neste estudo, as quais resumidamente permitem que as organizações tenham uma condição sustentável ou que evoluam para esta condição de desenvolvimento sustentável, visando integrar todas as vertentes em sua cultura organizacional assim como a cultura junto ao público de relacionamento e demais partes interessadas. Esta síntese seria um resumo dos conceitos e premissas discutidas ao longo do trabalho apresentado, facilitando em termos visuais a proposta deste trabalho científico.

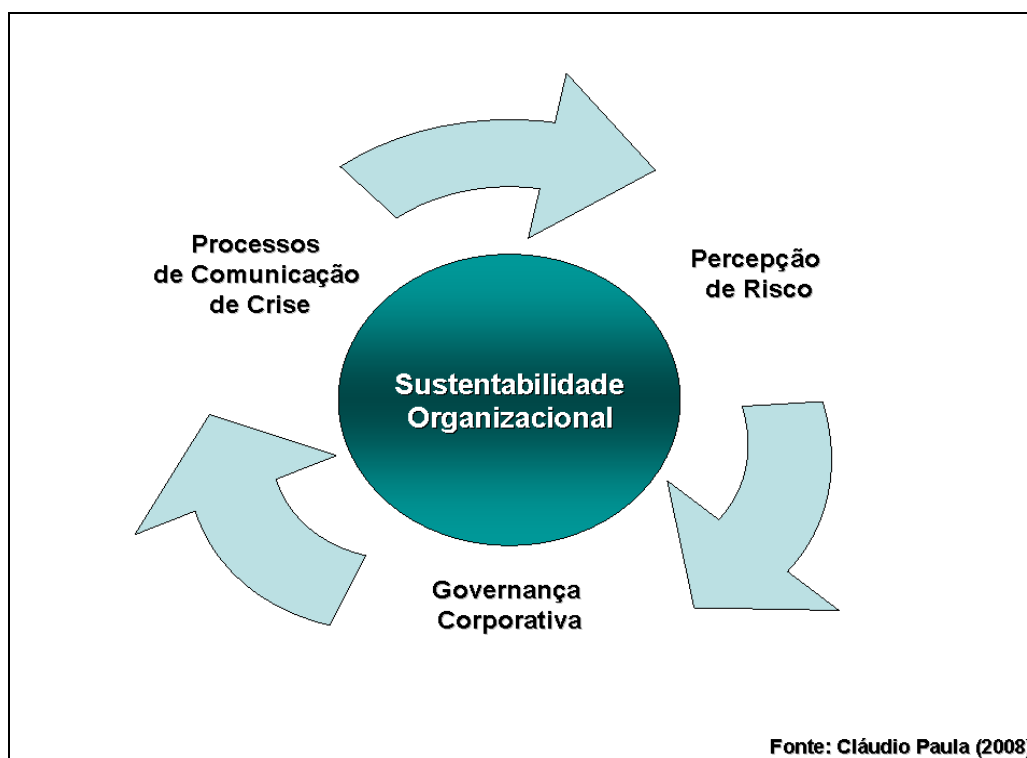


Figura 8 – As vertentes da Sustentabilidade Organizacional

Fonte: o autor

## 8. CONCLUSÃO

O presente estudo evidencia que não se pode prescindir da formação de uma identidade organizacional nas empresas, pois isto é a base para que os princípios relativos à construção das três vertentes apontadas pelo referido estudo e possa dar condições de melhores atributos em âmbito organizacional no sentido de um maior desenvolvimento sustentável, abrangendo não só os aspectos operacionais, mas também econômicos e administrativos. Com isso, possibilitando condições de melhores práticas as quais devem ser inseridas à cultura organizacional, envolvendo as partes interessadas assim como a sociedade como um todo, em função da abrangência das três vertentes de sustentabilidade em suas formas pragmáticas e desenvolvidas comumente, dando condições de uma realimentação contínua do processo.

Não se pode afirmar, baseado no estudo, que somente as condições e as premissas apresentadas sejam preponderantes para que os conceitos e os movimentos no âmbito de responsabilidade social empresarial e de desenvolvimento sustentável feito pelas empresas e também cobradas pela sociedade sejam fatores prementes no sentido de conscientização e no fator decisório de não investir nesta ou naquela empresa, mesmo que não possuam o caráter de *empresas-verdes* para *investidores verdes*.

O valor de mercado apresentado pelas empresas, vide anexo 3, as conjecturas econômicas em seus diversos períodos da história contemporânea, principalmente com a difusão de uso do recurso de investimentos junto ao mercado de capitais, corroboram com estas anotações desenvolvidas no respectivo estudo, no sentido de que a rentabilidade ainda é um dos principais fatores decisórios em relação às partes interessadas no que diz respeito ao investimento no mercado de ações.

Não bastam apenas questionamentos acerca do processo industrial e a forma de uso dos recursos naturais, mas sim todo um movimento conjuntural e estrutural na cadeia produtiva e de relacionamento social neste sentido de modo mais consciente e de caráter decisório para que as mudanças ocorram dentro do cenário de desenvolvimento sustentável. E, neste sentido, refletindo efetivamente na

avaliação de qual empresa é melhor neste contexto ou mais rentável puramente no sentido de melhor forma de investimento junto ao mercado de ações ou mesmo nas diversas formas de relacionamento, seja de consumo, na cadeia de fornecedores, entre diversas outras possíveis formas de relacionamento e de envolvimento.

Assim, existe uma maior necessidade de maior consolidação e de divulgação destes valores na cadeia da cultura organizacional que é fundamental, pois, deste modo, estes processos de comunicação de crise e do aumento da percepção de risco venham a ser fatores relevantes no processo de conscientização da sociedade, junto às partes interessadas e dos diversos públicos de relacionamento. Isto sim pode corroborar no sentido de uma ampliação de uma maior conscientização e abrangência no âmbito de empresas comprometidas com o desenvolvimento sustentável.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Francisco José Batista de; CIRINO, Carlos da Silva. **Percepção de Riscos e Vulnerabilidade Social**. João Pessoa: Ed. Universitária, 2000. Disponível em: [http://www.cchla.ufpb.br/pospsi/drvs/producao\\_caplivro/2000-PercepcaoDeRiscosEVulnerabilidadeSocial.pdf](http://www.cchla.ufpb.br/pospsi/drvs/producao_caplivro/2000-PercepcaoDeRiscosEVulnerabilidadeSocial.pdf). Acesso em 01-11-2008.

ALLEDI, Cid. Transparência. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL 2006 – EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: GRI 3, 2006. Apresentação. Disponível em: [http://www.ethos.org.br/ci2006/apresentacoes/cid\\_alled\\_og2\\_21\\_jun\\_15h30\\_Com3.ppt](http://www.ethos.org.br/ci2006/apresentacoes/cid_alled_og2_21_jun_15h30_Com3.ppt). Acesso em: 14-09-2006.

ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ALMEIDA, Luciana Togeiro de. **Política Ambiental – Uma Análise Econômica**. 1ª. Ed. São Paulo: Papyrus/ Editora UNESP, 1998.

ARRUDA, Nilton Marlúcio de. **A sustentabilidade como um novo posicionamento na estratégia de comunicação das empresas brasileiras**. 2008. 139f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2008.

AZEVEDO, Maria Tardelli de. Publicidade cidadã: como comunicar responsabilidade social empresarial. In: INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Responsabilidade Social das Empresas**. Vol. III. São Paulo: Ed. Peirópolis, 2004, p.333-384.

BARBOSA, Lívia. **Cultura e Empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 2002.

\_\_\_\_\_. **Igualdade e Meritocracia**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2001.

BARROS, Betânia Tanure de; PRATES, Marco Aurélio Spyer. **O Estilo Brasileiro de Administrar**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

BERTERO, Carlos Osmar. Cultura Organizacional e Instrumentalização de Poder. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (coordenadora). **Cultura e Poder nas Organizações**. 2ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996. pp. 29-43.

BERTRAND, Claude-Jean. **A Deontologia das Mídias**. Tradução: Maria Leonor Loureiro. 1ª. Ed. Bauru: Ed. da Universidade do Sagrado Coração, 1999.

BOOTH, W., COLOMB, G., WILLIAMS, J. **A Arte da Pesquisa**. Tradução: Henrique A. Rego Monteiro. 2ª Ed. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

BORDENAVE, Juan E. Diaz. O que é Comunicação. **Coleção Primeiros Passos**. 10ª. Ed. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1987.



CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas – Ciência para uma vida sustentável**. Tradução: Marcelo Brandão Cipolla. 1ª. Ed. 5ª. Reimpressão. São Paulo: Ed. Cultrix, 2005.

\_\_\_\_\_. **A Teia da Vida – Uma nova compreensão científica dos Sistemas Vivos**. Tradução: Newton Roberval Eicheberg. 1ª. Ed, 10ª. Reimpressão. São Paulo: Ed. Cultrix, 2006.

CAVALCANTE, F., MISUMI, J., RUDGE, J.. **Mercado de Capitais – O que é, como funciona**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

CAVALCANTI, C. (organização). **Desenvolvimento e Natureza: estudo para uma sociedade sustentável**. São Paulo: Ed. Cortez, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão (Aut). **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COHEN, Claude. Padrões de Consumo e Energia: Efeitos sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento. In: MAY, Peter H. **Economia do Meio Ambiente – Teoria e Prática**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, pp. 245-269.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. São Paulo: Scortecci Editora, 2002.

DUARTE, Otávio; GUINSKI, Otávio Duarte. **Imagens da Evolução de Curitiba**. Curitiba: Quadrante Editorial, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas – Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

ECCLES, Robert G.; NEWQUIST, Scott C.; SCHATZ, Roland. **Reputation and Its Risks**. Harvard Business Review, [www.hbr.org](http://www.hbr.org), Reprint R0702F, Fev.2007.

ELLIOT, Kimberly Ann (organizadora). **A Corrupção e a Economia Global**. Tradução: Marsel Nascimento Gonçalves de Souza. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2002.

FIGUEIREDO, Rubens; NASSAR, Paulo. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (coordenadoras). **Cultura e Poder nas Organizações**. 2ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (coordenadoras). **Cultura e Poder nas Organizações**. 2ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996, p.15-26.

FORACCHI, Marialice Mencarini; MARTINS, José de Souza. **Sociologia e Sociedade (Leituras de introdução à sociologia)**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1980.

FRANCINI, William Sampaio. A Gestão do Conhecimento: Conectando Estratégia e Valor para a Empresa. **RAE-eletrônica**, Volume 1, Número 2, jul-dez/2002. Disponível em: <http://www.rae.com.br/artigos/1459.pdf> ou <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1459&Secao=PW&Volume=1&Numero=2&Ano=2002>. Acesso em: 14-09-2008.

FREITAS, Carlos Machado de; PORTO, Marcelo Firpo de Souza; MACHADO, Jorge Mesquita Huet (organizadores). **Acidentes Industriais Ampliados: Desafios e perspectivas para o controle e a prevenção**. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz, 2000.

FRIEDMAN, Jack P. **Dictionary of Business Terms**. 2a. Ed. Hauppauge, NY: Barron's Educational Series, 1994.

FROMM, Erich. **Psicanálise da Sociedade Contemporânea**. Tradução: L.A. Bahia e Giasone Rebuá. 9ª. Ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

\_\_\_\_\_. **Análise do Homem**. Tradução: Octavio Alves Velho. 13ª. Ed. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1983.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

Governança Corporativa. **Harvard Business Review**. Edição Especial. Jul, 2004.

GOMES, Robson Spinelli. **Análise da Percepção do Trabalhador sobre Risco no Setor Nuclear**. 2007. 129f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2007.

GLYNN, Patrick; KOBRIN, Stephen J.; NAIM, Moisés. A globalização da Corrupção. In: ELLIOT, Kimberly Ann. **A Corrupção e a Economia Global**. Tradução: Marsel Nascimento Gonçalves de Souza. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2002, pp. 27-55.

GUIMARÃES, Ricardo; PINHEIRO, Rômulo; SEO, Fabio. **Gestão da Marca: Criando um repertório comum**: MBA em Gestão de Comunicação Corporativa, Universidade São Paulo, jan.2003, Apostila.

HAMEL, Gary; VÄLIKANGAS, Liisa. **Em Busca da Resiliência**. Harvard Business Review, [www.hbr.org](http://www.hbr.org), Reprint R0309C-P, p.32-44. Set. 2003.

HOUAISS, Antonio; **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva, 2001.

HUMBERG, Mario Ernesto. **Ética na Política e na Empresa: 12 Anos de Reflexão**. São Paulo: Editora CLA Cultural, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/Home.aspx>. Acesso em 14-05-2006.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Responsabilidade Social das Empresas**. Vol. III. São Paulo: Ed. Peirópolis, 2004.

JORGE, Fernando. **Cale a Boca, Jornalista!** 2ª. Ed. São Paulo: Ed. Vozes, 1989.

JUNIOR, Luiz Carlos de Martini. A comunicação de riscos na emergência. **Revista Saneamento Ambiental**. n. 49, p.46-50, jan. 1998.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Gestão Ambiental: Um Enfoque no Desenvolvimento Sustentável**. Out. 2004. Disponível em: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Acesso em 17-07-2008 – 11h.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (organizadora). **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. 1ª. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

\_\_\_\_\_. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. **Novas Buscas em Comunicação**. Vol.17. 4ª. Ed. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

LANE, Silvia T. Maurer. O que é Psicologia Social. **Coleção Primeiros Passos**. 22ª. Ed. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1995.

LUSTOSA, Maria Cecília Junqueira. Industrialização, Meio Ambiente, Inovação e Competitividade. In: MAY, Peter H.; LUSTOSA, Maria Cecília; VINHA, Valéria da (organizadores). **Economia do Meio Ambiente – Teoria e Prática**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, pp. 155-172.

MACMILLAN, K.; MONEY, K.; DOWNING, S.; HILLEBRAND, C. **Reputation in Relationships: Measuring Experiences, Emotions and Behaviors**. Corporate Reputation Review, vol.8, no. 3, 2005, p. 214-232.

MAHONEY, William F., **Manual do RI – Princípios e Melhores Práticas de Relações com Investidores**. 1ª. Ed. Rio de Janeiro: IMF Editora Ltda., 2007.

MAIMON, Dália. A economia e a problemática ambiental. In: VIEIRA, Paulo Freire; MAIMON, Dália (Eds). **As ciências sociais e a questão ambiental: rumo à interdisciplinaridade**. Rio de Janeiro: APED; Belém, PA: NAEA, 1993, pp. 45-77.

\_\_\_\_\_. **Desafios da Responsabilidade Social Corporativa no Brasil: MBE em Responsabilidade Social e Terceiro Setor**, Universidade Federal do Rio de Janeiro, ago.2004, Apostila.

\_\_\_\_\_, Dália. **Passaporte verde: Gerência Ambiental e Competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MATOS, M. A. **Controle Experimental Estatístico: a filosofia do caso único na pesquisa comportamental**. Revista Ciência e Cultura, 42 (8), p.585-592, 1990.

MATTOS, Ubirajara Aluizio de Oliveira. Mapa de Risco no Brasil: As Limitações da Aplicabilidade de um modelo Operário. **Caderno Saúde Pública**, Rio de Janeiro, n.10 (2), p.251-258, abr/jun. 1994. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/csp/v10n2/v10n2a12.pdf>. Acesso em 31-10-2008.

MAY, Peter H.; LUSTOSA; Maria Cecília; VINHA, Valéria da (organizadores). **Economia do Meio Ambiente – Teoria e Prática**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MEDINA, Naná Mininni; SANTOS, Elizabeth da Conceição. **Educação Ambiental – Uma metodologia participativa de formação**. 3ª. Ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 2003.

MESTIERI, Carlos Eduardo. Relações Públicas: Arte de harmonizar Expectativas. **Coleção Grandes Nomes**. São Paulo: Aberje Editorial, 2004.

MOREIRA, Ricardo Guimarães. **Governança Corporativa e o Fomento do Mercado de Capitais**. Ago, 2003. 34f. Monografia (Disciplina Análise Econômica do Direito – Mestrado em Direito Empresarial) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2003.

NASSAR, Paulo (organizador). **Memória da Empresa – História e Comunicação de Mãos Dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: Aberje Editorial, 2004.

NAVARRO, Marli B. M. de A.; CARDOSO, Telma A. de O. (2005). **Percepção de Risco e cognição: reflexão sobre a sociedade de risco**. Ciências & Cognição; Ano 02, Vol.06, nov.2005. Disponível em: <http://www.cienciasecognicao.org/artigos/v06/m34558.htm>. Acesso em: 01-11-2008.

NETO, Francisco Paulo de Melo; BRENNAND, Jorgiana Melo. **Empresas Socialmente Responsáveis**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

\_\_\_\_\_.; FRÓES, Celso. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: O Caso Brasileiro – da filosofia tradicional à filantropia de alto rendimento e ao empreendedorismo social**. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

NEVES, Maria Luisa Timoni Camargo. Planejamento, gerenciamento e comunicação de crises. **Comunicação & Estratégia – Revista Digital**. Vol. 2, n.3, dez. 2005. Seção Artigos. Disponível em: <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/rev3artigoMaluNeves.htm>. Acesso em: 22-05-2006.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad Editora, 1998.

\_\_\_\_\_. **Comunicação Empresarial Integrada: como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais.** Rio de Janeiro: Mauad Editora, 2000.

\_\_\_\_\_. **Crises Empresariais com a Opinião Pública.** Rio de Janeiro: Mauad Editora, 2002.

OGRIZEK, Michel; GUILLERY, Jean-Michel. **Communicating in Crisis – A Theoretical and Practical Guide to Crisis Mangement.** Tradução: Helen Kimball-Brooke and Robert Z. Brooke. New York: Aldine de Gruyter, 1999.

PEREIRA, Carmen Silvia; QUELHAS, Osvaldo Luís Gonçalves. Organização & Estratégia: Governança Corporativa e a Gestão de Pessoas. **Boletim Técnico.** Niterói, 27f. Universidade Federal Fluminense, 2005.

PEREIRA, Ferdinand Cavalcante. O que é empoderamento (Empowerment). **Sapiência.** Teresina. jun. 2006. n.3, Ano III. Artigo. Disponível em: <http://www.fapepi.pi.gov.br/novafapepi/sapiencia8/artigos1.php>. Acesso em 09-11-2008.

PETROBRAS. **Guia de Comunicação de Crise.** 1ª. Ed. Rio de Janeiro: Unidade Corporativa de Comunicação Institucional da Petrobras, 2002.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. **Strategy and Society.** Harvard Business Review, [www.hbr.org](http://www.hbr.org), Reprint R0612D, Dez.2006.

PUIG, Javier. Entrevista concedida a Cláudio Paula de Carvalho. Rio de Janeiro, 28 jul. 2006.

\_\_\_\_\_. Lo más importante a la hora de gestionar correctamente una crisis es estar preparado. Disponível em: [http://www.acceso.com/display\\_release.html?id=30338](http://www.acceso.com/display_release.html?id=30338). Acesso em: 08-12-2006.

\_\_\_\_\_. **Gestión de Crisis.** Disponível em: <http://217.116.9.134/unionprofesional/index.asp?Multicanal=UNP&programa=PR2&emision=3&SECCIONACTUAL=S1>. Acesso em: 07-12-2006.

RABELO, Flávio; SILVEIRA, José Maria. **Estruturas de governança e governança corporativa: avançando na direção da integração entre as dimensões competitivas e financeiras.** Disponível em Texto para Discussão. IE/UNICAMP, no. 77, jul. 1999.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação Empresarial/ Comunicação Institucional – Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** 5ª Ed. São Paulo: Summus Editorial, 1986.

REVISTA RI – RELAÇÕES COM INVESTIDORES. São Paulo: IMF Editora Ltda., n.122, mai/jun.2008.

RIO, Catherine Vieira do. A Governança Compensa? ago 2005. Seção Acionista.com.br. Disponível em: [http://www.acionistas.com.br/governanca/170805\\_governanca\\_compensa.htm](http://www.acionistas.com.br/governanca/170805_governanca_compensa.htm). Acesso em: 22-05-2006.

RODRIGUES, Ana Tércia Lopes. Governança Corporativa: Quando a transparência passa a ser uma exigência global. In: CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, IX. Ago, 2003, Gramado. **Anais...** Rio Grande do Sul, 2003. p.1-20. Disponível em: <http://www.ccontabeis.com.br/conv/t04.pdf>. Acesso em 29-08-2008.

RODRIGUES, Raphael; PORTILHO, Leonardo. Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa no Brasil. Disponível em: [http://74.125.113.104/search?q=cache:NG9Y26oaf3kJ:www.grupcies.com/Html/boletin/docs/articulo\\_24\\_1.pdf+Raphael+Rodrigues+-+Sustentabilidade+e+responsabilidade+corporativa+no+brasil&hl=pt-BR&ct=clnk&cd=1&gl=br](http://74.125.113.104/search?q=cache:NG9Y26oaf3kJ:www.grupcies.com/Html/boletin/docs/articulo_24_1.pdf+Raphael+Rodrigues+-+Sustentabilidade+e+responsabilidade+corporativa+no+brasil&hl=pt-BR&ct=clnk&cd=1&gl=br). Acesso em 03-10-2008.

RODRIGUEZ, Martius V. Rodriguez y. **Gestão Empresarial – Organizações que Aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark: Petrobras, 2002.

ROSA, Mário. **A Era do Escândalo**. São Paulo: Geração Editorial, 2003.

SANTOS, José Luiz dos. O que é Cultura. **Coleção Primeiros Passos**. 8ª. Ed. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1989.

SEMINÁRIO DO RIO IGUAÇU, 2., 2001. Araucária. **Anais...** Araucária: Petrobras/Repar, 2001. 173p.

SICILIANO, Ricardo. **Como monitorar uma tomada de decisão organizacional quando a percepção de risco envolvida na operação se aproxima da linha do limite de segurança**. 2008. 129f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói. 2008.

SILVA, Maria Teresa Ramos da; ARNS, Paulo Cesar. Desenvolvimento Comunitário. **Série Cadernos Técnicos**. Recife, p.1-18, 2002. Disponível em: <http://74.125.113.132/search?q=cache:0h70X5-xQlqJ:www.itcp.usp.br/drupal/files/itcp.usp.br/Desenvolvimento+Comunitario.doc+s%C3%A9rie+cadernos+t%C3%A9cnicos+-+maria+teresa+ramos+da+silva&hl=pt-BR&ct=clnk&cd=3&gl=br>. Acesso em: 11-11-2008.

SOUZA, Jorge Luiz de; ALCANTARA, Pedro Ivo. Jogo Limpo – A governança corporativa atrai investidores ao mercado de ações e impulsiona o crescimento dos negócios. **Revista Desafios do Desenvolvimento**. Brasília, 01 fev. 2005. Seção Reportagens. Edição 7. Disponível em: <http://www.desafios.org.br/Edicoes/7/artigo12930-1.asp>. Acesso em: 22-05-2006.

SOUZA, Mauro Wilton de. História empresarial, mediadora do futuro. In: NASSAR, Paulo (organizador). **Memória da Empresa – História e Comunicação de Mãos Dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: Aberje Editorial, 2004, p.90.

STEINBERG, Herbert. **A Dimensão Humana da Governança Corporativa**. São Paulo: Editora Gente, 2005.

STRUNCK, Gilberto Luiz Teixeira Leite. **Como Criar Identidades Visuais para as Marcas de Sucesso: um guia sobre o marketing das marcas e como representar graficamente seus valores**. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Rio Books, 2003.

TOMIYA, Eduardo. **Brand Value Management – Da estratégica da marca ao valor do acionista**. 1ª. Ed. São Paulo: BA Knowledge, 2005.

\_\_\_\_\_. **INPI**. Entrevista. Disponível em: <http://www.inpi.gov.br/noticias/entrevista-eduardo-tomiya>. Acesso em: 03-11-2008.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra: Uma Nova Interpretação**. Tradução: Sônia Walkiria de Souza Coutinho. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001.

VIANA, Francisco. Reputação: a imagem para além da imagem. **Coleção Cadernos ABERJE**. São Paulo, v. 1, outubro 2006.

VINHA, Valéria da. As Empresas e o Desenvolvimento Sustentável: da Eco-eficiência à Responsabilidade Social Corporativa. In: MAY, Peter H.; LUSTOSA; Maria Cecília; VINHA, Valéria da (organizadores). **Economia do Meio Ambiente – Teoria e Prática**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, pp. 173-195.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade: Fundamentos da Sociologia Compreensiva**. Brasília: Editora da UnB, 1999, 2 v.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOUNG, Carlos Eduardo Frickmann. Contabilidade Ambiental Nacional: Fundamentos Teóricos e Aplicação Empírica no Brasil. In: MAY, Peter H.; LUSTOSA; Maria Cecília; VINHA, Valéria da (organizadores). **Economia do Meio Ambiente – Teoria e Prática**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, pp. 101-132.

## **BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

BARTON, Laurence. **Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos**. EUA: South-western Publishing, 1993.

BELFIORE-WANDERLEY, Maria (org.). **Desigualdade e a Questão Social**. São Paulo: EDUC, 1997.

CHAMPI, Afonso. **Diário de uma crise: lições do caso Parmalat.**

CAPONIGRO, Jeffrey. **The Crisis Counselor.** Contemporary Books, 2000.

CAPRA, Fritjof. **O Tao da Física.** Tradução: José Fernandes Dias. 16ª. Ed. São Paulo: Ed. Cultrix, 1991.

\_\_\_\_\_. **O Ponto de Mutação.** Tradução: Álvaro Cabral. 14ª. Ed. São Paulo: Ed. Cultrix, 1992.

CHRISTENSEN, Clayton M.; RAYNOR, Michael E. **Por que o executivo pragmático deve levar em conta a teoria administrativa.** Harvard Business Review. [www.hbr.org](http://www.hbr.org). Reprint R0309D-P. p.47-54. Set. 2003.

COHN, Robin. **The PR Crisis Bible: How to Take Charge of the Media When All Hell Breaks Loose.** St. Martin's Press, 2000.

CONCEIÇÃO, Fátima Figueiredo; MATTOS, Ubirajara Aluizio de Oliveira. **Percepção sobre a Gestão Ambiental de Resíduos Químicos na Cultura de Crisântemo em uma unidade produtiva familiar no distrito de Vargem Alta, em Nova Friburgo.** 2005. 67f Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói. 2005. Disponível em: [http://www.bdtd.ndc.uff.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=1525](http://www.bdtd.ndc.uff.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1525). Acesso em: 10-11-2008.

COSTA, Joan. **Comunicación Global em El Siglo XXI.** Disponível em: [www.joancosta.com](http://www.joancosta.com). Acesso em: 13-01-2007.

DURKHEIM, Émile; WEBER, Max. **Socialismo.** Tradução: Ângela Ramalho e Antonia Bandeira. Rio de Janeiro: Ed. Relume-Dumará, 1993.

FEARN-BANK, Kathleen. **Crisis Communications – A Casebook Approach.** 2ª Ed. Laurence Erlbaum Associates, 2002.

FINK, Steven. **Crisis Management: Planning for the Inevitable.** Universe.com, 2000.

FROMM, Erich. **Ter ou Ser.** Tradução: Nathanael C. Carneiro. 4ª. Ed. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1987.

DOWNES, John; GOODMAN, Jordan Elliot. **Dicionário de Termos Financeiros e de Investimento.** Tradução: Ana Rocha Tradutores Associados. São Paulo: Nobel, 1993.

HOCK, Dee. **Nascimento da Era Caórdica.** Tradução: Carlos A. L. Sallum e Ana Lúcia Franco. 10ª Ed. São Paulo: Editora Cultrix, 2000.

HOLLOWAY, John. **Mudar o mundo sem tomar o poder.** Tradução: Emir Sader. 1ª. Ed. São Paulo: Editora Viramundo, 2003.



IRVINE, Robert et al. **Crises Management and Communication: How to Gain Control**. IABC (International Association of Business Communicators), 2001 – [www.iabc.com](http://www.iabc.com).

LERBINGER, Otto. **The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility**. Lawrence Erlbaum Associates, 1997.

LOWEN, Alexander. **Narcisismo**. Tradução: Álvaro Cabral. 9ª Ed. São Paulo: Editora Cultrix, 1993.

LUCAS, Luciane (organizadora). **Com credibilidade não se brinca - A Identidade Corporativa como Diferencial nos Negócios**. São Paulo: Summus, 2004.

McLOUGHLIN, Barry. **Overcoming Panic and Fear: Risk and Crisis Communications**. McLoughlin MultiMedia Publishing, 2000.

MITROFF, Ian. **The Essential Guide do Managing Corporate Crises**. Oxford University Press, 1996.

NOGUEIRA, Nemércio. **Media Training – Melhorando as relações da empresa com os jornalistas**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

ODDO, Giuseppe; PONS, Giovanni. **O Caso Telecom - O mais grave escândalo político-financeiro da Itália contemporânea**.

PERNOUD, Régine. As origens da burguesia. **Coleção Saber**. Tradução: F. S. 2ª. Ed. Portugal: Publicações Europa-América, 1969.

PUIG, Javier. Celebración Seminario Comunicación de Crisis de U-Professional em El Consejo General Economistas. Disponível em: <http://www.economistas.org/economistas.asp?fam=5&qsa=16&qsb=115>. Acesso em 08-12-2006.

ROSA, Mário. **A Síndrome de Aquiles**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

SANCOVSCHI, Moacir. SILVA, Adolfo Henrique Coutinho e. **Evidenciação Social Corporativa: Estudo de Caso da Empresa Petróleo Brasileiro S.A.** Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, segundo semestre de 2006. 16f. Estudo de caso (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2006. Disponível em: <http://www.revistasccg.facc.ufrj.br/v1n15.pdf>. Acesso em: 10-11-2008.

SOUZA, Hilda Maria Montes Ribeiro de; MATTOS, Ubirajara Aluizio de Oliveira. **Análise experimental dos níveis de ruído produzido por peças-de-mão de alta-rotação em consultório odontológico: possibilidade de humanização do posto de trabalho do cirurgião dentista**. 1998. 121f. Dissertação (Doutorado em Ciências em Saúde Pública) – Escola Nacional de Saúde Pública – Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro. 1998. Disponível em: <http://portalteses.iciict.fiocruz.br/pdf/FIOCRUZ/1998/souzahmrd/capa.pdf> . Acesso em: 10-11-2008.

SUSSKIND, Lawrence, FIELD, Patrick. **Em crise com a opinião pública**. São Paulo: Futura, 1997.

TEIXEIRA, Maria Emília Peluso; BRASIL, Andréa Rocha (organizadoras). **Guia de Formatação de Monografias, Dissertações e Teses. Baseado nas Normas da ABNT**. LATEC/ Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

WEBER SHANDWICK. Safeguarding Reputation. Issue no. 1. Disponível em: [http://www.publicom.com.br/img/safeguarding\\_reputation-publicom\\_webershandwick.pdf](http://www.publicom.com.br/img/safeguarding_reputation-publicom_webershandwick.pdf). Acesso em: 28-12-2006 (11h43).

WEIL, Pierre. **A Nova Ética**. Rio de Janeiro: Ed. Rosa dos Tempos, 1993.

## ANEXO 1

### ROTEIRO DA ENTREVISTA COM JAVIER PUIG

(Sistema de Comunicação de Crise)

Rio, 28 de julho de 2006.

- (1) Considerando os três elementos de sustentabilidade organizacional, Processo de Comunicação de Crise Sistematizado, Governança Corporativa e Relacionamento com Investidores, como você vê a relação do Sistema de Comunicação de Crise em relação aos dois elementos e sua correlação como base da sustentabilidade da organização?
- (2) Fale sobre a importância do desenvolvimento de indicadores para o processo de mensuração, eficácia e sustentabilidade da organização?
- (3) Especificamente, qual a importância do desenvolvimento de um Sistema de Comunicação de Crise para a sustentabilidade organizacional?
- (4) De que modo a inadequação do Sistema de Comunicação de Crise afeta a valoração da marca, o processo de governança e, conseqüentemente, o relacionamento com os investidores?

Da mesma forma, qual a correlação existente entre a valoração da marca, as ações na bolsa de valores e o processo de gestão de governança atrelados diretamente ao Sistema de Comunicação de Crise e que elementos podem afetar esta correlação?

Você acredita que seja caso-a-caso ou é um processo integrado?

- (5) Qual seria a metodologia que julga viável em relação à sistematização e eficácia de um processo de Comunicação de Crise, visando dar sustentabilidade em relação à governança corporativa (ações internas) e o relacionamento com investidores (ações externas)?

E, como desdobramento, ainda no processo da metodologia, qual seria a possível forma a ser criada ou adotada (parâmetros) para comprovação em relação a um Sistema de Comunicação de Crise adequado, vindo este ser o elemento principal no processo de sustentabilidade organizacional e, conseqüentemente, não afetar a GC e o RI?

- (6) Na sua visão, qual seria a correlação entre os índices de mensuração, a eficiência de comunicação e os parâmetros de gestão em relação à governança corporativa e as relações com os investidores?
- (7) Qual a visão em relação à capacitação profissional das empresas brasileiras e especificamente da Petrobras no que tange à sistematização de Comunicação de Crise, e, comparativamente também, em relação às empresas internacionais? A Petrobras ser estatal, isto pode ser um diferencial neste processo, em função do processo de vinculação à RSE e Ambiental, às bolsas de valores e princípios éticos e nacionais? A Petrobras seria um *benchmarking* em relação à sistematização do processo de Comunicação de Crise?

## ANEXO 2

### VERSÃO EM ESPANHOL DA ENTREVISTA DE CAMPO COM JAVIER PUIG

**Entrevistador:** Considerando los tres elementos de sustentabilidad organizacional, el proceso de comunicación de crisis sistematizado, la cuestión de gobierno corporativo y de relación con inversores, ¿cómo ve usted esa correlación del sistema de comunicación de crisis con relación al grupo de los elementos, con relación al gobierno corporativo y con relación a la parte de relación con inversores?, ¿Cómo usted ve esta sustentabilidad?

**Entrevistado:** El gobierno corporativo y la ética del desarrollo de las compañías es fundamental con los criterios para evitar que haya crisis, entonces, cuando estos principios no son respetados, la consecuencia es una crisis, y esa crisis tiene que gestionarse desde el punto de vista técnico y tiene que ser comunicada, porque si usted [...] en la vida no es todo blanco o negro, en la vida hay mucho más medios, esa sutilidad, esa matización que es necesaria, es por eso que la comunicación de crisis es un elemento fundamental para evitar que las contradicciones producidas por un problema de gobierno corporativo, por problemas de estabilidad, que tengan un impacto negativo en la vida de la compañía y en la vida de las personas y en los organismos de las organizaciones que están en ese mismo barco. Entonces, para mí, la comunicación es el vehículo que permite un diálogo, que permite la comunicación, y la comunicación está comprendido que es un asunto entre dos, yo comunico, pero también tengo que escuchar, integrar la opinión de los otros en mi posición y finalmente en una negociación, es decir, el que recibe la opinión pública, el ciudadano, cuando se presenta en los medios de comunicación como [?], los os héroes y los villanos, es una ejemplificación de los medios de comunicación, porque no hay páginas suficientes para explicar todas las sutilidades de toda la [?] entonces es allí donde entra el papel de la comunicación, en situaciones de crisis, de salir del plano de héroes y villanos y aportar una actitud y después una información y un mensaje. El ciudadano, ¿cómo está midiendo la comunicación de las Compañías por los lugares? Cuando usted, como Compañía, va a la televisión, y da una entrevista, las personas que están viendo el programa, que son los ciudadanos normales, sin darse cuenta de ello, sin ser conscientes, tienen 3 criterios preestablecidos, si su intervención les gustó o no, si están de acuerdo o no, hay un tercero, es el mensaje, otro es el tono actitud, y el tercero es gestual, los gestos. En el caso de Bolivia, el gesto era el ejército entrando allá, el tono actitud era, vamos a nacionalizar, pero con permiso, eh y ser expulsados, queremos guardarlos aquí, porque los necesitamos. Y el mensaje, era un mensaje diverso, uno es, nosotros tenemos derechos, y los otros, nosotros también tenemos derechos. Pero el ciudadano cuando ve la televisión y ve un portavoz, utiliza esos tres criterios, y ¿cuál es el más importante de los tres? ¿Qué piensan ustedes? Si ustedes tuvieran que dividir entre 3, 100, 100 entre 3, mensaje, tono actitud y el gestual, ¿cómo lo harían? 33, 33, 33, 25, 50, 25, ¿cómo quedaría?

**Entrevistador:** Yo creo que es una interactividad de las 3 partes.

**Entrevistador:** Y creo que es la imagen, pues usted está lidiando con la TV.

**Entrevistado:** No, no, no, no la imagen, yo hablo de lo gestual, es lo gestual, el mensaje está demostrado que es siete por ciento para juzgarlo correctamente diez por ciento más  
Es lo que: Eh, ¿usted vio al presidente ayer en la televisión? no, no lo vi, ¿Cómo

estuvo? Ah, estuvo bien, ¿qué dijo? No recuerdo bien lo que dijo, pero sé que estuvo bien. La televisión son impresiones, y el mensaje no es lo más importante, lo más importante es lo gestual y el tono actitud, un poquito más lo gestual, pero también el tono actitud. Entonces, nadie de la opinión pública, a menos que sea un experto, ¿recuerda los mensajes de la crisis boliviana? Pero todo el mundo recuerda del tono actitud, que era más el diálogo que la ruptura y se recuerdan los gestos, que hicieron tanto los gobiernos, reuniones en la Unión Europea, y el presidente Lula vino... el presidente Evo Morales, dos meses antes de la nacionalización hizo una, un [?] por Europa para explicar su posición, es decir, no llegó un día allá, y sin hablar con nadie, cambió el tono, no, no, primero explicó y no llamó a embajadores ni a las compañías para hablar, vino a hablar, comunicación directa con todos los países europeos y después anunció lo que sólo él sabía a lo cierto que iba a ocurrir. Pero finalmente la opinión pública, creo yo que no tenía todavía las encuestas sobre la oposición o la opinión más [?] seguro que ven como una amenaza, pero que también es diálogo y que hay voluntad de no romper, entonces todos, creo yo que piensan que es una crisis, pero que tiene solución, entonces finalmente, puedo decir que tanto el gobierno boliviano como el gobierno brasileño y el gobierno de otros países lo hicieron bien. Los gestos de comunicación interna del presidente Evo Morales, hay que entenderlo, hay que ponerse en los zapatos de él, es la primera vez que un presidente indígena sube al poder, él tiene que demostrar lo que va a hacer, no, no va a perder la credibilidad, y va a ser malo para todo el mundo porque entonces puede llegar un tirano, entonces puede llegar algún radical y ese va a echar a las compañías de los países de América mañana, en cambio, Joao dio garantías, el presidente Lula, el presidente Zapatero, me deben garantías, él dio garantías, pero también tiene un compromiso con sus ciudadanos, y sus ciudadanos, ellos ya saben que hay una nacionalización, no, yo estoy seguro sin hacer encuestas, y hablo por intuición, saben que está perfecta la nacionalización, viva el presidente Morales, lo que ellos no saben es que finalmente, después de la negociación que está ocurriendo hoy, las condiciones no van a ser tan diferentes de las condiciones previas, ahora va a haber una renegociación, ellos van a guardar más dinero, pero no va a hacer muy diferente de la noche a la mañana.

**Entrevistador:** Ese teatro del que yo estaba hablando ahora, sí, va a ser sólo un teatro entonces, ellos no van a cambiar la manera como él mostró que cambiaría

**Entrevistado:** Finalmente, es una cuestión de diálogo, es una cuestión de negociación. Y una negociación, las dos partes tienen que dejar un poco los suyos, algunos de sus intereses tienen que perder algo, si no, no es una negociación, es una imposición, una negociación, el concepto, es, es el medio, usted quiere esto, yo quiero esto, vamos a colaborar con esto. Y para esto necesita voluntad, fuerza, compromiso y determinación, y valentía, porque si no, no se puede, ¿cuál es la alternativa?, ¿la guerra? Eso no es bueno para los negocios, no es bueno para el país, no es bueno para nadie, es una cuestión de costo y beneficio, es mejor dialogar aunque perdamos un poco que romperlo todo, que crear un problema mucho mayor, es decir, resolver un problema, usted no puede crear uno mayor, porque entonces no es una solución.

**Entrevistador:** Específicamente, ¿cuál es la importancia que usted ve en el desarrollo del sistema de comunicación de crisis para esta sustentabilidad organizacional?

**Entrevistado:** ¿Cómo?

**Entrevistador:** Específicamente, en el desarrollo del proceso de comunicación de crisis esquematizada, ¿Qué importancia tiene para contabilizarlo en la organización?

**Entrevistado:** Tener un sistema sistematizado de comunicación de la situación sobre crisis, demuestra que la organización es responsable, previsor, y no improvisa, no es [...] y el ciudadano puede ver que hay una crisis, pero él también tiene a la organización que no es caótica porque hay una comunicación sistematizada, entonces ve que hay una crisis, pero hay alguien que controla.

**Entrevistador:** ¿Usted cree que eso minimiza el impacto negativo?

**Entrevistado:** Que controla, entonces nuestro consciente colectivo de la opinión pública es, hay una crisis, pero el modo que estas personas están explicando, comunicando la crisis, demuestra, uno, que están preparados, que están organizados y que esos portavoces no son el diablo, son buenos profesionales, son personas también y eso es el mensaje en este momento. Es decir, tener un sistema de comunicación de las situaciones de crisis es el mensaje, señores, de responsabilidad, de organización y de competencia, y de, positivo, porque hay una crisis y esto ya es un ejército de Pancho Villa, cada uno hace lo que quiere, otro aquí, entonces la falta de control de esa crisis, hace que esa crisis, empiece a tener dinámicas propias dentro de la crisis y perder el control. Y yo, el ciudadano, como voy a confiar en una compañía que va a resolver el problema si cuando me explica, es un descontrol total, si cuando un periodista los llama, no está en el medio, voy a cenar, están en el almuerzo, no, pasa de un teléfono a otro, no, hable con este, hable con otro, no, y no sé. Esto es un caos. Como ellos van a solucionar el problema, pero si es una organización, una canalización de todas las demandas, del otro lado del cable telefónico hay una respuesta. Hay alguien, hay alguien, que está controlando la crisis, entonces tenemos la esperanza de que la crisis puede ser solucionada. No sé si responde.

**Entrevistador:** Responde, y en la verdad otro, otro desdoblamiento de lo que la gente está conversando es sobre la importancia, como es que usted ve la importancia del desarrollo de los indicadores, es, para ese proceso de mensuración, de eficiencia, lo que es que está, obviamente la mensuración, y la eficiencia, va a dar el grado de sustentabilidad. ¿Cómo usted ve eso?

**Entrevistado:** Un sistema de comunicación en situaciones de crisis habla de políticas de desempeño de una organización, no es en la comunicación de música, es sobre el objeto de comunicación, es el funcionamiento de la Compañía. Si usted tiene una Compañía desorganizada, usted puede utilizar toda la comunicación de crisis que quiera que no va a convencer a nadie, lo que no puede la comunicación es convertir lo que es blanco en negro, no puede, la comunicación es el reflejo de la voluntad de la Compañía de tener unos principios, unos valores, unas normas, una ética y eso se traduce en unas actuaciones, la comunicación no habla de lo que quiere, habla de eso y él canaliza y él distribuye, entonces sólo, pero, pero, tiene que haber algo que comunicar, usted no puede decir mentiras, porque es un principio fundamental, ustedes pierden la credibilidad inmediatamente, entonces ya no hay diálogo posible, usted puede decir la comunicación de crisis que quiera, que nadie cree, usted no tiene credibilidad, entonces el hecho de que exista un procedimiento demuestra que la organización, es una organización que tiene voluntad de ser transparente, que tiene voluntad de dar explicaciones sobre los problemas que su actuación, su desempeño diario puede causar. Es un mensaje simple, pero que también es un vehículo, es un vehículo para comunicar los hechos y al mismo tiempo es un mensaje subliminal en sí mismo de que estamos organizados, tenemos voluntad de hablar, y si usted tiene voluntad y muestra mi voluntad no hay más remedio aunque esté muy enfadado con usted yo no tengo más remedio que sentarme para dialogar.

**Entrevistador:** Como en la charla usted habló sobre el equipo de gerencia, sería en convencer el equipo de gerencia a eso, de la importancia de esa comunicación de crisis, ¿cómo convencerlo? ¿Hay una manera? ¿Usted le muestra? ¿Usted tiene que dialogar?

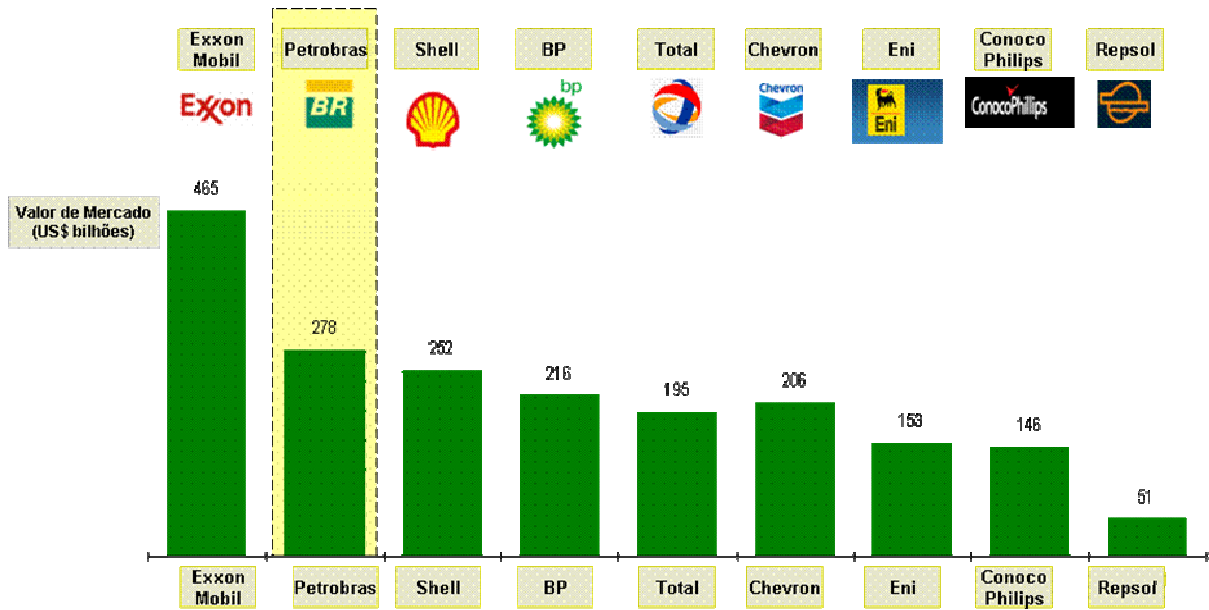
**Entrevistado:** La comunicación tiene tres funciones, lo mismo que la publicidad, es educar, no, informar, educar, persuadir, convencer o persuadir, eh, un cliente informado y tiene que ser una información creíble, tiene que ser de verdad, porque el día que ellos vean que no es verdad, se acabó la confianza, pero también tiene que educar porque son conceptos que no, no todo el mundo sabe lo que es perforar 2 mil metros, no todo el mundo sabe lo que es un ATPM, partículas por millón que salen por las chimeneas, no todo el mundo sabe lo que es demanda biológica del oxígeno, de nuestros derrames, de nuestros efluentes, no, no, eh, tenemos que educar, y después tenemos que convencer, después tenemos que convencer también que nosotros tenemos, somos [...] que la confianza que nos fue depositada en nosotros, para operar, eh, eh, respondemos a esa confianza, somos merecedores del permiso para operar y esto tiene que convencer y el movimiento se demuestra andando [risas] puede, no, no, vamos a hacerlo, no, no, sí, no nosotros vamos muy bien, usted es el que va a decir si usted vive de esto [?] un empleado de esta Compañía usted va a decir para usted todo bien, demuestre, y por ello que lo mejor es dentro de dos años vamos a eliminar estos productos de nuestras instalaciones, dentro de tres años, nosotros vamos a adoptar un código de ética, en los próximos tres años vamos a informar a todos nuestros empleados sobre estos temas, eso es movimiento, eso demuestra, eso puede medirse, y el movimiento se demuestra andando, entonces, cuando la sociedad ve que usted cumple, dan la confianza y el permiso para operar, pero en el momento en que esa confianza quiebra porque usted no cumplió su compromiso, lo mismo que en las parejas, lo mismo que en las familias, lo mismo que en las relaciones de trabajo con los amigos, se acabó la confianza.

**Entrevistador:** Usted diría que hoy ya se tendría alguna metodología específica, viable que usted hiciera esa interconexión entre la cuestión de sistematización, del proceso de comunicación de crisis agregada a la eficacia y que generaría esa sustentabilidad en esa cuestión de relaciones con inversores y el gobierno corporativo ¿Existe alguna metodología que hiciera ese entrelazado?

**Entrevistado:** Los principios de la responsabilidad social corporativa son con los principios corporativos y con el gobierno corporativo, el respeto con las personas, el respeto con el medio ambiente. Son un conjunto de valores que se traducen en normas que después son aplicadas o no, y para eso hay indicadores para medir, y hay encuestas para ver si las promesas se cumplen o no, eso es un sistema.

### ANEXO 3

### VALOR DE MERCADO DE EMPRESAS DE ÓLEO E GÁS (16.06.2008)



Fonte: Bloomberg



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)