

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA PARA OBTENÇÃO DA LICENÇA SOCIAL:  
UM ESTUDO DO GRUPO VOTORANTIM

Juiz de Fora  
Fevereiro de 2014

Aparecida Ferreira Dias

A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA PARA OBTENÇÃO DA LICENÇA SOCIAL:  
UM ESTUDO DO GRUPO VOTORANTIM

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado como requisito para obtenção de  
Grau de Bacharel em Comunicação Social  
na Faculdade de Comunicação Social da UFJF  
Orientador: Prof. Dr. Boanerges B. Lopes Filho

Juiz de Fora  
Fevereiro de 2014

Aparecida Ferreira Dias  
A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA PARA OBTENÇÃO DA LICENÇA SOCIAL:  
UM ESTUDO DO GRUPO VOTORANTIM

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Comunicação Social na Faculdade de Comunicação Social da UFJF

Orientador: Boanerges Lopes

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em 05/02/2014  
pela banca composta pelos seguintes membros:

---

Prof. Dr. Boanerges Lopes – Orientador

---

Prof<sup>ª</sup>. Iara Marques do Nascimento - Convidado

---

Prof. Ms. Eduardo Leão – Convidado

Conceito obtido \_\_\_\_\_

Juiz de Fora  
Fevereiro de 2014

## Agradecimentos

À Deus, que guia minha vida e indica o melhor caminho.

À meus pais, que se empenharam e me apoiaram para que eu pudesse realizar o sonho de formar neste curso.

À minha irmã, que me faz rir das suas palhaçadas e segue meus conselhos, me fazendo sentir importante.

À Alexandre Abramo, que me deu a primeira ideia sobre o tema deste trabalho.

À minhas amigas Bruna Oroña, Elizabete Almeida, Thaís Rahme, Marcela Oliveira, Paula Brandão, Jaqueline Delesporte, Camila Reis e ao meu amigo Breno Ferreira que me suportaram e ensinaram coisas sobre a vida e a fraternidade.

Ao Grupo Votorantim, que me proporcionou uma experiência profissional incrível e amizades verdadeiras.

À Fernanda Bonzan, professora e amiga.

À Gustavo Catão, que me deu força em momentos difíceis e acredita na minha vontade e capacidade de ser uma grande profissional.

À Ricardo Bedendo, que me orientou inicialmente na estruturação deste trabalho.

À Boanerges Lopes, que aceitou me orientar à distância pela dificuldade de trabalhar e concluir o curso simultaneamente.

À Eduardo Leão, que me ajudou em questões burocráticas e me serve com sua amizade sempre que eu preciso.

À FACOM e todos os professores e funcionários, que tornaram este sonho realidade.

## **RESUMO**

O presente estudo tem por objetivo analisar as estratégias da Comunicação Empresarial para a obtenção da licença social, terminologia que surgiu recentemente para um novo processo regulatório, em que, a sociedade tem o poder de interferir nas atividades organizacionais a ponto de embargar operações. Para isso, apresenta-se o conceito de sustentabilidade como ferramenta para alcance desta licença e faz-se uma análise do Grupo Votorantim, sua estrutura organizacional e posicionamento frente à sustentabilidade e responsabilidade social.

**Palavras-chave:** Comunicação Empresarial, Estratégia Organizacional, Sustentabilidade, Licença Social, Responsabilidade Social.

## **ABSTRACT**

The present study aims to analyze the strategies of Corporate Communications for obtaining a social license, terminology that has emerged recently for a new regulatory process, in which the company has the power to interfere in the organizational point of arrest operations activities. For this, we present the concept of sustainability as a tool to reach this license and makes an analysis of the Votorantim Group, its organizational structure and positioning in sustainability and social responsibility.

**Key-words:** Corporate Communication, Organizational Strategy, Sustainability, Social License, Social Responsibility.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Mapa da Sustentabilidade corporativa.....	34
<b>Figura 2</b> – Presença do Grupo Votorantim no mundo.....	46
<b>Figura 3</b> – Estrutura de governança do Grupo Votorantim.....	48
<b>Figura 4</b> – Processo de planejamento estratégico da Votorantim ao longo do ano.....	52
<b>Figura 5</b> – Distribuição do valor acionado da Votorantim em 2012.....	55
<b>Figura 6</b> – Custeio e investimento em proteção ambiental por categoria em 2012.....	57
<b>Figura 7</b> – Temas Prioritários para a empresa e para a comunidade segundo consulta à stakeholders.....	60
<b>Figura 8</b> – Papel do Instituto Votorantim.....	61
<b>Figura 9</b> – Atribuições dos envolvidos com a gestão do ISE.....	63
<b>Figura 10</b> – Direcionadores para o ISE.....	64
<b>Figura 11</b> – Diretrizes do ISE.....	66
<b>Figura 12</b> – Modelo de estratégia para desenvolvimento territorial.....	67
<b>Figura 13</b> – Linhas de atuação.....	67
<b>Figura 14</b> – Interseção entre comunidade, empresa e governo para definição de foco do ISE .....	70
<b>Figura 15</b> – Priorização de temas locais.....	70
<b>Figura 16</b> – Situações para seleção de projetos sociais.....	71

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	09
<b>2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL</b> .....	11
2.1 ELEMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO.....	14
<b>3 LICENÇA SOCIAL: A CONSTITUIÇÃO E AS INTERPRETAÇÕES DE UM CONCEITO PARA A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL</b> .....	25
3.1 SUSTENTABILIDADE COMO FERRAMENTA PARA ALCANCE DA LICENÇA SOCIAL. 28	
3.1.1 As dimensões da sustentabilidade.....	32
3.1.2 A Responsabilidade e Cidadania Empresarial.....	35
3.1.3 Os processos regulatórios.....	42
<b>4 GRUPO VOTORANTIM: PERFIL ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIAS PARA OBTENÇÃO DA LICENÇA SOCIAL</b> .....	45
4.1 PERFIL.....	46
4.1.1 Governança.....	47
4.1.2 Identidade.....	48
4.1.3 Imagem e Reputação.....	51
4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	52
4.2.1 Temas materiais.....	53
4.2.2 Sustentabilidade econômica.....	55
4.2.3 Sustentabilidade ambiental.....	58
4.2.4 Sustentabilidade social.....	60
4.2.4.1 Relacionamento e desenvolvimento de comunidades – Investimento Social.....	61
4.2.4.2 O processo de planejamento do Investimento Social Externo (ISE).....	62
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	75
<b>6 REFERÊNCIAS</b> .....	79
<b>7 ANEXOS</b> .....	83

## 1 INTRODUÇÃO

A atual conjuntura de globalização da informação com novos meios de comunicação, principalmente ligados à web, que promovem a instantaneidade e facilidade de busca, permite aos consumidores monitorarem a atuação das empresas, comparando com outras organizações espalhadas pelo mundo todo. Com uma pesquisa breve, já se pode saber quais as legislações regulamentam as atividades, quais os direitos e deveres da empresa e do cidadão, quais as maiores influências de cada segmento empresarial, quais os impactos ambientais, como as questões são tratadas dentro e fora do país. Este cenário vem abrindo maior espaço nos processos de planejamento estratégico das organizações para uma discussão sobre como a sociedade de forma geral e, mais fortemente os públicos de relacionamento, os chamados *stakeholders*, influenciam as empresas a ponto de terem que considerar os impactos dessa influência para o licenciamento de suas atividades.

Assim surge um novo órgão regulamentador, a sociedade, que irá fornecer a licença social de atuação. As áreas de Comunicação Empresarial ganham importância na formulação de estratégias que permitam às organizações continuarem exercendo suas atividades com a obtenção desta licença. O processo de planejamento estratégico da Comunicação Empresarial, mais do que nunca, passa a depender de pesquisas e análise dos públicos, para saber qual a imagem está sendo formada por eles e se isso sustenta uma reputação forte, juntamente com a identidade da organização.

Não existe ainda uma terminologia para a Licença Social, embora ela já seja empregada por algumas empresas brasileiras, como sinônimo da prática da Responsabilidade Social. O objetivo deste trabalho é buscar uma reflexão sobre quais as ferramentas já existentes no mundo da Comunicação Empresarial podem servir de base para este conceito.

Para isso, o segundo capítulo aborda o planejamento estratégico em Comunicação, como ele é constituído e a importância de se conhecer bem os públicos de relacionamento de uma empresa para construir as estratégias de relacionamento. Baseado nas percepções dos *stakeholders* que forma a imagem da empresa, o terceiro capítulo aborda a prática da sustentabilidade, que prega o exercício das atividades baseado no tripé econômico, social e ambiental; como uma ferramenta para alcance da licença social.

Para fins de estudo de como as estratégias propostas no planejamento organizacional contribuem ou não para o alcance desta licença, o quarto capítulo estuda uma organização nascida no Brasil, com negócios diversos, que hoje tem operações espalhadas pelo mundo todo. Um de seus negócios atua no ramo da mineração, bastante questionado sobre impactos socioambientais, o que pode gerar percalços na caminhada rumo à licença social. A análise busca compreender de que forma a estrutura organizacional, o posicionamento sobre sustentabilidade e a metodologia de prática de responsabilidade social contribuem para o alcance da licença social.

Ao final do trabalho, no quinto capítulo, são feitas algumas considerações a respeito dos dados obtidos e suas interpretações, considerando a contribuição para o mundo acadêmico e deixando aberto o estudo do assunto sob novas perspectivas.

## 2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

“Os seres Humanos não vivem sem se comunicar”, é o que afirma Kunsch (2012, p.40). A comunicação certamente está presente em tudo, ela é base das relações humanas. E no mundo organizacional, essas relações são administradas pelas áreas de Comunicação Empresarial. Assim como nós temos nossos próprios anseios e necessidades, as empresas também têm os seus. O papel da Comunicação Empresarial é buscar a convergência entre as necessidades e aspirações da organização e as de seus públicos de relacionamento. É tornar essa relação empresa – públicos, favorável para ambos. Os desafios são os mesmos de qualquer relação humana; nós como pessoas não conseguimos nunca agradar a todos. Uma organização também não, mas busca agradar o máximo possível.

Segundo Clemen (2007, p.37), as organizações são um subsistema da sociedade que tem necessidades e interesses próprios e compreendem uma teia complexa de relações coletivas. São formadas por indivíduos que também tem interesses próprios. A denominação de empresas como organizações vem do sentido de como se organiza um sistema para alcançar um determinado objetivo. Uma “organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos” (MAXIMINIANO apud CLEMEN, 2007, p. 37) A organização é a combinação de todos os elementos individuais na busca por um objetivo comum.

É preciso considerar que cada empresa é uma microssociedade e reproduz todos os sistemas e relacionamentos sociais vigentes no mundo “extra muros” das organizações. Se somos cidadãos no mundo, somos cidadãos corporativos nas empresas. Devemos partir do pressuposto de que o mais importante é poder participar dos rumos de nossas vidas. (CLEMEN, 2007, p.37)

As capacidades individuais combinadas para a realização de tarefas ordenadas tomam forma com a cooperação. E “as organizações só podem existir através da cooperação

humana” (LITTLEJOHN in KUNSCH, 2010, p.56). Apesar de as pessoas terem motivos e propósitos próprios, elas têm limitações em suas capacidades de realização individualmente, então as organizações “constituem o lugar privilegiado onde se desenvolve a identidade profissional do trabalhador e o ambiente social onde a pessoa se realiza do ponto de vista pessoal, social e profissional” (TAMAIO in KUNSCH, 2010, p.53).

Existem limitações biológicas, situacionais e sociais para o que uma pessoa pode fazer sozinha. Somente através da interação pode ocorrer a necessária cooperação. A cooperação só persistirá se for efetiva e suficiente. Os participantes num sistema cooperativo devem estar satisfeitos com os resultados para que a cooperação prossiga (LITTLEJOHN in KUNSHC, 2010, p. 56).

A interação entre os indivíduos é que vai gerar a força capaz de alcançar o objetivo comum. Essa interação é a praticada por organismos vivos, com energias que somadas dão movimento aos anseios da organização. Desta forma, a organização contemporânea deve se ver como um organismo vivo, que se modifica e evolui assim como seus componentes, conforme analisa Boanerges Lopes (2010, p.40); “os modelos circulares, celulares ou fluxos permanentes são exemplos de organizações que avançam na realidade contemporânea”. Os seus objetivos sofrem maturação ao longo dos anos de sobrevivência, e novas metas são estabelecidas. Assim como acontece com cada ser humano que a compõem.

Quando uma empresa é compreendida como um organismo vivo e que consegue ser eficaz na construção de pontes existenciais com os indivíduos e grupos que nela trabalham e que com ela interagem, ela ganha características orgânicas, isto é, características de serem vivos. (LOPES, 2010, p. 39)

Esta construção de pontes e interação entre indivíduos estabelece uma relação de troca. As organizações não podem explorar os potenciais de seus empregados e exigir aceitação de seus públicos internos e externos sem oferecer uma contrapartida. As empresas muitas vezes acabam olhando apenas para si, para seus objetivos, se esquecendo de que são formadas por pessoas que, embora possam compartilhar o mesmo objetivo, tem também outros objetivos e anseios na vida. E na ânsia de alcançarem suas metas, querem impor aos

públicos a aceitação de suas condições. Veem desta forma a área de Comunicação como a responsável por fazer que seus públicos aceitem suas ideias, deem consentimentos e trabalhem pelos seus objetivos. E as áreas de Comunicação, que tanto se autodenominam estratégicas, acabam por aceitar este papel e se sufocam em técnicas para entregar os resultados cobrados. Esquece-se da parte essencial da profissão, o humano, o social.

Há todo um discurso institucional enaltecendo o valor e os ideais da comunicação humana. No entanto, nota-se no cotidiano das organizações em geral, ainda que nas entrelinhas, uma predominância da comunicação técnica e da busca da eficácia das mensagens e ações comunicativas. (KUNSCH, 2012, p. 01)

Então muitas áreas prendem-se à transmissão de informações, base da comunicação, como ferramenta para tornar público o discurso que a empresa prega para ser vista da forma que almeja. A comunicação assume sim o “papel essencial para a troca de informações junto à sociedade e seus públicos internos e externos” (BASEGGIO, 2012, p.17), mas Clemen defende que a comunicação trabalha além da informação, que muitos acreditam ser nosso único objeto de trabalho. Ela nos traz a “possibilidade de conhecer o sentimento e a percepção do outro” (CLEMEN, 2007, p.21). Ele enxerga e ressalta a parte humana deste processo, como reafirma Kunsch (2012, p. 49) em uma fala de Gareth Morgan, “que a natureza verdadeiramente humana das organizações é construí-la em função de pessoas, e não de técnicas”.

O ambiente organizacional é uma realidade social vivenciada por pessoas que nela convivem. Estas necessitam ser consideradas e valorizadas no fazer comunicativo diário, sem ser sufocadas pelo excesso de comunicação técnica persuasiva, focada somente nos resultados e nos interesses dos proprietários e nos lucros da organização. (KUNSCH, 2012, p. 02)

A aceitação de seus públicos, aqui já tomando uma ideia do que poderia ser a licença social, não consegue ser conquistada com imposições. As informações, mesmo que editadas e direcionadas não conseguirão fazer com que todos aceitem sem contestar aquilo que uma determinada organização prega. É preciso mostrar quais as verdadeiras intenções

desta empresa, quais as consequências e os benefícios de sua atividade, qual a sua preocupação com o meio ambiente e com a sociedade. Só assim os públicos serão capazes de formar opiniões concretas e fortes que corroborem e consentem a sua atuação.

Desta forma “as organizações devem cultivar o diálogo, a transparência e a relação saudável com todos os públicos de interesse. A convivência exige aproximação, não distanciamento, exige diálogo, não afirmação de autoridade” (BUENO, 2009, p.47). A organização precisa entender a Comunicação como facilitadora deste diálogo, mas que será baseado em um histórico sólido. O planejamento estratégico aqui se faz necessário para traçar a convergência de interesses e fazer com que as relações humanas se desenvolvam de maneira saudável para o alcance dos objetivos de ambos, públicos e empresa.

## 2.1 – ELEMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO

Planejamento é a decisão sobre o que fazer, como fazer e quando fazer para alcançar um objetivo. É um processo dinâmico, que sofre alterações ao longo de seu desempenho. Planejar é ter uma visão de onde se quer chegar e traçar o que é preciso ser feito para de fato chegar lá. Para isso devem-se considerar variáveis como tempo, capital financeiro, capital humano e ainda algum tipo de surpresa que não poderia ser previsto. O planejamento é o que vai nortear a caminhada de uma instituição, contribuindo com o gerenciamento de bens materiais e humanos. É realizado por um processo de tomada de decisões que “implica em metas a curto, médio e longo prazos e em uma avaliação constante do (...) que se está sendo posto em prática”. (BUENO, 2009, p.103)

Planejamento é um movimento de tomada de decisões que direciona esforços para o cumprimento de metas, ordenando ideias e estabelecendo métodos e prazos a fim de alcançar uma realidade definida. Trata-se de uma operação dinâmica, que antecipa mudanças por meio da indicação de estratégias variadas e pode ser conceituado, no campo da administração, como “um processo gerencial que possibilita (...) estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa com vistas a obter um nível de otimização na relação das empresas com o seu (...) ambiente”. (BASEGGIO, p. 15 apud OLIVEIRA, 1996, P. 46)

Para uma concepção estratégica do planejamento é preciso analisar cenários, entender como funciona exatamente os processos internos da empresa e qual a relação com os processos externos, para definir, desta forma, qual a melhor maneira de relacionar os dois universos. Não existe, portanto, uma receita de bolo para ser estratégico, isto irá depender das particularidades de cada organização e dos momentos sociais e econômicos em que ela está inserida. Estratégico aqui não está empregado no sentido de importante ou relevante, e sim como “a forma (arte?) de definir e aplicar recursos com o intuito de atingir objetivos previamente estabelecidos” (BUENO, 2009, p.57)

Conceber estratégias significa determinar cursos de ações apropriados e caminhos a serem traçados com vistas ao estabelecimento de vantagem competitiva frente ao mercado e à concorrência. Estratégia é “o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, (...) para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e o recurso da organização” (FERNANDES, BERTON, 2005, P. 7), é também a criação de uma posição unívoca e valiosa envolvendo um conjunto diferente de atividades (POSTER, 1996). (BASEGGIO, 2012, p.15)

O planejamento estratégico então parte de uma visão de futuro (aonde se quer chegar) e passa por diversos estágios de definição de ações e estratégias para se chegar a este objetivo. Está baseado na ideologia da organização, com sua visão, missão e valores e considera o ramo de negócio, seus produtos e serviços, e ainda seu capital financeiro e humano, além dos cenários internos e externos. Após uma análise de fatores de risco, define-se quais são as melhores ações a serem colocadas em práticas para o alcance do sucesso almejado.

Não é um trabalho operacional porque não adota “uma lógica cartesiana e trabalha fundamentalmente com os conceitos de incerteza e complexidade” (BUENO, 2009, p.38). Por isso também não é uma atividade episódica, que pode ser realizado apenas uma vez. “O planejamento moderno é aquele que busca eliminar a “zona de conforto”, mesmo porque a atual turbulência não representa mais um estágio transitório e sim uma realidade permanente” (BUENO,2009, p.39). É preciso buscar estratégias para que a organização supere a “constante mudança descontínua”. Wilson Bueno defende que a construção de cenários tentará reduzir o nível de incertezas e promover esta adaptação da realidade às mudanças.

Incorporar esse novo modelo mental, essa nova cultura, que consiste em aceitar a incerteza como condição permanente e trabalhar com ela e a partir dela. Nesse contexto, é indispensável buscar recursos, métodos e técnicas para uma leitura mais adequada das mudanças no mundo da tecnologia, dos negócios, do trabalho e da reação das culturas locais ao impacto avassalador da corrente globalizante. (BUENO, 2009, p.43)

Como a atividade desempenhada pelas áreas de Comunicação Empresarial é convergir os desejos da empresa e de seus públicos, este planejamento estratégico se constituirá a partir de uma análise de cenários que levará a uma compreensão do perfil da empresa e do perfil de cada um de seus públicos de relacionamento para posteriormente haver uma definição das estratégias a serem adotadas, para que as relações humanas se deem de melhor forma possível e ambos, empresa e públicos, possam estar satisfeitos com os resultados dessa relação.

O planejamento estratégico da comunicação constitui-se, então, em um refletir a respeito de determinada realidade organizacional que define um conjunto de políticas, diretrizes e ações de comunicação a serem seguidas. Traduz-se em um instrumento de trabalho que indica, antecipadamente, prioridades, objetivos, procedimentos e recursos e sinaliza, igualmente, métricas e indicadores que viabilizem o acompanhamento e ajuste permanente da implementação das ações sugeridas. (BASEGGIO, 2012, p.15)

Aristóteles descreveu os componentes da enunciação dividindo-a em três partes que podemos usar para uma analogia à realização de um planejamento estratégico de

comunicação. Ele divide em (1) orador, (2) ouvinte a quem se refere à fala e (3) o assunto a ser tratado. Paul Argenti faz uma analogia em que o primeiro componente seria a empresa, o segundo componente o público alvo e o terceiro as mensagens. Argenti (2006, p.29) fala ainda que esta “estrutura é circular em vez de linear, o que reflete a realidade de que a comunicação de qualquer espécie é um processo contínuo, em vez de um processo com princípio fim”.

Baseggio (2012, p.18) vê o processo de planejamento estratégico a partir do conceito de comunicação considerando o perfil organizacional; “a comunicação é ação; ação é comunicação, e comunicar é, sobretudo, por em comum, fazer evoluir o projeto estratégico organizacional, sendo consideradas as práticas de gestão da organização, sua razão institucional e sua missão”. As ideias de Besaggio e Argenti (2006, p.29) são complementares, pois este aponta três subconjuntos relacionados à própria organização para composição do planejamento, são eles “(1) determinar os objetivos de dada comunicação; (2) decidir que recursos estão disponíveis para alcançar tais objetivos e (3) diagnosticar a reputação da organização”.

Então o planejamento estratégico parte de um objetivo. E “qual a base para definir um objetivo: o que a organização espera de cada público-alvo como resultado da comunicação?” (ARGENTI, 2006, p. 30). A questão é que o que ela espera nem sempre é o que o público vai retornar como resultado. As empresas “analisam as próprias necessidades em vez das necessidades de seu público e acabam tendo dificuldades em atingir seu objetivo de comunicação”. (ARGENTI, 2006, p. 30). É preciso aqui olhar mais para os públicos, deixando um pouco de lado as estratégias organizacionais de produção e entregas para acionistas. A análise do ser humano e suas relações, dentro e fora do mundo organizacional, são essenciais para a concepção de um planejamento estratégico da comunicação eficiente.

Precisamos trabalhar melhor nossa atenção seletiva. Entender que as pessoas tem seus canais de comunicação preferenciais, com os quais se entendem melhor com o mundo. Envolvem sons, falas, melodias, cores, formas e, principalmente, aspectos cinestésicos como sensações e sentimentos. A empresa deve estar muito atenta para transformar informações sensoriais em percepções significativas. (LOPES, 2010, p. 39)

A definição de recursos humanos<sup>1</sup> necessários para a realização do planejamento estratégico é outro passo importante. As áreas de Comunicação são ainda reduzidas dentro de uma organização e contam com pouca disponibilidade de recursos humanos e também financeiros. Isso acontece não mais pelo desconhecimento da importância da área, mas pela lei da priorização. Em um mundo onde o que se cobra são resultados de produção, todas as forças e recursos são disponibilizados para as áreas operacionais.

Os recursos humanos<sup>2</sup> também são um fator importante na determinação do sucesso ou do fracasso de uma empresa em alcançar seus objetivos. Em geral, poucos funcionários são designados para lidar com comunicação, e os envolvidos normalmente são inexperientes ou desqualificados. (ARGENTI, 2006, p. 30)

Existe uma tendência atual em se contratar jovens recém-formados, que terão salários mais baixos e entregas maiores, pois estão no calor da vontade do exercício da profissão. Mas a eles faltam a experiência e alguém para norteá-los. A Comunicação então acaba sendo incorporada pelas áreas de RH que também priorizam suas atividades em detrimento das de Comunicação. Então os profissionais passam a “realizar, em paralelo, atuações próprias de recursos humanos e de comunicação – e, entre outras consequências, não gozarão da especialização suficiente (Ramírez, 195 a:53) ao ter que compor conhecimentos de áreas distintas” (ARGENTI, 2006, p. 30)

No sentido, Marzo (1997:9-10) deixa claro que gerenciar a comunicação interna a partir do departamento de Recursos Humanos<sup>3</sup> não é um problema hierárquico, mas sim uma questão de competência. Ele entende que o importante é que as coisas sejam bem feitas; se a comunicação interna for realizada por Recursos Humanos, corre-se o risco de que ela seja enforcada como subfunção desse departamento, que aí estaria mais ocupado com outros afazeres que lhe são próprios. (ARGENTI, 2006, p. 30)

Nota: A expressão “recursos humanos” é utilizada de duas formas no texto. Em 1 e 2 ela significa os funcionários destinados para a realização de determinadas atividades, que compõe os recursos da empresa juntamente com os recursos financeiros, de equipamentos, etc. Em 2 é utilizada como nome próprio de uma área da empresa, o RH.

Definidos o objetivo e os recursos disponíveis para a realização do planejamento estratégico, começa um diagnóstico da reputação da organização. Aqui está todo o esforço de pesquisa que vai mapear como a empresa realmente é e como ela é vista por seus públicos de relacionamento. A reputação é a história de uma organização, percebida pelos públicos de relacionamento. É formada pela identidade, que é algo de domínio da empresa, somada à imagem, que é a interpretação do público sobre suas comunicações. Segundo Argenti, ela é fundamental para o sucesso do planejamento estratégico.

A comunicação será mais eficaz se as organizações se basearem em uma (...) história corporativa sustentável como fonte de inspiração para todos os programas de comunicação internos e externos. Histórias dificilmente podem ser imitadas, e elas favorecem a consistência em todas as mensagens corporativas (ARGENTI, 2006, p. 84)

A identidade é o DNA da empresa, o que ela realmente é, seus princípios e valores e, portanto, é de posse da organização. Argenti (2006, p. 84) defende que “(...) a identidade é a única parte da reputação que pode ser completamente controlada pela gerência (...)”. A imagem é como esta organização é vista pelos públicos de relacionamento, que interpretam a empresa, suas ações, e tiram suas conclusões. Nem sempre a empresa é compreendida da forma que almeja, aí entra a estratégia e o trabalho da área de Comunicação para a convergência de expectativas.

Vemos que a reputação de uma organização é um fator importante para se estabelecer uma estratégia de comunicação coerente. Para objetivos simples, isso não é problema; mas, em outros casos, a credibilidade da imagem que a organização construiu junto a um público específico pode fazer grande diferença para determinar o sucesso ou o fracasso da empresa na consecução de seus objetivos. (ARGENTI, 2006, p. 33)

A identidade é a “manifestação visual de sua realidade, conforme transmitida através do nome, logomarca, lema, produtos, serviços, instalações, folheteria, uniformes e

todas as outras peças que possam ser exibidas” (ARGENTI, 2006, p. 81). É tudo que lhe é característico e que a difere de outras entidades. “A identidade corporativa pode ser entendida de modo simplificado como a “personalidade” da organização e está umbilicalmente associada à sua cultura e ao seu processo global de gestão” (BUENO, 2009, p. 188). É composta pela visão, missão e valores. Ela se difere da imagem porque, segundo Bueno (2009, p. 188), “flui da empresa para o mercado”.

A identidade corporativa se distingue dos conceitos de imagem e de reputação porque se localiza em outra instância: ela flui da empresa para o mercado e para a sociedade, enquanto, (...), a imagem e a reputação são exterioridades, ou seja, representam percepções de pessoas, públicos ou da sociedade (ou mercado) como um todo. (BUENO, 2009, p. 188/189)

“A imagem é o reflexo da identidade de uma organização. Em outras palavras, é a organização sob o ponto de vista de seus diferentes públicos”. (ARGENTI, 2006, p. 29) Cada público pode ter uma imagem diferenciada da organização, de acordo com suas vivências, experiências e até mesmo ao discurso que teve acesso durante a transmissão de mensagens da empresa. “Ela constitui uma síntese integradora que acumula aspectos cognitivos, afetivos e valorativos, e expressa a leitura, ainda que muitas vezes superficial, incompleta ou equivocada, da identidade corporativa de uma organização.”(BUENO, 2009, p.189) “Enquanto a imagem pode variar para diferentes públicos, a identidade deve ser constante”. (ARGENTI, 2006, p.81). A empresa deve se preocupar com as mensagens que ela irá transmitir para seus diferentes públicos porque isso implicará na formação da sua imagem.

A imagem de qualquer organização é uma função de como os diferentes públicos percebem esta organização com base em todas as mensagens que ela envia em nomes e logomarcas e através de auto apresentações, incluindo expressões de sua visão corporativa. (ARGENTI, 2006, p. 95)

Chinem (2010, p.59) defende as empresas precisam entender que embora seus públicos sejam diferentes, eles estão interligados em rede. “A maioria delas (as empresas) ainda vê os públicos de forma taylorista, cada um cumprindo seu papel na linha de produção”

(CHINEM, 2010, p.59). O funcionário pode ser um consumidor e também um acionista, ou membro de uma organização, exercendo diferentes papéis na sociedade. Saber atender a todos os públicos com suas multiplicidades de papéis é um desafio para as organizações. A construção da imagem da empresa na sociedade depende de sua relação com todos os públicos. “As organizações devem procurar entender a percepção da sua imagem não apenas entre os consumidores, mas também entre outros públicos-alvos, como investidores, funcionários e a comunidade” (ARGENTI, 2006, p. 96).

A identidade e a imagem de uma organização se tornam importantes num mundo globalizado onde não há mais diferenciação entre os produtos. As facilidades de aquisição e consumo dão liberdade ao consumidor, que pode escolher entre um produto e outro por outras características adicionais que não mais a qualidade e o preço. “Com a maior semelhança entre os produtos em todo o mundo, os consumidores fazem cada vez mais distinções com base em outras noções que não aquelas do produto em si, transformando, portanto, a imagem e a identidade em diferenciadores significativos” (ARGENTI, 2006, p.84). Já levamos em consideração a história de uma empresa antes de consumir um produto. Suas atitudes, preocupações com o meio ambiente, com a sociedade são diferenciais na hora da escolha.

Os públicos geralmente tem certas percepções sobre uma organização antes mesmo de começar a interagir com ela. As percepções são baseadas na indústria, no que já leram previamente a respeito da organização, nas informações que obtiveram de outros que já interagiram com a empresa e nos símbolos visuais que são reconhecíveis. Mesmo que você nunca tenha comido um hambúrguer no McDonald's, terá certas percepções sobre a empresa e seus produtos. (ARGENTI, 2006, p.96).

Uma reputação forte é então o diferencial de uma organização quando se diz respeito à vantagens competitivas do mercado. E, como Argenti (2006, p.99) acredita, “somente quando a imagem e a identidade estiverem alinhadas é que se produzirá uma reputação forte.”. Os públicos precisam estar informados de quais são as intenções das empresas, sua forma de atuação no mercado, suas perspectivas de futuro, suas relações

trabalhistas, o respeito com o meio ambiente e a sociedade para que, munidos destas informações, possam construir uma imagem equivalente à identidade organizacional.

Como resultado, a intangível entidade da reputação é, sem dúvida, uma fonte de vantagem competitiva. Empresas com reputações sólidas e positivas podem atrair e reter maiores talentos, assim como consumidores mais fiéis e parceiros de negócios, que contribuem positivamente para o crescimento e sucesso comercial. (ARGENTI, 2006, p.98)

Por isso uma necessidade cada vez maior em construir reputações sólidas. O acesso às informações também é facilitado. Com o avanço das mídias digitais, a instantaneidade deixa todos sabendo de tudo numa velocidade incontrolável. A demanda por transparência é cada vez maior, e a sociedade irá cobrar explicações e manifestações da empresa a respeito de suas atividades e seus produtos o tempo todo. Neste caso as áreas de Comunicação nas empresas não podem ser consideradas milagreiras. Não há comunicação que salve uma má reputação que surgiu por uma identidade falha e desonesta. Não adianta achar que acobertar um mal passo ou mentir para seus públicos irá resolver a situação. Pode minimizá-la por um tempo, mas quando estourar, os estragos serão maiores. As empresas precisam manter uma relação de transparência com seus públicos e ter em seu DNA uma preocupação concreta com a sociedade. A confiança e o respeito são a base das relações humanas. Todos os públicos devem confiar na empresa porque ela os respeita, e mantêm com eles uma relação de transparência.

(...) a confiança no mundo empresarial é pequena e os esforços para “fazer o bem” publicamente podem ser percebidos como auto-ajuda, particularmente nos casos de “doações estratégicas”, na quais a atividade de filantropia está diretamente relacionada ao rumo de negócios nos quais a empresa atua. Por outro lado, quando as empresas são pouco eloquentes sobre o que estão fazendo pela comunidade ou pelo meio ambiente, enfrentam críticas por serem indiferentes ou avarentas. (ARGENTI, 2006, p.101)

“A confiança, em geral, deve começar dentro da empresa, na comunicação direta com os funcionários, ouvindo o que eles têm a dizer, as suas preocupações e realizando

mudanças construtivas com base em seus depoimentos” (ARGENTI, 2006, p.37). O público interno é a fonte que levará para fora dos muros da empresa as informações sobre ela. Desta forma, eles precisam estar bem informados das metas, das perspectivas de mercado, das ações socioambientais e entender seu papel e participação nos resultados. E não basta apenas criar canais de fala, mas é preciso também canais de escuta. E a máxima de que o povo só quer um espaço para falar e expor suas opiniões não vale nessa relação. É preciso promover transformações concretas quando é um consenso.

As empresas devem reconhecer o papel de seus funcionários como “embaixadores da marca” – considerando que eles interagem com um grande público externo. O potencial dos empregados para desencadear a propaganda “boca a boca” e construir a imagem da empresa é significativo quando eles entendem bem como a empresa quer ser enxergada pelos clientes e outros públicos. (ARGENTI, 2006, p. 35)

E se o público interno confia na empresa para a qual trabalha, esta confiança será transmitida para o público externo, o que contribuirá para a formação da imagem institucional. As empresas costumam dissociar a comunicação interna da externa, e ainda da responsabilidade social. A formação da reputação depende de todos os públicos, portanto, elas devem andar juntas, associadas. Isso não significa colocar apenas um profissional para tomar conta de tudo, significa ter sinergia entre eles. A comunicação externa é feita com base em uma boa comunicação interna. E a responsabilidade social<sup>4</sup> não é uma forma de comprar o público externo, não é uma ferramenta para fingir para a comunidade que a empresa é socialmente correta. A responsabilidade social, mais do que isso, assume um papel de transformação social. É a possibilidade de distribuição de renda no país oferecendo oportunidades para que uma comunidade não seja dependente de apenas uma atividade e possa se desenvolver de maneira sustentável.

4 - Responsabilidade Social é o reconhecimento presente nos cidadãos, individualmente e em conjunto, dos seus deveres para com a comunidade em que vivem e a sociedade em geral. Este conceito se fundamenta no princípio de que, em maior ou menor grau, as ações individuais sempre têm algum impacto (positivo ou negativo) na vida de outros cidadãos e da coletividade. Assim, a Responsabilidade Social concretiza-se por meio da tomada de atitudes, comportamentos e práticas positivas e construtivas, que contribuem para preservar e melhorar o bem-comum e elevar a qualidade de vida de todos. Quando aplicada às empresas, a expressão também é sinônimo de Responsabilidade Social Corporativa. (Comunicarte – Conceitos – [www.comunicarte.com.br](http://www.comunicarte.com.br))

Em primeiro lugar, os programas de filantropia empresarial e de responsabilidade social devem ser coerentes com a visão da empresa para serem percebidos como confiáveis, em vez de simplesmente agruparem atividades rotineiras ou tentativas de devolver o brilho a uma imagem já opaca. (ARGENTI, 2006, p. 102)

Após a fase de diagnóstico, começa então a fase de definição de objetivos e metas. A empresa percebeu em quais campos está tendo resultados satisfatórios e em quais precisa intensificar as ações para melhorá-los. Cada empresa encontrará uma necessidade maior de atuar em determinado campo naquele período que está sendo considerado para o planejamento estratégico. Como a principal atribuição das áreas de Comunicação Empresarial é cuidar do relacionamento com os *stakeholders* daquela organização, e hoje já se percebe a importância desse trabalho pela influência que os públicos exercem sobre a empresa; a conquista da licença social é um item a ser considerado no planejamento estratégico.

### **3 LICENÇA SOCIAL: A CONSTITUIÇÃO E AS INTERPRETAÇÕES DE UM CONCEITO PARA A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL**

O primeiro capítulo deste trabalho mostra a importância do planejamento estratégico da comunicação empresarial para que se conheça a organização, seus princípios e suas aspirações e, desta forma, seja traçada uma rota de trabalho para que as metas então sejam alcançadas. A licença social faz parte do planejamento estratégico na medida em que, para que ele seja constituído, é necessário fazer um levantamento de quais são os públicos de relacionamento da organização e quais são seus anseios e expectativas, para que possa ser traçado o plano de ação que comungue estes anseios aos anseios organizacionais.

A pouca bibliografia disponível ainda não apresenta um conceito claro para a terminologia licença social. Pode-se considerar um termo novo, que passou a ser aplicado no mundo organizacional recentemente, após um novo olhar sobre a influência da comunidade nos negócios. Algumas empresas usam como sinônimo da prática da responsabilidade social. Este trabalho busca ir mais a fundo sobre este tema e esboçar um conceito calcado em outros termos e ferramentas da comunicação empresarial. A base do raciocínio é que a licença social é a autorização, permissão, aceitação de uma sociedade ou comunidade para as atividades já exercidas ou em vias de implantação de empresas de qualquer ramo de atividade.

Nas mídias existem publicações que esboçam tentativas de conceituação e opiniões a respeito do tema. No blog O Brasil, a Cidadania e a Qualidade, do engenheiro civil e administrador público Mário Lúcio, ele afirma que “a concessão de licenças para funcionamento de empreendimentos deixou de ser exclusividade de instâncias de governo (...) (e) são fortemente e cada vez mais influenciadas pela vontade dos grupos de interesses que

interagem com o negócio – os chamados *stakeholders*”. Ele discute sobre a influência da sociedade nas atividades das empresas e sobre o poder do cidadão em regular estas atividades.

Não são raros os episódios em que empresas foram levadas a fechar as portas por não corresponder às expectativas das comunidades nas quais estão inseridas. Enfim, neste começo de século, as licenças administrativas oficiais para instalação e operação de empreendimentos se curvam sob a força prevalente da licença social – aquela que vem da própria sociedade, do conjunto dos cidadãos, e não mais apenas dos órgãos públicos normatizadores e fiscalizadores. (LÚCIO, 2010, acessado em 28/11/2013)

A Mineradora Kinross utiliza a terminologia “licença social” para falar de suas ações de responsabilidade social para a comunidade onde estão inseridas as suas operações. A empresa publicou no site do IBRAM – Instituto Brasileiro de Mineração, um compilado de suas práticas, definindo o que, para ela, seria a licença social:

- Buscar entendimento e engajamento dos diferentes públicos;
- Conquistar a confiança e atingir a aceitação e apoio às operações, aos projetos e às iniciativas da organização;
- Ir além das exigências legais;
- Reconhecer o poder do cidadão.

**Fonte - <http://www.ibram.org.br>, acessado em 28/11/2013**

George Fochs, diretor da agência Integratio, publicou um artigo na página da empresa defendendo o respeito como principal ferramenta no caso da coexistência de empresa e sociedade. Ele aborda o fato de as pessoas quererem o produto, mas não querem quem o produz. O produto é uma necessidade para a sociedade, mas ela não aceita que a empresa que irá produzi-lo instale uma fábrica em sua cidade, pois as suas atividades podem trazer interferências ambientais e sociais. Ele coloca o respeito como necessidade básica do ser humano. “Muito antes de saúde, comida, moradia, vem o respeito (repensando Maslow). E

não é respeitado quem não respeita a si e aos demais”( FOCHS, acessado em 28/11/2013) . É preciso respeito de ambas as partes, empresa e sociedade.

A sociedade necessita de produtos e serviços para sobreviver. O Estado e as organizações são as instituições provedoras destes produtos e serviços. Num momento em que o Estado passou a não conseguir suprir sozinho com sua parcela, as organizações passaram a assumir uma parcela maior para a supressão de algumas necessidades. As empresas viam vantagens nisso. Segundo os Schroeders (2004) “as empresas que proliferaram nos séculos XIX e XX foram guiadas pela busca do interesse próprio, nasceram sobre o denominado, “paradigma de mercado” em que o interesse próprio “contribui para o desenvolvimento do homem e para a manutenção de uma sociedade estável”. “O desenvolvimento do comércio e o aumento da riqueza material (...) passam a ser ideologicamente corretos e permitem a estabilidade social” (SCROEDERS, 2004, p.07). A busca por uma oferta cada vez maior de produtos e serviços, que era guiada pelos próprios anseios sociais, abria cada vez mais mercados. As empresas também buscavam uma lucratividade cada vez maior. Isso acabou por desregular uma ordem em que não se pensava mais nas consequências da produção; as sociedades eram permissivas com as atividades organizacionais, que agiam sem regulamentação.

Ao lado de um comportamento irresponsável das organizações, tivemos, até pelo menos a segunda metade do século XX, um comportamento permissivo das sociedades organizadas, o que levou a uma educação ambiental pobre, à exploração irracional dos recursos naturais, a altíssimos níveis de poluição e a degradação de valores éticos e morais. (SÓLIO, 2010, p.1)

Mais tarde foi preciso haver órgãos regulamentadores que fiscalizassem as atividades empresariais a fim de garantir que a produção respeitaria o meio ambiente e a sociedade de tal forma que houvesse harmonia, sem danos para as gerações futuras. Da mesma forma, com o advento das tecnologias da comunicação e da instantaneidade da informação, as pessoas passaram a entender mais das atividades desempenhadas pelas organizações, deixando de ser

permissivas, passando assim a agir também como agentes regulamentadores, que fiscalizam as atividades empresariais. Surge então um organismo regulatório e, assim como as diversas licenças a serem obtidas por uma empresa para que ela realize suas atividades em conformidade com a lei, a licença social se tornou mais uma delas e que pode, de fato, embargar uma atividade caso não seja concedida. As empresas passam então a se preocupar com a obtenção desta licença.

Nessa caminhada de recuperação do equilíbrio biopsicosocioeconômico e cultural da humanidade, as organizações são convocadas a cumprirem sua parte, não mais ancoradas em ações marqueteiras e poucos transparentes, mas calcadas na efetiva responsabilidade organizacional. (SÓLIO, 2010, p.1)

### 3.1 SUSTENTABILIDADE COMO FERRAMENTA PARA ALCANCE DA LICENÇA SOCIAL

As organizações então passam a ter que se preocupar não só com econômico, mas com o ambiental e o social. Estes são os três pilares do conceito de *Triple Bottom Line* criados por John Elkington em 1994, sustentáculos das atividades de uma organização, que deve sempre levar em conta os três aspectos para o alcance da verdadeira sustentabilidade. Elkington explica que os três pilares não são estáveis e sofrem influências de cenários e pessoas, tornando a sustentabilidade um desafio.

O desenvolvimento sustentável envolve a busca simultânea da prosperidade econômica, da qualidade ambiental e da igualdade social. As empresas que buscam a sustentabilidade precisam empenhar-se não somente na direção de uma única linha de resultados, a financeira, mas sim na linha dos três pilares (IBID. p 424 in MACEDO, 2010, p.3)

Mas sabemos exatamente o que é sustentabilidade? O relatório “Nosso Futuro Comum” lançado em 1987 pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento estabelecida pela ONU, define desenvolvimento sustentável como aquele

“capaz de permitir a satisfação das necessidades da geração presente sem comprometer a satisfação das necessidades e a sobrevivência das gerações futuras” (NASSAR, 2004, p.14).

Outras definições são citadas no Guia de Comunicação e Sustentabilidade:

Formas de progresso que atendam às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas necessidades. (World Business Council for Sustainable Development – WBCSD)

Condição de sobrevivência do planeta, do homem e de seus empreendimentos. (Fernando Almeida, presidente-executivo do CEBDS)

Sustentabilidade, na perspectiva dos negócios, é concentrar, no Triple Bottom Line, o valor econômico, ambiental e social que as empresas podem acrescentar – ou destruir. (John Elkington, sócio-fundador da SustainAbility, consultoria inglesa de sustentabilidade)

O ponto de intersecção entre os negócios e os interesses da sociedade e do planeta. (Andrew W. Savitz, presidente da Sustainable Business Strategies, consultoria americana de sustentabilidade)

Dar certo fazendo a coisa certa do jeito certo. (Fábio Barbosa, presidente do Grupo Santander Brasil)

Todos os conceitos acabam por refletir o Triple Bottom Line. O que concretiza o conceito de sustentabilidade, segundo Nassar (2004), é “a dinâmica do desenvolvimento sustentável aplicada aos negócios das empresas nos mais diversos setores”, que é “capaz de repercutir sobre aspectos cruciais para a manutenção, a continuidade, a sobrevivência, a reputação da empresa e, conseqüentemente, o desempenho do negócio e a aceitação ou a rejeição de seus públicos de relacionamento”. A sustentabilidade é, portanto, indissociável da conquista da licença social.

Pesquisa realizada pelo Instituto Globescan e pela Market Analysis Brasil em 2005 revelou que o consumidor deseja que as empresas se envolvam diretamente na solução dos problemas da sociedade. De 2002 a 2005, o número de respondentes que “concordam totalmente ou em parte” com essa questão subiu de 65% para 88%, e o percentual dos que discordam totalmente ou em parte caiu de 33% para 11%. (NASSAR, 2004, P. 28)

Macedo (2010) defende que as empresas priorizam os aspectos econômicos e ambientais da sustentabilidade, esquecendo-se do lado social. As empresas acreditam que a

sustentabilidade implica apenas na conservação do meio ambiente. O conceito vai além, na reflexão sobre os problemas a longo prazo causados pela visão de curto prazo das organizações. “O vínculo com o meio ambiente tornou-se uma “tábua de salvação” para diversas organizações, principalmente, para aquelas que ainda convivem com problemas sociais e econômicos na sua gestão” (MACEDO, 2010, p.9).

A responsabilidade social é uma forma de gestão que guia a organização em busca da sustentabilidade. Ter responsabilidade empresarial é gerenciar a organização em todos os aspectos, sejam eles econômicos, ambientais ou sociais. De outro modo, é enxergar que a organização estabelece uma relação indissociável de interdependência com a sociedade, com a comunidade de seu entorno e com seus funcionários. (MACEDO, 2010, p.9)

Pesquisas citadas por Coutinho (2002) demonstram que há muitos investimentos na área social, mas de maneira isolada, não alinhados às estratégias de negócios das empresas. Este investimento praticado de “maneira não planejada, pode ser danoso à imagem da empresa, na medida em que cria expectativas por parte dos diversos grupos de *stakeholders*”. O investimento em responsabilidade social deve ser pensado “em consonância com a estratégia global da organização” (COUTINHO, 2002, p.76).

Descobre-se a dimensão estratégica da responsabilidade social, na medida em que ela possa contribuir para maior competitividade, por implicar um ambiente de trabalho mais motivador e eficiente, por contribuir para uma imagem institucional positiva e por favorecer o estabelecimento de relacionamentos calcados em maior comprometimento com seus parceiros de negócio (Martinelli, 1997, in COUTINHO, 2002, p. 76)

Existem muitos enganos acerca da prática da sustentabilidade nas empresas, que muitas vezes mantêm programas ambientais e sociais com o intuito de apenas aparentar para a sociedade que são responsáveis. Mas em tempos de informação instantânea, na nova era da informação, será difícil manter as aparências do que não se é de fato. As pessoas sabem cada vez mais sobre as ações das empresas, e conseguem interpretar as suas verdadeiras intenções. Aquelas que mantêm essa prática de apenas maquiagem aquilo que fazem, podem ser surpreendidas com resultados completamente opostos, desencadeando uma crise de reputação

talvez irremediável. “A sustentabilidade (...) representa um conjunto de valores e práticas que deve ser incorporado ao posicionamento estratégico das empresas para definir posturas, permear relações e orientar escolhas. Só depois se espera que esteja presente nos discursos proferidos pelos porta-vozes” (NASSAR, 2004, p.14). O papel do comunicador se faz importante aqui, na gestão da sustentabilidade, como agente que vai cuidar para que a empresa assuma um papel transformador da sociedade de fato, e contribua com a sustentabilidade do mundo de maneira sincera. Nada melhor para a reputação de uma empresa do que a honestidade e a relação de transparência com seus públicos de relacionamento. A sustentabilidade não é uma ferramenta de disfarce, mas sim de transformação econômica, social e ambiental da sociedade.

Sustentabilidade pode ser uma mera imagem modelada por pessoas que se declaram sensíveis às causas ambientais, ou somente uma proposta de política empresarial que se diz comprometida com a qualidade de vida do planeta. Sustentabilidade é uma forma de reflexão a respeito do que parece ser duradouro, mas que insiste em ser eternamente passageiro; do que parece ser humano, mas que na maioria das vezes, é terrivelmente desumano; do que parece transparente, mas é vergonhosamente obscuro; do que parece movimento coletivo, mas que pode estar amparado no esforço de poucos, ou de um só indivíduo (MACEDO, 2009, p 114, in MACEDO, 2010, p. 5)

Luiz Carlos de Macedo acredita que “hoje, a sustentabilidade, assim como a comunicação, passou a ser entendida como elemento constituinte da organização, que ajuda a decifrá-la e a entendê-la”.

“a sustentabilidade envolve a reflexão das práticas e atividades essenciais da organização, possibilitando a avaliação estratégica e a reflexão profunda do negócio em relação às suas operações, uma vez que eles impactam diretamente o seu ambiente interno e externo. Na prática, isso significa fazer uma revisão completa nas políticas e diretrizes de relacionamento da organização com seus públicos de interesse (*stakeholders*), pois eles representam todos os grupos que influenciam e são influenciados pela organização.” (MACEDO, 2010, p. 3)

A dificuldade da aplicação da sustentabilidade nas empresas também se dá pelo fato de ela depender da “expansão da consciência – pessoal e organizacional”, como afirma Macedo (2010). O comunicador tem papel importante na disseminação das ideias e dos

conceitos de sustentabilidade para que as pessoas assimilem e comecem a aplicar nas suas atitudes individuais.

Tornar-se mais responsável e buscar a sustentabilidade pode ser um apelo organizacional, mas ele está condicionado à disposição dos indivíduos em modificar comportamentos e de agir de maneira coletiva. No âmbito organizacional, o alinhamento em torno da sustentabilidade depende muito do envolvimento das pessoas e da comunicação para o entendimento e disseminação dos conceitos que propiciam a adoção de práticas sustentáveis internas ou externas. (MACEDO, 2010, p. 7)

### 3.1.1 As dimensões da sustentabilidade

O Guia de Comunicação e Sustentabilidade do CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável) foi publicado em 2008 para contribuir com o aprimoramento do tema sustentabilidade e suas práticas atuais nas organizações. Ele se inspirou no Triple Bottom Line e “inovou sugerindo a reflexão das “Três Dimensões da Comunicação da Sustentabilidade”, que são: a Informação, a Mudança e o Processo”. Para que isso aconteça na prática, as empresas precisam fazer a comunicação DA sustentabilidade; a comunicação PARA a sustentabilidade e a sustentabilidade DA COMUNICAÇÃO. Todo esse processo influencia na reputação organizacional e gera valor sustentável para os acionistas.

A comunicação DA sustentabilidade se resume na “comunicação sobre **o que** a empresa faz, **como** ela faz e **por que** faz. Busca criar empatia com os públicos de relacionamento”. “A escolha pela sustentabilidade deve estar explícita nas campanhas e nas mensagens-chave, ou seja, no posicionamento de cada empresa” (Nassar, 2004, p.24). Embora o papel da Comunicação Empresarial não seja apenas informar, como já discutimos no primeiro capítulo, esta é uma de suas atividades básicas. Transmitir para os públicos de relacionamento quais são as ações da empresa, como ela pratica a sustentabilidade, o que ela pretende fazer pela sociedade e pelo meio ambiente é o que se espera nesta primeira

dimensão. Não esquecendo aqui do público fundamental, que é o interno. Os empregados tem que ser os primeiros a saber da empresa, porque eles são importantes porta-vozes, mesmo que não oficiais. “Os comunicadores não são os únicos responsáveis pela construção da imagem de cada empresa. Esse papel cabe a todos os funcionários, é uma responsabilidade transversal a todas as áreas” (NASSAR, 2004, p.24). É importante que esta comunicação aconteça somente sobre fatos verdadeiros e ações finalizadas, pois são informações estratégicas que agregam o público e os ajudam a formatar sua opinião sobre a imagem da empresa, influenciando na construção da reputação. Isso é ética e, mais uma vez, nada como a ética para a construção de uma boa reputação organizacional. Como Nassar (2004) afirma, a sustentabilidade tem os dois pés na ética.

Já a próxima dimensão, que é a comunicação PARA a sustentabilidade, acontece após uma evolução da empresa que passa não somente a fazer e comunicar, mas também atua como agente que influencia seus públicos de relacionamento a refletirem sobre a sustentabilidade e sobre quais as contribuições que cada um pode dar. É a “comunicação com os objetivos de **dialogar, mobilizar e educar** os diversos públicos de relacionamento” (NASSAR, 2004, p.22). As “empresas podem ser agentes de mudança local, regional e até planetária, sem falar nas milhares de transformações individuais que elas podem provocar, dependendo se seu porte, setor e conseqüente poder de influência” (NASSAR, 2004, p 12). Elas “divulgam campanhas que prometem resolver sozinhas problemas que devem ser enfrentados por toda a sociedade” (NASSAR, 2004, p.11). Existe a necessidade de promover o diálogo, e esse papel é da Comunicação Empresarial enquanto área estratégica e formadora de opinião. Aqui a empresa assume um papel de liderança, mas que tira o foco de si e valorizando “a multiplicação dos aprendizados, estimulando os processos que educam o outro para ajudar a construir uma realidade mais sustentável como um todo” (NASSAR, 2004, p. 11).

A Informação da primeira dimensão e a Mudança proposta pela segunda dimensão compõe o Processo que leva á sustentabilidade DA COMUNICAÇÃO, a terceira dimensão. Nela acontece “a incorporação da sustentabilidade nos processos e nas práticas de comunicação corporativa (NASSAR, 2004, p. 22)”. Aqui a sustentabilidade está presente em tudo, nas decisões e nas ações da empresa. Ela faz parte do planejamento estratégico da organização e é discutida por todos os setores e todos funcionários. É também pensada e entendida pela sociedade que se relaciona com esta instituição. Mas para que haja credibilidade, é preciso que o setor de Comunicação seja o principal exemplo. Então aqui também se faz uma reflexão sobre os processos de comunicação, como eles podem ser mais sustentáveis e estarem em acordo com tudo aquilo que se comunica. As atitudes do Comunicador e sua equipe também devem ser analisadas. O ditado popular “faça o que eu digo, não faça o que eu faço” não cabe aqui neste tema, tão sério e com tantas consequências.

Após a prática das dimensões da comunicação propostas no Guia de Comunicação e Sustentabilidade, ele trás o que seria o mapa da sustentabilidade corporativa (Figura 1). O guia posiciona a comunicação no caminho entre a governança corporativa e o valor sustentável gerado ao acionista. Os fundamentos de um negócio sustentável partem da governança, e todas as ações que se nortearão por estes fundamentos serão sustentadas pelos pilares econômico, ambiental e social da sustentabilidade. O fluxo dos processos do negócio e gestão da reputação provoca o engajamento dos *stakeholders*, contribuindo para o fortalecimento da reputação e gerando valor para o acionista.

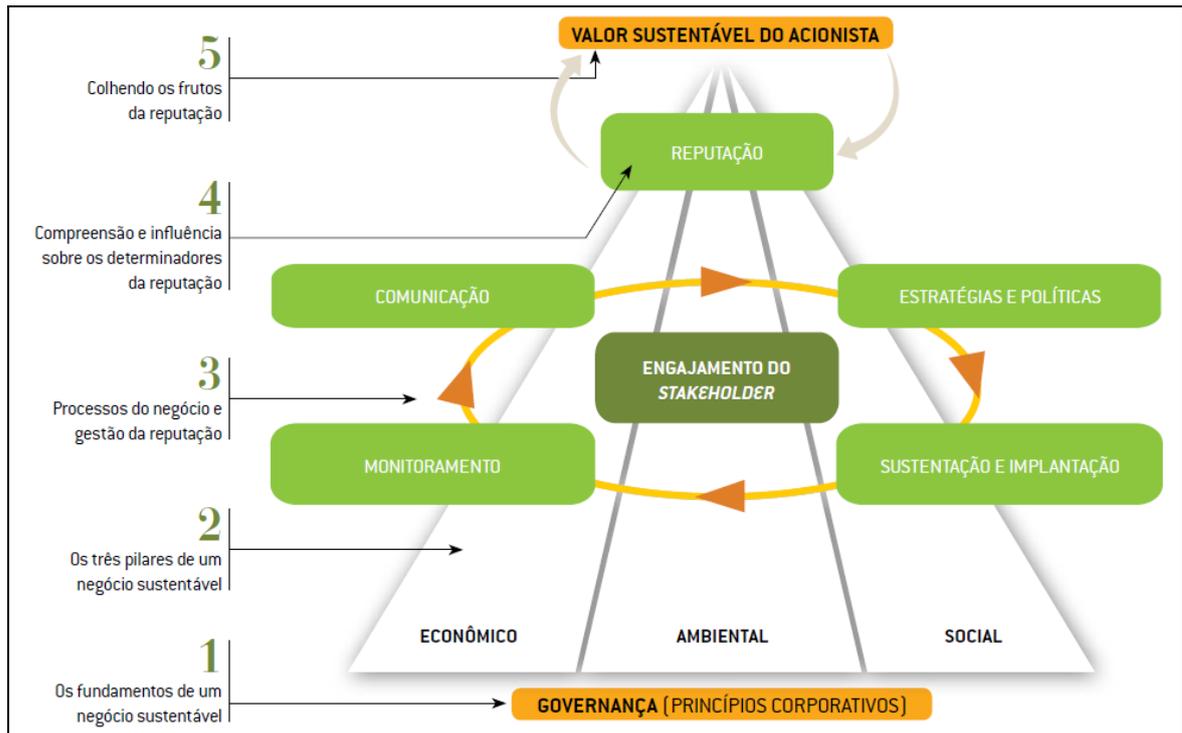


Figura 1 - Mapa da Sustentabilidade Corporativa

### 3.1.2 A Responsabilidade e Cidadania Empresarial

A responsabilidade social é desta forma, uma ferramenta para o alcance da sustentabilidade, pois ela considera o âmbito social, um dos tripés propostos por Elkington (2001). Jocimari e Ivanir Schroeder propõe que sua prática pelas empresas surgiu do processo de falência do Estado como provedor do bem estar social. Este processo se deu da seguinte forma: o grande objetivo das empresas “passou a se concentrar demasiadamente no lucro. A condição humana e social passou a ser colocada em segundo plano. O Estado passa então, a ser a grande fonte provedora de bem estar social”. (SCHROEDER, 2004, p 4/5) Mas este, por sua vez, não conseguiu atender às demandas sociais por falta de recursos financeiros e serviços de baixa qualidade, então a busca por novas alternativas resultou nas organizações suprindo algumas necessidades através da prática da responsabilidade social.

As empresas passaram a exercer um papel diferenciado do tradicional – provedoras de bens e serviços. Ou seja, a sociedade passou a reconhecer que as empresas como grandes portadoras e geradoras de riquezas materiais, também deveriam e poderiam assumir uma maior responsabilidade para com a sociedade, assumindo e participando de causas sociais. (SCHROEDERS, 2004, p.5)

“A corrida em direção à responsabilidade social empresarial vem sendo incentivada por pressões de diversas naturezas” (COUTINHO, 2002, p.91). Valéria Vinha (2002) acredita que “a combinação entre “impulsionadores” internos e externos influenciam as corporações a promoverem mudanças nesta direção”. As cobranças dos *stakeholders* são, portanto, fortes motivadores de aplicação da prática de responsabilidade social pelas empresas. São eles desde colaboradores internos até ONGs e órgãos governamentais. Vinha defende que são três os principais agentes de transformação:

- 1) a importância crescente de desenvolvimento sustentável como diferencial de competitividade, estimulando os concorrentes a buscarem formas de demonstrar um desempenho ambiental e social mais responsável;
- 2) mudanças significativas nas expectativas da sociedade;
- 3) a história de incidentes pretéritos que impuseram passivos ambientais e sociais à empresa.

Os acionistas estão se preocupando com a prática de responsabilidade social pelo valor que ela agrega à marca. Está ligado a uma estratégia de longo prazo, que demonstra um comportamento ético da organização, evitando publicidades negativas. O resultado de motivação interna também é importante, pois os funcionários se sentem bem em fazer parte de uma companhia que se preocupa e atua na comunidade em que vivem. As organizações não governamentais, que são capazes de gerar uma movimentação social em grande escala, tanto

para o lado positivo quanto para o negativo, pressionam as empresas a agirem de maneira correta e ética para estarem do lado dela e defenderem seus interesses.

Como as empresas, em geral, se percebem munidas de fortes valores éticos e morais, estas reivindicações e expectativas afetam sua autoestima e, por conseguinte, sua reputação, considerado o mais importante ativo. Este é o principal ponto de inflexão para a empresa: quando ela decide envidar esforços para restabelecer sua boa reputação e, por conseguinte, sua posição no mercado, via incorporação de práticas de responsabilidade ambiental e social, expressa na sua missão institucional e presente na estratégia de negócios. (VINHA, 2002, p. 04)

A cobrança também vem dos órgãos governamentais regulamentadores das atividades, que exigem cumprimento de atividades sociais diante de passivos, ou ainda canais de comunicação permanentes de prestação de contas para a sociedade. Desta forma, “as demandas e as expectativas dos stakeholders devem nortear, cada vez mais, as decisões de investimento”. Para isso as empresas estão incorporando técnicas de participação e transformação social em seu planejamento. “Neste contexto, para manter posição ou expandir mercados, abrem-se ao diálogo com a sociedade, procurando conquistar o que se convencionou chamar de “licença social para operar”. (VINHA, 2002, p. 06)

Sólio (2010) fala dessa condição interdependente entre organização e sociedade, “que exercem influência sobre o entorno em que se inserem e que dele também as recebem”. A responsabilidade social empresarial e cidadania organizacional estão intrinsecamente ligadas a esta relação que é “vital não somente para a sobrevivência/desenvolvimento das organizações, mas para a sobrevivência/desenvolvimento da própria sociedade” (SÓLIO, 2010, p. 9).

Como seria possível conceber as organizações sem considerar as variáveis políticas, sociais, culturais e éticas atreladas às questões econômicas? O modo como elas se desenham e atuam está intrinsecamente ligado a fatores da política, da economia e da sociedade onde se inserem, atualizando-se ora como causa, ora como consequência, ora como meio, ora como fim, em movimentação permanente, que inclui a disputa interna de poder. (SÓLIO, 2010, p. 9)

Sólio fala que “uma das vigas de sustentação da cidadania organizacional passa (...) por interesses ligados ao mercado/lucro sem poder abrir mão, porém, de”

gerar e manter empregos; praticar uma remuneração justa; respeitar os sujeitos/instituições com os quais se relaciona, em seus mais diversos papéis; apresentar serviços/produtos de qualidade; não somente não poluir, mas também comprometer-se a recuperar o meio ambiente; investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus trabalhadores; desenvolver um ambiente de trabalho saudável. (SÓLIO, 2010, p. 11)

Este seria o Nível 1 dos Indicadores de Cidadania Organizacional (ICO1),. Isto significa dizer, segundo Sólio (2010) “que a construção de empresa cidadã principia com os postulados mais elementares para a sua constituição/ permanência”. Os Níveis de Cidadania Organizacional indicam o quanto a prática da responsabilidade social está evoluída dentro da empresa. As ações básicas no ambiente interno e a preservação do meio ambiente colocam a organização no Nível 1. Quando ela passa a agir sobre seu entorno, minimizando problemas e promovendo ações que de alguma forma qualifiquem as relações ali existentes ela passa para a classificação de Nível 2 dos Indicadores de Cidadania Organizacional (ICO2). Quando seus projetos já são reconhecidamente idôneos e com poder de transformação social, reduzindo diferenças socioeconômicas, agindo na qualificação do “entorno ecossistêmico”, sem, portanto, assumir papéis do Estado, mas de transformação do Estado como agente de mudanças internas e da sociedade, a empresa passa para o Nível 3 dos Indicadores de Cidadania Organizacional (ICO3). No Nível 4 (ICO4) “a noção de responsabilidade social/cidadania assume centralidade, como inerente à gênese da organização, ingrediente basal de sua constituição como instituição”.

Lugar de complexidade extrema, os ICO4 pressupõem que a possibilidade organizacional seja diretamente interdependente de sua ação cidadã, isto é, em nível epistêmico, qualquer pensar apresentar-se e/ou agir deverá ser legitimado pela postura ética, moral, responsável, cidadã. Trata-se, pois, do compromisso ecossistêmico permanente, comprometimento irrestrito com a sociedade (BALDISSERA, SÓLIO, 2005). É preciso evidenciar, portanto, que a noção de responsabilidade social deve ter, inequivocamente, um fundamento filosófico-epistêmico, pregnante do ser organizacional. (SÓLIO, 2010, p. 12)

Renata Coutinho (2002) cita Davenport que usou a metodologia Delphi para definir “os princípios de cidadania empresarial: o compromisso em conduzir o negócio de maneira ética, fazendo um esforço para equilibrar as necessidades de todos os *stakeholders* e trabalhar para a proteção do meio ambiente”. Ela considera a Ética como eixo central que baliza todas as decisões do âmbito organizacional, inclusive a prática da responsabilidade social.

A ética empresarial engloba princípios e padrões morais que orientam o comportamento no mundo dos negócios. É a partir do crivo dos diferentes grupos de *stakeholders* que determinado comportamento será classificado como certo ou errado e ético ou antiético. Estes grupos irão influenciar a aceitação ou a rejeição das condutas de uma empresa pela sociedade em que atua (Ferrell, Fraederich e Ferrell, 2001). O comportamento considerado ético seria, então, aquele que busca equilibrar os interesses econômicos da empresa com os interesses dos *stakeholders*. Seria, ao mesmo tempo, distinto do comportamento egoísta e do comportamento puramente altruísta, em que os próprios interesses são sacrificados em prol de outros (Rossouw, 2001). (COUTINHO, 2002, p. 15)

A prática das atividades de maneira ética influencia na construção da reputação de uma empresa, como vimos no capítulo 1 deste trabalho, pois os *stakeholders* a consideram na formação da imagem da organização. Está diretamente ligada à licença social, pois implica nesta aceitação ou não da conduta da empresa. A responsabilidade social age, portanto, sobre a formação da Imagem Institucional.

Os Schroeders (2004, p.07) alertam que “as relações de responsabilidade social corporativas podem levar a sociedade a legitimar as empresas como ordenadoras e provedoras centrais do bem-comum”, oferecendo bens e serviços necessários para consumo e também suprimindo outras necessidades que não podem ser supridas pelo Estado. Isso lhes dá poder único para reger a vida humana. A sociedade tende a dar permissão para uma atuação empresarial que lhes oferece benefícios, sem ao menos avaliar qual a importância e resultados que isso pode lhe trazer no futuro. A defesa então é por uma delimitação da prática da responsabilidade social pelas empresas, pois, estas “são apenas mais uma faceta social, com objetivos próprios e específicos” (SCHROEDER, 2004, p.07).

Acredita-se que tanto o estado como a sociedade, não poderiam se privar da discussão sobre a possibilidade objetiva das empresas terem a permissão social para serem as únicas ou as mais importantes reguladoras da vida humana podendo arbitrar o que deve ou não ser feito pela e para a sociedade. Ou seja, a empresa, além de prover a sociedade de bens e serviços, terá sob seus domínios o bem estar do cidadão. Tal situação pode remeter à fábula de Orwell (1998), que descreve o grande irmão, cujo poder era ilimitado sobre tudo e todos. (SCHROEDER, 2004, p.07).

As empresas cada vez mais são comunidades autossuficientes e se transformam em instituições totais. A prática da responsabilidade social, assim como a licença social, deve ser conceituada e regulada, de forma a garantir que a sociedade tenha também sua parcela de poder de decisão. Já que as empresas devem contribuir com o desenvolvimento e a transformação local, a sociedade deve mostrar o que de fato precisa, onde é necessário investimento, quais as demandas prioritárias e participar do diagnóstico feito pelas próprias empresas. Isto divide as parcelas tanto de poder como de responsabilidade. A licença social deve ser concedida igualmente a tantas outras licenças de operação e produção, com uma série de requisitos a serem cumpridos, por ambas as partes interessadas.

Vinha (2002) estudou o programa de consulta aos *stakeholders* de empresas petrolíferas, e afirma que esta prática não é uma novidade no meio empresarial. As demandas sociais de grupos de interesse, que sabem cada vez mais sobre seus direitos, têm obrigado as organizações a incluírem o diálogo com os *stakeholders* em seus planos de apresentação de investimento. “O Diálogo com Grupos de Interesse (*Stakeholder Dialogue* ou *Stakeholder Engagement*) é uma metodologia de consulta social participativa, que identifica e caracteriza cada um dos *stakeholders* da empresa, captando sua percepção e suas expectativas sobre a empresa” (VINHA, 2002, p. 7). É um programa de consultas diretas aos públicos que fornece dados para mensuração da realidade local de forma a contribuir para o planejamento estratégico, adequando para os diferentes públicos em diferentes situações.

Aplicado em todas as fases do empreendimento, o processo de consulta ocupa-se da identificação dos temas sociais sensíveis associados ao empreendimento, e do desenvolvimento de soluções viáveis, envolvendo, primeiramente, as comunidades locais e suas lideranças e as ONGs ambientalistas, além dos órgãos governamentais ligados à área ambiental. (VINHA, 2002, p. 7)

A metodologia de consulta a *stakeholders* tem como base a pesquisa em comunicação. Ainda pouco praticada, segundo estudo realizado por Suzel Figueiredo, a pesquisa serve para quantificar e qualificar as ações de comunicação. Ela ressalta a importância de se medir a recepção da mensagem, o que foi assimilado pelo público, não somente quantas pessoas receberam. Mas os resultados da pesquisa não podem ficar fechados somente à empresa. É preciso ver os *stakeholders* como parceiros, e não apenas como informantes. As impressões captadas do diálogo indicam problemas prioritários, ajudando a identificar também o foco de atuação. Em se tratando de custos, é claro que é um procedimento dispendioso, que vai exigir um desembolso da empresa, mas é preciso pensar também nos ganhos futuros. O diálogo e a pesquisa ajudam a traçar as metas e verificar se os resultados obtidos são os esperados e satisfatórios. Só é funcional quando existe compromisso da empresa em implementar melhorias e dar continuidade ao projeto até seu ponto autossuficiente.

A Teoria de Delimitação dos Sistemas Sociais (TDSS), proposta por Ramos (1989) e citada pelos Schoeders (2004) é uma base para a delimitação da obtenção da licença social para as empresas. A teoria tem dois pontos centrais, um em que “existe espaço para outras organizações, não somente para as empresas, pois, o homem existe além de critérios econômicos” e outro em que há a “necessidade de um sistema de governo atuante, capaz de formular e implementar políticas distributivas para que as diversas organizações possam coexistir em equilíbrio, sem que uma em especial amplie em demasia seu poder.”

Machado Filho cita o conceito da função institucional de Leavitt (1958), em que as empresas têm suas funções primordiais de gerar lucro, empregos, e produtos ou serviços para a sociedade. O argumento é de que as empresas deveriam cumprir estas funções primordiais e o governo ficaria responsável por estabelecer aspectos regulatórios, definindo as “regras do jogo”, evitando monopólios e definindo a melhor forma de alocação de recursos advindos de impostos e taxas geradas pela atividade econômica privada para aspectos sociais.

### **3.1.3 Os processos regulatórios**

Dos braços da Sustentabilidade, o ambiental é que possui uma legislação que regula as práticas das empresas no Brasil. Para o braço social, houve um esboço de criação de legislação, através do projeto de lei PL 1305/2003, apresentado em 24/06/2003, pelo então deputado Carlos Alberto Rodrigues Pinto, conhecido como Bispo Rodrigues, do PL do Rio de Janeiro. A ementa diz que o projeto “dispõe sobre a Responsabilidade Social das Sociedades Empresárias e dá outras providências” (Site câmara dos deputados, atividade legislativa, projetos de leis e outras proposições). A explicação da ementa é “cria a lei de Responsabilidade Social, bem como o Conselho Nacional de Responsabilidade Social que será o órgão regulador e fiscalizador”. A situação deste projeto é “Arquivada na Mesa Diretora da Câmara dos Deputados (MESA)”.

No inteiro teor disponível para consulta no site da Câmara dos Deputados, o Art. 2º dispõe sobre os objetivos dessa lei:

- I – estabelecer regras de transparência e controle da Responsabilidade Social;
- II – tornar socialmente ética e transparente a atuação das Sociedades Empresárias e dos Empresários junto aos seus Públicos de Relacionamento;
- III - preservar e consolidar a imagem e reputação nacional da Sociedade Empresária e do Empresário no País e no exterior como agente ético de circulação e criação de riqueza nacional, por meio de mecanismos sólidos de transparência social;
- IV – estabelecer a obrigatoriedade de publicação do Balanço Social da Sociedade Empresária como mecanismo de controle e transparência da Responsabilidade Social

**Fonte:** <http://www.camara.gov.br>

A lei proposta no projeto prevê ainda a criação de uma Comissão de Ética e Responsabilidade Social nas empresas, composta por no mínimo cinco membros. Prevê ainda a publicação de um relatório de Balanço Social anualmente, para controle de transparência das ações de responsabilidade social praticadas pelas empresas.

A respeito da legislação ambiental, no Brasil a lei 6.938/1981 trata do licenciamento ambiental para empresas que a “construção, instalação, ampliação e funcionamento de estabelecimentos e atividades utilizadoras de recursos ambientais, considerados efetiva ou potencialmente poluidores, bem como os capazes, sob qualquer forma, de causar degradação ambiental” (Tribunal de Contas da União, 2007, p. 09).

A licença ambiental é, portanto, uma autorização emitida pelo órgão público competente. Ela é concedida ao empreendedor para que exerça seu direito à livre iniciativa, desde que atendidas as precauções requeridas, a fim de resguardar o direito coletivo ao meio ambiente ecologicamente equilibrado. (Tribunal de Contas da União, 2007, p. 09)

O licenciamento ambiental é composto por três tipos de licença: prévia, de instalação e operação. Esse processo de licenciamento não exige a empresa de cumprir com

outras regulamentações solicitadas por outros órgãos ambientais. O não cumprimento desta legislação implica em aplicação de outra lei, 9.605/98, a lei de Crimes Ambientais, que prevê as penalidades.

Art. 60. Construir, reformar, ampliar, instalar ou fazer funcionar, em qualquer parte do território nacional, estabelecimentos, obras ou serviços potencialmente poluidores sem licença ou autorização dos órgãos ambientais competentes, ou contrariando as normas legais e regulamentares pertinentes: Pena - detenção, de um a seis meses, ou multa, ou ambas as penas cumulativamente. (Tribunal de Contas da União, 2007, p. 14)

A licença prévia é solicitada na fase de planejamento de uma atividade. Ela avaliará o local que se pretende implantar o projeto e os impactos que ele pode causar ao meio ambiente para então definir medidas mitigadoras a estes impactos. Para esta licença são levados em consideração os relatórios de EIA (Estudo de Impacto Ambiental) / Rima (Relatório de Impacto Ambiental). A validade desta licença varia de acordo com o período de planejamento de cada empresa, não podendo ultrapassar 5 anos. Após a obtenção da licença prévia, inicia-se o procedimento de obtenção da licença de instalação, que avaliará os impactos na fase de construção das instalações do empreendimento. Essa licença tem duração máxima de 6 anos. Por fim, após a obtenção destas duas licenças, a empresa deve obter a licença de operação para iniciar suas atividades de fato. Esta licença regula como a empresa vai se relacionar com o meio ambiente durante a realização de suas atividades. Ela tem duração mínima de quatro anos e máxima de dez anos. A empresa deve requerer a renovação de sua licença no prazo mínimo de 120 dias de seu vencimento.

#### **4 GRUPO VOTORANTIM: PERFIL ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIAS PARA OBTENÇÃO DA LICENÇA SOCIAL**

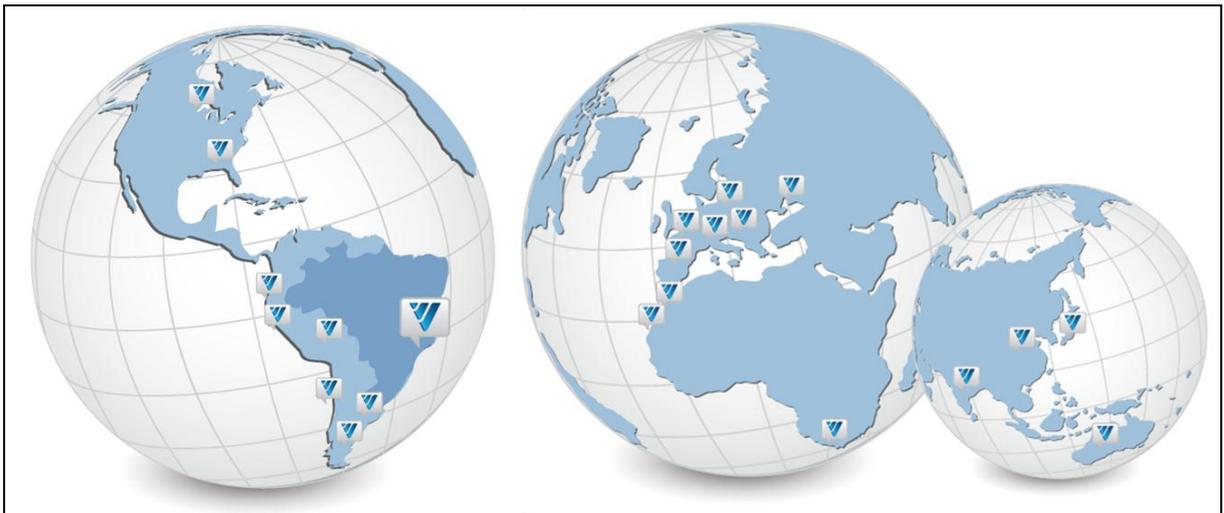
A licença social é um desafio para empresas cujas suas operações só são possíveis com interferência ambiental. É o caso das mineradoras. O Grupo Votorantim é um conglomerado nacional que se expandiu internacionalmente e hoje tem operações de vários negócios espalhados pelo Brasil e pelo mundo. A empresa faz a gestão de atividades em diferentes fases: implantação, operação e descomissionamento. Para isso sua estratégia de obtenção e manutenção da licença social precisa ser sólida, calcada em princípios éticos e de sustentabilidade.

O braço econômico da sustentabilidade é de interesse das empresas buscarem alternativas para que fique saudável, pois dele depende sua existência. O braço ambiental possui legislação de licenciamento que, embora possa ser questionada, regula a atividade, impondo obrigações às empresas que se não forem cumpridas impedem sua atuação. Já o braço social, não possui legislação e depende do entendimento corporativo a importância que se dará para o planejamento e estruturação da prática.

O planejamento de investimento social do Grupo Votorantim vem se aprimorando com a inclusão de novas ferramentas, como a prática de consulta a stakeholders implantada recentemente, em 2012. Possui um Instituto responsável por gerir esse investimento, com estrutura formalizada e hierarquia horizontalizada à diretoria geral. É um grupo que mostra preocupação com sua reputação e entende o panorama atual de informação instantânea e interferência da sociedade nos negócios da empresa, por isso considera importante despender esforços, capital humano e financeiro para traçar estratégias para a prática da responsabilidade social. Percebe a sustentabilidade como um desafio e a inclui em seu planejamento anual, permeando-a em todas as áreas e negócios.

#### 4.1 PERFIL

O Grupo Votorantim é uma organização familiar multinacional, brasileira, com 95 anos de atuação completados em 2013. Está presente em mais de 21 países, incluindo Estados Unidos, África do Sul e Japão. Possui um leque variado de negócios, atuando em ramos como mineração, cimentos, siderurgia, celulose, agroindústria, energia (ver portfólio de negócios em anexos). É de capital fechado, 100% nacional. A empresa possuía até 31 de dezembro de 2012, 54.303 empregados próprios e 75.231 empregados terceirizados somando todos os negócios e operações, nacionais e internacionais.



**Figura 2 - Presença do Grupo Votorantim no mundo**

Os produtos e serviços da empresa são variados e tem aplicações diversas no dia a dia. (Ver aplicação de produtos e serviços nos anexos)

Nossos produtos e serviços são encontrados em variadas aplicações no dia a dia, como construções em geral, obras de infraestrutura, telhas, caixas d'água, pisos, carros, aviões, torres de eletrificação, maquinários industriais, portões, correias de bicicletas, lavouras, filtros solares, detergentes, geladeiras, fraldas descartáveis, cosméticos e diversos outros itens do cotidiano de todas as pessoas. (VOTORANTIM, 2013, p.35)

#### 4.1.1 Governança

A estrutura de governança (veja organograma Figura 3) é formada pelo Conselho de Administração da Votorantim, que é a instância máxima, responsável pelas diretrizes dos negócios. É composto por oito acionistas residentes no Brasil, com mandato de três anos. Os oito membros representam as quatro holdings familiares. Ao Conselho de Administração estão ligados quatro Comitês de Assessoramento compostos por membros do Conselho de Administração e membros não acionistas. São eles Finanças, Remuneração e Pessoas, Responsabilidade Corporativa e Reputação, Auditoria. Também estão ligados os Comitês Executivos, que são o Comitê de risco Tributário, Comitê de Sustentabilidade, Comitê de Reputação e Imagem, Comitê de M&A.

Horizontalmente ao Conselho de Administração está o Conselho de Família, que é responsável pelo “desenvolvimento das gerações futuras, com foco no processo de sucessão pautado pelo senso de pertencimento e orgulho”. (VOTORANTIM, 2013, p.35). Este Conselho possui até 12 membros com mandato de dois anos, indicados pelos *holdings* familiares. Também horizontalmente ao Conselho de Administração está o Conselho do Instituto Votorantim, que têm ênfase no relacionamento com a sociedade e contribuindo para o desenvolvimento das comunidades onde a empresa atua, com a qualificação do investimento social externo dos negócios. O Instituto Votorantim possui um comitê que aprova “anualmente o orçamento e o planejamento estratégico das ações a serem realizadas na área social. Conta com um conselheiro externo, o (BNDES) e reúne-se trimestralmente.” (VOTORANTIM, 2013, p. 36)

## O Comitê de Sustentabilidade é

Presidido pelo diretor-presidente da VID, é composto pelos presidentes/diretores-superintendentes dos Negócios, diretores das áreas Corporativas e pelo Instituto Votorantim, sendo secretariado pelo gerente geral de Sustentabilidade da VID. A sustentabilidade é um tema transversal na VID. Os executivos (Alta Liderança e demais gestores) possuem metas relacionadas à sustentabilidade em seus processos de avaliação individual e a discussão dos desafios está integrada ao processo do Planejamento Estratégico da Organização. (VOTORANTIM, 2013, p. 36)

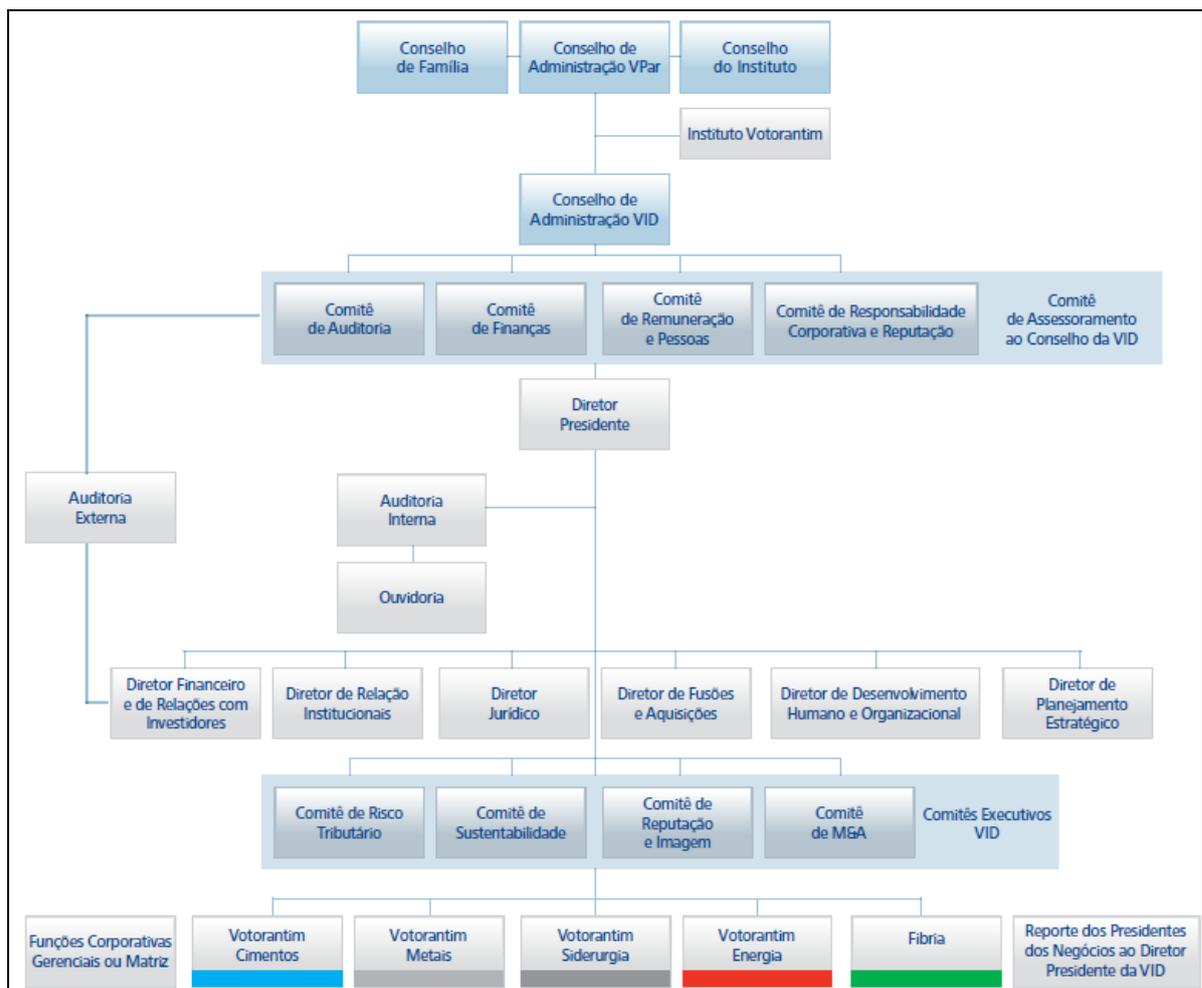


Figura 3 - Estrutura de governança do Grupo Votorantim

### 4.1.2 Identidade

A Identidade do grupo Votorantim é composta pela visão, valores, aspiração, crenças de gestão e princípios de sustentabilidade.

VISÃO	<p>Assegurar o crescimento e a perenidade como um grupo familiar de grande porte, respeitado e reconhecido na comunidade em que atua, com foco na criação de valor econômico, ambiental e social, por meio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores éticos que orientam uma conduta empresarial responsável.</li> <li>• Negócios altamente competitivos.</li> <li>• Busca de soluções criativas e inovadoras para seu portfólio.</li> <li>• Pessoas motivadas para alto desempenho.</li> </ul>
VALORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Solidez</b> – buscar crescimento sustentável com geração de valor.</li> <li>• <b>Ética</b> – atuar de forma responsável e transparente.</li> <li>• <b>Respeito</b> – respeito às pessoas e disposição para aprender.</li> <li>• <b>Empreendedorismo</b> – crescer com coragem para fazer, inovar e investir.</li> <li>• <b>União</b> – o todo é mais forte.</li> </ul>
ASPIRAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescer no longo prazo com desenvolvimento sustentável.</li> <li>• Atingir padrões de classe mundial na operação e na gestão, comparáveis aos das melhores empresas globais.</li> </ul>
CRENÇAS DE GESTÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cultivo de Talentos:</b> Acreditamos e confiamos nas pessoas, por isso investimos tempo e recursos cultivando nossos talentos.</li> <li>• <b>Meritocracia:</b> Acreditamos que as pessoas são únicas e merecem ser valorizadas de forma justa e de acordo com suas entregas.</li> <li>• <b>Excelência:</b> Acreditamos que podemos fazer sempre mais e melhor, superando os desafios com disciplina, humildade e simplicidade.</li> <li>• <b>Pragmatismo:</b> Acreditamos ser essencial dedicarmos esforços ao que é relevante, com objetividade e sem perder a visão do todo e do futuro.</li> <li>• <b>Diálogo Aberto:</b> Acreditamos que um ambiente de confiança propicia diálogo aberto e espaço para falar e ser ouvido, em que a diversidade de opiniões constrói melhores soluções.</li> <li>• <b>Aliança:</b> Acreditamos que nosso sucesso é fruto da construção conjunta, fortalecido por relações e alianças genuínas nas quais todos ganham.</li> <li>• <b>Senso de Dono:</b> Acreditamos naqueles que assumem responsabilidades, que trabalham com paixão e lideram pelo exemplo, comemorando as conquistas e transformando erros em aprendizados.</li> </ul>

Fonte: Relatório de Sustentabilidade Integrado 2012, Votorantim.

Os princípios de sustentabilidade de grupo Votorantim estão alinhados às diretrizes do Pacto Global das Nações Unidas. São sete:

- 1 – Ser reconhecida pela sociedade como uma empresa ambientalmente responsável.
  - 2 – Ter a sustentabilidade como estratégia, orientando governança, gestão, educação, decisões e investimentos – criando valor.
  - 3 – Evoluir consistentemente os resultados econômicos, sociais e ambientais, buscando eficiência e confiabilidade nas operações, de acordo com padrões de classe mundial.
  - 4 – Ser reconhecida como empresa que atrai, desenvolve e retém talentos para a geração de valor e construção de uma sociedade justa e inclusiva.
  - 5 – Ter compromisso com o bem-estar, a saúde e a segurança de nossos empregados, clientes e parceiros.
  - 6 – Contribuir para o desenvolvimento das comunidades onde atuamos.
  - 7 – Incentivar a cooperação e a participação de todos os empregados e partes interessadas na construção de parcerias de trabalho conjunto, visando a geração de valor mútuo.
- Fonte: Relatório de Integrado de Sustentabilidade 2012**

#### 4.1.3 Imagem e reputação

A gestão mais estruturada da imagem e reputação da organização passou a ser realizada a partir de 2011. Foi criado neste ano o Comitê de Responsabilidade Corporativa e

Reputação com o objetivo de intensificar a atuação dos acionistas como guardiões da imagem e reputação da empresa. Em abril de 2012 foi reestruturada a Diretoria Corporativa de Relações Institucionais para gestão da marca integrada aos processos de relações governamentais, relações com a mídia e sustentabilidade.

Em 2012 também teve início a construção da Plataforma de Reputação com os objetivos de:

- Propor ao Conselho de Administração da Votorantim a Governança da Gestão da Imagem e Reputação – atribuições e responsabilidades.
- Definir a imagem que queremos reforçar e de como queremos ser percebidos, por meio de um posicionamento corporativo e de uma arquitetura de marca aderente à estratégia dos negócios.
- Dar diretrizes à Organização sobre a forma e o conteúdo de ações que impactam a imagem da Votorantim, garantindo a consistência de mensagem.
- Discutir oportunidades de exposição, de relacionamento e/ou de diálogo qualificado que estabeleçam parcerias duradouras com *stakeholders*, minimizem riscos e fortaleçam a imagem e a reputação da Organização, interna e externamente.
- Analisar a percepção dos diferentes públicos sobre a Votorantim, seus negócios e suas iniciativas, por meio dos resultados de pesquisas, monitoramento e mapeamento (indicadores). (VOTORANTIM, 2013, p. 61)

Para “aprofundar o conhecimento sobre os principais públicos de relacionamento da organização e evoluir no diálogo qualificado” (VOTORANTIM, 2013, p. 61), além de contribuir com a consolidação dos planos de relacionamento com os *stakeholders*, a empresa realizou em 2012 e 2013 uma pesquisa junto ao *Reputation Institute* “para conhecer as percepções que os clientes, a imprensa, o governo e os investidores têm sobre a Votorantim.” (VOTORANTIM, 2013, p.61) Esta pesquisa pautará modificações no Manual de Relacionamento com a Mídia, que contém as diretrizes para o relacionamento com a imprensa.

## 4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico do Grupo Votorantim é atualizado anualmente com visão de longo prazo para 5 anos (Five Year Plan). É construído a partir de um diálogo entre a área corporativa e os negócios, através de uma análise de mercado e de cenários para traçar as estratégias que nortearão a empresa na busca de seus resultados. Além do plano de desenvolvimento dos negócios e Unidades, o planejamento estratégico contempla questões de sustentabilidade que, como afirmado pelos diretores presidentes administrativos, é uma estratégia para alcançar resultados financeiros e não financeiros. “Entendemos que a sustentabilidade é uma das formas mais eficazes de se gerar valor para o negócio” (VOTORANTIM, 2013, p. 7). É também um desafio para uma empresa de variados negócios, com implicações e influências socioambientais diversas.

É importante destacar que as metas também estão atreladas aos temas materiais de sustentabilidade, o que reforça nosso compromisso com o desenvolvimento sustentável. Integramos, ao Plano Plurianual, o Planejamento Estratégico de (VOTORANTIM, 2013, p.41)



Figura 4 - Processo de planejamento estratégico da Votorantim ao longo do ano

Para incluir a sustentabilidade no planejamento estratégico “foram envolvidos 79 profissionais das áreas de Sustentabilidade, Meio Ambiente, Saúde e Segurança, Energia, Comercial, Logística, Suprimentos, Desenvolvimento Humano Organizacional (DHO), Tecnologia e Comunicação dos Negócios, além das áreas Corporativas da VID e do Instituto Votorantim.” (VOTORANTIM, 2013, p.42).

#### 4.2.1 Temas materiais

Os temas materiais integram o planejamento estratégico da organização e são desafios para o desenvolvimento sustentável. Foram definidos a partir do desdobramento dos princípios de sustentabilidade com base na metodologia *The Natural Step*. Com o apoio de especialistas, foram debatidos com a liderança da organização e posteriormente levados à consulta de *stakeholders*, “que os confirmaram, sugeriram algumas adequações nos temas prévios e incluíram novos desafios para a organização, que serão incorporados ao processo de planejamento estratégico de 2013”. (VOTORANTIM, 2013, p. 18).

1 – Crescimento com responsabilidade: Somente por meio de uma governança estruturada podemos assegurar a realização da Visão Votorantim.

2 – Produtos, serviços e clientes: Com o portfólio diversificado de produtos, podemos agregar valores de sustentabilidade à cadeia produtiva e estimular o consumo consciente.

3 – Cadeia de fornecedores: Como líderes na cadeia, devemos fomentar nos fornecedores práticas de sustentabilidade alinhadas à da Votorantim (*compliance* + boas práticas), reduzindo riscos e maximizando oportunidades.

4 – Saúde e segurança ocupacional incluindo terceiros: Garantir o bem estar, a saúde e segurança de nossos empregados e terceiros é a premissa básica de nossas operações, as quais, por sua natureza, envolvem riscos intrínsecos.

5 – Desenvolvimento de pessoas: Nossos empregados são a base da geração de valor da Organização e são essenciais para viabilizar o crescimento da VID. Por meio do desenvolvimento do talento de nossos profissionais, podemos contribuir na formação de uma sociedade mais justa e inclusiva.

6 – Relacionamento e desenvolvimento nas comunidades onde atuamos: Estamos inseridos nas comunidades e podemos contribuir para o desenvolvimento das pessoas e do ambiente, gerando valor mútuo.

7 – Eficiência e uso responsável dos recursos: utilizamos grande quantidade de matérias primas e energia em nossos processos, por isso precisamos garantir a disponibilidade e a adequada destinação desses recursos produtivos no longo prazo.

8 – Emissão de Gases de Efeito Estufa (GEEs) gerados pela atividade industrial: Como grandes emissores, devemos estar alinhados às práticas e acordos internacionais sobre mudanças climáticas e constantemente buscar a redução das emissões.

9 – Biodiversidade e serviços ecossistêmicos: Como proprietários e usuários de grandes áreas em regiões de relevante biodiversidade e que prestam importantes serviços ecossistêmicos, devemos estar alinhados aos acordos internacionais de proteção, visando garantir os recursos naturais no longo prazo.

**Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2012**

#### 4.2.2 Sustentabilidade Econômica

Segundo o Relatório de Sustentabilidade de 2012, a diversidade de negócios com “baixa correlação entre si com resultados ligados tanto ao mercado interno, quanto ao mercado externo” (2013, p. 43) contribui para a sustentabilidade econômica do grupo. O relatório indica que a receita líquida em 2012 foi de R\$ 24,8 bilhões. Foram apontados como principais motivos do aumento de 5% em relação à 2011, a maior comercialização de cimento e a desvalorização do real, já que a receita do Grupo está em grande parte vinculada ao dólar.

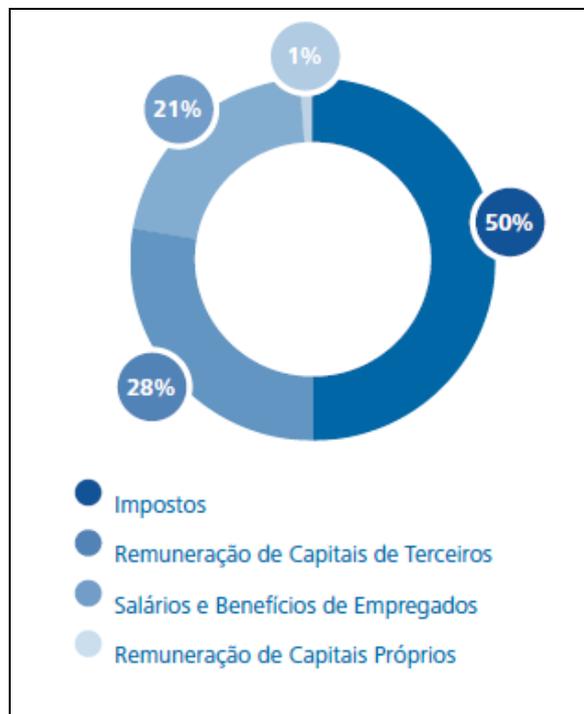


Figura 5 - Distribuição do valor acionado da Votorantim em 2012

Alinhado aos 4 e 5 Temas Materiais, a Política de Gestão de Recursos Humanos prioriza a saúde e segurança ocupacional, já que suas atividades carregam riscos intrínsecos. Esse tema é coordenado pela Equipe Temática de Saúde e Segurança, no âmbito corporativo, e, cada negócio, possui um Comitê de Gestão de Saúde e Segurança.

O Relatório de Sustentabilidade de 2012 divulgado pela empresa constata um aumento das taxas de frequência de acidentes em relação ao ano anterior. Em 2012, foram 12 acidentes fatais, 6 em operações nacionais e 6 em operações no exterior. Estes dados incluem funcionários próprios e terceiros. Em um total de 129.534 funcionários, a porcentagem fica em 0,092%.

A Política de Gestão de Recursos Humanos também conta com o desenvolvimento de pessoas, com a crença na “força do talento”. Aqui se pratica duas crenças de gestão, que serão vistas mais a frente na Identidade do grupo, o cultivo de talentos e a meritocracia. A Ferramenta utilizada é o SDV, Sistema de Desenvolvimento Votorantim, aplicada a todos os funcionários, para que seja universal. As políticas são desenvolvidas pelo Comitê de Gestão Corporativa de DHO (Desenvolvimento Humano Organizacional).

Anualmente é realizada a avaliação de desempenho dos empregados para atração e retenção de talentos. Dois programas são utilizados para oferecer oportunidades, tanto a empregados quanto a pessoas que tem o desejo de entrar para o grupo. São os Programas Movimenta e Indica. Através do Programa Movimenta é divulgado para todos os funcionários as vagas em todos os negócios, possibilitando assim a ascensão de carreira. O programa Indica utiliza a plataforma do site Vagas.com para que os funcionários possam indicar outras pessoas que tem perfil para entrar no Grupo.

Uma oportunidade que vem sendo observada pela empresa é a de promover a diversidade, oferecendo oportunidades para mulheres. O desafio é a inclusão na área operacional, já que a porcentagem é de 13% de mão de obra feminina, enquanto para o administrativo já existe o equilíbrio, com 52% de mão de obra do sexo feminino. (Dados do Relatório de Sustentabilidade 2012).

Outras estratégias da Política e Gestão de Recursos Humanos são a capacitação e treinamento, remuneração e benefícios.

Além dos benefícios previstos por lei (auxílio-doença, auxílio-acidente, exames médicos periódicos, exames laboratoriais, licença-maternidade, licença-paternidade, remuneração variável – PPR, transporte fretado, uniforme e vale-transporte), todos os nossos empregados próprios contam com assistência médica, assistência odontológica, seguro de vida em grupo e planos de previdência privada. Há ainda outros benefícios adicionais, que variam conforme o Negócio. (VOTORANTIM, 2013, p. 55)

Investimento em plano de saúde para os funcionários em 2012	118,9 milhões de reais
Investimento total em benefícios em 2012	584,8 milhões de reais

Tabela 1 - Investimento em plano de saúde e benefícios em 2012

#### 4.2.3 Sustentabilidade Ambiental

Em 2012 foi implantado no grupo o Sistema de Gerenciamento de Licenças Governamentais (GLM) para aprimorar a gestão de licenças e condicionantes impostas em lei para a prática de atividades. Embora ainda não estejam cadastradas todas as operações do grupo, o sistema colabora com a gestão de prazos e demandas e ainda com o planejamento orçamentário.

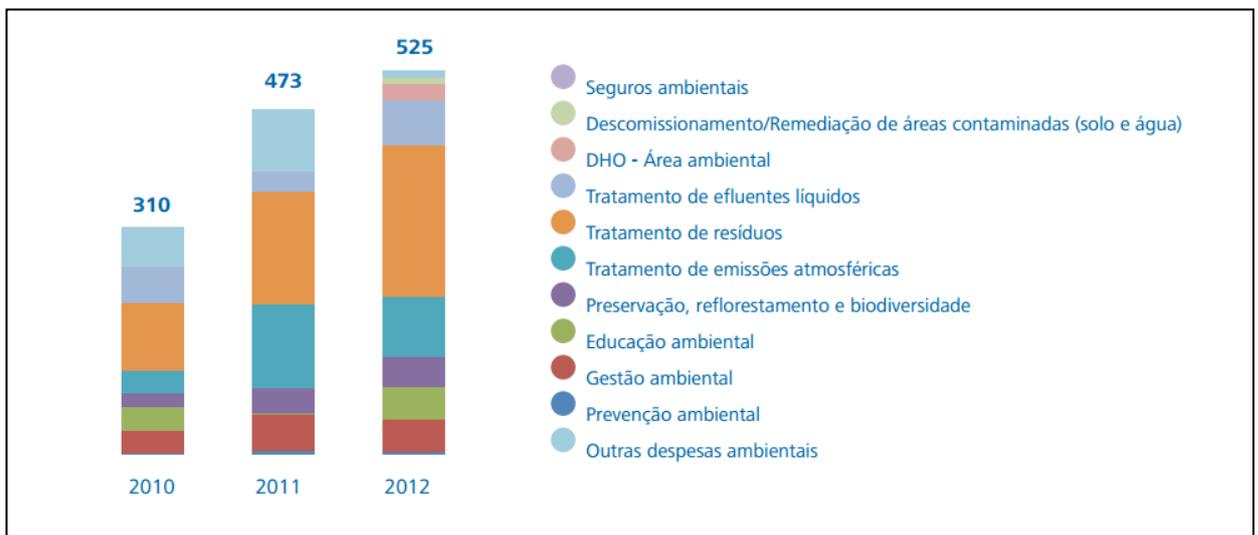


Figura 6 - Custeio e investimento em proteção ambiental por categoria em 2012

Na relação abaixo estão os temas relacionados ao lado ambiental, as influências e estratégias do grupo para alcance da sustentabilidade ambiental.

<b>Tema</b>	<b>Dados</b>	<b>Estratégia</b>
Matéria prima	A matéria prima de maior utilização é o calcário para cimento. Em 2012 foram utilizadas 34,7 milhões de toneladas deste produto.	Utilização de material reciclado. Em 2012, de 86,3 milhões de toneladas de material utilizado foram reciclados 6,5%.
Energia Elétrica	O Grupo gera 58% da energia que utiliza. Em 2012, o consumo total foi de 19.265 mil MWh de energia elétrica em todas as nossas Unidades.	O Grupo implantou em 2007 o Programa de Eficiência Energética que contribuiu para a redução de 6,5 milhões de GJ até 2012, somando o valor de R\$ 69,9 milhões.
Resíduos	As atividades, principalmente de extração mineral, geram uma grande quantidade de resíduos. A geração de resíduos em 2012 foi de 4.270. 869 toneladas de resíduos.	Além dos critérios estabelecidos pelo Plano Nacional de Resíduos Sólidos o grupo tem como meta reduzir 50% da disposição de resíduos em aterros até 2020.
Águas e efluentes	Total de água retirada em 2012 foi de 310.030 milhares de metros cúbicos, e de água descartada foi de 221,69 milhões de metros cúbicos.	A empresa investe em projetos de recirculação de água nos processos produtivos e campanhas de educação ambiental, além de mensurar diariamente os parâmetros de qualidade conforme legislação.
Emissão de gases	Em 2012 o total de emissão de gases do efeito estufa foi de 29 milhões de tCO <sub>2</sub> eq	Utiliza a ferramenta de análise de Gases do Efeito Estufa. Publica anualmente o inventário de carbono. Desenvolve diversos projetos de redução de emissão de gases.
Biodiversidade e ecossistema	Usuária de áreas de grande interesse para conservação, atuando principalmente nos biomas cerrado e mata atlântica. Preserva 34% do cerrado e 66% da mata atlântica.	Iniciou em 2012 a Parceria Empresarial pelos Serviços Ecossistêmicos que tem uma ferramenta que avalia o impacto e a dependência de um empreendimento em relação aos serviços ecossistêmicos disponíveis. Assinatura do protocolo com intenção de criação da Reserva Votorantim, com cerca de 35 mil hectares preservados pela Votorantim há 50 anos.

#### 4.2.4 Sustentabilidade social

A estratégia de consulta a *stakeholders* foi incluída ao processo de planejamento estratégico de 2012 da empresa para contribuição na definição dos temas materiais e para o “aprimoramento da organização”. Ao final de 2011 e no primeiro semestre de 2012 foram realizadas entrevistas com apoio de uma consultoria com o objetivo de colher impressões que pudessem servir de subsídio para adequação dos temas materiais da empresa.

Essa primeira consulta envolveu alguns públicos, além do interno, de relacionamento com a Votorantim: investidores institucionais, especialistas, setor financeiro, mídia, governos, órgãos públicos, terceiro setor (ONGs) e associações de classe. Foram realizadas 51 entrevistas. (VOTORANTIM, 2013, p. 57)

Além dos nove temas materiais definidos, o primeiro processo de consulta de *stakeholders* também resultou em outras questões, como legislação, identificação de queixas e conflitos, entre outros, que são analisados para que posteriormente sejam tratados nos planejamentos dos próximos anos. A empresa aponta que fará este processo de consulta a cada dois anos, com diferentes públicos, para que as informações sejam constantes colaboradoras do aperfeiçoamento das ações e atuação da organização.

Na figura 7 podemos ver o nível de importância dos temas apontados na consulta de stakeholders, tanto para a empresa como para o público de relacionamento. O envolvimento da comunidade e o desenvolvimento local são dois assuntos tratados entre os de maior importância para ambos.

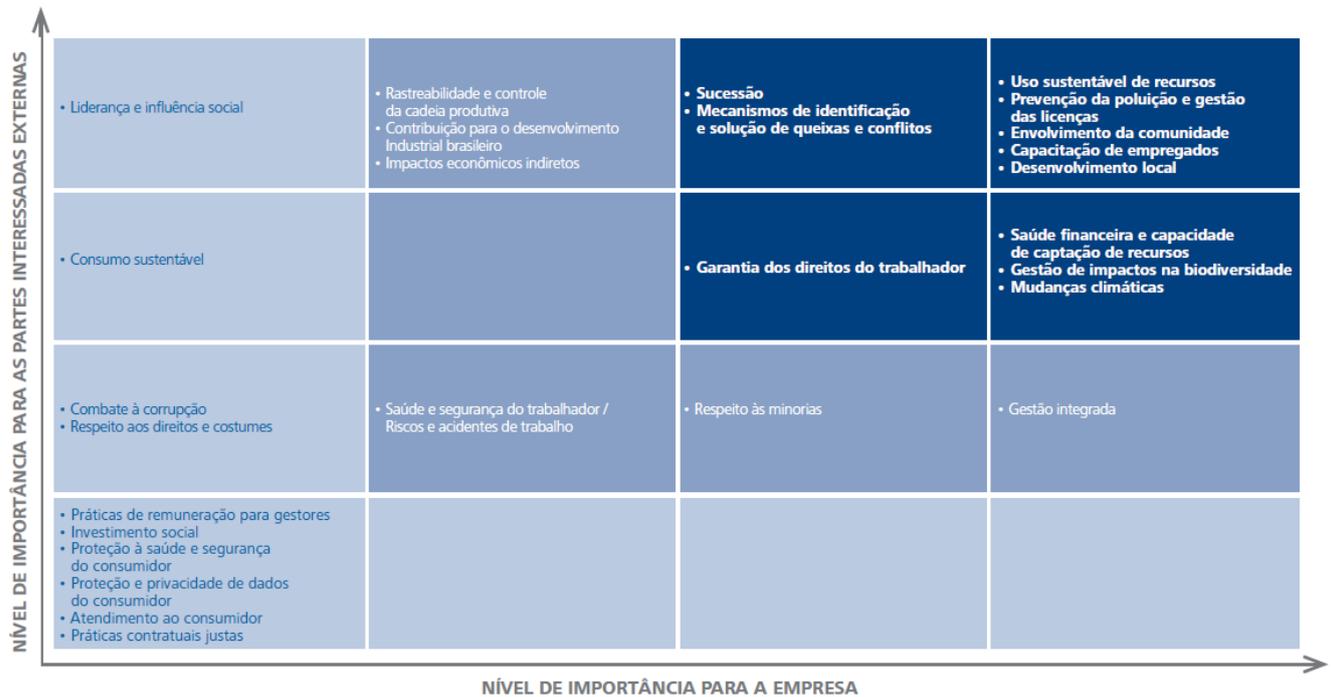


Figura 7 - Temas prioritários para a empresa e para a comunidade segundo consulta à stakeholders

#### 4.2.4.1 Relacionamento e desenvolvimento de comunidades – Investimento Social

A Votorantim está presente em mais de 300 localidades, e suas operações “geram impactos e oportunidades para o desenvolvimento socioeconômico local.” (VOTORANTIM, 2013, p.57). O Instituto Votorantim é o responsável pelo Investimento Social Externo que será feito para o relacionamento e o desenvolvimento das localidades em que a empresa está inserida. O Instituto trabalha em parceria com a gerência de Sustentabilidade e também avalia e faz a gestão dos impactos sociais:

<b>Balanco Investimento Social em 2012</b>	
Valor total de investimento social	R\$ 65,9 milhões (crescimento de 11% em relação à 2011)
Valor de recursos próprios	R\$ 51,5 milhões
Valor de recursos incentivados em apoio a políticas públicas	R\$ 14,4 milhões
Número total de projetos apoiados	204 projetos sociais
Número total de beneficiados	1,3 milhão de pessoas

O trabalho do Instituto é realizado com as seguintes frentes:

- Direcionamento e suporte técnico aos Negócios para o diagnóstico, planejamento e monitoramento de sua atuação social.
- Desenvolvimento de tecnologias sociais.
- Apoio a projetos.
- Geração de conhecimento e produção de conteúdo.

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2012



Figura 8 - Papel do Instituto Votorantim

#### 4.2.4.2 Processo de planejamento do Investimento Social Externo (ISE)

A gestão de Investimento Social Externo envolve além do Instituto Votorantim, lideranças e funcionários do negócio e da localidade, e também as parcerias da comunidade, cada um com suas atribuições. A Figura 9 – Atribuições dos envolvidos com a

gestão do ISE, mostra como está definido o papel de cada um. Presentes na localidade estão a Liderança de Operação, que é o Gerente Geral da Unidade da Votorantim, e o Gestor Local do ISE, que é o Comunicador da Unidade. Estes estão em contato direto com o Parceiro Externo, que são as instituições e organizações parceiras da Unidade para o desenvolvimento dos projetos apoiados. São peças chave do planejamento de ISE já que conhecem a realidade local, convivem com a comunidade e monitoram de perto o resultado das ações propostas aos projetos.

O processo de planejamento estratégico de Investimento Social Externo acontece anualmente, assim como o planejamento estratégico de todas as áreas do grupo. Ele contempla uma visão de longo prazo para a sustentabilidade, tomando o investimento como impulsionador de transformação local para desenvolvimento econômico e social. Segundo o Guia de Investimento Social Externo, não se trata apenas de prospecção de projetos, mas de definição de estratégias para guiá-los rumo à sustentabilidade.

O planejamento deve estar alinhado às expectativas da diretoria, portanto, anteriormente ao início das etapas de planejamento das Unidades, as lideranças corporativas analisam as necessidades do grupo para direcionamento dos investimentos. Esta análise vai desde contexto econômico, se é favorável ou não para aquele negócio naquele ano, vontade dos acionistas, localidades cuja atividade desenvolvida causa grandes impactos socioambientais, localidades com maior dependência da empresa ou com problemas socioeconômicos mais agravados. Aqui são definidas quais as localidades em que a Votorantim atua são estratégicas e prioritárias para realizar investimento. Este primeiro processo pode ser considerado uma definição de estratégia de utilização da prática da responsabilidade social para o alcance da licença social.

Envolvidos na gestão do ISE	Atribuições
<b>Instituto Votorantim</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Define diretrizes, processos e ferramentas;</li> <li>■ Apoiar as UNs na elaboração da estratégia, implantação das diretrizes e avaliação dos projetos;</li> <li>■ Acompanha, sistematiza e dissemina resultados para o Grupo;</li> <li>■ Cria sinergia e dissemina as melhores práticas;</li> <li>■ Promove articulações com parceiros estratégicos.</li> </ul>
<b>CEO e Diretor de Operação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Responsáveis pela estratégia de sustentabilidade do Negócio (aspectos econômico, social e ambiental);</li> <li>■ Apropriam-se das diretrizes do ISE para orientar o Negócio;</li> <li>■ Criam condições para que as diretrizes sejam aplicadas;</li> <li>■ Validam a estratégia do ISE na Unidade e acompanham resultados avaliando o impacto no Negócio.</li> </ul>
<b>Coordenador Corporativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Faz a interface com o Instituto Votorantim;</li> <li>■ Apropria-se das diretrizes do ISE para orientar as operações locais;</li> <li>■ Elabora a estratégia de aplicação do ISE de acordo com a estratégia do Negócio e as características de cada localidade;</li> <li>■ Monitora a execução e os resultados do ISE no âmbito da UN;</li> <li>■ Sensibiliza os líderes locais em cada UN operacional e garante a adesão deles;</li> <li>■ Motiva e reconhece o trabalho do gestor local.</li> </ul>
<b>Liderança da Operação (Gerente Geral)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cria condições para que as diretrizes sejam aplicadas;</li> <li>■ Participa do desenho da estratégia de aplicação do ISE no território;</li> <li>■ Valida a proposta de investimento social local e acompanha os resultados, avaliando o impacto no Negócio e na comunidade;</li> <li>■ Cria condições para o trabalho do gestor local, incentivando-o e reconhecendo seu desempenho.</li> </ul>
<b>Gestor Local do ISE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apropria-se das diretrizes do Investimento Social Externo da Votorantim;</li> <li>■ Mapeia o contexto local (interno e externo), propondo prioridades para o ISE na localidade, com o apoio da Liderança Local e das áreas responsáveis pelo relacionamento com a comunidade;</li> <li>■ Estabelece o diálogo com as organizações proponentes e lideranças comunitárias com vistas à prospecção de projetos;</li> <li>■ Seleciona e indica projetos de acordo com a aderência às diretrizes e visão territorial;</li> <li>■ Monitora a realização dos projetos e preenche semestralmente o Relatório de Visita no sistema GPSV.</li> </ul>
<b>Parceiro Externo (projetos apoiados)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apropria-se das diretrizes do Investimento Social Externo da Votorantim;</li> <li>■ Apresenta proposta de parceria para a Votorantim por meio do Formulário de Inscrição no sistema GPSV;</li> <li>■ Realiza o projeto, conforme acordado;</li> <li>■ Preenche semestralmente o Relatório de Monitoramento no sistema GPSV;</li> <li>■ Envolve o Gestor Local do ISE nas principais atividades do projeto e o mantém informado sobre resultados e eventuais alterações nas atividades previstas.</li> </ul>

Figura 9 - Atribuições dos envolvidos com a gestão do ISE

E Figura 10 mostra quais são os 5 direcionadores para o Investimento Social Externo.

- 1 Localidades estratégicas:** priorizar os municípios ou regiões a serem contemplados no Planejamento do ISE a partir da estratégia da Unidade (impactos e influência da operação, criticidade dos indicadores sociais, necessidade de relacionamento com públicos locais etc.)
- 2 Demandas concretas:** identificar desafios e oportunidades para atuação do ISE nas localidades estratégicas a partir da realização de uma análise consistente do contexto local.
- 3 Foco:** estabelecer, frente às demandas concretas identificadas, a prioridade para incidência do ISE, direcionando os investimentos para as melhores respostas a essas demandas.
- 4 Gestão:** considerar, na definição dos investimentos, a disponibilidade de recursos humanos para o acompanhamento das ações. Nenhum investimento realizado poderá prescindir de um funcionário responsável por seu acompanhamento.
- 5 Visão de longo prazo:** estabelecer um compromisso com o foco selecionado por período suficiente para gerar, de fato, impactos sociais permanentes e transformadores, que possam ser monitorados pela evolução de indicadores.

Figura 10 - Direcionadores para o ISE

O primeiro direcionador é uma decisão a nível corporativo, os outros quatro direcionadores fazem parte do processo de planejamento das Unidades, que contempla dez etapas, distribuídas entre levantamento de informações, avaliação de oportunidades e gestão de parcerias, conforme tabela a seguir.

Levantamento de Informações	1	Desafios de Sustentabilidade
	2	Diretrizes do ISE
	3	Mapeamento das ações da Unidade na Comunidade
	4	Capacidade Operacional da Unidade
Avaliação de Oportunidades	5	Prioridades Locais
	6	Mapa de Parceiros
	7	Seleção de Projetos
Gestão de Parcerias	8	Formalização de parceria
	9	Acompanhamento e avaliação
	10	Continuidade da parceria

## Levantamento de informações

### 1- Desafios de sustentabilidade

Nesta etapa os princípios de sustentabilidade, apresentados no perfil do grupo Votorantim, devem ser aplicados à realidade da localidade. “O desafio é minimizar riscos e maximizar oportunidades (sociais, ambientais e econômicas), tanto para as empresas, quanto para a sociedade.” (Guia ISE, 2013, p. 37). O grupo adota uma reflexão estratégica de que “uma sociedade desenvolvida oferece mais oportunidades e menos riscos para o desenvolvimento dos negócios” (Guia ISE, 2013, p. 37).

A presença do Grupo Votorantim em um território, por meio de um de seus Negócios, representa uma oportunidade potencial de fomento e apoio ao desenvolvimento local. Para além do pagamento de impostos, a instalação de uma unidade da Votorantim propicia um movimento de crescimento econômico: cria empregos, desenvolve fornecedores locais, atrai outros negócios para a região, contribui para o incremento da infraestrutura, entre inúmeros outros desdobramentos. (Guia ISE, 2013, p. 37)

### 2- Diretrizes do ISE

As diretrizes do ISE (Figura 11) falam sobre princípios, práticas e objetivos. Os princípios regem que o planejamento seja feito a partir do conhecimento da realidade local buscando sempre o engajamento da sociedade, difundido a ideia da interdependência, em que empresa e comunidade são responsáveis pelo desenvolvimento da localidade. Esta prática combate o assistencialismo, já observado no passado, onde era comum demandar a

responsabilidade somente para a organização. A empresa atenta também que ela não assume o papel do Estado no suprimento de suas obrigações e ainda não utiliza o investimento social como contrapartida às suas obrigações legais.

O ISE não é responsável por equacionar todas as demandas da comunidade ou do Negócio. Deve-se atentar para que ele não substitua o papel do Estado em investimentos públicos (como na construção de escolas ou no pagamento de salários de professores) ou se confunda com recursos de ações obrigatórias da empresa (como redução de impactos ambientais ou capacitação de funcionários). (Guia ISE, 2013, p. 39)

As práticas devem manter uma coerência com o discurso e a empresa deve atuar como agente indutor, articulador e catalisador do desenvolvimento local, que é objetivo do ISE.

<b>Princípios</b> (o que guia a ação)	<b>Conhecimento da realidade local</b>	Mapear os impactos do negócio, o contexto – econômico, social e ambiental – e as potencialidades e vocações locais como ponto de partida.
	<b>Engajamento da comunidade</b>	Considerar as demandas das comunidades por meio de processos de engajamento e participação democrática.
	<b>Alinhamento e articulação</b>	Buscar alinhamento com as políticas públicas e fomentar a articulação inter-setorial, sem sobrepor papéis e compartilhando responsabilidades.
<b>Práticas</b> (modo de operar)	<b>Manter coerência entre discurso e prática</b>	Mobilizar ativos do negócio promovendo sinergias entre a rotina da operação e as estratégias de desenvolvimento local.
	<b>Atuar como agente indutor e articulador</b>	Aproveitar a importância estratégica de liderança e a força indutora e articuladora da empresa para fomentar processos de desenvolvimento local.
	<b>Atuar como agente catalisador</b>	Mobilizar recursos específicos e utilizar o Investimento Social Externo como apoio catalisador e estruturante do desenvolvimento local.
<b>Objetivos</b> (o que queremos gerar)	<b>Aumento do capital social</b>	Promover direitos e a construção democrática de um projeto de futuro comum.
	<b>Desenvolvimento econômico</b>	Promover atividades econômicas viáveis e competitivas que ampliem a geração e distribuição de renda na localidade.
	<b>Conservação dos recursos naturais</b>	Valorizar o patrimônio ambiental e promover o uso sustentável dos recursos naturais locais.

Figura 11 - Diretrizes do ISE

Além de aplicar as diretrizes, nesta etapa é importante conhecer as linhas de atuação em Investimento Social Externo, com os programas e tecnologias próprias, definidas pelo Conselho do Instituto Votorantim. Elas foram “desenhadas a partir da análise de políticas públicas, indicadores sociais e projetos de referência” (Guia ISE, 2013, p. 16).

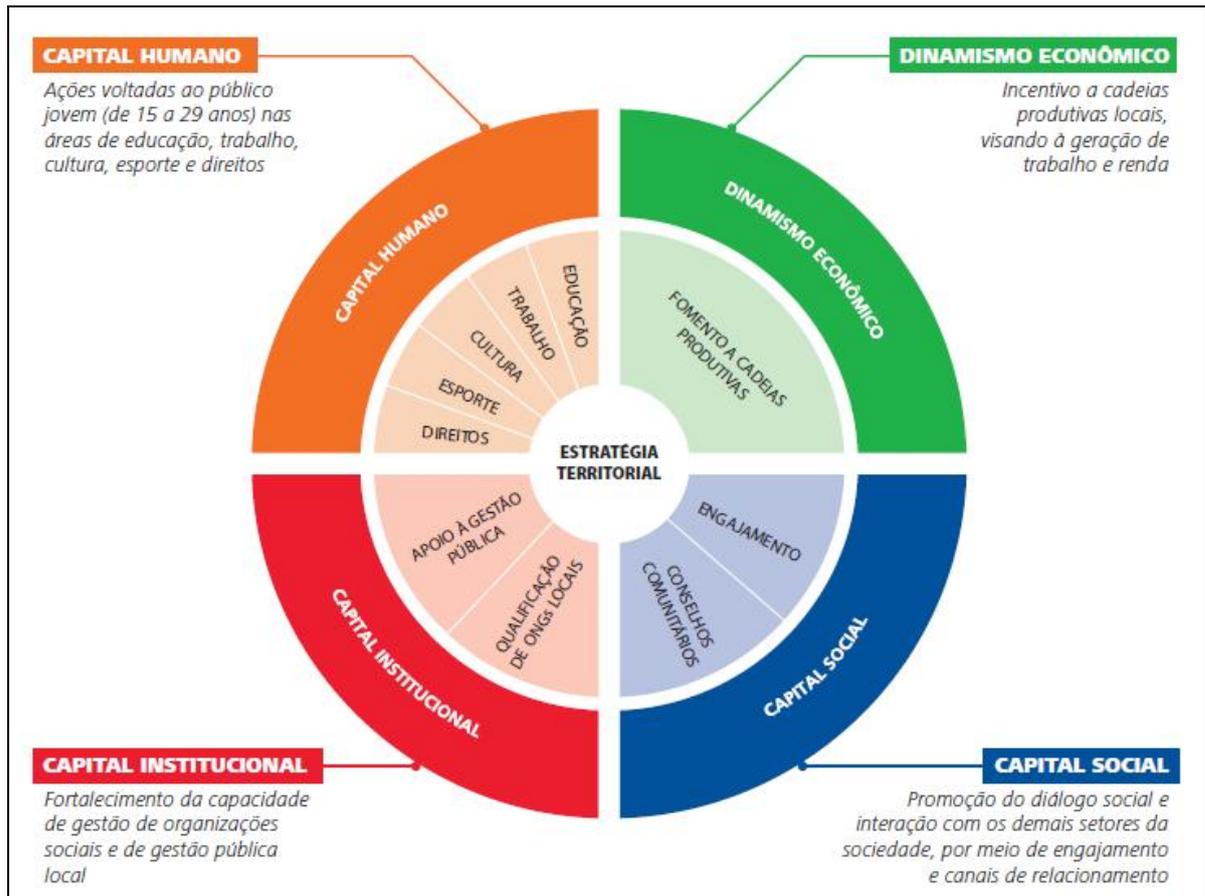


Figura 12 - Modelo de estratégia para desenvolvimento territorial

A mandala contempla as frentes de atuação do Instituto, nas quais a estratégia territorial precisa se encaixar. O grupo Votorantim busca com o investimento social externo atuar para o desenvolvimento do capital humano, do capital institucional, do capital social e do dinamismo econômico de uma localidade. A porção laranja são as frentes em que as parcerias locais podem propor projetos. As outras porções são indicadas pelo gestor local para implantação na localidade quando ele detecta a necessidade destes investimentos através do mapeamento.

<i>Linha de atuação</i>	<b>APOIO A PROJETOS</b>	<b>TECNOLOGIAS PRÓPRIAS</b>
<i>Definição</i>	Repasse de recursos, próprios ou incentivados, a projetos implementados por organizações sociais.	Aplicações de tecnologias desenvolvidas pelo Instituto Votorantim e/ou Unidades de Negócio (em parceria com organizações ou consultorias externas), oferecendo metodologias já consolidadas em manuais e práticas anteriores.
<i>Programas e tecnologias</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Programa de Educação</li> <li>■ Programa de Trabalho</li> <li>■ Programa de Cultura</li> <li>■ Programa de Esporte</li> <li>■ Programa de Fomento a Cadeias Produtivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ VIA — Apoio ao Estatuto da Criança e do Adolescente</li> <li>■ Parceria Votorantim pela Educação (PVE)</li> <li>■ Futuro em Nossas Mãos</li> <li>■ Evoluir</li> <li>■ Engajamento com Partes Interessadas</li> <li>■ Programa de Qualificação de Organizações</li> <li>■ Programa ReDes</li> </ul>

**Figura 13 - Linhas de atuação**

### 3- Mapeamento das ações da Unidade na comunidade

Nesta etapa faz-se um levantamento dos projetos apoiados em anos anteriores, a avaliação de seus resultados, pontos de melhoria e potencial de tornar-se sustentável, ou seja, amadurecer a ponto de ter continuidade independente dos recursos oferecidos pela empresa. Outro levantamento é feito, buscando projetos de outras áreas da empresa, principalmente a área de Meio Ambiente, que mantém um relacionamento com a comunidade. Esta prática é adotada como forma de tentar padronizar o investimento e relacionamento social, e avaliar a continuidade de apoio a projetos que já existem.

### 4- Capacidade Operacional

Aqui se pretende avaliar a capacidade operacional para gestão das ações de apoio. Refere-se “à qualificação e dedicação dos funcionários que serão responsáveis pela seleção, acompanhamento e avaliação dos projetos ISE” (Gui ISE, 2013, p. 42). Como indicado no quadro de atribuições dos envolvidos com o ISE, o Gestor local tem atividades fundamentais para o bom planejamento e desenvolvimento das práticas de investimento social.

As estruturas organizacionais das áreas de Comunicação variam entre os negócios do grupo Votorantim. No âmbito corporativo do negócio, geralmente as coordenações de Comunicação Interna e Comunicação Externa respondem à gerência de Comunicação, que responde a uma diretoria de Desenvolvimento Humano Organizacional (DHO), o antigo Recursos Humanos (RH). A coordenação de Responsabilidade Social passou a responder para a gerência de Sustentabilidade em alguns negócios recentemente. No âmbito das Unidades, a contratação de jovens profissionais que assumem as áreas como analistas, e não consultores, não respondem à Gerência Geral, e sim às gerências ou coordenações de DHO das Unidades.

Além das atividades de gestão de área, o Comunicador da Unidade é responsável pela Comunicação Interna, Externa e Responsabilidade Social. Recebe demandas da Unidade e também corporativas das três frentes. As equipes são reduzidas, compostas geralmente pelo Comunicador, um estagiário e um menor aprendiz. Esta formação pode ser diferente em algumas Unidades.

## Avaliação de Oportunidades

### 5- Prioridades Locais

Nesta etapa começa um trabalho de pesquisa para mapear as oportunidades de desenvolvimento do município, as demandas do negócio e da comunidade, avaliá-las e priorizá-las com “foco na geração de valor para o Negócio e para a comunidade” (Guia ISE, 2013, p. 44). As demandas são muitas e por isso a análise é criteriosa e leva em consideração o ponto de vista de ambos.

Do ponto de vista da comunidade, a análise deve se basear: (1) nos indicadores sociais do município, (2) no desempenho das políticas públicas e (3) em informações colhidas junto a instâncias representativas locais. Do ponto de vista da empresa, a análise deve considerar: (1) os desafios de sustentabilidade da Unidade, (2) as diretrizes do ISE, (3) o histórico de relacionamento da empresa com a comunidade e (4) as demandas de engajamento com partes interessadas. (Guia ISE, 2013, p. 44)

Para compor a base de dados é feita uma análise do cenário interno e externo. São realizadas pesquisas e estudo de relatórios de análise de infraestrutura, gestão pública, qualidade dos serviços públicos, entrevistas com *stakeholders*, tanto internos quanto externos, e ainda análise dos indicadores dos objetivos do milênio em relação à localidade com as informações contidas no Portal ODM (<http://www.portalodm.com.br/>), que traça o perfil de cada cidade em relação a cada objetivo. Com estas informações em mãos, monta-se uma planilha de desafios e oportunidades (veja na figura 15 – Priorização de temas locais).

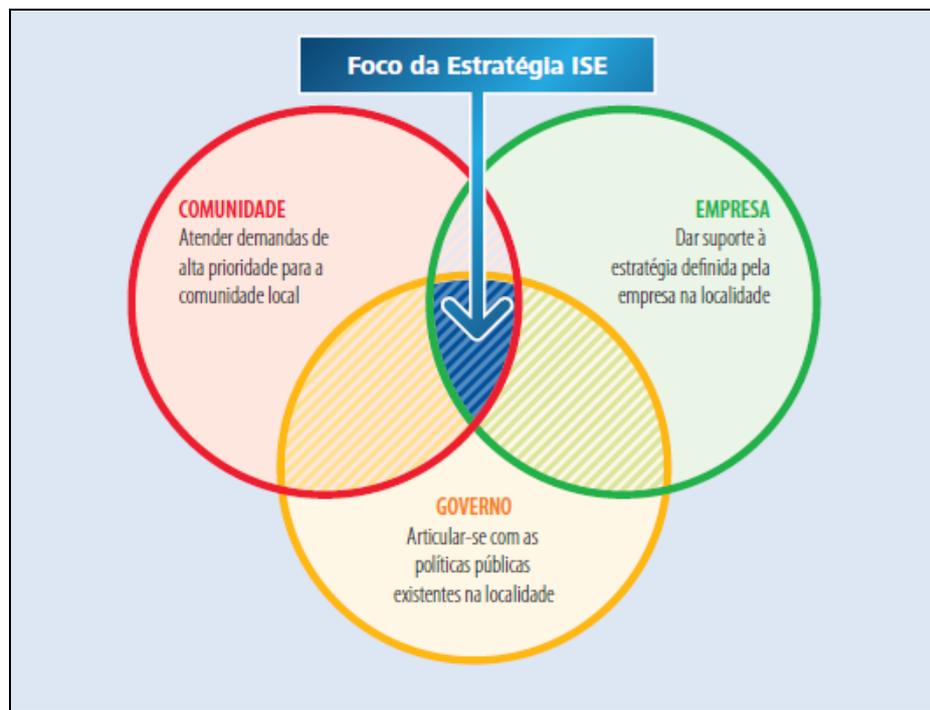


Figura 14 - Interseção entre comunidade, empresa e governo para definição de foco do ISE

<b>PRIORIDADES LOCAIS PARA O ISE</b>	
Unidade Operacional: _____ Data do Mapeamento: _____	
Locais	Oportunidades
Desafios	Temas que podem ser impactados de maneira consistente por meio de Programas e Tecnologias Próprias do ISE
<b>Comunidade</b> Análise a partir de indicadores sociais, vocações econômicas, temas de interesse etc.	<b>Exemplos:</b> - <i>Ampliação do número de creches, melhoria na infraestrutura das escolas e diminuição do número de alunos com defasagem ano-série;</i> - <i>Oportunidades de lazer para os jovens;</i> - <i>Contenção do êxodo de jovens após a conclusão do Ensino Médio.</i>
<b>Negócio</b> Análise a partir de conversas com o gerente-geral e outros funcionários Votranlim	<b>Programas e Tecnologias Próprias do ISE que apoiariam metas da empresa (como visibilidade, reputação, licença para operar, mão de obra etc.)</b>  <b>Exemplos:</b> - <i>Projetos de apoio ao ensino técnico em áreas estratégicas para a empresa;</i> - <i>Ações de engajamento de funcionários que levantem impactos do Negócio na comunidade;</i> - <i>Projetos culturais que resgatem e valorizem a história do município e a integração com a empresa.</i>
<b>Integração local</b> Análise a partir do mapeamento de projetos e ações realizadas pela Votranlim, por ONGs, empresas ou poder público local.	<b>Projetos e ações de ONGs, empresas ou poder público local que podem ser potencializadas por meio de Programa ou Tecnologia Própria do ISE</b>  <b>Exemplos:</b> - <i>Projetos de apoio a professores no uso das salas de informática ou da biblioteca reformadas pelo poder público;</i> - <i>Articulação com a empresa XYZ para ampliar o número de vagas de projeto, já em andamento para formação de jovens em áreas administrativas;</i> - <i>Ações que qualifiquem organizações locais para propor projetos em temas críticos do município.</i>
<b>Desafios</b> Necessidades da comunidade para a promoção do seu desenvolvimento	<b>Exemplos:</b> - <i>Ampliação do número de creches, melhoria na infraestrutura das escolas e diminuição do número de alunos com defasagem ano-série;</i> - <i>Oportunidades de lazer para os jovens;</i> - <i>Contenção do êxodo de jovens após a conclusão do Ensino Médio.</i>
<b>Comunidade</b> Análise a partir de indicadores sociais, vocações econômicas, temas de interesse etc.	<b>Exemplos:</b> - <i>Projetos que desenvolvam oportunidades de trabalho na cadeia da pesca;</i> - <i>Ações que qualifiquem a gestão escolar;</i> - <i>Ações que fortaleçam o debate e os projetos de assistência, cultura e esporte voltados a crianças e adolescentes.</i>
<b>Negócio</b> Análise a partir de conversas com o gerente-geral e outros funcionários Votranlim	<b>Exemplos:</b> - <i>Projetos de apoio ao ensino técnico em áreas estratégicas para a empresa;</i> - <i>Ações de engajamento de funcionários que levantem impactos do Negócio na comunidade;</i> - <i>Projetos culturais que resgatem e valorizem a história do município e a integração com a empresa.</i>
<b>Integração local</b> Análise a partir do mapeamento de projetos e ações realizadas pela Votranlim, por ONGs, empresas ou poder público local.	<b>Exemplos:</b> - <i>Projetos de apoio a professores no uso das salas de informática ou da biblioteca reformadas pelo poder público;</i> - <i>Articulação com a empresa XYZ para ampliar o número de vagas de projeto, já em andamento para formação de jovens em áreas administrativas;</i> - <i>Ações que qualifiquem organizações locais para propor projetos em temas críticos do município.</i>

Figura 15 - Priorização de temas locais

## 6- Mapa de parceiros

O Gestor local do ISE faz um levantamento de potenciais parceiros que podem contribuir com a implantação e desenvolvimento de projetos conforme temas prioritários

definidos na etapa anterior. Podem ser ONGs ou Instituições locais que se enquadram nas linhas de atuação do Instituto e que estejam qualificadas para a gestão, além de possuírem todos os documentos legais exigidos. Os potenciais parceiros serão cadastrados no sistema GPSV – Gestão de Projeto Social Votorantim, que armazena todos os dados de apoio que a Unidade já realizou. O Gestor local então envia uma carta-convite para o parceiro para que ele proponha projetos que consigam atender os temas prioritários definidos.

#### 7- Seleção de Projetos

Além de avaliar os projetos propostos, o Gestor local fará a prospecção de novos projetos e a indicação de implantação de tecnologias próprias caso sejam necessárias para atingir um objetivo de temas priorizados. Serão selecionados projetos que “melhor atendam a estratégia local e estejam alinhados às diretrizes do ISE”. (Guia ISE, 2013, p. 51). A escolha é feita com base nas três situações do quadro.

Situações	O que pode ser feito	O que devo considerar
<b>Renovações</b> <i>Projetos e Tecnologias apoiadas atualmente</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Encerrar a parceria</li> <li>■ Avaliar a proposta de renovação</li> <li>■ Validar a continuidade (para projetos contratados com intenção de apoio por mais de um ano)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Os resultados alcançados pela ação no último ano</li> <li>■ O tempo da parceria</li> <li>■ O alinhamento das ações em curso com as diretrizes do ISE para o próximo ano (mais detalhes na Etapa 10)</li> </ul>
<b>Novas Demandas</b> <i>Projetos e Tecnologias solicitados a partir das prioridades locais</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apoio a projetos: avaliar a proposta de apoio</li> <li>■ Tecnologias próprias: formalizar com o Instituto a demanda pela implementação da Tecnologia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ O mapeamento de ações da Unidade na comunidade</li> <li>■ A capacidade operacional da Unidade</li> <li>■ O alinhamento às diretrizes do ISE e às prioridades locais</li> </ul>
<b>Pedidos Avulsos</b> <i>Solicitações de apoio e de doações recebidas durante o ano</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Declinar as doações e as solicitações de apoio não alinhadas ao foco do ISE</li> <li>■ Convidar as propostas alinhadas (ao foco do ISE e às prioridades locais) para inscrever projetos no GPSV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ O planejamento do ISE como o canal oficial e único para a seleção de projetos sociais</li> <li>■ As doações como formas pontuais e assistencialistas de apoio (devem ser substituídas por ações estruturais e transformações)</li> </ul>

Figura 16 - Situações para seleção de projetos sociais

## Gestão de Parceria

### 8- Formalização de parcerias

Após definição de quais serão as parcerias para apoio, é preciso verificar a regularidade das organizações proponentes e definir junto com elas as metas e contrapartidas dos projetos. Esta fase é importante pela definição das atividades que levarão ao resultado esperado para atingir as prioridades levantadas nas etapas de avaliação de oportunidades. O parceiro deve ter conhecimento de todas as diretrizes do Instituto. Ele preenche no sistema GPSV um plano de trabalho que detalha todas as atividades que serão realizadas, quantos beneficiados serão contemplados pelo projeto, quais serão os custos, metas e prazos. Este material servirá de apoio para o acompanhamento do Gestor local, caso o projeto seja aprovado, para que ele faça os relatórios de monitoramento e envie à instância corporativa.

O Termo de Parceria será redigido com todas as condições, deveres e obrigações da empresa e do parceiro, e será assinada pelos acionistas do grupo Votorantim. Terá duração

de um ano podendo ser renovado de acordo com os resultados avaliados no final deste período.

#### 9- Acompanhamento e avaliação

O gestor local possui a atribuição de acompanhar as atividades de cada projeto aprovado diariamente e enviar relatório de avaliação semestralmente. O parceiro também tem essa atribuição, podendo desta forma avaliar o trabalho do Gestor local, o relacionamento da empresa e ainda sugerir melhorias tanto no escopo do projeto quanto no relacionamento.

#### 10- Continuidade da Parceria

Consolidam-se as avaliações feitas durante o ano e direciona-se a parceria para encerramento, avaliação da proposta de renovação e continuidade, se for o caso de renovação de contrato para apoio de mais um ano. O direcionamento depende de três variáveis, resultados alcançados, tempo de parceria e alinhamento às diretrizes do ISE e prioridades locais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo contribui para uma reflexão dos profissionais que já estão no mercado e dos jovens em formação acerca do panorama atual da Comunicação Empresarial. Autores, como os que embasaram este trabalho, corroboram com seus estudos a afirmação de que o setor deixou de ser operacional há algum tempo. Seu caráter estratégico pode ser visto na tratativa de questões como sustentabilidade e na obtenção da licença social, que é tão essencial para que as empresas realizem suas atividades quanto outras licenças ambientais regulamentadas em lei.

No caso da Votorantim, empresa tomada para estudo neste trabalho, a constituição do planejamento estratégico baseado na sustentabilidade e nos Temas Materiais e, ainda, a metodologia desenvolvida para a prática da responsabilidade social, mostram uma preocupação com a estruturação de estratégias de relacionamento com os públicos, sejam eles internos ou externos. Dá-se importância às influências que estes segmentos têm sobre suas atividades e entende-se seu o poder de veto.

A identidade do Grupo é bem definida, o que contribui para a formação de uma imagem e reputação fortes. Tem um sistema de gestão estruturado, com diretorias e comitês específicos para cada área, inclusive para a sustentabilidade, que está sendo inserida no contexto de todas as decisões, permeando todas as áreas da organização. É considerado um desafio pela diretoria, o que mostra o entendimento pela complexidade do tema e a necessidade da seriedade e da ética ao tratá-lo. Tem uma diretriz clara de relacionamento com seus funcionários, mostrando preocupação primordial com a segurança e saúde, mas também buscando desenvolvimento e reconhecimento de pessoas. Considera a legislação ambiental e

mostra uma preocupação além da regulamentação, desenvolvendo projetos que minimizem ao máximo os impactos causados pelas suas atividades.

No âmbito social, o processo de Planejamento do Investimento Social Externo é denso e estruturado, considerando ferramentas de organizações nacionais e órgãos mundiais para a composição de estratégias. A consulta à stakeholders para a constituição dos Temas Materiais foi um grande avanço no relacionamento e no planejamento das ações da empresa. O empoderamento e divisão de responsabilidades contribuem para a constituição de um plano de investimento social transparente e que de fato irá promover o desenvolvimento da sociedade. Levando em consideração os Níveis de Cidadania Organizacional citados no capítulo 2, é possível considerar que a empresa esteja no nível 4 pela inerência da responsabilidade social na gênese da organização.

O relacionamento humano é pauta para os profissionais de comunicação, e aqui abre-se espaço para questionamentos a cerca da formação superior e do que vem sendo praticado por profissionais que já atuam no mercado há algum tempo. A inclusão de antropologia e sociologia na grade dos cursos certamente assume o papel de cumprir com a formação humanística necessária para a compreensão das relações humanas, mas dada a importância destas relações para Comunicação Empresarial, talvez devessem ter mais espaço nas grades, ou ainda a inclusão de outras disciplinas humanísticas que pudessem oferecer mais subsídios para a prática dos futuros profissionais.

Pode-se refletir ainda sobre a qualificação dos profissionais que já atuam no mercado. Jovens ou experientes, precisam buscar expandir o conhecimento para melhorar o desempenho e ascender na carreira, reciclando ideias de forma a contribuir com a empresa de maneira assertiva. Uma barreira para esse progresso tem sido a estruturação das áreas de comunicação, que muitas vezes contam com poucos profissionais e há a sobrecarga de

trabalho. Não só o profissional, mas as empresas também perdem com isso. O funcionário não consegue desenvolver outras atividades de crescimento pessoal e as empresas não tem uma entrega completa e de qualidade, da forma como deveria acontecer para o alcance das metas. O recurso humano é um item a ser considerado nos processos de planejamento estratégico.

A sustentabilidade, um tema “da moda”, também é pauta de estudo para profissionais da comunicação. Os desafios do ser sustentável e comunicar a sustentabilidade são metas do comunicador. A sustentabilidade é uma ferramenta de relacionamento, pois ela é considerada pelos públicos na formação da imagem organizacional. Por isso ela é também ferramenta para alcance da licença social. Esta é um conceito que deve ser estudado e estruturado, não mais pode ser embasado na prática da responsabilidade social.

A sociedade cobra atuação das empresas muitas vezes de maneira errada, pedindo aquilo que elas podem fazer de maneira assistencialista, solucionando o emergencial sem pensar no longo prazo. A razão de a responsabilidade social não ser bem praticada pelas organizações também é culpa da sociedade. É papel da população contribuir para a aplicação desta prática em sua localidade. Daí a necessidade de regulamentação para práticas sociais, da mesma forma que há para as ambientais. Esta tentativa aconteceu com o projeto de lei proposto em 2003, que está arquivado. A regulamentação é necessária para evitar práticas abusivas e garantir o desenvolvimento da sociedade como contrapartida aos lucros privados. A constituição desta legislação deve conter elementos para cobrar a transparência das ações sociais praticadas pelas organizações, impondo limites pela fiscalização e fornecendo subsídios para o julgamento popular.

Para as empresas o desafio é pensar na responsabilidade social como possibilidade de transformação de desenvolvimento de comunidades. É preciso convergir os interesses da organização com as necessidades da população, de maneira a buscar um investimento não

esvaziado. O assistencialismo teve seu lugar no passado, mas ele agora não consensa com a sustentabilidade. Planejar as ações sociais com base em dados estatísticos, pesquisas, definir metodologias que contemplem a participação da sociedade nestas decisões, buscar apoio de organizações especializadas, são caminhos para a estruturação de uma política de responsabilidade social eficiente.

## 6 REFERÊNCIAS

ALMANSA, Ana. **Assessorias de Comunicação**. Traduzido por Andréia Athaydes. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Campus – Elsevier, 2006.

ASHLEY, Patricia Almeida; COUTINHO, Renata Buarque Goulart; TOMEI, Patricia Amélia. **Responsabilidade social corporativa e cidadania Empresarial**: uma análise conceitual comparativa. Artigo aprovado publicado no ENANPAD 2000 (Área: Organizações), setembro/2000.

BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável**: da teoria à práticas. São Paulo: Saraiva, 2009

BASEGIO, Ana. **Planejamento Estratégico da Comunicação**. In DORNELLES, Maria Graczyk (org.) **Relações Públicas: Planejamento e Comunicação**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2012.

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

CHINEM, Rivaldo. **Introdução à Comunicação Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2010.

CLEMEN, Paulo. “Comunicação é o princípio e o fim”. In: LOPES, Boanerges (org). **Gestão em Comunicação Empresarial**: teoria e técnica. Juiz de Fora: Produtora de Multimeios UFJF, 2007.

COUTINHO, Renata Buarque Aguiar et al. “**Gestão Estratégica com Responsabilidade Social: Arcabouço Analítico para Auxiliar sua Implementação em Empresas no Brasil**”. *RAC*, v. 6, n. 3, Set./Dez. 2002: 75-96.

ETHOS. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social**, 2011. Disponível em: [http://www.ethos.org.br/docs/conceitos\\_praticas/indicadores/download/IndicadoresEthos\\_2011\\_PORT.pdf](http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/download/IndicadoresEthos_2011_PORT.pdf); acesso em: 10-03-2012;

FACHINELLI, Ana Cristina; GIACOMELLO, Cíntia Paese; RECH, Jane. **A atribuição de sentido na interpretação da informação para a Inteligência Estratégica**. Trabalho apresentado no GP RP e Comunicação Organizacional, X Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2010.

FIGUEIREDO, Suzel. “**A contribuição dos métodos de diagnóstico e mensuração para a comunicação corporativa**”. *Organicom*, ano 2, nº 2, 2005.

FOCHS, George. <<http://www.integratio.com.br/pt/artigo/licenca-social/>> acessado em 28/11/2013

IBRAM. <<http://www.ibram.org.br>> acessado em 28/11/2013

KUNSCH, Margarida. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida (org). **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

KUNSCH, M. M. K. In: KUNSCH, M. M. K.; OLIVEIRA, I. L. (Org.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. 1 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

LOPES, Boanerges. Olhares revigorados.: a hora é de uma atitude transdisciplinar In: LOPES, Boanerges (org). **Comunicação Empresarial: transformações e tendências**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2010.

LÚCIO, Mário. <<http://mariolucioibirite.blogspot.com.br/2010/11/licenca-social-e-o-poder-do-cidadao.html>> acessado em 28/11/2013

MACEDO, Luís Carlos de. **O Papel da Comunicação no Resgate da Dimensão Social da Sustentabilidade nas Organizações**. Trabalho apresentado no GP RP e Comunicação Organizacional do X Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2010.

MACHADO FILHO, Cláudio Antonio Pinheiro. **Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações: Um Estudo Multicasos**. Tese de doutorado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2002.

MAINIERI, Tiago. **A comunicação organizacional na construção da cidadania**. Trabalho apresentado no DT 3 – GP- Relações Públicas e Comunicação Organizacional, X Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2010.

MARCHIORI, Marlene Regina. Comunicação como expressão da humanização nas organizações da contemporaneidade. In: KUNSCH, Margarida (org). **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

NASSAR, P. **Guia de Comunicação e Sustentabilidade**. Rio de Janeiro: CEBDS, 2004.

SCHROEDER, Jocimari Tres; SCHROEDER, Ivanir. “**Responsabilidade social corporativa: limites e possibilidades**”. *RAE-eletrônica*, v. 3, n. 1, Art. 1, jan./jun. 2004.

SÓLIO, Marlene Branca. **Responsabilidade social empresarial: uma questão de sobrevivência**. Trabalho submetido ao GP Comunicação Organizacional e Relações Públicas do XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2010.

Tribunal de Contas da União. **Cartilha de Licenciamento Ambiental**. 2º edição, Brasília, 2007.

VINHA, Valéria Gonçalves da. **Estratégias empresariais e a gestão do social**: o diálogo com os Grupos de interesse (stakeholder). Artigo apresentado no IX Congresso Brasileiro de Energia. 20 a 22 de Maio de 2002. Disponível em:

[http://www.ie.ufrj.br/gema/pdfs/estrategias\\_empresariais\\_e\\_a\\_gestao\\_do\\_social.pdf](http://www.ie.ufrj.br/gema/pdfs/estrategias_empresariais_e_a_gestao_do_social.pdf); acesso em 03-04-2012.

VOTORANTIM. **Relatório Integrado de Sustentabilidade 2012**. <  
[http://www.votorantim.com.br/responsabilidade%20Social%20Corporativa/Vot\\_RA2012.pdf](http://www.votorantim.com.br/responsabilidade%20Social%20Corporativa/Vot_RA2012.pdf)  
> acessado em 04/12/013

VOTORANTIM. **Guia de Investimento Social Externo 2013**. <  
[http://www.institutovotorantim.org.br/pt-br/fiqueDentro/Publicaes/guia\\_ISE.pdf](http://www.institutovotorantim.org.br/pt-br/fiqueDentro/Publicaes/guia_ISE.pdf) > acessado em 13/12/2013

## 7 ANEXOS

### 1- Portfólio de negócios do Grupo Votorantim

OS NEGÓCIOS DA VOTORANTIM INDUSTRIAL (VI)		
Negócios	Produtos / serviços	Aspiração
<b>Votorantim Cimentos (VC)</b>	Cimento, Concreto, Agregados (pedra britada e areia) e Produtos Complementares (argamassa, cal hidratada, cal de pintura, blocos, pisos, cimento branco e calcário agrícola).	Manter-se como uma das maiores empresas de materiais de construção no mundo, por meio da verticalização do negócio e da diversificação geográfica, utilizando referências que garantam rentabilidade sustentável.
<b>Votorantim Metais (VM)</b>	Alumínio, Zinco, Níquel, Cobre, Prata, Índio Metálico, Carvão Metalúrgico, Cobalto, Cádmio, Sulfato de Sódio Anidro, Sulfato de Cobre, Óxido de Zinco, Ácido Sulfúrico, Pó Calcário e Concentrados Minerais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Zinco:</b> Estar entre os principais produtores integrados de menor custo e com presença global.</li> <li>• <b>Níquel:</b> Aumentar a competitividade dos ativos e ampliar a base de reservas minerais.</li> <li>• <b>Alumínio:</b> Ser líder no mercado de alumínio primário, <i>downstream</i> e reciclagem no Brasil.</li> <li>• <b>Mineração:</b> Avaliar oportunidades e desenvolver ou aumentar exploração.</li> </ul>
<b>Votorantim Siderurgia (VS)</b>	Aços Longos.	Ser uma empresa representativa no mercado de aços longos na América Latina.
<b>Votorantim Energia (VE)</b>	Autogeração de energia.	Contribuir para o aumento da competitividade dos Negócios, garantindo o suprimento de energia elétrica e de gás natural com preços competitivos e riscos administrados.
<b>Fibria</b>	Celulose.	Manter-se líder de mercado e se tornar fornecedor preferencial de grandes clientes.
<b>Citrosuco</b>	Suco de laranja (natural e concentrado).	Consolidar-se como líder do setor de suco de laranja.

Fonte: Relatório Integrado de Sustentabilidade 2012 - Votorantim

## 2 – Aplicação no dia a dia dos produtos e serviços do Grupo Votorantim – Parte 1



Fonte: Relatório Integrado de Sustentabilidade 2012 - Votorantim

## 2 – Aplicação no dia a dia dos produtos e serviços do Grupo Votorantim – Parte 2



Fonte: Relatório Integrado de Sustentabilidade 2012 - Votorantim