

PROCESSO MIGRATÓRIO: A NECESSIDADE DE ADEQUAÇÃO E A LÓGICA DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E AS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO

THE MIGRATORY PROCESS: THE NEED FOR ADAPTATION AND THE LOGIC OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND COMMUNICATION PRACTICES

Cláudio Paula de Carvalho¹[0009-0002-7000-777X]

¹ Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo, Brasil
claudiopaula@gmail.com

Resumo. As necessidades e condições de mudanças advindas do processo migratório, num mundo de condição globalizada, suas relações interpessoais e coletivas passam, de modo contínuo e de reflexão, por um processo de ajustes e adequações em seus campos de atuação. E, isto incorre em mudanças significativas no que tange ao relacionamento com seus diversos públicos de interesse e comunidades envolvidas (stakeholders) e os processos de comunicação e desenvolvimento sustentável. A necessidade de comunicação integrada, os sistemas de gestão e o plano de ação de responsabilidade social são instrumentos de organização social e relacionamento que devem ser levados de forma ampla e refletidos junto ao pensamento sociocultural mais estratégico e suas iniciativas pelas instituições, sejam públicas e privadas. Isto a considerar um processo de construção e/ou na consolidação de suas governanças e a necessidade de observação diante da percepção de riscos e da cultura estabelecida. Deste modo, desdobrando-se em um significado ainda maior no que diz respeito à gestão das instituições, na construção e/ou manutenção de reputação e credibilidade construída a partir destes elementos. A intensificação dos recursos de comunicação e a necessidade de adequação em relação à forma de lidar com estes diversos públicos e partes interessadas. Por outro lado, ter uma visão crítica quanto à aplicação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como balizadores de suas ações no campo da Responsabilidade Social, mas também seu processo de gestão das instituições e de relacionamento. As associações, no caso de Portugal, prestam um importante papel, neste sentido, seja pela forma agregadora, de atuar com as interculturalidades, mas de estabelecer uma relação de bem comum, de integração e participação comunitária. Este artigo expõe questões atinentes às práticas que podem inferir e ampliar a aplicação dos ODS como forma de aumento da percepção da imagem, no que tange à comunicação com o público de interesse e o equilíbrio no desenvolvimento de ações e programas mais sustentáveis relacionados ao bem-estar, e relacionado à percepção de Responsabilidade Social por parte das partes interessadas e a sociedade de modo geral e o que infere na mudança da cultura organizacional e seu pensamento crítico e posicionamento na sociedade.

Palavra-chave: Responsabilidade Social; Gestão Empresarial; Comunicação Integrada; Partes Interessadas; Indicadores de Desenvolvimento Sustentável.

Abstract. About changes arising on the world all needs and conditions from the migration process in a globalized world, as well as interpersonal and collective relationships, continuously undergo reflection, adjustments, and adaptations within their fields of action. These lead to significant changes concerning the relationships with various stakeholders and the processes of communication and sustainable development. The need for integrated communication, management systems, and social responsibility action plans are instruments of social organization and relationship management that must be broadly embraced and reflected upon within the more strategic sociocultural mindset and initiatives of institutions, whether public or private. This is to be considered as part of the construction and/or consolidation of governance frameworks and the necessity of vigilance regarding risk perception and established culture. Thus, it takes on even greater significance concerning institutional management, particularly in building and/or maintaining reputation and credibility

based on these elements. The intensification of communication resources and the need for adaptation in how institutions engage with their diverse publics and stakeholders is evident. On the other hand, a critical view regarding the application of the Sustainable Development Goals (SDGs) as guiding principles for social responsibility actions, institutional management, and stakeholder relationships is required. Associations, in the case of Portugal, play an important role in this context, both as aggregators acting with intercultural approaches and in establishing relationships aimed at the common good, community integration, and participation. This article discusses practices that can enhance and broaden the application of the SDGs as a means to increase the perception of organizational image in communication with target audiences and to balance the development of more sustainable actions and programs related to well-being and the perception of social responsibility by stakeholders and society at large. It also explores the implications for organizational culture change, critical thinking, and societal positioning.

Keywords: Social Responsibility, Corporate Management, Integrated Communication, Stakeholders, Sustainable Development Index.

1. Introdução

A necessidade de uma concepção de uma nova forma de pensamento diante da diáspora existente, ou seja, diversas variáveis que levaram a características de entendimento e realidades diferentes, muitas vezes não convergentes no modo de pensar e na aplicabilidade na cultura local e territorial. Um choque diante da interculturalidade atual. Na visão de Morin (2011, p.34): “Dizer crise é dizer progressão das incertezas”. Ou seja, quando surge a questão das mudanças e os pontos de adequações e necessidades de resiliência, e todo o processo de migração existente, nos últimos anos, não se pode deixar de considerar o impacto social e cultural. E, um fator relevante entra em pauta na discussão: a questão das correlações entre o aspecto do desenvolvimento sustentável e os impactos disso junto às partes interessadas, mas também em relação à interculturalidade na sociedade de impacto. O que podemos fazer e agir, diante da não aceitação da qualificação de mão de obra que se detém, porém não absorvida. Se atendo a realizar outras atividades não ligadas as suas competências por falta de absorção do mercado local ou mesmo alijamento diante da qualificação externa. Vide o extenuante processo de equivalências, por exemplo.

O pensamento sistêmico é contextual, porém, o oposto do pensamento analítico. Com esta conceituação, Capra (2006, p.41) abre uma discussão ante ao conceito da universalidade do processo de sustentabilidade, anuindo uma nova forma de entendimento ante ao pensamento sustentável, e que a própria visão sistêmica exige um entendimento, não só um maior equilíbrio socioambiental, mas, também, econômico, ou mesmo de interculturalidade, ante a uma visão integrada.

A análise reflete que isolar alguma coisa, neste caso o movimento de diáspora existente pode significar uma forma melhor de entendê-la. Pois, o pensamento sistêmico significa colocar esta análise dentro de um contexto mais amplo. E, neste sentido, ainda pode-se contextualizar que as propriedades essenciais de um organismo ou de qualquer sistema vivo vêm a ser propriedades do todo, que nenhuma das partes possui. Em complementação a essa visão, Morin (2011, p.16), relata:

“Enfim, as invenções, as inovações, criações técnicas, culturais e ideológicas surgem e modificam a evolução, isto é, revolucionam-na e fazem a partir desse momento evoluir os princípios da evolução (...) Dessa forma, uma evolução, quer seja biológica, sociológica ou política, nunca é frontal nem regular.” (MORIN, 2011, P.16).

Há a necessidade de rever o pensamento na vida social como um todo, que reverbera no mundo e as necessidades de aplicabilidade disso junto às boas práticas não só em responsabilidade social, mas nos princípios de uma gestão diante desta interculturalidade latente e presente, cada vez mais. E, neste aspecto, as inserções dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), tornam-se relevantes diante do processo de desenvolvimento sustentável ante as iniciativas e demais ações existentes.

2. A lógica do desenvolvimento sustentável e as vertentes de aplicação nas organizações

A aplicação da lógica do desenvolvimento sustentável nas empresas permite que além das instituições estabelecidas, que o indivíduo também possa mudar a sua forma de agir, sua atitude e postura, considerando as mudanças advindas e incorporadas no processo de gestão empresarial e, consequentemente, que esta política interna venha e passe a agir como agente de mudança do indivíduo também, desde modo reverberando no tecido social, a partir do momento que há uma imersão no processo de mudança na cultura organizacional. Estas ações dentro de uma visão de responsabilidade social interna nas organizações passam pela implementação e melhoria no que tange à cultura organizacional, que, segundo Morin (2011, p.68): “Com frequência, a produção sufoca a criatividade”. E, neste sentido, se deve ter uma atenção diferenciada, de modo que inovação, gestão e cultura organizacional possam estar em consonância e em um processo de mudança sistêmico (TAKEUCHI & NONAKA, 2008). Nesta complementação da discussão acerca de processos de sustentabilidade, Boff (2012) destaca que há uma necessidade de se reforçar cada vez mais que os fatores sociais, econômicos e de equilíbrio junto ao meio ambiente de modos que possam ser implementados em cada cultura, em cada país, em cada estrutura organizacional, visando um pensamento de longo prazo, dentro do conceito de sustentabilidade em que os indicadores de desenvolvimento sustentável venham ser mais aplicados nas estruturas, não só organizacionais, mas sociais, no modo estrito ou mais abrangente de pensar, de atuar, de se comportar, como indivíduo ou como sistema organizacional, dentro de uma visão sustentável.

No que diz respeito às organizações e às políticas de gestão, é importante rever o debate sobre o meio ambiente a fim de analisar, de modo que haja uma mudança cultural de que as ações norteadoras sejam apenas por meio de uma perspectiva econômica e que as experiências globais caracterizam a necessidade de ampliação em conjunto com as políticas ambientais, mas tendo as vertentes integradas, de modo que se fuja somente à questão financeira. Mas, mais ainda, a necessidade de ter uma visão clara de que estes valores devem ter uma abordagem mais específica acerca da questão da socialização nas relações humanas que devem se refletir nas organizações, por conta de uma melhor condição de cultura organizacional. Assim, dentro desta visão, Morin (2011) exprime acerca da necessidade de se estabelecer relações mais socialmente responsáveis no âmbito da sociedade mundial, que, certamente, desdobra nas relações organizacionais:

“A mundialização da nação, que se completou no final do Século XX, fornece um traço comum e cultura ao planeta; mas, ao mesmo tempo, ela o fragmenta ainda mais, e a soberania absoluta das nações serve de obstáculo exatamente na emergência de uma sociedade-mundo” (MORIN, 2011, P.69).

Isto possibilita um aumento no espectro de influência da discussão do círculo de economistas, do meio ambiente de modo a não ser possível falar de sustentabilidade sem falar de economia, mas tendo esta uma abordagem ecológica. Assim, é muito importante que haja uma relação entre teoria econômica e política ambiental (ALMEIDA, 1998), mas, desde que não se perca as correlações com uma visão mais sustentável dos valores e elementos de vinculação também ante aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, deixando de se ter apenas uma visão mercadológica, diante dos elementos de desenvolvimento sustentável mais abrangentes.

Assim, estes desdobramentos, em termos de gerenciamento socioambiental, no que tange à visão e valores podem vir a serem elementos integrantes do planejamento estratégico das empresas e da prática de desenvolvimento dos negócios e que tenha não só apelo, mas seja prática habitual da alta administração das organizações e no que diz respeito ao desdobramento destas ações quanto ao engajamento junto às partes interessadas e um maior alinhamento ante aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, alinhado às práticas em responsabilidade social e as possíveis carteiras de projetos socioambientais ou programas socioambientais ou corporativos ligados à responsabilidade social.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são tais premissas, norteadores

e indicadores que devem constar do pacote de ações, atividades e desenvolvimento dentro de um planejamento sistemático das organizações e que podem corroborar na consistência do desenvolvimento de uma carteira de projetos e planos de trabalhos, além de propiciar parcerias com instituições que podem também contribuir com a visão sistêmica no processo de sustentabilidade. E, além disso, integrar as comunidades assim como as partes interessadas diante do processo de inserção social, qualificação profissional e geração de trabalho e renda, conforme a linha de atuação da carteira de projetos socioambientais, ampliando o espectro da imagem e reputação das organizações. Mas, principalmente, permitindo a possibilidade de fortalecimento do tecido social do território de atuação, ampliando o senso de pertencimento local e a aproximação dos diversos públicos envolvidos. Neste sentido, vale tanto para o público de relacionamento quanto para o público interno, à medida que se vê parte do processo e das ações as quais as organizações estão relacionadas. E, neste sentido a comunicação integrada tem papel fundamental.

3. O engajamento e a interação com as partes interessadas (stakeholders)

Para que se tenha um maior engajamento acerca do conceito e premissas de desenvolvimento sustentável isto requer um maior entendimento dos processos de mudança, seja pela relação com a exploração dos recursos naturais, seja em relação às ações de desenvolvimento tecnológico, suas reaplicabilidades de práticas de responsabilidade social, visando criar uma maior harmonia diante deste processo exploratório e produtivo, mas, também, de forma a gerar maior benefício social e menor agressão ao meio ambiente, sob pena de os níveis de poluição, por exemplo, produto da industrialização, possam vir a ser o principal produto dos resultados do processo industrial, conforme Morin (2010).

Já na visão de Neto & Brennand (2004), o conceito de sustentabilidade deixou de ser visto pelas empresas meramente como uma atividade de negócio, mas como um atributo essencial para a sobrevivência e o respectivo êxito nos negócios e uma consequência da necessidade de se exprimirem diante da sociedade de modo diferente. Não se atendo mais somente à realização de ações institucionais, projetos corporativos, institucionais ou de ordem social, de produtos ou serviços da companhia. Mas, sim, como um pré-requisito para a longevidade, valorizando não só os aspectos sociais, ambientais e de gestão administrativa, de forma integrada, e dentro de um modelo de gestão mais eficiente, que possa dar melhor condição de gerenciamento, mas também de resultados financeiros, sociais e ambientais adequados, alinhando a indicadores sociais, delineadores nos sistemas de gestão (alguns exemplos: ODS, GRI etc.). E, ainda assim, aquelas empresas que tenham desenvolvido indicadores de sustentabilidade estejam bem mais sujeitas às avaliações dos órgãos e entidades e da sociedade, em função de terem seus indicadores avaliados periodicamente. Com isso, cumprindo parte do posicionamento ante a um desenvolvimento mais sustentável, mas, principalmente, sob a uma visão de mercado (financeiro e de ações).

No que diz respeito às práticas de governança empresarial, o processo de transparência, de divulgação de informações e procedimentos de conduta diante de um processo de crise são elementos que corroboram com as análises quando de um momento de desgaste de imagem diante de uma situação de crise e vir a afetar consideravelmente a mensuração ou a exposição da marca e reputação. Na visão de Mahoney (2007, p.167): “As empresas devem ser a principal e a mais valiosa fonte de informações”. Isto é um dos elementos que gera credibilidade e confiança.

Assim, considerando estes posicionamentos, Nassar (2004, p.18) afirma que: “A história cria valor”. Com esta afirmação, retrata a questão da visibilidade dentro do contexto histórico de uma empresa e o quanto isto acrescenta de forma positiva ou negativa em um momento de crise ou mesmo em um processo de concorrência ou de risco. Ou seja, o processo de interlocução junto às partes interessadas e no que diz respeito ao relacionamento comunitário pode fazer esta diferença num momento de crise.

Na visão de Viana (2006), no que tange a muitas empresas, primeiro lembramos a imagem, seja pelo aspecto arrojado, pela forma de encarar os desafios, as novas fronteiras, enfim, uma presença suprimindo as necessidades do público de relacionamento. Estas referências serão balizadoras para que as partes interessadas saibam decidir sobre

o que é mais perene ou o que é mais efêmero em termos de relacionamento. Assim, na visão do autor:

“É nesse contexto de tantas mudanças e desafios que o conceito de reputação se afirma. É nesse contexto que a imagem e a identidade se projetam para além da imagem e da identidade. É nesse contexto que mais e mais pessoas farão escolhas conscientes e dirão não àquelas empresas que tentarem enganá-las ou venham a fazer com que se sintam frustradas nas suas melhores expectativas. Em síntese, o excesso do apelo à imagem transmite a sensação de que a sociedade é vista como uma espécie de vegetal desprovida de vontade própria, consciência, razão e capacidade de mudança.” (VIANA, 2006, p.18).

Considerando a visão junto a investidores, conforme Mahoney (2007, p.191), o autor retrata que neste novo século é importante saber como as empresas estão sendo conduzidas. Assim, as práticas de governança se combinam com política e com comportamento socioambiental. Da mesma forma, a sustentabilidade corporativa se dá de uma forma mais ativa, haja vista que este segmento de público acompanha fortemente o desenvolvimento dos negócios das empresas assim como a forma como elas lidam com o meio ambiente, suas práticas de governança, a manutenção de seus indicadores socioambientais, como forma de validar a alocação de seus investimentos, em que há um controle do capital empresarial e para onde ele está direcionado e as respectivas condições e práticas de sustentabilidade. Entretanto, dentro de uma visão mais focada na sustentabilidade das relações e imbricações do tecido social, Morin (2010, p.24), exprime acerca da conjunção desta ordem e desordem socioeconômica em vez de levar a sociedade à agonia, a faz viver, realimentando esta simbiose frenética das correlações de governança, sem, no entanto, atribuir as mudanças às necessidades efetivamente de sustentabilidade pela ótica do humano. Ou seja, a desordem lhe dá a substância vital para a manutenção social e das organizações, cuja ênfase financeira prevalece em suas instâncias de gestão.

A implementação de regulamentações mais fortes, como a Lei Sarbanes-Oxley, pressiona o processo de mudança e a necessidade de se manter este processo de mudança dentro dos processos de gestão, adequando ao controle administrativo nos modelos de gestão. E, que na visão de Eccles et al., (2007) defendem que a reputação é distinta a partir do momento em que uma característica de comportamento da companhia pode se desdobrar em uma condição melhor ou pior no que diz respeito à percepção de risco ou a sua reputação. Ou, em uma contraposição de Morin (2010, p.19), o risco de se evidenciar pelo que pior pode ser, ou seja, ter uma imagem voltada ao reconhecimento pela incerteza das suas ações e decorrências dessas: “(...) pensar nosso presente, isto é, os movimentos de nosso mundo atual”. Algo correlacionado à marca e que ainda advém do processo de industrialização, na década de 70, anterior e destacado pela globalização, no início da década de 90, que reduzir pelos aspectos de governança, muito imputados pelo mercado de investidores e política de gestão ambiental. Muito mais do que pelos aspectos sociais.

Em caso de ocorrer uma situação de crise nestas condições, este alto custo será apresentado e revelado, e a reputação declinará de forma tão acentuada que poderá se equiparar de fato ao que representa na realidade, e não somente uma reputação criada com base em uma imagem. Por outro lado, os autores acrescentam que é necessário que a organização identifique, além de mensurar, quantificar e gerenciar os riscos referentes à reputação da empresa, de forma que se consiga mantê-la preservada antes que o problema ou a crise possam ocorrer, se instaurar ou venha eclodir de forma inesperada. Segundo os autores, o pior risco existente é quando o processo de reputação é mais positivo do que efetivamente representa na realidade, o que aumenta consideravelmente o risco de crise na reputação, sob pena de termos um estado crítico.¹ (MORIN, 2010).

¹ Na visão de Morin (2010, p.23), o termo “crítico”: “Numa primeira abordagem, a crise se manifesta não somente como fratura no interior (...) de uma perturbação num sistema até então aparentemente estável, mas também como crescimento de eventualidades, isto é, das incertezas.”

4. A comunicação e cultura organizacional como agentes de interação junto às partes interessadas (stakeholders)

O entrelaçamento entre a empresa, o público de relacionamento e as partes interessadas é que faz com que a comunicação e a cultura organizacional venham convergir fazendo com que as relações diante dos diversos públicos de relacionamento sejam mais próximas. O planejamento interno adotado e a política interna de comunicação são formas de interlocuções fundamentais neste processo junto aos seus diversos públicos de interesse. Entretanto, esta falta de diálogo e de interatividade podem acirrar ao invés de estreitar as relações, num respectivo momento de desgaste, por exemplo, quando há um maior embate em relação as ações dessa ou aquela empresa e as implicações ante a marca da empresa, um maior nível de exposição, um maior desgaste nas relações envolvidas. Por isso, a relevância em se ter um maior estreitamento e um plano de ação específico para cobrir as interlocuções junto aos públicos de interesse envolvidos diretamente, mas também indiretamente, diante dos reflexos inerentes às lacunas apontadas. E, neste sentido tanto a comunicação integrada quanto às ações de responsabilidade social são essenciais. Não só sob a ótica da prevenção e da mitigação, mas, principalmente, num ponto anterior a isso, ou seja, de ser preditivo às ações, numa prevenção anterior à ocorrência, que passa pelo processo de conscientização, implementação de programas e projetos socioambientais, estreita no que diz respeito ao relacionamento institucional e comunitário.

Assim, baseado na visão de Rego (1986), a comunicação é um sistema aberto e como tal, semelhante à empresa. Ou seja, é organizada por elementos que vitalizam o processo. Deste modo, estas ferramentas imputam posturas organizacionais que podem ser consideradas na fase de esgarçamento pelo momento de crise existente ou mesmo em uma mera percepção de risco. Pois, há uma interação entre empresa e público de interesse, relação de respeito, postura e comportamentos associados (MAHONEY, 2007). Podendo assim, reduzir o processo do ônus ou mesmo penalidades, mas, também, no que diz respeito às relações de credibilidade, imagem e reputação assim como da manutenção das relações mais sistêmicas com seus públicos.

Em um ambiente de concorrência acirrada, segundo Nassar (2004), as empresas que possuem uma história e uma jornada de atuação em uma determinada região têm uma considerável vantagem competitiva, em caso de uma condição de crise. Alguns fatores são relevantes: seja pela questão histórica local, pela trajetória de realizações do negócio, pelo relacionamento com as partes interessadas e de relacionamento no entorno e na abrangência de atuação, enfim.

Em termos de mercado de capitais, investidores e acionistas, certamente, manterão a oscilação peculiar de negociações que perdura em um mercado de capitais de regime aberto (CARVALHO & SPINELLI, 2012). Contudo, as partes interessadas, como comunidades, poder público local, clientes e fornecedores, agentes ambientalistas entre outros, terão um panorama mais próximo de entendimento e coesão, mas não menos reducionista em seus impactos (MAHONEY, 2007). E, no caso de investidores e acionistas, as relações têm um maior cunho econômico onde o entendimento da situação de crise existe, mas o direcionamento cultural de investimento é bem maior. É certo que este posicionamento é fruto das condições e dos impactos de crise e de risco. Por outro lado, o risco existente é compatível quando se tem uma relação fortalecida, como retrata Eccles et. al. (2007), onde os clientes são mais leais e adquirem uma faixa maior de produtos e serviços porque o mercado acredita que tais companhias propiciam maior ganho e possui um crescimento futuro mais sustentável, numa clara contraposição da visão de sustentabilidade de autores que possuem uma visão mais integrada e holística no aspecto mais social.

A necessidade de ajustes ante as transformações empresariais recaindo consideravelmente sobre a imagem desta ou daquela empresa exerce um papel significativo, daí a necessidade do papel da resiliência empresarial² no processo de

² Com base em Hamel & Välikangas (2003, p.34), pode ser definida resiliência empresarial como: Resiliência estratégica não é reagir a uma crise isolada. Não é se recuperar de um revés. É, antes, a capacidade de se antecipar – e se ajustar – continuamente a profundas tendências seculares capazes de abalar de forma permanente a força geradora de lucros de um negócio. Resiliência é a capacidade de mudar antes que a necessidade se torne imperativa.

gestão integrada. Da mesma forma, à tecnologia da informação é atribuído um desempenho importante no processo de sobrevivência das empresas, pois, sem a mesma, e sendo ela a base das ações institucionalizadas e processuais de gestão, imputariam um ônus maior ou menor junto aos diversos públicos de relacionamento e partes interessadas. Enfim, as empresas não conseguiriam suportar o grau de resiliência necessário e de longevidade na execução e desenvolvimento dos seus negócios.

Da mesma forma, ainda segundo Rodriguez (2002), as empresas devem se fixar e planejar de forma estratégica perante suas ações de negócio, tendo uma visão de execução do que foi planejado baseado no longo prazo. Estas condições são fundamentais para que as projeções de investimento e as respectivas execuções sejam realizadas de modo que a qualidade de seus produtos e serviços prestados, e as condições junto às partes interessadas, investidores e acionistas, sejam um pré-requisito e ainda um diferencial competitivo, além de estarem aliadas ao processo de transparência nas informações e no processo de gestão. Ainda na visão do autor, o aumento de competitividade entre as organizações depende bastante do segmento de atuação do negócio, principalmente pelo fato de que alguns produtos se tornaram commodities, o que requer maior intensidade de ações de comunicação integrada junto aos seus públicos de interesse. Por esta razão é que cada vez mais o comportamento dos formadores de opinião é importante. O processo de transparência, de atitude, de postura geral das empresas junto às partes interessadas é fundamental no processo de sobrevivência delas, atuando fortemente na gestão da cultura organizacional. E, esta relação de transparência da gestão e da cultura praticada, certamente, gera impactos consideráveis no processo de avaliação. Não é à toa que Strucker (2003, p.29) afirma que:

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

Ainda de acordo com Strucker (2003), as inflexões e desdobramentos da gestão empresarial e na cultura organizacional também tem uma relação direta com a forma como se mantém visível diante dos mercados onde atua e suas diferentes formas de posicionamento ante ao seu processo de gestão. Por outro lado, é pela forma como lidar e gerir suas políticas administrativas e de gestão é que ela irá prevalecer e se estabelecer dentro das regras de um mundo globalizado. E, mais uma vez, a relevância da comunicação como ferramenta integradora de gestão das empresas para os diversos públicos de interesse e de relacionamento. Daí que o reconhecimento mais uniforme em relação às diferentes culturas e países que faz com que certas condições sejam mais conhecidas, consumidas, e se tenha uma cultura mais íntima de seus produtos (forma tangível) e seus símbolos, através de sua marca (forma intangível).

É bem possível que os investidores e os acionistas usem cada vez mais a sustentabilidade ecológica, no lugar da rentabilidade estrita, como forma de avaliar o posicionamento estratégico de longo prazo das empresas. Mas, isso é um longo caminho de transformação sociocultural. E, isso vai depender muito do posicionamento das empresas neste sentido. Se mais voltadas à visão do desenvolvimento sustentável pela ótica dos indicadores sociais voltados às certificações de mercado ou àquelas voltadas ao desenvolvimento sustentável pela aplicabilidade de premissas de responsabilidade social e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) ou ambas as condições. Pois, o que conduz ainda é a de posicionamento no que tange ao processo de rentabilidade e liquidez, sob o aspecto do mercado financeiro, com ênfase aos controles de indicadores de sustentabilidade atrelados a estas condições e valorizados pelas certificações econômicas sociais ou de níveis de governança. Entretanto, sem, necessariamente estar engajado no desenvolvimento sustentável pela ótica da responsabilidade social como sendo uma premissa de atuação assim como em relação ao desenvolvimento territorial/local e o aumento do senso de pertencimento local. Porém, a abordagem de transparência, de formação de valores, mudança de comportamento, de gestão da cultura organizacional, vem cada vez mais permeando e garantindo o contexto da credibilidade e da reputação da empresa (KRAEMER, 2004). Assim, considerando a

ótica mais global das premissas de desenvolvimento sustentável, na visão de Rodriguez (2002), as organizações devem levar em consideração que a cultura, os valores de mercado e as pessoas, a própria forma de lidar com o meio ambiente e seus aspectos de transparência e de lidar com os diversos processos, também devem ser vistos como parte do negócio e da forma de desenvolver suas ações junto às diversas partes interessadas e suas práticas de responsabilidade social aplicada à empresa.

5. A cultura organizacional e a necessidade de relacionamento permanente junto aos seus diversos públicos de relacionamento

A visão de mudança cultural sob a ótica da gestão empresarial é decorrente da crescente competitividade entre as empresas. Pois, não só afeta os sistemas de produção e de gestão organizacional, mas também o processo das relações humanas e sociais em suas diversas partes interessadas e de relacionamento no seu território de atuação, principalmente. As ferramentas de gestão permitem um maior controle da cadeia de processos, onde a interdependência das áreas é cada vez maior. Consequentemente, o tempo envolvido no processo decisório, tático e até estratégico deve ser mais bem monitorado, aumentando a contribuição para o processo organizacional e de se ajustar às mudanças que são requeridas ao longo do processo de transformação (TAKEUCHI & NONAKA, 2008). E, as empresas diante destas premissas devem adotar uma estrutura que seja mais capaz de assimilar este sistema de forma mais resiliente, de modo a se reaplicar o conhecimento e as novas tecnologias, caminhando para a criação de um processo de gestão mais bem sucedido e transformador em relação à cultura nas organizações (RODRIGUEZ, 2002).

As mudanças fazem com que os paradigmas sejam alterados, pois a velocidade de mudança é significativamente maior do que a capacidade de absorção do que é gerado pela mudança (CAPRA, 2005). Isso decorre da necessidade de captar o sentido de mudança, e que as percepções neste sentido sejam capazes de captar o que interfere diretamente no mundo interior e exterior, se ajustando e se adaptando dentro de um modelo resiliente e estratégico diante das mudanças. Ou seja, a capacidade de absorver o significado do que é repassado ao ambiente em que se está vivendo, mas também das respectivas relações que as pessoas possuem com outros seres humanos e suas correlações com a sociedade que o cerca. E, partindo daí, a agir e prosseguir de acordo com este significado adquirido e percebido, de modo que as mudanças ocorram dentro de um significado aceito, e que haja um entendimento claro das organizações assim como de que estejam aptas e condicionadas às mudanças de cultura organizacional. Mas, principalmente, a compreensão de como sendo é importante o processo de mudança e a clara visão do benefício deste processo, seja no processo de gestão, de inserção da mudança de cultura, de engajamento junto aos públicos de interesse e de relacionamento.

Com base nos processos de mudança na cultura organizacional, Barbosa (2002) expressa que essa caracterização de que a cultura organizacional está intimamente atrelada como sendo um valor intangível da organização faz com que as organizações passem a gerir mais a sua valorização neste sentido, visando à capacidade de incentivar ou de estimular fatores que possam criar novas condições nas atividades ou novos processos, mas se ajustando aos processos de mudança. Seja pela questão dos trâmites administrativos ou tecnológicos, ou mesmo quanto às inter-relações das partes interessadas ou correlacionadas na condução dos negócios. E, também no que tange à inovação da aquisição de conhecimentos, além do aprendizado em gerir os processos de mudanças, por exemplo, (TAKEUCHI & NONAKA, 2008). Enfim, atributos instrumentais com uma visão de longo prazo, na qual o processo sustentável venha ao encontro das premissas de mudanças equilibradas e ajustadas, com relação de respeito às culturas locais, à ampliação ao senso de pertencimento local e desenvolvimento territorial/local, e diante das condições conjunturais e de gestão de inovação.

Neste sentido, para que uma mudança na cultura organizacional seja bem conduzida, como tudo relacionado às atividades desenvolvidas por uma organização, a estratégia é uma parte fundamental no que diz respeito ao desenvolvimento dos negócios, das percepções ante as necessidades de mudança, nas ações estruturadas e necessárias de responsabilidade social corporativa, e no próprio processo de mudança das relações entre organização e sociedade, em que uma maior necessidade de indicadores de cunho sustentável que podem vir a permear as empresas (PORTER & KRAEMER, 2006). A

estratégia deve ser compartilhada em cada nível de informação e que as diversas faixas internas de categoria profissional de uma empresa sejam envolvidas diretamente nas interlocuções de forma que a mensagem estratégica venha ser disponibilizada e irradiada nos diversos segmentos dentro das organizações, conforme relata Rodriguez (2002). Só tendo a premissa de esboçar e definir o conteúdo destas informações e as disseminar de forma abrangente, ampliando, com isso, as relações de transparência, construindo credibilidade e confiança nestas relações, ampliando o raio de ação junto não só ao público interno, mas ao público de relacionamento em geral, de modo a utilizar uma comunicação mais integrada ao processo de gestão.

Deve-se levar em consideração o nível de interdependência entre uma informação dada e o que ela representa (HUMBERG, 2002). A partir de desdobramentos que este nível de informação possa atingir envolver ou mesmo comprometer a organização (MAHONEY, 2007). E, a ferramenta comunicação não só pode ser uma grande alavanca de informações e divulgações, mas também de controle. Logo, passando a exigir um papel mais efetivo de liderança por parte das empresas e pressionando por um engajamento real no processo de sustentabilidade, trazendo mudanças à cultura organizacional das empresas.

Para Morin (2012, p.25): “ (...) o problema não é abrir as fronteiras entre as disciplinas, mas transformar o que gera essas fronteiras: os princípios organizadores do conhecimento”. Na visão do autor, a gestão do conhecimento é um dos grandes elementos motivacionais e de engajamento na transformação social. No caso específico das relações socialmente responsáveis, segundo Azevedo (2004), os valores e a transparência devem ser seguidos como uma premissa incondicional pelas empresas que formam, dentro de sua cultura organizacional, as premissas de responsabilidade social em suas relações. Certamente, isso se reflete diretamente nas relações com as partes interessadas assim como no que diz respeito ao desenvolvimento sustentável de seus negócios.

O fortalecimento da comunicação junto às partes interessadas e públicos de relacionamento estão muito associados ainda às condições empresariais, ou seja, depende muito do processo de liderança interna nas organizações. Por outro lado, o processo tecnológico atua fortemente neste processo de mudança conjuntural, fazendo desse modo com que as partes interessadas estejam mais próximas desta ou daquela organização e de sua atuação assim como na sua forma de conduzir os negócios e seus desdobramentos em suas relações (CAPRA, 2005). Por outro lado, em complementação à visão de Morin (2012, p.115), acerca das trocas de informações sob a gestão do conhecimento e das interdisciplinaridades: “(..) interdisciplinaridade pode significar também troca e cooperação, o que faz com que esta interdisciplinaridade possa vir a ser alguma coisa orgânica”. E, nesta visão orgânica, as questões se tornam mais simbióticas e elucidativas, a partir do momento que as pessoas são envolvidas e engajadas, ou seja, agentes de transformação.

O crescimento de atuação da comunicação e de suas formas efetivas em redes de comunicação (Capra, 2005) faz com que não só no aspecto simbólico da compreensão da informação, mas também no processo de realimentação existente nas redes de comunicação, seus canais, suas formas de interligação, se movimentam de forma mais sistematizada e estruturada, em decorrência da necessidade de um maior uso deste mecanismo de suporte, sem perder os elementos fundamentais do processo de comunicação (REGO, 1986). Além disso, não só no aspecto social, mas também como uma nova e importante vertente de utilização organizacional para o desenvolvimento de seus negócios diante de um mundo cada vez mais integrado em termos de comunicação e de tecnologias cada vez mais disponíveis, mais envolvido e entrelaçado. E, neste sentido, tendo as mídias sociais um papel importante e de destaque, pela relevância nas formas de relacionamento. Assim, Morin (2012) deixa claro que a ideia de ordem, desordem e organização devem ser pensadas em conjunto antevendo soluções práticas, as quais surgem diante de diversas formas e pontos de partida.

Considerando o entendimento de que a comunicação deve cumprir seu papel social dentro da sistemática dos negócios empresariais, sentiu-se a necessidade, durante o contínuo processo de transformações, de que a comunicação tenha um papel mais integrado aos processos econômicos, sociais e organizacionais como um todo, mas sem perder a característica de manter um relacionamento mais direto junto às partes interessadas e associada às ações de responsabilidade social. Condição esta bastante

relevante no sentido de longevidade das organizações, e de forma que se obtenha um grau de sustentabilidade mais exequível. Deste modo, a função comunicação migrando para uma integração multifuncional, além de atender e suprir as demandas decorrentes desta necessidade. Para Figueiredo & Nassar (1995), a comunicação empresarial tem um papel importante e é condição primária quanto ao aspecto da construção da imagem institucional de uma empresa. E, para que esta meta seja conquistada, além de todo o processo inerente à transparência e a aproximação junto às partes interessadas, deve-se ter a valorização de profissionais de comunicação nas organizações, pois são estes profissionais que criam e permitem que haja condições de formação e muniamento do planejamento e no desenvolvimento de suas ações empresariais. Principalmente, se atuarem de modo integrado à responsabilidade social.

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

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

O papel da comunicação integrada, segundo Kunsch (2003), é fazer a convergência de diversas áreas de atuação da comunicação, de forma que funcione dentro de uma visão sistêmica, onde o processo de sinergia flua adequadamente para um bom resultado coletivo. Assim, constituindo uma unidade efetivamente integrada, dentro de um nível consensual de harmonia, no âmbito do desenvolvimento das atividades e, conseqüentemente, na obtenção dos resultados, tendendo a reverter no processo de mudança organizacional, a depender do processo do sistema de gestão a ser efetivado. Esta integração permite que, tendo as ações definidas e claramente expostas, elas venham propiciar que as ações de relacionamento perante as diversas partes interessadas sejam mais profícuas e estabeleçam condições para o desenvolvimento de uma relação de credibilidade em todas as instâncias desta relação.

Quanto ao profissional de responsabilidade social, que na verdade não possui uma etnia profissional, mas sim características, capacitações e aptidões multidisciplinares apreendidas e desenvolvidas, este possui uma capacidade de transgredir nas questões e aplicações das premissas e diretrizes em responsabilidade social, porém, sem agredir as questões estruturais das organizações, atuando na estrutura organizacional dentro de um papel de interlocução e articulação, de modo a levar as diretrizes em responsabilidade social dentro da visão empresarial, atuando fortemente também na construção de valores, corroborando para a mudança da cultura organizacional e atuando fortemente em áreas e condições que as demais áreas das empresas não atuam ou convergindo junto às demais áreas e território de atuação, traduzindo o mundo empresarial em ações, atividades e comportamentos mais voltados ao desenvolvimento sustentável pela ótica humana.

Estas ações conjunturais efetuadas diante das diversas pressões internas e externas, na visão de Mestieri (2004), propiciaram um maior desenvolvimento nas relações junto às partes interessadas, possibilitando também um maior processo de transparência das organizações diante de cenários adversos, principalmente em momentos de risco ou efetivamente de crise. Esta maior abertura, diante da necessidade e da disseminação da tecnologia da informação e das novas técnicas de obtenção de informação, faz com que as diversas formas de obtenção desta, seja ela de forma estrutural, dentro das organizações, ou individualizada, tenham um cunho efetivamente mais democratizado.

Da mesma forma, o conhecimento, seja pela pesquisa, pela capacitação do corpo das organizações a necessidade de ampliação das questões do conhecimento como elemento agregador e de transformação na cultura organizacional (TAKEUCHI & NONAKA, 2008). E, da mesma forma, Morin (2011) sobre a questão da informação e do conhecimento enquanto instâncias fundamentais na gestão do conhecimento e do campo de interlocução do pensamento organizacional mais complexo:

“Surge a diferença entre informação e conhecimento, porque o conhecimento é organizador. O conhecimento supõe uma relação de abertura e de fechamento entre o conhecendo e o conhecido. O problema do conhecimento como o da organização viva é de ser ao mesmo tempo aberto e fechado” (MORIN, 2011, P.110).

Esta necessidade de uma maior interação das informações com a gestão do conhecimento no âmbito da cultura organizacional reforça ainda mais o papel da transparência no processo de comunicação junto às partes interessadas assim como a relevância na aplicabilidade de indicadores sociais como elementos de gestão (HUMBERG, 2002). Mas, para que isto ocorra deve haver uma predisposição e preparação nas empresas, visando possibilitar e gerar interesse neste sentido, aumentando o grau de relacionamento junto ao público de interesse, com isto permitindo um maior envolvimento e, conseqüentemente, compreensão mútua entre os diversos grupos sociais e as diversas formas de gestão nas organizações.

6. Conclusão

O ritmo crescente de mudanças, de forma contínua, exige que a evolução estratégica seja realmente acelerada no aspecto da vantagem competitiva, reforçando o aspecto da comunicação mais integrada e uma maior capacidade e fôlego de resiliência empresarial, sem perder a visão clara do processo de desenvolvimento mais sustentável pelas organizações, com grande ênfase e aplicabilidade em responsabilidade social, como elementos fundamentais à gestão integrada. Por isso, a gestão do risco dos negócios e as metas decorrentes do planejamento estratégico devem estar sempre em consonância com as avaliações constantes de seus processos e a análise de melhoria contínua, mas não deixando de considerar estes elementos mencionados de gestão integrada. Porém, sem deixar de inserir as premissas de responsabilidade social em suas atividades assim como ações e movimentos de cultura organizacional, tanto para o público interno quanto para as diversas partes interessadas. O esforço de renovação, muitas vezes, é induzido diante de uma crise de desempenho. E, neste sentido não seria algo tão voluntário, mas impelido por uma necessidade de reposicionamento. Senão, pelas questões meramente empresariais, pela necessidade de reposicionamento de marca ou de atrelamento ao mercado de capitais ou pela indução desta ou daquela comunidade de interferência. Daí a importância de engajamento às premissas de responsabilidade social e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, que permeiam as diversas relações organizacionais, mantendo um grau de perenidade e permeabilidade entre visão empresarial e tecido social. Daí a necessidade de revisão constante de seu planejamento estratégico sempre sob a ótica de possíveis mudanças conjunturais, antevendo a construção do futuro e não se prendendo a condições do passado.

O processo de análise contínua abarca as mudanças de forma também contínua, propiciando o senso crítico gradativo na gestão empresarial de modo mais organizado, mais transparente e mais equânime de forma geral. Seja no processo institucional e organizacional, mas, principalmente, envolvendo os diversos públicos de relacionamento e partes interessadas (stakeholders). A sociedade está se ressentindo, e de forma acelerada, diante do processo de globalização geral e suas conseqüências. Mas, tem um papel relevante sob a ótica e os aspectos de mudança, criando um movimento transformador que cresce, pois o acesso à informação também e a disponibilidade desta de forma bem mais ampla, seja pelas mídias tradicionais e pelas redes sociais, que transforma o papel da sociedade em um agente importante no processo de mudança e nas necessidades de mudança prementes, permitindo que haja um indicativo junto às organizações no aspecto de resiliência empresarial e ajustes na trajetória empresarial.

Para que a sustentabilidade passe a fazer parte do processo de longevidade e sobrevivência das empresas, os aspectos sociais, ambientais e econômicos devem fazer parte do processo de gestão empresarial, da cultura nas organizações e também estar inserido não só no plano estratégico, mas também em relação ao seu perfil de desenvolvimento de ações em responsabilidade social ante ao desenvolvimento mais sustentável e o respeito aos diversos públicos de relacionamento e de interesse, de modo mais integrado. No que tange ao campo da equidade social, os desafios sempre são maiores, pois dependem de um maior engajamento, já que as outras duas dimensões (econômica e ambiental) passam muito mais por questões e correlações vinculadas aos ativos tangíveis: gestão das ações éticas e adoção de práticas pertinentes, de transparência, honestidade, engajamento contra a prática anticorrupção e mudança de um costume cultural; gestão participativa dos negócios; processos de gestão referentes à mobilidade social, à diversidade cultural e étnica assim como na forma de

implementação de comunicação e de governança junto às partes interessadas e de relacionamento (público-alvo). E, no que tange ao público interno, tão importante neste momento de discussão e/ou redefinição do planejamento estratégico, a retenção de talento e do conhecimento assim como o desenvolvimento de programas e projetos sociais de combate à miséria e à pobreza; e gestão cultural no combate ao preconceito social, mantendo uma sociedade mais preparada diante das questões que impactam diretamente em seu crescimento pessoal e orgânico. Daí a relevância das empresas neste contexto de desenvolvimento das práticas de responsabilidade social em suas diversas formas de relacionamento.

Deste modo, no âmbito da estratégia das organizações, dois pontos são importantes no processo de mudança, visando à interação da cultura organizacional em seus diversos níveis: os valores organizacionais e as normas organizacionais. Estas características promovem a disseminação de práticas e de informações, respectivamente, as quais devem ser conduzidas junto à organização, em toda a sua cadeia de extensão e seus desdobramentos em sua rede de relacionamento. E, neste sentido, a comunicação integrada é parte relevante no processo de interface entre as organizações e o processo de sustentabilidade, práticas de responsabilidade social e suas interações junto aos diversos públicos de relacionamento e partes interessadas.

As transformações globais mudaram o cenário assim como o processo de comunicação inerente a uma organização, logo dando uma característica mais integrada e diferenciada no sentido de atuação junto às condições de crise ou percepção de risco e por conta das inter-relações diversas também. Assim, o fomento ao conhecimento vai ao encontro, diretamente, no processo de mudança da cultura das organizações e permite que a gestão organizacional se sinta na obrigação de acompanhar também estas mudanças, alterando valores, reforçando relações, incrementando a crença interna, mudando questões de cultura organizacional assim como deixando seu corpo interno mais preparado de modo mais resiliente às mudanças, caso ocorram. Este engajamento e esta capacitação devem existir em todo o seu processo de comunicação, tanto interna quanto externa. Tal modificação de cenário se deve em muito a fatores conjunturais que exigiram este processo de mudança e a capacidade de resiliência envolvidas entre as diversas partes envolvidas.

Enfim, estas vertentes da lógica de sustentabilidade são uma forma de as organizações virem a reforçar não só a relação de confiança e de credibilidade junto aos seus diversos públicos de relacionamento, mas também rever o processo de gestão, reforçar as ações de modo a contribuir ante ao processo de forma mais consciente e mais responsável, visando à solução adequada e a análise do problema e uma ação mais integrada em relação à sustentabilidade e seus respectivos desdobramentos ante a questões de cunho mais sustentáveis no desenvolvimento e implementação de suas ações e desdobramentos.

Referências

1. ALMEIDA, Luciana Togeiro de. **Política Ambiental – Uma Análise Econômica**. 1ª. Ed. São Paulo: Papirus/ Editora UNESP, 1998.
2. AZEVEDO, M. T. de. Publicidade cidadã: como comunicar responsabilidade social empresarial. In: INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Responsabilidade social das empresas**. Vol. III. São Paulo: Ed. Peirópolis, 2004, p.333-384.
3. BARBOSA, Lívia. **Cultura e Empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 2002.
4. BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade – O que é – O que não é**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.
5. CAPRA, F. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. Tradução: Marcelo Brandão Cipolla. São Paulo: Cultrix, 2005.
6. _____. **A Teia da Vida – Uma nova compreensão científica dos Sistemas Vivos**. Tradução: Newton Roberval Eichenberg. 1ª. Ed, 10ª. Reimpressão. São Paulo: Ed. Cultrix, 2006.
7. CARVALHO, Cláudio Paula de; GOMES, Robson Spinelli. Sustentabilidade nas Organizações: Análise crítica dos casos Exxon-Valdez (1989) – Exxon e do Rio Barigui-Iguaçu (2000) – Petrobras. O que alterou em termos de governança corporativa e sustentabilidade organizacional nas empresas? In: Luiz Fernando Rodrigues (organizador). **Boas práticas de responsabilidade social corporativa na indústria do petróleo, gás e**

- biocombustíveis**. Rio de Janeiro: Benício Biz Editores Associados, 2012, pp.205-218. Disponível em : http://issuu.com/webmaster-tn/docs/boas_praticas_ibp?mode=window&viewMode=doublePage.
8. ECCLES, Robert G.; NEWQUIST, Scott C.; SCHATZ, Roland. **Reputation and Its Risks**. Harvard Business Review, www.hbr.org, Reprint R0702F, Fev.2007.
 9. FIGUEIREDO, R.; NASSAR, P. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 1995.
 10. HAMEL, Gary; VÄLIKANGAS, Liisa. **Em Busca da Resiliência**. Harvard Business Review, www.hbr.org, Reprint R0309C-P, p.32-44. Set. 2003.
 11. HUMBERG, M. E. **Ética na política e na empresa: 12 Anos de Reflexão**. São Paulo: CLA Cultural, 2002.
 12. KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Gestão Ambiental: Um Enfoque no Desenvolvimento Sustentável**. Out. 2004. Disponível em: www.gesttiopolis.com. Acesso em 17-07-2008 – 11h.
 13. KUNSCH, Margarida Maria Krohling (organizadora). Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. **Novas Buscas em Comunicação**. Vol.17. 4ª. Ed. São Paulo: Summus Editorial, 2003.
 14. MAHONEY, W. F. **Manual do RI: princípios e melhores práticas de relações com investidores**. Rio de Janeiro: IMF, 2007.
 15. MORIN, Edgar “**A Cabeça Bem-Feita: repensar a reforma, reformar o pensamento.**” Tradução: Eloá Jacobina. 20ª Ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.
 16. . _____. “**Rumo ao abismo? – Ensaio sobre o destino da humanidade**”. Tradução: Edgard de Assis Carvalho e Mariza Perassi Bosco. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011.
 17. _____. “**Introdução ao Pensamento Complexo.**” Tradução: Eliane Lisboa. 4ª Ed. Sulina, Porto Alegre: Editora Sulina, 2011.
 18. _____. “**Para onde vai o mundo.**” Tradução: Francisco Morás. 2ª Ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2010.
 19. NASSAR, Paulo (organizador). **Memória da Empresa – História e Comunicação de Mãos Dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: Aberje Editorial, 2004.
 20. NETO, Francisco Paulo de Melo; BRENNAND, Jorgiana Melo. **Empresas Socialmente Responsáveis**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
 21. NEVES, R. C. **Comunicação Empresarial Integrada: como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais**. Rio de Janeiro: Mauad Editora, 2000.
 22. PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. **Strategy and Society**. Harvard Business Review, www.hbr.org, Reprint R0612D, Dez.2006.
 23. REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação Empresarial/ Comunicação Institucional – Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. 5ª Ed. São Paulo: Summus Editorial, 1986.
 24. RODRIGUEZ, M. V. R. y. **Gestão empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark: Petrobras, 2002.
 25. STRUNCK, Gilberto Luiz Teixeira Leite. **Como Criar Identidades Visuais para as Marcas de Sucesso: um guia sobre o marketing das marcas e como representar graficamente seus valores**. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Rio Books, 2003.
 26. VIANA, Francisco. Reputação: a imagem para além da imagem. **Coleção Cadernos ABERJE**. São Paulo, v. 1, outubro 2006.
 27. TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Tradução: Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.