

Comunicação organizacional e geração de valor: evolução, implicações e desafios da transformação sustentável¹

Eraldo Carneiro da SILVA²

Universidade de São Paulo – Escola de Comunicações e Artes

Resumo

A efetividade da comunicação organizacional (CO) constitui-se, há algumas décadas, em questão crítica para estudiosos e gestores da área. Esforços teóricos e modelos aplicados têm sido desenvolvidos no sentido de demonstrar o valor que a comunicação adiciona às estratégias organizacionais. Neste período, os paradigmas de valor se alteraram de forma significativa, obrigando a CO a realinhar-se continuamente. Com a emergência climática e o agravamento das desigualdades socioeconômicas, acentuaram-se ainda mais os desafios impostos às organizações na criação de valor integrado. Para responder à complexidade deste novo cenário e favorecer a transformação sustentável, a CO deve redimensionar seu papel e redirecionar suas estratégias para geração de impacto socioambiental sistêmico e positivo.

Palavras-chave

Comunicação organizacional; estratégia; geração de valor; sustentabilidade.

O objetivo deste artigo é examinar o papel e o potencial de contribuição da comunicação na criação de valor integrado pelas organizações diante do cenário de polícrise, catalisada sobretudo pelas mudanças climáticas e o aprofundamento das desigualdades sociais. Neste sentido, propõe-se, inicialmente, compreender a trajetória evolutiva do pensamento acerca da criação de valor organizacional e seus modelos de gestão.

¹ Trabalho apresentado na modalidade sessão temática – Comunicação pública e Comunicação de risco, atividade integrante do XIX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

² Mestrando em Ciências da Comunicação da ECA-USP, e-mail: ecarneiro@usp.br.

Apontam-se, em seguida, as implicações destas mudanças paradigmáticas para a gestão da comunicação e o redirecionamento de suas estratégias visando o aumento da efetividade organizacional. Discutem-se os principais desafios da comunicação organizacional em face da crescente demanda por geração de valor integrado, abordagem defendida por Wayne Visser, do Instituto de Liderança Sustentável da Universidade de Cambridge. Na perspectiva da transformação sustentável, a contribuição da CO diz respeito, sobretudo, à sua capacidade estratégica de influenciar mudanças de percepção e atitude da organização e de seus públicos de relacionamento, que podem redundar na geração de impacto socioambiental positivo, sistêmico e de longo prazo. Os desafios convergem, assim, para um imperativo duplo: redefinir o papel da comunicação na gestão da sustentabilidade e reorientar suas estratégias no sentido de potencializar o valor integrado da organização.

O pensamento acerca do valor organizacional manteve-se centrado, ao longo do século XX, na dimensão econômica e nos interesses próprios das corporações. Desde as primeiras décadas, o foco era voltado exclusivamente à lucratividade e à eficiência operacional, obedecendo à abordagem da Escola Clássica da Administração. Taylor, Fayol e Weber designaram três principais fontes de geração de valor, respectivamente: eficiência produtiva, gestão estruturada e burocracia racionalizada.

A essa visão estritamente mecanicista, incorporaram-se, posteriormente, fatores humanos, como motivação, comunicação, liderança e satisfação no trabalho. Até a década de 1950, coube a teóricos como Mayo, Lewin e Maslow enfatizar o papel do ser humano na criação de valor, cujo conceito, no entanto, permaneceu associado, diretamente ao desempenho econômico-financeiro. Este paradigma prevaleceu até o final do século XX, ainda que tenham sido agregadas, nesta trajetória, novas perspectivas, tais como aquelas produzidas pelas teorias sistêmica e contingencial e pelas abordagens centradas em recursos, vantagens competitivas e competências.

A virada do milênio trouxe, finalmente, uma mudança significativa no paradigma dominante sobre valor organizacional, que deixou de ser visto apenas sob a ótica econômico-financeira. A partir dos estudos realizados por Freeman, Carrol, Elkington, Hart, Porter e Kraemer, entre outros, incorporaram-se as perspectivas social, ambiental e de governança, refletindo as preocupações crescentes com os temas ligados à

sustentabilidade e à integridade das organizações. O conceito de valor foi consideravelmente ampliado de modo a incluir: os diversos stakeholders, não apenas acionistas; os capitais natural e humano; o impacto positivo na sociedade e no planeta; a transformação sustentável; e a regeneração sistêmica.

As mudanças no percurso conceitual da geração de valor implicaram inflexões também na comunicação organizacional (CO). Na busca por alinhamento com as novas abordagens de valor, a CO teve que redirecionar suas estratégias e está a repensar seus indicadores de efetividade. O desafio de demonstrar a contribuição para o *bottom-line* da empresa tornou-se mais complexo à medida que novas perspectivas de valor se agregaram, sobretudo a partir do final do século passado. Nesta trajetória evolutiva, destacam-se três marcos conceituais: valor para os stakeholders, valor reputacional e valor sustentável.

Ao longo do século passado, a gestão da CO obedeceu à lógica dominante de valor das organizações, totalmente centrada na dimensão econômico-financeira. Neste período, foram feitas algumas modulações no sentido de alinhar a comunicação à visão sistêmica (Bertalanffy, 1968) e contingencial (Lawrence & Lorsh, 1967), à ênfase no valor para o acionista (Friedman, 1970), para o cliente/consumidor (Porter, 1985) e no valor cultural e do conhecimento (Barney, 1991).

No entanto, os marcos de inflexão da CO deram-se, de fato, a partir dos anos 1990, quando se ampliou a visão de valor para as dimensões social e ambiental, associando-o ao ecossistema de stakeholders e ao desenvolvimento sustentável. A CO expandiu, assim, sua esfera de influência para além da cadeia de valor tradicional e sistematizou o relacionamento com diferentes atores sociais. Tem reformulado ainda suas estratégias e indicadores a fim de potencializar sua contribuição para a reputação corporativa, que envolve confiança dos stakeholders e estima social. E, passou a encarar, mais recentemente, o desafio estratégico de gerar impacto socioambiental positivo.

No curso das últimas três décadas, o valor associado à sustentabilidade tornou-se objeto prioritário de pesquisa científica e aplicada devido, principalmente, ao agravamento dos impactos ambientais e da deterioração da qualidade de vida no planeta. A partir da ECO 92 e de suas convenções sobre mudanças climáticas,

biodiversidade e desertificação, o mundo organizacional começou a voltar a atenção para seu potencial de gerar soluções e agregar valor à sociedade e ao planeta. Em consequência, teóricos das ciências sociais buscaram responder à complexidade deste cenário por meio de pesquisas e modelos aplicados no campo da geração de valor baseado no conceito de desenvolvimento sustentável.

A perspectiva socioambiental do valor organizacional foi alavancada, partir da década de 1980, por um conjunto de teóricos da economia e da administração, preocupados com a hipervalorização do capital financeiro diante do cenário de esgotamento dos recursos ambientais e crescentes desigualdades sociais. Daí emergiram conceitos e frameworks relevantes, tais como valor para os stakeholders (Freeman, 1984), Quatro Capitais (Ekins, 1992), o triple bottom-line (Elkington, 1997), valor da inclusão – base da pirâmide (Prahalad e Hart, 1999) e valor sustentável (Hart & Milstein, 2003). Posteriormente, estas abordagens foram aprimoradas por Emerson (2003), que preconizou a geração de valor híbrido (*blended value*) por organizações de impacto, por Porrit (2005), com a incorporação do capital social à teoria de valor e por Porter e Kraemer, que difundiram o conceito de valor compartilhado, acentuando a conexão entre sucesso empresarial e progresso social.

A partir da revisão desta série evolutiva, Visser (2015) propõe amalgamar os conceitos desenvolvidos por seus antecessores e avançar em uma abordagem mais estratégica e transformacional, a qual denominou de “criação de valor integrado”. A perspectiva de integração formulada por Visser está baseada em três pilares - visão sistêmica, inovação sinérgica e impacto social positivo -, que convergiram para um propósito único: a transformação sustentável.

Para gerar valor em ambientes de alta complexidade, é fundamental, segundo Visser, promover a integração estratégica em três principais níveis: rotas de inovação, multicapitais e “economia de nexos”. No primeiro nível, o objetivo é desenvolver soluções que sejam, sinergicamente, seguras, sustentáveis, inteligentes, saudáveis e compartilhadas. No segundo, deve-se buscar o crescimento integrado dos capitais humano, social, ecológico, tecnológico e infraestrutural, além do financeiro. E, finalmente, explorar as conexões entre as cinco esferas de valor da economia contemporânea: acesso, bem-estar, circular, resiliência e exponencial.

Diante do cenário contemporâneo de polícrise, resultante da interconexão de fatores como o colapso nos sistemas econômicos, a emergência climática e o aprofundamento das desigualdades sociais, organizações de todos os setores veem-se crescentemente pressionadas a gerar valor integrado para a sociedade e o planeta, e não apenas para seus negócios. Neste contexto, impõe-se à comunicação o desafio de exercer papel estratégico na transformação sustentável das organizações e do ambiente em que atuam.

Para contribuir de forma efetiva para geração de valor integrado, a CO necessita superar, definitivamente, a perspectiva instrumental e incorporar-se à estratégia socioambiental da organização, realizando seu potencial de efetivar mudanças de atitudes e comportamentos. Mais do que informar e gerar dividendos à reputação corporativa, cabe à CO educar, mobilizar e engajar tanto a liderança e os colaboradores internos quanto os diferentes públicos de relacionamento na agenda de transformação sustentável. É imperativo, portanto, redefinir o papel da CO na própria gestão da sustentabilidade, bem como redirecionar suas estratégias a fim de propiciar as mudanças culturais necessárias para elevar, de forma consistente, o impacto socioambiental positivo da organização.

Referências

KUNSCH, M. M. K. A comunicação para a sustentabilidade das organizações na sociedade global. In: KUNSCH, Margarida M. K. e OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (org.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009. p. 57-81.

SWILLING, M. **The age of sustainability** – just transitions in a complex world. Abington, UK: Routledge, 2020.

VISSER, W.; KYMAL, C. Integrated Value Creation (IVC): Beyond Corporate Social Responsibility (CSR) and Creating Shared Value (CSV). **Journal for International Business Ethics**, Beijing, v. 8, n.1, p. 29-43, jan. 2015.

VISSER, W. Integrated value management: implementing sustainable transformation, **AMS Sustainable Transformation Briefing Series**, Antwerp: Antwerp Management School. Disponível em: https://www.waynevisser.com/wp-content/uploads/2019/07/STL_briefing6_visser_ivm_2019.pdf. Acesso em: 17 jan. 2024.