



Comunicação Integrada da Empresa com os *Stakeholders*: Uma Experiência Amazônica de Inovação Social nas Práticas Organizacionais¹

Mônica Maria Souza de OLIVEIRA²
Paula ESTEBAN³
IBMEC, Rio de Janeiro, RJ

RESUMO

Este trabalho apresenta como foi possível se desenvolver o processo de inovação social nas práticas organizacionais de uma empresa localizada em zona remota da Amazônia, utilizando-se a comunicação integrada da empresa com os *stakeholders* como instrumento de planejamento estratégico. Elaborou-se uma revisão bibliográfica sobre o assunto de forma multidisciplinar, com fundamentação teórica na administração, comunicação e psicologia. Com base na vivência do autor, foram realizadas análises subjetivas que mostram alternativas viáveis para minimizar os impactos negativos e estimular uma maior reflexão sobre as questões complexas existentes em estruturas organizacionais remotas.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação Integrada; *Stakeholders*; Inovação Social; Empreendedorismo; Gestão Estratégica.

1. Introdução

Os desafios e as oportunidades no território amazônico são inúmeros, principalmente diante de diferentes cenários econômicos, ambientais, culturais, políticos e da complexidade em relação às questões socioambientais na região.

Na elaboração de estratégias empresarias das indústrias do setor extrativista localizadas em zonas remotas, onde tudo se agiganta ainda mais, encontra-se um contexto organizacional com diferentes culturas, e por vezes, de práticas e formas de gerenciamento. Nesta circunstância, as iniciativas são desafiadoras e singulares, muitas delas de vanguarda, necessárias para que haja diálogo e engajamento da empresa com os *stakeholders*⁴, na busca pela construção de laços de confiança para que sejam identificados as necessidades, anseios e os interesses das partes interessadas, e as

¹ Trabalho apresentado no DT 03 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte realizado de 28 a 30 de maio de 2015.

² Aluna do Curso de MBA Gestão de Negócios do IBMEC-RJ, e-mail: monicaol@yahoo.com.br.

³ Orientador do trabalho. Professor a do Curso de Administração do IBMEC-RJ, email: esteban.paula@gmail.com

⁴ Versão em inglês de “grupos de interesse” e “partes interessadas”, um termo abrangente utilizado na literatura especializada que incorpora comunidades (lideranças formais e informais), ONGs, setor público, fornecedores, clientes, acionistas, dentre outros públicos/atores sociais.



expectativas levantadas sejam compartilhadas e na medida do possível atendidas - principalmente as de empregados, familiares e comunidade local – público de interesse objeto deste trabalho.

A comunicação integrada é fundamental para que haja êxito nas estratégias empresariais, por isso o emprego de mecanismos de comunicação e práticas de diálogo para estabelecer o relacionamento, consulta e engajamento da empresa com os *stakeholders* já é percebido como imperativo para o sucesso do negócio. Neste processo as metas são estabelecidas com a participação dos empregados a partir de ações que buscam identificar habilidades, valores e crenças, e ao mesmo tempo desenvolver competências relacionadas à comunicação, liderança, negociação e empreendedorismo; e sobretudo na construção de competências em gerenciar os ativos sociais de quem vive e trabalha em cidade-empresa localizada em zona remota, antigos desafios contemporâneos.

Neste trabalho, servem de base as evidências empíricas de inovação social nas práticas organizacionais, ocorrida no período de 2001 a 2005, na empresa Jari Celulose⁵, localizada no Vale do Jari, divisa dos estados do Pará e Amapá. Neste período o rico aprendizado foi além das fronteiras das áreas administrativa, industrial e agroflorestal, e das atividades realizadas com os empregados (próprios e terceiros), familiares e demais comunitários (moradores da área de influência), pois a articulação politico-institucional era fundamental diante do desafio de substituição das funções do governo (municipal, estadual e federal), o quê na grande maioria das vezes é inevitável e necessário para as empresas localizadas em zona remota da Amazônia, de modo a atrair recursos financeiros, humanos e fornecedores para a região, oferecendo condições mínimas na área de saúde, educação, segurança, moradia e infraestrutura local; conjugando com os demais desafios e oportunidades que ainda fazem parte do cotidiano de muitas empresas com este perfil.

2. Jari Celulose

As áreas de operação florestal e industrial da Jari estão distribuídas entre os estados do Pará (55%) e Amapá (45%). A fábrica de celulose da Jari está situada em Monte Dourado, no distrito industrial de Munguba, às margens do rio Jari, no estado do Pará.

⁵ Em 2013 o Grupo foca suas atividades do Vale do Jari e passa a se denominar Grupo Jari. As empresas também adotam a marca Jari em suas razões sociais. Fonte: <http://www.grupojari.com.br/pt-br/institucional/linha-do-tempo>.



A empresa tem como municípios da área de influência direta Laranjal do Jari (AP), Vitória do Jari (AP), Almeirim e o distrito Monte Dourado (PA), que segundo dados do Grupo Orsa apresentados aos representantes do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), visitantes da Jari em 2012, possui aproximadamente 100.000 pessoas que vivem na região, 94 comunidades e 14 mil pessoas estão na área de influência da empresa.

Em 2000, o Grupo Orsa comprou a Jari Celulose depois da implantação de um programa de recuperação da floresta e da fábrica. Neste mesmo ano, instalou a Fundação Orsa – Unidade Jari⁶, braço social da empresa na região.

3. Fundamentação Teórica

3.1 Teoria dos *Stakeholders*: A Rede de Relações com os Grupos de Interesse.

Na administração encontramos embasamento na Teoria dos *Stakeholders*, que nos registros de estudiosos tem sido desenvolvida desde a década de 1960. Segundo FREEMAN (1984), conhecido como o pai dessa teoria, os princípios que a rege permite reconhecer quem são os atores sociais que interagem com a empresa, e interferem nas decisões de negócio as quais possui algum interesse. Esta teoria traz o entendimento sobre as partes interessadas, de acordo com os impactos gerados pela organização, e as relações e papéis nos ambientes corporativos (interno e externo), que com o passar dos anos evoluiu de influência para a participação desses públicos de interesse nos decisões organizacionais, o que possibilita formular e implementar processos democráticos de discussão e elaboração de planos participativos em conformidade com os acordos estabelecidos, após levantamento de demandas e necessidades, o que configura uma postura de estratégia empresarial.

Esta teoria classifica os *stakeholders* em dois grupos de interesse: primário (aqueles que afetam diretamente os negócios das empresas e são afetados por ela) e secundário (os que as influenciam indiretamente). Os grupos de interesse primário - acionistas, sócios, empregados, fornecedores, clientes e a população residente na área de atuação da empresa são essenciais para as corporações. Os grupos de interesse secundário embora não sejam atingidos diretamente pelas ações das empresas podem afetar a imagem e reputação da organização, conhecidos como grupos de pressão (movimentos sociais,

⁶ Hoje Fundação Jari, site: <http://www.fundacaojari.org.br/pt/#>



organizações não governamentais) e a mídia pelo forte poder de mobilização da opinião pública.

Verifica-se nesta teoria que uma das características predominantes é a relacional por interligar indivíduos, comunidade, empresas, instituições e o poder público, permitindo verificar a influência de cada um dos atores envolvidos com a empresa, e entender como se dá esse processo de influência, e nos últimos anos tem ido além, para construir mecanismos que possam promover cada vez mais a participação dos *stakeholders* nas empresas.

Existem diferentes versões sobre o que seja a teoria do *stakeholders*, mas Freeman menciona não ser possível dizer qual seja a mais correta por possuírem várias características semelhantes, por isso trata a teoria sem uma classificação, mas estudiosos como Donalson e Preston discriminam a teoria em três áreas – descritiva, instrumental e normativa. A descritiva - um modelo que descreve como são as empresas e de que forma podem capacitar os gestores, e assim como o instrumental sugere a gestão dos *stakeholders* como necessária. E, o uso do modelo normativo que reconhece os interesses dos empregados, clientes e outros *stakeholders* no mesmo nível de importância da empresa, por possuírem valor essencial aos processos organizacionais.

Vale salientar que ao se recorrer a esta teoria, utilizando-a como unidade de análise entre o relacionamento da empresa com seu público de interesse, é possível encontrar soluções para questões relacionadas as tomadas de decisão, como as que buscam a criação de valor. E, é nesta criação de valor que o público interno se depara com as questões éticas relacionadas ao mundo corporativo, muitas das vezes levando à dissonância cognitiva – conflito de ideias, crenças e/ou opiniões divergentes.

3.2 Teoria da Dissonância Cognitiva – O Desafio de Gerenciar o Autoconflito

No estudo do comportamento organizacional, pode-se encontrar o entendimento sobre a dissonância cognitiva - termo da psicologia social referente ao conflito que cada indivíduo vive ao se deparar com situações que os fazem ter atitudes e comportamentos contraditórios, gerando estados emocionais negativos como ansiedade, depressão, sentimento de culpa, stress, dentre outros.

Neste sentido, procura-se resolver o problema da dissonância cognitiva alterando a importância em relação ao sentimento desagradável que ela causa, acrescentando outras informações para que a percepção do indivíduo seja alterada, dando um novo sentido as atitudes e comportamentos relacionados ao ambiente de trabalho.



Para reduzir os elementos dissonantes dos empregados que moram em cidade-empresa é importante a busca por elementos consonantes como os benefícios oferecidos pela empresa – moradia com fornecimento de água e energia subsidiado, escola para filhos, clubes de lazer e práticas esportivas, colônias de férias, promoção de eventos para a família, ofertas de cursos de extensão, aperfeiçoamento, graduação e pós-graduação, transporte, segurança privada, hospital e clínicas médicas, dentre outros. E os benefícios de valores intangíveis, inerentes ao espaço geográfico, que ressaltam uma qualidade de vida diferenciada, como o contato direto com a natureza, comodidade e conforto, sem o stress do trânsito diário dos grandes centros, a oportunidade de fortalecer laços de amizade e familiares, além da construção de um rico ativo e capital social. E, como enfatiza Robbins:

“As recompensas também influenciam o grau em que as pessoas se motivam para reduzir a dissonância. Altas recompensas atreladas a uma alta dissonância tendem a reduzir a tensão inerente à situação. A recompensa age sobre essa redução reforçando a coluna das consistências na folha de balanço do indivíduo. Como os funcionários de uma empresa recebem algum tipo de recompensa ou remuneração por seus serviços, eles geralmente conseguem enfrentar melhor as dissonâncias no trabalho do que fora dele.” (ROBBINS, Stephen Paul, 2009:26)

Esta teoria permite entender também que o comportamento do indivíduo ocorre de acordo com suas percepções, que segundo Robbins (2009) é aquele “processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente”, e destaca o fato de “que nenhum de nós enxerga a realidade. O que fazemos é interpretar o que vemos e chamar isso de realidade”, conclui.

3.3 Intuições: A Nova Fronteira da Inteligência no Mundo Corporativo

O filósofo grego Aristóteles deu o nome de intuição⁷ para o saber imediato, que diferente do conhecimento científico, independe de experimento e pode ser obtido por meio dos nossos sentidos e experiências.

Estudiosos dizem que a intuição humana é mais difusa e difícil de codificar, pois para se tomar uma decisão exata deve-se ter acesso a um conjunto de informações focado em determinados contextos onde as ações serão realizadas, nos quais o desafio está relacionado ao impacto dessas ações sobre os contextos, e por isso acredita-se que este seja um dos grandes desafios da inteligência artificial.

⁷ O termo intuição vem do vocábulo latino *intueri*, vem por dentro, derivado de *in*, “dentro”, e *tueri*, “ver” ou “contemplar”. Para os filósofos gregos, a intuição é o pensamento ou entendimento imediato não baseado na dedução, além de se configurar como uma introversão produzida sem o uso dos órgãos dos sentidos, da experiência corriqueira e, em sua forma pura, nem mesmo da razão.” (SCHULTZ, Ron, 2006:p.17)

Considerado um elemento-chave para o raciocínio e a prática dos negócios, a intuição – citada também como uma capacidade inconsciente de perceber possibilidades (psicólogo Carl Gustav Jung), tem contribuído para a criação de uma nova visão corporativa que tem sido capaz de enfrentar os desafios organizacionais diante do frenético ritmo mutante, das incertezas e conflitos que emergem no dia a dia, estimulando o uso e o desenvolvimento da capacidade intuitiva dos indivíduos.

NEUBAUER (2002) acredita que “para lidar com mudanças tão rápidas, é necessário certo sentido de estabilidade interior; para lidar com a complexidade, é preciso uma âncora de simplicidade” e que o cultivo dessas qualidades parece ser facilitado pela intuição (Figura 1).

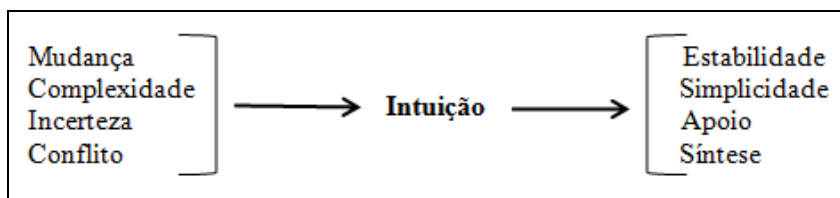


Figura 1. O papel da intuição ao se lidar com a mudança. Fonte: NEUBAUER, Fred; LANK, Alden G. Intuição: a nova fronteira da administração. São Paulo: Cultrix, Ano 2002, ed3

No livro Sabedoria e intuição, Schultz (2006) menciona que a intuição é uma função psicológica que contribui para uma tomada de decisão mais confiante, ele a destaca como um palpite, sensação íntima ou inspiração repentina, e menciona que:

“Decidir depende daquilo que sabemos... O que fazemos é usar o conhecimento, os valores e a experiência passada, ao lado da situação, do nosso entendimento e da nossa visão presentes, e aplicá-los ao futuro. Se esse for um pressuposto aceitável, o fato de saber como sabemos oferece um arcabouço para uma melhor compreensão do processo de decisão.” (SCHULTZ, Ron, 2006, p.16)

Segundo Myers Briggs (1980, apud NEUBAUER, 2002, p. 25) existem quatro tipos de administradores, cada um com seu lado fortemente intuitivo: Solucionadores de problemas, Facilitadores, Criadores e Harmonizadores.

No caso dos empregados da Jari, não se podia apenas recorrer às soluções analíticas dos problemas, pois muitos viviam a experiência de morar e trabalhar em uma comunidade remota pela primeira vez. Dentre os profissionais que lá trabalhavam naquele período, destacavam-se muitos administradores criadores e harmonizadores.



Os administradores criadores são pessoas consideradas inovadoras, reorganizadores natos, extrovertidos, aquele que a intuição surge como um instrumento eficaz para que tenham uma boa visão de possibilidades. Os harmonizadores estão preocupados com a harmonia, com o bem estar das pessoas, buscam a aceitação de seus propósitos, e a resolução de problemas e superação de dificuldades os fazem sentir estimulados.

3.4 Teoria da Comunicação: Escola de Chicago – Recorrendo à Ecologia Humana para Entender a Situação Problema de uma Cidade-Empresa

Os estudos das teorias da comunicação sinalizam que os pesquisadores da Escola de Chicago - principal influência na sociologia urbana durante o início do século XX – “procediam a estudos com um enfoque macrossociológico de processos comunicativos, tendo a cidade como local privilegiado de observação” (ARAÚJO, 2001, p.119). E que a partir dos conceitos de Ecologia Humana, desenvolvidos pela Escola de Chicago podem ser analisadas as principais transformações da comunidade e da região em torno dela.

Um dos principais sociólogos da escola de Chicago e um dos iniciadores dos estudos de Ecologia Humana, principal influencia na sociologia urbana, Robert Park (1864-1944), apresenta a cidade como organismo social. Park constatou que nas cidades americanas – dentre outras Chicago – na fase de industrialização a formação de guetos, onde se via a segregação e migrantes. Segundo Velho (1984), citado por Lessa (1993, p. 54), este mesmo cenário podia ser visto na Amazônia com os migrantes, que formavam ruas de pessoas do Maranhão ou do Ceará nos novos agrupamentos urbanos que eram formados.

De acordo com Park (1936), citado por Lessa (1993, p.47-48):

“A comunidade consiste em uma população e uma cultura, incluindo-se no termo cultural: 1) um corpo de costumes e crenças e 2) um corpo correspondente de artefatos e recursos tecnológicos. Ela é a interação destes quatro fatores: 1) população; 2) artefatos; 3) costumes e crenças e 4) os recursos naturais que mantem tanto o equilíbrio social, quando e onde eles existem. As mudanças tanto ecológicas quanto sociais dentro da comunidade são resultado da interação destes fatores que são responsáveis pela distribuição espacial, organização funcional e posição da comunidade em relação a outras comunidades.”

Segundo Park (1936) citado por Lessa (1993, p.48) se pode concluir que a comunidade apresenta uma ordem ecológica, econômica, política e moral que forma uma pirâmide, cuja a base é constituída pela ordem ecológica e o ápice pela ordem moral. Para este pesquisador há uma sociedade simbiótica baseada na competição e uma sociedade cultural, baseada na comunicação e no consenso.



Para Park (1936), citado por Lessa (1993, p.52)

“Os indivíduos migram devido às condições gerais de cultura, economia, política e sociais existentes no país de emigração, assim como desejos pessoais de ganhar ou apenas procurar aventuras numa terra estranha, condicionados pelas mudanças no meio sócio cultural. A transferência de um indivíduo ou de um povo para um novo habitat tem as seguintes etapas: a) conflito; b) a acomodação; c) a integração; a) a assimilação; d) a comunicação.”

Ao finalizar os estudos sobre o desafio de habitar a floresta, tendo como base teórica a Ecologia Humana da escola de Chicago, Lessa destaca que o fenômeno chamado por Park (1936) de “*boom-towns*” como cidades que tem presenciado movimentos em massa da população além do seu ponto culminante, tem ocorrido na Amazônia desde 1970, “devido ao intenso fluxo migratório para a região, levando a um grande crescimento populacional e formação de inúmeras cidades satélites [...] que resultam da migração e invasão” (LESSA, 1993, p. 52).

Lessa (1993, p.58,p.59) aponta ainda que o alto índice de mobilidade e desorganização social ocorre devido ao crescimento rápido e a falta de um planejamento mínimo de sua infraestrutura, e que as “*boom-towns*” nascem a partir de uma indústria ou de um grupo de indústrias, num terreno vago e barato fora dos limites da cidade. Os estudos de Ecologia Humana mostram que a comunidade possui um conjunto de coisas que operam em função da sua transformação, mostrando que ela não é estática, e que se transforma e modifica ao longo dos tempos em função de necessidades e interesses coletivos, finaliza.

4. Metodologia

A metodologia utilizada neste trabalho foi baseada em vivência do cotidiano, observação de cenários no período mencionado e na análise subjetiva, caracterizando-se desta forma como um método fenomenológico, que com base na história de vida busca entender o fenômeno, interpretá-lo, perceber seu significado e tirar-lhe uma radiografia (VERGARA, 2007).

A classificação toma como base a taxionomia apresentada por Vergara (2007), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins – investigação intervencionista por interpor-se e interferir na realidade estudada para modificá-la. Para Vergara (2007, p.47), ela “não se satisfaz, portanto, em apenas explicar. Distingue-se da pesquisa aplicada pelo compromisso de não somente propor resoluções de problemas, mas também de resolvê-los efetiva e participativamente”. E, quanto aos meios houve um mix de estudo de caso, participante e pesquisa-ação, pois



dentre outros aspectos houve intervenção participativa na realidade social (VERGARA, 2007).

A abordagem é qualitativa, por ser subjetiva, com base em dados primários (variáveis observadas pelo pesquisador), e secundários (revisões bibliográficas, análise de artigos e textos) integram os resultados apresentados, os quais se trabalharam com as técnicas das análises de conteúdo, documental e reflexiva.

5. Comunicação Integrada como Estratégias de Gestão

5.1- A Situação Problema de uma Cidade-Empresa em Zona Remota da Amazônia

A peculiaridade de uma estrutura organizacional remota, principalmente em região singular onde o acesso só é possível via transporte aéreo e fluvial, com características de isolamento e confinamento, obriga as empresas a instalar infraestrutura para alojar os empregados e familiares, formando núcleos urbanos que “representam não só uma sobrecarga financeira e administrativa como também um desvio dos objetivos centrais da empresa.” (LESSA, 1993, p.3)

Para Lessa (1993, p.3)

“dentre os principais problemas identificados nesses núcleos residenciais, podem ser destacados:

- i. Situação social de isolamento, o convívio com uma sociedade limitada, a presença ostensiva da empresa, a segregação funcional, a marginalização de determinados segmentos da população;
- ii. O planejamento e a dotação da infraestrutura e os equipamentos coletivos, pois nem todas as vilas tem a infraestrutura básica necessária;
- iii. "A interação entre a vila e seu entorno imediato (onde tendem a surgir as cidades-satélites) já que estes modelos urbanos estão em regiões onde não existem atividades econômicas alternativas.”

Na academia, encontram-se alguns trabalhos científicos que descrevem os diferentes cenários e apontam a situação problema de uma cidade-empresa, a exemplo da experiência registrada na dissertação de mestrado de Elvira Lessa, “A Mina de Ferro: O desafio de habitar a floresta” e os da tese de doutorado de Nildes Leite, “Comprometimento e gestão de pessoas em empresas brasileiras com estruturas organizacionais remotas”, que evidencia os desafios de contratação e retenção de profissionais qualificados e suas famílias, embora existam tentadores atrativos financeiros e benefícios adicionais, além da realização de práticas diferenciadas de gestão de pessoas, que favorecem e contribuem com o desenvolvimento do espírito de solidariedade, e o comprometimento com os valores organizacionais.



Diante da diversidade identitária, já que muitos dos empregados contratados são de diferentes naturalidades e nacionalidades, e se deslocam de diversos estados do Brasil e do exterior para trabalhar em regiões remotas da Amazônia, o choque cultural é suscetível a conflitos, pois os indivíduos passam a conviver diariamente na empresa e na mesma vizinhança. E, o fato de muitos confundirem os papéis de empregado e morador, chefia e subordinado, muitas vezes é um agravante na situação de convívio social principalmente em um lugar com características de confinamento, onde os espaços de lazer para desfrutar do tempo livre são restritos.

Para Lessa (1993, p.4 e 5)

“Os relacionamentos sociais são feitos em função da hierarquia na empresa e de interesses profissionais, levando a formação de grupos fechados. O convívio prolongado com um grupo limitado de pessoas determina o aparecimento de mecanismos de intenso controle social e o policiamento dos comportamentos individuais. As pessoas tentam preservar o espaço pessoal da invasão excessiva da comunidade. Residir e trabalhar no espaço de trabalho faz com que o empregado se sinta cidadão e funcionário 24 horas por dia.”

Trabalhar em uma região com as características de cidade-empresa representa uma mudança de vida, ficar longe de amigos e familiares por um período, melhorar as condições de vida da família, sensação de segurança financeira, ter a oportunidade de viver um novo desafio profissional e de vida (LESSA, 1993).

Atualmente este modelo tradicional de cidade-empresa ainda existe, mas Lessa (1993, p.6) ressalta que “novos modelos foram desenvolvidos como cidade aberta, cidade-poliempresarial – onde os funcionários de diversas empresas tem as residências e equipamentos coletivos localizados numa mesma área”, e existe a ação integrada entre a empresa e o poder público.

É oportuno observar, que neste contexto de estrutura organizacional remota, as riquezas naturais - em suas diversas dimensões (humana, animal, florestal, espiritual) - possibilitam aflorar percepções diferentes de um ambiente tão peculiar, em um mesmo espaço e tempo, no qual somente com o esforço e dedicação do coletivo, através da cooperação e compartilhamento de ideias, atitudes e comportamentos, será possível elaborar e executar um planejamento eficaz, com resultados sustentáveis que possam beneficiar o maior número de indivíduos.

5.2 – O Processo de Comunicação Integrada da Empresa com os *Stakeholders*

As estratégias de gestão de uma empresa para construir um bom relacionamento e conquistar o engajamento das partes interessadas – neste trabalho, com recorte nos



empregados, familiares e comunidade local – demanda iniciativa e tomada de decisão por parte da diretoria e corpo gerencial que define um sistema administrativo transversal, no qual envolve toda estrutura organizacional da empresa, e a comunicação integrada, como um conjunto de ações de relacionamento e diálogo, é utilizada para assegurar o alinhamento de todo este processo, resguardado os valores e missão organizacional, a identidade e imagem corporativa, de forma integrada e transparente.

A comunicação integrada é considerada por Rocha e Goldschmidt (2010, p.226) “um dos conceitos contemporâneos mais importantes para o desenvolvimento do planejamento estratégico” no qual “as ações e meios de comunicação estão integrados, atuando em sinergia e alinhados um com o outro”.

O processo de planejamento deve ser estratégico e sistêmico para minimizar os riscos e potencializar os pontos positivos, utilizando a comunicação como uma ferramenta indispensável, “que identifique e compreenda quem são e quais as influências de cada instituição, grupo e indivíduo com a empresa; como se relacionam com a organização e entre si”, destacando-se ainda a preocupação que se deve ter” principalmente, quais os interesses que os conectam com a organização bem como administrar esses interesses e, também, compreender suas interdependências é fundamental para a atividade empresarial”, afirmam Rocha e Goldschmidt (2010, p.213).

Nesta linha de raciocínio foi elaborado o plano de comunicação integrada da Jari.

Etapas de elaboração estratégica do plano de comunicação integrada da Jari
1º. Identificação dos problemas, necessidades e oportunidades de melhoria através dos resultados de pesquisa interna de clima organizacional e comunicação fabril – análise do fluxo de informação, e pesquisa externa nas comunidades da área de influência da empresa (mapeando os desafios).
2º. Elaboração de plano de trabalho para promover atividades motivacionais e de qualificação profissional, definindo-se o discurso para cada público alvo – empregados, familiares e comunidade.
3º. Execução de programa de formação e qualificação profissional.
4º. Realização de Benchmarking para conhecer e comparar as melhores práticas (empresas do mesmo segmento de mercado e cidades-empresas) – visitas à Alcoa/Alumar e Vale - MA; Alunorte e Albrás - PA; Aracruz/Fibria-ES; Suzano – BA.
5º Fortalecimento de alianças com poder público local e organizações não governamentais, e construção de parcerias com fornecedores.
6º. Consulta às partes interessadas (processo de diálogo) com o objetivo de conquistar a confiança, o apoio e convergir agendas.
7º. Criação de grupos de trabalho para elaboração de planos, programas e projetos.
8º. Execução de projetos socioambientais (construído em conjunto com as partes interessadas).
9º. Acompanhamento, divulgação e registro dos resultados (jornal interno, intranet e internet da empresa, mídia local e publicação de relatórios empresariais).

6. Práticas Organizacionais de Inovação Social

Ancorada na Diretoria de Recursos Humanos da Jari, os elementos estruturais que fundamentaram todo processo que deu origem as práticas organizacionais – liderança, negociação e gestão de conflitos, empreendedorismo e inovação com impacto social -



possibilitaram conquistas que há mais de uma década existem na região, e acompanham os que por lá passaram e tiveram o privilégio de vivenciar as experiências, e aproveitar o que há de melhor nas oportunidades que a vida pode oferecer ou que se construiu – um rico capital social.

Muitas foram as estratégias que deram o alicerce as ações que estavam por vir, dentre elas os programas de formação e qualificação profissional para empregados e familiares como: Formação de Negociadores (FGV) e Gestão Avançada (Amana-Key) para gerentes, coordenadores e supervisores; Curso de Técnico em Celulose e Papel (Senai/Cetep) e Pós-Graduação em Celulose e Papel (Universidade Federal de Viçosa) – que prepararam os empregados para as mudanças tecnológicas e de gestão, e deram também oportunidades de qualificação para os familiares. Neste mesmo momento, a articulação político-institucional fora necessária para que parcerias com os fornecedores e alianças com o poder público possibilitassem a realização de projetos socioambientais na comunidade.

Na empresa, optou-se naquela época, pela implantação de um setor responsável pelos programas socioambientais da Jari - Coordenadoria de Gestão Social – tais como o programa de voluntariado e programa de promoção da qualidade de vida para empregados e familiares; e em parceria com a Diretoria de Relações Institucionais e com o apoio da Fundação realizava as ações na comunidade. A criação deste setor tinha reporte matricial à Diretoria de Recursos Humanos, estratégia adotada para que todo processo fosse realizado em articulação e com o apoio com as demais diretorias, gerencias e coordenadorias existentes. Muitas das ações implementadas foram modelo para as demais empresas do Grupo Orsa, com adaptações de acordo com o perfil do empreendimento, o contexto social local e a dinâmica da região.

Com a nova área, um movimento ainda mais forte passou a emergir, trazendo soluções inovadoras para alguns dos problemas socioambientais da região, ou seja, com empregados, familiares, comunitários e demais parceiros, elaborou-se novas soluções para os velhos problemas, através da geração de ideias, formas de pensar, revendo seus próprios valores, e estimulando a criatividade para que fosse criada a transformação social desejada, onde o “fazer junto” era a palavra chave.

Iniciativas de vanguarda surgiram a partir daí, e o espírito empreendedor – agente de transformação, ousado, responsável, comprometido – foi o grande diferencial para que resultados positivos fossem alcançados. Um dos mecanismos para gerar essa inovação



social é a colaboração, o trabalho em equipe, partindo-se do princípio de que cada um pode ser um potencial agente de mudança e inspirar outras a se engajarem na causa.

Com base nesse pressuposto, a empresa estimulou o diálogo e a participação de cada empregado. Foram realizadas reuniões com os diferentes níveis hierárquicos de forma setorial e mista, mediadas por profissionais especializados em dinâmicas motivacionais, e pesquisas, como a pesquisa de clima organizacional e comunicação fabril, além de metodologias como o diálogo rápido participativo na comunidade; todas as fontes de resultados possibilitaram desenhar as estratégias que seriam colocadas em práticas no curto e médio prazo. Um comitê interno, formado por representantes das áreas administrativas, industrial e agroflorestal, estruturou os programas de voluntariado e de promoção da qualidade de vida, ambos como foco central na promoção do desenvolvimento humano e comunitário, através de iniciativas que buscavam melhorar a qualidade de vida das pessoas de forma estratégica e continuada, criando projetos estruturantes com gestão participativa, alguns transversais aos dois programas, que se tornaram ações efetivas e sustentáveis, as quais muitas delas promoveram o protagonismo e empoderamento comunitário. Além disso, diante de um delicado cenário social na região, os pilares de atuação da Fundação Orsa (educação, saúde, garantia de direitos humanos, meio ambiente, cultura e geração de emprego e renda) tentavam minimizar os impactos negativos e passivos gerados ao longo dos anos no Vale do Jari. Mas, vale atentar para o alerta de Ashley (2006, p.155)

“Apesar da inovação e da sofisticação presentes em alguns projetos sociais empresariais, possíveis graças ao novo papel protagonizado pelas empresas no campo da política pública, estes devem ser avaliados quanto ao alcance e às contribuições para enfrentar as raízes das injustiças e corrigir as estruturas e lógicas geradoras da desigualdade.”

Destaque de Programas e Projetos de Inovação Social no Vale do Jari:

PROGRAMA DE VOLUNTARIADO	PROGRAMA DE PROMOÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA
Reciclando na Escola, coordenado por um grupo de profissionais da empresa, o projeto visa incentivar a preservação do meio ambiente, através de atividades lúdicas e palestras que despertem para a importância da coleta seletiva na comunidade. O público-alvo são professores, alunos e familiares. O projeto converte em pontos premiados a quantidade de material coletado, muitas escolas na região tiveram melhoria nas suas instalações e na aquisição de material para as atividades desportivas.	Olímpiadas Jari, promoção da prática da atividade física, utilizando o esporte como fator de desenvolvimento humano e social, melhoria da qualidade de vida, inclusão social e o combate ao sedentarismo. Possibilitou maior integração entre os colaboradores da Jari, Fundação Orsa e as empresas prestadoras de serviço e seus familiares, além da oferta de mais uma opção de lazer e recreação na comunidade.
Chuteira de Ouro, estímulo à prática esportiva, o espírito de cidadania, companheirismo, noções sobre ética e competição pacífica. Dentre os resultados, destacam-se a melhoria no desempenho escolar dos participantes, alguns chegando a integrar escolas de futebol nos grandes centros.	Arapitanga, ofereceu alternativa de lazer durante o período de férias escolares, através de atividades recreativas na colônia de férias, visita guiadas às áreas industrial e florestal, e às comunidades rurais e ribeirinhas para conhecer os trabalhos da Fundação Orsa na região.
Agulhas Versáteis, cooperativa de costureiras que oferece oportunidade de trabalho e renda para as mulheres da região e atende a uma demanda local por uniformes profissionais.	Escola de Música de Monte Dourado, convênio firmado entre a Fundação Orsa e Fundação Carlos Gomes, oferece cursos de canto e instrumentos musicais para a comunidade, e busca incentivar o desenvolvimento cultural, educação musical, e promover a inclusão social de crianças, jovens e adultos.



7. Conclusão

Ao longo das últimas décadas é evidente o papel inovador de algumas empresas visionárias e de vanguarda, que dão importância significativa à gestão de pessoas e aos aspectos socioambientais do entorno de suas operações, e passam a incluir no planejamento organizacional o investimento social estratégico nas comunidades e ações internas que beneficiam os empregados e familiares, utilizando a comunicação integrada da empresa com os *stakeholders* como instrumento capaz de promover o relacionamento e engajamento desses públicos de interesse, o protagonismo e empoderamento comunitário, e dar transparência aos processos organizacionais.

Estruturas empresariais localizadas em zonas remotas da Amazônia são singulares, onde cultivar e desenvolver ligações interpessoais favoráveis, como preconiza a teoria dos *stakeholders*, são imperativos para os que vivem em cidades-empresa nestas regiões, além do que os empreendedores são movidos a desafios, uma das características daqueles que se deslocam para essas áreas. Ressalta-se que cientificamente é comprovado o quanto os laços sociais melhoram a capacidade cognitiva das pessoas; e no Vale do Jari muitos dos ativos encontrados, que favoreceram a aquisição de novos conhecimentos e habilidades, estão relacionados aos saberes locais intangíveis, compartilhados gratuitamente e de forma solidária.

A citação de Vinha (2000, p.1) reflete as etapas que levaram aos resultados positivos que se encontram até hoje na região, e que continuam a dar frutos, sejam pelas ações que se desdobraram a partir dos projetos estruturantes criados, no período aqui sinalizado, ou no capital intelectual e social que carregam os que por lá passaram.

“A compreensão sobre o alcance da problemática ambiental nas estratégias empresariais reside no grau de enraizamento social (*social embeddedness*) encontrado nas empresas. Quanto mais a empresa dialoga e convive com sua comunidade, mais ela se compromete com o controle e a minimização dos impactos ambientais de suas atividades, e se envolve e apoia projetos comunitários. Este diálogo, resultado do aprofundamento da sua inserção na comunidade, aproxima a cultura empresarial da cultura popular e, por conseguinte, harmoniza as respectivas agendas.”

As contribuições deste trabalho buscam não só registrar e valorizar o empenho de todos os que acreditaram que uma mudança seria possível - mudança de olhar, de percepção, de valores - e que a capacidade de resiliência e transformação está em cada um de nós, para que seja possível se fazer um dia a dia melhor coletivamente, de “dentro pra fora e de fora pra dentro”. Mas também estimular a produção de mais trabalhos acadêmicos e pesquisas científicas sobre estruturas organizacionais remotas e cada um dos aspectos



que se inter-relacionam por ser uma temática inter-multidisciplinar; e auxiliar gestores que estejam dispostos a agir com maior comprometimento “sócio organizacional”, incentivando-os a mostrar suas capacidades de implementar práticas de inovação social transformadora e sustentáveis.

Referências bibliográficas

ASHLEY, Almeida Patrícia. Ética e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Saraiva, 2006.

HODGES, A & **GLAYSON**, D. Compromisso social e gestão empresarial. Publifolha, 2002.

HOHLFELDT, Antonio; **MARTINO**, Luiz C. et **FRANÇA**, Vera Veiga (Org.). Teorias da comunicação – Conceitos, escolas e tendências, Petrópolis, RJ: Vozes, 2001, 6ª. Edição.

JUNIOR, A.V. e **DEMAJOROVIC**, J. (org.). Modelos e ferramentas de gestão ambiental. Desafios e perspectivas para as organizações. São Paulo: editora Senac, 2006.

LACERDA, Felipe Silva. Parceria Intersetorial Aplicada na Responsabilidade Social Empresarial. 2014.84. Monografia – IBMEC. Rio de Janeiro. 2014.

LEITE, Nildes Raimunda Pitombo. Comprometimento e Gestão de Pessoas em Empresas Brasileiras com Estruturas Organizacionais remotas. 2008.271. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2008.

LESSA, Elvira M.C.M. A Mina de Ferro: O desafio de habitar a floresta. 1993.78. Dissertação (Mestrado em Psicossociologia de Comunidades) – Instituto de Psicologia – EICOS - Universidade Federal do Rio de Janeiro . Rio de Janeiro – Rio de Janeiro. 1993.

NEUBAUER, Fred; **LANK**, Alden G. Intuição: a nova fronteira da administração. São Paulo: Cultrix, Ano 2002, ed3.

ROBBINS, *Stephen Paul*. Fundamentos do comportamento organizacional. 8ª ed. São Paulo: Pearson - Prentice Hall, 2009.

ROCHA, Thelma; **GOLDSCHMIDT**, Andrea. Gestão dos *Stakeholders*. Como gerenciar o relacionamento entre empresas e seus públicos de interesse. ed. São Paulo: Editora Saraiva , 2010.

SCHULTZ, *Ron*. Sabedoria e intuição *Ron Schultz*. São Paulo: Editora: Cultrix Ano: 2006.

TORRES, Lucas Hoerlle. Teoria do stakeholder: Um estudo da aplicação do princípio de equidade do stakeholder. 2013.122. Dissertação – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

VINHA, Valéria Gonçalves. 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. Hotel Glória-Rio de Janeiro, RJ.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.