

## **Informação, mudança e processo: as dimensões da comunicação nas dinâmicas empresariais da gestão consciente do Moinho Paulista<sup>1</sup>**

Aline da Silva Borges REZENDE<sup>2</sup>  
Camila Oliveira Borges dos SANTOS<sup>3</sup>  
Carina Brito de SOUZA<sup>4</sup>  
Wellington Teixeira LISBOA<sup>5</sup>

### **Resumo**

No atual cenário das dinâmicas empresariais, o exercício pleno e sistemático das práticas sustentáveis tornou-se mais que uma mera obrigação, mas sim um valor inerente às atividades organizacionais e um fator elementar para a rentabilidade dos negócios. Para a plenitude dos princípios e eixos norteadores proclamados pelo paradigma da sustentabilidade, torna-se imprescindível o planejamento de comunicação organizacional, sob a perspectiva das relações públicas, que contemple uma visão estratégica e conciliadora nas relações entre o mercado e a sociedade. Assim, este estudo apresenta as reflexões de um projeto experimental cujo objetivo é desenvolver a sustentabilidade empresarial nos processos de gestão da organização Moinho Paulista, por meio do planejamento estratégico da comunicação organizacional.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional. Gestão. Relações Públicas. Sustentabilidade Empresarial.

### **Introdução**

O presente estudo, que se debruça sobre o caso de implantação da gestão consciente na indústria Moinho Paulista, apresenta uma análise conceitual, seguida de uma experiência prática, sobre o valor da sustentabilidade nas dinâmicas organizacionais da contemporaneidade, evidenciando a atuação das empresas como

---

<sup>1</sup> Artigo apresentado no XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste - Intercom Sudeste, 2013.

<sup>2</sup> Graduado em Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas, pela Universidade Católica de Santos. alinesbrezende@yahoo.com

<sup>3</sup> Graduado em Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas, pela Universidade Católica de Santos. E-mail: camila\_borges89@terra.com.br

<sup>4</sup> Graduado em Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas, pela Universidade Católica de Santos. E-mail: caryna\_bs@yahoo.com.br

<sup>5</sup> Doutorando em Sociologia na Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). Docente na Universidade Católica de Santos. E-mail: wtllisboa@yahoo.com.br

organismos vivos e corresponsáveis pela construção de uma sociedade coletivamente justa, economicamente viável e ambientalmente responsável. Nesta linha de pensamento, destacaremos a presença indispensável da comunicação, sob a perspectiva das relações públicas, como elemento facilitador das práticas sustentáveis no complexo contexto das exigências e demandas emergentes do paradigma da sustentabilidade organizacional.

A partir da compreensão desses aspectos, apresentaremos os enfoques práticos obtidos no projeto experimental desenvolvido junto à organização Moinho Paulista, no ano de 2012, com o objetivo de desenvolver a sustentabilidade empresarial nos processos de gestão desta indústria, aprimorando suas redes de relacionamento por meio do planejamento estratégico da comunicação organizacional. Este estudo de caso revela as dimensões que viabilizam a concretude das práticas de sustentabilidade empresarial incorporadas na cultura e identidade desta empresa.

### **Abordagens conceituais: reposicionamento organizacional no emergente cenário do desenvolvimento sustentável**

Nos últimos anos, vem se reconhecendo a premissa de que todos os empreendimentos, independentemente de sua natureza, porte ou foco de negócios, devem incorporar e trabalhar os valores do novo paradigma da sustentabilidade, uma vez que este é um dos fatores cruciais para a continuidade da vida no planeta. Nesse sentido, o teórico Ladislau Dowbor, uma das referências intelectuais brasileiras que se debruça sobre as questões atinentes ao posicionamento de empresas em seus contextos socioculturais, acentua que “a ideia de que ‘um outro mundo é possível’ não se apoia apenas numa visão mais humana e em ideais sociais: trata-se cada vez mais de uma condição necessária da nossa viabilidade econômica”. E ainda acrescenta que “[...] não basta uma empresa desenvolver algumas atividades sociais para melhorar a imagem: é o próprio ‘core business’, o ‘negócio’ da empresa, que deve ser desenvolvido de maneira responsável” (DOWBOR, 2007, p. 15).

Nessa linha de pensamento, as diversas organizações, reconhecidas como entidades sociais geradoras de riquezas, nos aspectos de oferta de emprego, desenvolvimento de tecnologia, conhecimento, comunicação e infraestrutura energética, devem fundamentar suas ações de maneira sustentável, pois são elas que produzem os

mais significativos impactos no meio ambiente e na sociedade. Neste contexto, o sociólogo Reinaldo Dias (2009) também enfatiza que, cada vez mais, as empresas são vistas como sistemas sociais que devem estabelecer metas e objetivos éticos na orientação de suas atividades. A partir do momento que a empresa toma posse dos patrimônios da humanidade, sejam estes os recursos naturais renováveis ou não, além da força de trabalho humana, do capital financeiro e tecnológico e da cooperação do Estado, que viabiliza seu negócio, a empresa contrai uma “dívida” com a sociedade (NETO; FROES, 1999; ALMEIDA, 2002; DIAS, 2009).

Logo, a existência de uma gestão embasada na concepção da sustentabilidade deve ser internalizada pela organização, de modo que ela se torne propulsora do desenvolvimento sustentável da humanidade, pois, assim como afirma João Paulo Altenfelder (2011, s/p.), “[...] não existem negócios de sucesso em sociedades fracassadas”. A sustentabilidade, sob a perspectiva empresarial, é entendida como um tipo de gestão que baseia suas ações considerando as dinâmicas ambientais, econômicas, sociais e até mesmo culturais, a fim de preservar os recursos naturais e a integridade do planeta, além de criar rentabilidade ao negócio, promover a inclusão social e o respeito às diversidades. Também partilhando desse entendimento, Stephan Schmidheiny (1992 apud FERREIRA; RIBEIRO, 2009, p. 12) enfatiza que a sustentabilidade empresarial exige “mudanças profundas e de amplo alcance na atitude empresarial, incluindo a criação de uma nova ética na maneira de fazer negócios”.

Assim, a gestão embasada nos pilares da sustentabilidade empresarial deve ser mais que uma obrigação, mas sim um valor incorporado pela cultura e identidade organizacional. No tocante a este propósito, cabe-nos pontuar que a sustentabilidade é um elemento estratégico que agrega credibilidade e projeção à imagem institucional, fortalecendo os vínculos com os públicos de interesse (TORQUATO, 1991; KUNSCH, 2009), ao mesmo tempo em que contribui, significativamente, com o processo de desenvolvimento organizacional e das sociedades. Neste contexto, a comunicação, sob a perspectiva das relações públicas, revela-se como meio facilitador das práticas sustentáveis, contemplando uma visão estratégica e conciliadora nas relações entre o público e o privado, entre o mercado e a sociedade, na concretude dos princípios e eixos norteadores proclamados pela sustentabilidade empresarial.

## **Interfaces comunicacionais e o fortalecimento das dinâmicas empresariais: as relações públicas na sustentabilidade organizacional**

As organizações que buscam estabelecer uma imagem sólida, na complexidade social e mercadológica da contemporaneidade, e uma identidade organizacional pautada pelos valores da sustentabilidade devem planejar e gerir, estrategicamente, sua comunicação, a fim de agregar valor aos negócios, contemplar plenamente sua missão e posicionar-se institucionalmente na sociedade de que faz parte (KUNSCH; OLIVEIRA, 2009).

Com efeito, o empenho das ações comunicativas e a capacidade de interação que lhe é inerente potencializam o processo de inserção da organização no universo da sustentabilidade. Nesse sentido, torna-se imperativo o exercício da comunicação organizacional integrada e estratégica por meio das relações públicas, entendidas como “atividade responsável pela construção e manutenção das redes de relacionamento das organizações com seus diversos públicos [...]” (FERRARI, 2009, p. 157). Assim como elucida James E. Grunig (2011), referência das relações públicas em âmbito mundial, o entendimento mútuo entre a organização e as partes envolvidas é um dos grandes objetivos das relações públicas. A esse respeito, Grunig (2011, p. 40) argumenta que:

A área de Relações Públicas exerce um papel gerencial estratégico além da função técnica de comunicação. Recusando-se a ser uma mera função de transmissão de mensagens que tentam defender a organização de seu ambiente, as relações públicas empenham-se em construir alianças com os públicos estratégicos no seu meio ambiente e dar-lhes voz no processo decisório que os influencia.

Em consonância com o pensamento do autor, infere-se que a essência das relações públicas, alicerçada na ética e no comprometimento social, visa ao equilíbrio entre os objetivos públicos e privados, de maneira política e estratégica, e não meramente tática, analisando as necessidades e mudanças do meio que a organização está imersa e contextualizando-as junto às dinâmicas empresariais. Assim, a empresa que assume uma gestão voltada às práticas sustentáveis estabelece relações de confiança com seus públicos de interesse e com a sociedade como um todo. Neste âmbito, a comunicação, sob a perspectiva das relações públicas, possui um papel fundamental na consolidação da reputação da empresa cidadã e corresponsável pela sustentabilidade, o que nos permite afirmar que atua na concretização da missão organizacional, haja vista

que “a essência de Relações Públicas é tornar a organização e o seu quadro gerencial mais responsável perante aqueles públicos que influenciam” (GRUNIG, 2011, p. 40).

Convém ressaltar que agregar valores intangíveis, como a credibilidade, a confiança, a honestidade e a transparência, pode gerar vantagens competitivas para a organização no mercado em que atua, local ou globalmente (FERRARI, 2009; GRUNIG, 2011). Nessa concepção, a identidade organizacional exerce uma influência profunda no que tange às dinâmicas do empreendimento, de modo a despertar nos públicos envolvidos uma maior atenção sobre o comportamento ético das organizações. É a identidade organizacional, conforme afirma Marchiori (2006), a base que possibilita uma interação de credibilidade entre as organizações e a sociedade, já que os princípios que identificam positivamente a reputação organizacional devem estar incorporados, com solidez, na teia de ações de todo o negócio da instituição. Logo, a sustentabilidade no contexto organizacional não deve se constituir como mero discurso voltado ao marketing e à propaganda, na tentativa de construção de imagem que não corresponde às efetivas políticas organizacionais. Ao contrário, a organização que, de fato, incorpora processos de sustentabilidade em sua gestão e prática cotidiana é aquela que, implicitamente, transforma a sua própria identidade (MARCHIORI, 2006; GRUNIG, 2011).

Nesse sentido, na amplitude de suas funções administrativa, estratégica, mediadora e também política (SIMÕES, 1995; KUNSCH, 2003), as relações públicas, embasadas por uma visão holística do empreendimento, devem focar todas as áreas da organização, orientando e conduzindo, de modo estratégico, os relacionamentos com seus públicos de interesse (IANHEZ, 2006). A comunicação integrada, como premissa para o estabelecimento de programas e ações de comunicação por meio das relações públicas, agrega valores intangíveis ao empreendimento, projeta uma imagem institucional positiva, consolida a identidade organizacional e, sobretudo, viabiliza o equilíbrio entre os interesses da organização e demais grupos com quem interage, contribuindo para que a sustentabilidade empresarial seja internalizada nos processos de gestão.

## Abordagens práticas: a indústria Moinho Paulista

O Moinho Paulista tem por nome fantasia Nita Alimentos e, atualmente, é um dos dez principais moinhos brasileiros, num grupo de 220 moinhos existentes no País (ABITRIGO, 2012). Caracterizada como uma empresa de grande porte, de acordo com a classificação definida pelo Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES), a organização atua no segmento alimentício, tendo como principal função a transformação do trigo em farinha. Sua sede industrial está localizada próximo ao Porto de Santos, e sua matriz administrativa em São Paulo.

A empresa comercializa seus produtos, com vendas diretas, a clientes finais (pessoa física) e empresas (pessoa jurídica), atuando na produção de farinhas, misturas para pães e bolos, pães prontos para o consumo, fermento, farelo, coberturas prontas e panetones. Os produtos são divididos em dois segmentos: a linha doméstica e a profissional. Dentre suas marcas estão a Nita, Nita *Mix*, Nita *Cook*, Nita *Cream*, Sabores de Nita, Fada, Lena, Invencível e Vega.

A matéria-prima utilizada pelo Moinho Paulista é de origem estrangeira, oriunda principalmente da Argentina e do Canadá, e comprada por meio da Bolsa de Valores, pois, apesar do trigo se tratar do segundo cereal mais produzido no mundo, com significativo peso na economia agrícola global, no Brasil, sua produção é de baixa qualidade e insuficiente para a demanda interna (BRASIL, 2011).

Convém ressaltar que a experiência do Moinho Paulista no mercado é um fator diferencial para manter a competitividade, sem alterar a qualidade, e, por isso, atualmente ocupa o quarto lugar como fornecedor no mercado brasileiro e com *share* de 7,5%, segundo a Revista Super Varejo (2012). Dentre os seus principais concorrentes estão o J. Macedo, com três moinhos localizados em Salvador, Fortaleza e Londrina; o Moinho Anaconda, com duas plantas industriais, localizadas em São Paulo e Curitiba; e o Cruzeiro do Sul, com seis moinhos, distribuídos em Belém, São Luiz, Olinda, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre. Segundo o setor comercial do Moinho Paulista, a região que mais consome os seus produtos é o Sudeste, principalmente o interior paulista, e os principais clientes varejistas são o Atacadão, Makro, Nissin, Carrefour e Barcelona. A propósito, além de se relacionar com os clientes (pessoas físicas e jurídicas), a organização possui relacionamento pontual e situacional com seus concorrentes, elencados anteriormente, bem como com associações do segmento

industrial e da triticultura, sindicato, fornecedores, funcionários e com a comunidade do entorno da área industrial.

### **Metodologias para o diagnóstico de elaboração do plano de comunicação**

Em consonância com as reflexões teóricas e as análises do cenário organizacional e mercadológico, além das necessidades e oportunidades institucionais identificadas junto ao Moinho Paulista, ao longo de 2012, foram desenvolvidos quatro métodos de pesquisa e avaliação junto à organização:

1. A análise SWOT, que contempla o estudo da situação do Moinho Paulista, considerando as características da sustentabilidade empresarial no contexto de suas forças e fraquezas, além das oportunidades e ameaças com relação ao mercado local, regional ou global. Assim, as constatações elencadas na análise, elucidada no quadro abaixo, possibilitaram a compreensão dos aspectos da organização em seu micro e macroambiente, além de alguns pontos que devem ser aperfeiçoados para que a empresa atue em sinergia com a causa da sustentabilidade.

#### **Quadro 1 – Análise SWOT**

Pontes Fortes	Pontes Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Localização privilegiada – próximo ao Porto de Santos;</li> <li>•Investimento recente em infraestrutura e tecnologias;                             <ul style="list-style-type: none"> <li>•Grande capacidade de produção;</li> <li>•Certificada pelas ISOs e OHSAS;</li> </ul> </li> <li>•Disposição para implantar a política de sustentabilidade;</li> <li>•Padrão de qualidade nos processos produtivos;</li> <li>•Memorabilidade forte da marca NITA entre os clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cultura organizacional frágil perante os funcionários;</li> <li>•Ausência de programas de relacionamento com os públicos de interesse;</li> <li>•Grande percentual de acidentes no ambiente de trabalho;                             <ul style="list-style-type: none"> <li>•Atividade laboral de alto risco;</li> </ul> </li> <li>•Ausência de um grupo/núcleo de apoio do funcionário;</li> <li>•Ausência de uma estrutura sistemática de comunicação;</li> <li>•Sustentabilidade como obrigação e sinônimo de certificações.</li> </ul>

**Oportunidades**

- Matéria-prima comprada pela Bolsa de Valores;
- Mercado consumidor estável;
- Fortalecimento das políticas nacionais e internacionais sobre a sustentabilidade;
- Consciência dos consumidores sobre a responsabilidade socioambiental;
- Exigência dos órgãos públicos na incorporação da sustentabilidade na cadeia produtiva;
- Discussão da temática da sustentabilidade a nível mundial em agendas políticas e corporativas;
- Projeção do crescimento da triticultura em âmbito mundial;
- Fortalecimento do agronegócio no Brasil;
- Valorização do setor gastronômico no Brasil.

**Ameaças**

- Altas taxas no Porto de Santos;
- Concorrentes estruturados com relação à sustentabilidade;
- Recessão econômica mundial;
- Variações da economia na Argentina e Canadá, principais exportadores de trigo;
- Influência da economia mundial no preço do produto;
- Aumento do protecionismo nos países exportadores;
- Possíveis pressões por grupos de direitos humanos, ambientais e imprensa;
- Variações climáticas extremas que prejudicam a plantação de trigo.

2. A pesquisa qualitativa com os gestores da empresa, a fim de analisar seu entendimento sobre as dinâmicas da política de gestão integrada implantada pelo Moinho Paulista, no que toca às temáticas relacionadas à sustentabilidade, além de identificar como se processa a comunicação interna da organização, pelo prisma de seus líderes. A pesquisa foi baseada no método da entrevista em profundidade, cujo instrumento de pesquisa refere-se a um roteiro de perguntas abertas relativas às temáticas de relações trabalhistas, clima organizacional, segurança, comunicação e ações socioambientais. Para compor a amostra pesquisada, de acordo com os procedimentos da pesquisa qualitativa, focada na representatividade dos depoimentos coletados e não na exaustividade numérica em termos de sujeitos inquiridos, entrevistamos seis gestores das áreas com maior número de funcionários, além daquelas responsáveis pela comunicação interna e gestão de projetos socioambientais.

3. A pesquisa quantitativa com os funcionários do Moinho Paulista, com o objetivo de avaliar seus conhecimentos sobre a política de gestão integrada do Moinho Paulista, que também contempla ações de sustentabilidade, além de analisar o clima

organizacional. A pesquisa foi bi-etápica<sup>6</sup>, baseada na aplicação de um questionário semi-estruturado, elaborado a partir de cinco temáticas pertinentes à sustentabilidade empresarial: relações trabalhistas, clima organizacional, segurança do trabalho, comunicação interna e ações socioambientais. Para analisar todos os setores da empresa, utilizamos o método de amostra estratificada, valendo-se de 35% de 11 setores da área operacional.

4. O grupo focal com 15 funcionários do Moinho Paulista, para inferir sua percepção acerca das dinâmicas de comunicação interna. A aplicação desta técnica justifica-se pelo dinamismo que lhe é inerente, haja vista que este método é caracterizado pela reunião de um grupo de pessoas em torno de uma temática específica, a fim de desenvolver diálogos e trocas de ideias.

Com base nas análises e pesquisas aplicadas à empresa, foi constatado que a gestão do Moinho vem se preocupando com questões referentes à sustentabilidade empresarial, muito embora suas ações se evidenciem como pontuais e como sinônimo de certificações, não propriamente como um valor incorporado pela cultura organizacional e pelos processos de gestão. Com efeito, o conceito de sustentabilidade ainda não é compreendido e internalizado coerentemente no ambiente organizacional.

Outra importante constatação levantada concerne à ausência de uma comunicação estruturada e sistemática que informe, dialogue e viabilize as práticas sustentáveis da organização. Na realidade comunicacional do Moinho Paulista não há planejamento, tampouco uma estrutura de comunicação organizacional que promova a interação da empresa com os seus colaboradores, uma vez que as poucas ações são geridas pela área de Recursos Humanos, que não possui *know how* técnico e teórico para exercer tal função. Internamente, além de utilizar-se de técnicas e veículos de comunicação pouco atrativos, a comunicação do Moinho Paulista é meramente técnica e informacional, ou seja, verticalizada e de mão única, dispensando qualquer intenção de gerar vínculos horizontais com seus colaboradores, na perspectiva da comunicação de mão dupla (GRUNIG, 2011). Ante esse panorama, constatações, como a falta de reconhecimento e envolvimento da empresa com seus empregados, imperam no ambiente organizacional, tendo como consequência o diagnóstico de que os relacionamentos da organização com os seus colaboradores são superficiais e

---

<sup>6</sup> A pesquisa foi dividida em duas etapas, sendo a primeira realizada pela estratificação da empresa em setores onde foi implementada a pesquisa, e, posteriormente, a aplicação efetiva do questionário com os funcionários de cada setor.

meramente formais, ou seja, sem primar pelo envolvimento dos funcionários com a empresa e suas ações.

Diante disso, foi identificada a real e emergente necessidade em desenvolver, junto ao Moinho Paulista, um plano de comunicação para a sustentabilidade que contemple as dimensões da comunicação na gestão sustentável.

### **As dimensões comunicacionais na gestão do Moinho Paulista: informação que gera mudança e impulsiona o processo**

O plano de comunicação organizacional do Moinho Paulista conduz suas ações em consonância com a nova filosofia organizacional da empresa, fundamentada na sustentabilidade de seus negócios. Assim, as ações e programas desenvolvidos para o Moinho Paulista foram segmentados a partir das três dimensões da comunicação na sustentabilidade: a informação, com a comunicação da sustentabilidade; a mudança, sob a forma da comunicação para a sustentabilidade; e o processo, com a sustentabilidade da comunicação.

Nesse sentido, a primeira dimensão, que consiste na **informação**, prima pela consolidação e no entendimento conceitual da sustentabilidade na filosofia organizacional. As ações e programas nesta etapa foram desenvolvidos para viabilizar a interação do Moinho Paulista com suas diversas redes de relacionamento, a fim de gerar a identificação e o envolvimento destes com as causas socioambientais da empresa. Dentre as ações e programas contemplados nesta dimensão, destacam-se:

- **O Jornal Silo de Notícias:** Canal de expressão da força de trabalho do Moinho Paulista, com conteúdo e abordagem fundamentalmente baseada na bagagem sociocultural dos empregados. Seu objetivo é gerar empatia entre a organização e seus funcionários, informá-los sobre as novidades, destaques e notícias da organização e, concomitantemente, valorizá-los, prestando o merecido reconhecimento por meio da divulgação dos destaques da empresa. Cabe-nos sublinhar que este veículo é destinado, principalmente, aos funcionários, familiares e visitantes da organização.

Estrategicamente, o jornal segue os moldes dos jornais populares da Baixada Santista, localizada no litoral de São Paulo, desenvolvido em formato tabloide, com seis páginas, notas frias e tiragem mensal. Consideramos que, para este veículo, o modelo de diagramação mais adequado aos objetivos seria o modular, com textos e imagens

distribuídos tanto em formato vertical quanto horizontal, haja vista o dinamismo e a atratividade oferecida por este conceito. Com relação ao conteúdo, o Silo de Notícias é dividido em oito editorias, além de um espaço com cruzadinha, *sudoku* e charges. A mensuração desta ação será por meio de relatórios, com o número de matérias publicadas em cada editoria, bem como o número de sugestões enviadas, que mostrará o envolvimento dos colaboradores na elaboração da ferramenta de comunicação. Anualmente, será aplicada uma pesquisa de satisfação com o público-alvo.

- **O Programa de Visitas “Conhecendo os caminhos do trigo”:** Iniciativa que promove vínculos profícuos e constantes com o meio social onde a organização atua. O programa de visitas *Conhecendo os caminhos do Trigo* tem por objetivos promover a interação entre organização e seus *stakeholders*, assegurar a aceitabilidade da organização junto aos seus públicos de interesse, além de legitimar uma imagem de confiança e credibilidade.

Este programa consiste em visitas monitoradas na área fabril, elaboradas mediante a solicitação do visitante, tendo a supervisão e acompanhamento de técnicos qualificados para explanar os processos produtivos da farinha de trigo Nita, além da distribuição de materiais institucionais aos visitantes. A ação é destinada para familiares, ex-funcionários, comunidade do entorno da fábrica, estudantes, fornecedores, clientes e diretoria da empresa. Para avaliar a satisfação e eficácia desta atividade, foram propostas pesquisa com os visitantes, em forma de questionário, ao final da visita, e a elaboração de um relatório sobre o programa de visitas da empresa, constando a quantidade de visitas recebidas, seguindo os critérios de segmentação exposto no planejamento; a quantidade de visitantes que participaram do programa naquele período, além dos resultados das pesquisas aplicadas.

A segunda etapa do plano de comunicação voltado à gestão sustentável do Moinho Paulista consiste na dimensão da **mudança**, que objetiva internalizar a sustentabilidade como valor intrínseco no ambiente organizacional. Deste modo, foram desenvolvidos ações e programas que perspectivam instigar os funcionários do Moinho Paulista a concretizarem as práticas sustentáveis nas atividades laborais da empresa. Dentre elas, destacam-se:

- **O Programa Silo de Ouro:** Plenária de Sustentabilidade, atividade motivacional que consiste na valorização de ideias ecoeficientes, elaboradas pelos funcionários, a fim de estimular a participação criativa desses sujeitos na melhoria

contínua dos processos produtivos do Moinho Paulista e promover um ambiente de trabalho socioambientalmente responsável, conforme a política de gestão integrada da organização. Dessa forma, as estratégias elaboradas para esta ação consistem na criação de uma Plenária de Sustentabilidade, seguida da premiação das equipes com o melhor projeto apresentado.

O programa Silo de Ouro é estruturado a partir da apresentação de projetos elaborados por equipes, denominadas de silo, formadas em cada gerência da empresa. Os projetos devem ser embasados de acordo com a necessidade do ambiente de trabalho da equipe, visando à melhoria dos processos de trabalho e à eficiência da produção do Moinho Paulista. A apresentação dos projetos é realizada na Plenária de Sustentabilidade. No evento, uma comissão julgadora, formada por gestores das áreas, julga os projetos, tomando por base os critérios de criatividade, ecoeficiência e qualidade. Dessa forma, cada silo apresenta seu projeto, seja por meio de música, teatro, *slides* ou vídeo. Após a apresentação, ocorre a votação e, logo em seguida, a contagem dos votos e o resultado da plenária. O silo ganhador deve ser premiado e sua ideia será implantada na empresa, além de receber destaque nos demais veículos de comunicação do Moinho Paulista. A mensuração desta ação está planejada segundo a verificação de projetos inscritos e a lista de presença na Plenária

No que concerne à última etapa do plano de comunicação, visualizada pela dimensão do **processo**, a inserção da comunicação nas dinâmicas da sustentabilidade torna-se elementar para a concretude de uma gestão consciente dos negócios. Nesse sentido, as ações dessa dimensão visam potencializar as práticas sustentáveis na comunicação do Moinho Paulista, a fim de garantir a coerência e a transparência do discurso comunicacional com a realidade da organização. Dentre as ações propostas, destaca-se:

- **Manual de Comunicação Organizacional do Moinho Paulista:** Ação que visa, essencialmente, auxiliar na construção de uma comunicação organizacional alinhada, sinérgica e estruturada no Moinho Paulista. O manual oferece as diretrizes e orientações para a utilização dos veículos de comunicação da empresa, a fim de criar um padrão para todas as ações organizacionais viabilizadas pela comunicação, fortalecendo a identidade organizacional do Moinho Paulista e o exercício pleno da comunicação nos processos de gestão consciente.

Como estratégia de apresentação desta ação, foi proposta uma reunião com os diretores, coordenadores e supervisores de todos os setores da empresa, para a explanação dos tópicos constituintes do manual, seguido da entrega deste material e uma conversa informal com os gestores sobre as percepções e possíveis dúvidas relacionadas a este material. A mensuração desta ação está embasada numa pesquisa qualitativa após a apresentação, a fim de inferir a compreensão dos gestores acerca da aplicabilidade do manual nas dinâmicas corporativas.

### **Considerações finais**

Neste estudo, exploramos uma abordagem conceitual reflexiva acerca dos processos de gestão empresarial que perspectivam a sustentabilidade como valor inerente às atividades produtivas, e não meramente fruto de ações de *marketing* ou do que se convencionou chamar como *greenwashing*. Repensar as relações entre interesse privado e interesse público, ou seja, entre o mercado e a sociedade, analisadas pela perspectiva das relações públicas, foi um dos eixos norteadores deste trabalho. A partir desse contexto, é possível afirmar que o exercício deliberado das relações públicas, visualizado por meio de suas funções administrativa, política, mediadora e estratégica, faz-se elementar para aprimorar as redes de relacionamento das empresas, promovendo a interação com os seus diversos públicos, além de conduzi-la na consolidação de uma cultura organizacional pautada pela ética e pela responsabilidade socioambiental.

Nesta linha de pensamento, uma nova realidade comunicacional foi proposta ao Moinho Paulista, foco deste estudo. Com o planejamento estratégico de comunicação organizacional, objetivamos agregar a sustentabilidade como valor norteador das dinâmicas internas do Moinho, de modo a conceber uma identidade organizacional coesa com a política de gestão da empresa. Logo, fez-se necessário, estrategicamente, trabalhar a comunicação de mão dupla com o público interno, num viés de valorização desse grupo, coautor da efetividade dos negócios organizacionais.

Assim, por meio do planejamento e desenvolvimento de políticas e técnicas comunicacionais, este estudo contempla uma proposta de trabalho conjunta, isto é, atuando de forma integrada com todos os departamentos da empresa. Esta mudança paradigmática apresentada aos gestores do Moinho Paulista evidencia, também, a

atuação do relações-públicas na manutenção de uma gestão voltada à sustentabilidade, nos seus aspectos fundamentais, quais sejam, comunicacionais e humanos.

## Referências

ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. Guarulhos, São Paulo: Editora Nova Fronteira, 2002.

ALTENFELDER, João Paulo. **Ser sustentável é ser estratégico**. 2011. Disponível em: <<http://www.executivenews.com.br/index.php/executivos-em-foco/em-destaque/99-joao-paulo-altenfelder-qser-sustentavel-e-ser-estrategicoq>>. Acesso em: 27 abr. 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DO TRIGO. 2012. Disponível em: <<http://www.abitrigo.com.br/>>. Acesso em: 02 jan. 2012.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Trigo**. 2011. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/vegetal/culturas/trigo>>. Acesso em: 14 maio 2012.

DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental, sustentabilidade e responsabilidade social**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

DOWBOR, Ladislau. **Inovação social e sustentabilidade**. 2007. Disponível em: <[dowbor.org/07inovacaosocialb.doc](http://dowbor.org/07inovacaosocialb.doc)>. Acesso em: 02 abr. 2012.

FERRARI, Maria Aparecida. **Relações Públicas contemporâneas: a cultura e os valores organizacionais como fundamentos para a estratégia da comunicação**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

FERREIRA, Jussara Suzi Assis Borges Nasser; RIBEIRO, Maria de Fátima (Orgs.). **Atividade empresarial e mudança social**. 2009. Universidade de Marília, São Paulo. Disponível em: <[http://www.unimar.br/publicacoes/2010/atividade\\_empresarial.pdf](http://www.unimar.br/publicacoes/2010/atividade_empresarial.pdf)>. Acesso em: 24 mar. 2012.

GRUNIG, James E. **Uma teoria geral das Relações Públicas: quadro teórico para o exercício da profissão**. In: FRANÇA, Fábio; GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2. ed. São Caetano do Sul: Editora Difusão, 2011.

IANHEZ, João Alberto. **Relações Públicas nas organizações**. In: KUNSCH, Margarida Maria K. **Obtendo resultados com relações públicas**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Editora Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. (Org.). **Relações públicas: histórias, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Orgs). **A comunicação na gestão estratégica da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul: Editora Difusão, 2009.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul, S.P: Editora Difusão, 2008.

NETO, Francisco Paulo de Melo; FROES, César. **Responsabilidade social & cidadania empresarial**. A administração do Terceiro Setor. Rio de Janeiro: Editora Quality Mark, 1999.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas: função política**. 3. ed. São Paulo: Editora Summus, 1995.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Editora Pioneira, 1991.

TRIGO. **A história da indústria brasileira de Moagem de Trigo**. 2012. Disponível em: <[http://www.trigo.com.br/index.php?op\\_secao=trigo&titulo=moagem](http://www.trigo.com.br/index.php?op_secao=trigo&titulo=moagem)>. Acesso em: 04 mai. 2012.