

FACULDADE CÁSPER LÍBERO

MESTRADO EM COMUNICAÇÃO

**A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DA
SUSTENTABILIDADE COMO DIÁLOGO NO AMBIENTE
CONTEMPORÂNEO**

O ESTUDO DE CASO DA AMBEV NO LINKEDIN

ALESSANDRA CRISTINA SILVA DE VASCONCELOS

São Paulo

2021

ALESSANDRA CRISTINA SILVA DE VASCONCELOS

**A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DA SUSTENTABILIDADE COMO
DIÁLOGO NO AMBIENTE CONTEMPORÂNEO
O Estudo de Caso da Ambev no LinkedIn**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da Faculdade Cásper Líbero, na Área de Concentração *Comunicação na Contemporaneidade* e Linha de Pesquisa *Tecnologia, Organizações e Poder* como requisito para obtenção do título de Mestre em Comunicação.

Orientador: Prof. Dr. Luís Mauro Sá Martino

São Paulo

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Prof. José Geraldo Vieira

Vasconcelos, Alessandra Cristina Silva de.

A Comunicação Organizacional da Sustentabilidade como diálogo no ambiente contemporâneo : o estudo de caso da Ambev no LinkedIn / Alessandra Cristina Silva de Vasconcelos. – São Paulo, 2021.

122 p. : il.

Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Faculdade Cásper Líbero, 2021.
Orientador: Prof. Dr. Luís Mauro Sá Martino.

1. Ambev 2. Comunicação Organizacional 3. LinkedIn 4. Organizações 5. Sustentabilidade I. Martino, Luís Mauro. II. Faculdade Cásper Líbero, Mestrado em Comunicação. III. Título.

CDD 302.2

Bibliotecária responsável: Enisete Malaquias - CRB 8/5821

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

AUTORA: ALESSANDRA CRISTINA SILVA DE VASCONCELOS

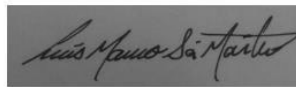
**“A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DA SUSTENTABILIDADE COMO
DIÁLOGO NO AMBIENTE CONTEMPORÂNEO: O ESTUDO DE CASO DA
AMBEV NO LINKEDIN”**



**Profa. Dra. Maria Aparecida Ferrari
Escola de Comunicação e Artes – ECA/USP**



**Profa. Dra. Marli dos Santos
Faculdade Cásper Líbero - FCL**



**Prof. Dr. Luís Mauro Sá Martino
Faculdade Cásper Líbero - FCL**

Data da Defesa: 20 de setembro de 2021.

A meus pais e a meu filho Rafael.
Minha origem e meu legado.

AGRADECIMENTOS

O mestrado é uma jornada de descobertas, um abrir de olhos para um novo universo. Um processo gradual e contínuo de questionamentos, inquietações e aprendizado. Novas perguntas, novas respostas, que nunca se esgotam. Um projeto que, como qualquer outro, não se desenvolve sozinho. Por isso, manifesto meus devidos agradecimentos.

Primeiramente a Deus, que me acompanha, me guia e me inspira a seguir meus planos, com sabedoria e determinação. A traçar novos caminhos e a evoluir a cada dificuldade. A perseverar na fé, em qualquer situação.

À minha família, que está sempre comigo e me abastece de amor e esperança para seguir nessa caminhada. Estar com eles me faz feliz e mais forte.

De todo meu coração, a minha mãe Juçara e meu pai Francisco, que sempre investiram na minha formação, me deram todo o apoio e incentivo aos estudos, além do incalculável amor e afeto em todos os momentos da minha vida. Que me transmitiram valores fundamentais que orientam quem eu sou. Todo meu amor e gratidão, meus eternos amores.

Ao meu marido Tiago, pelo incentivo aos estudos, pelas orientações acadêmicas, pelo apoio no ambiente familiar e por dividir a vida comigo.

Ao meu amado filho Rafael, que, apesar de sua pouca idade, demonstrou compreensão por meus muitos momentos de estudo, manifestando admiração com palavras guardadas no meu coração: “Mamãe, você é uma vencedora”. Obrigada, filho. Você é minha maior razão. Todas as minhas lutas e conquistas são por você e para você.

À Vanessa, minha irmã e companheira de vida, e a meus sobrinhos amados, Ana Beatriz e Victor.

Meus sinceros agradecimentos aos professores da Faculdade Cásper Líbero, tão importantes neste processo de construção e amadurecimento acadêmico. Professor Dr. Carlos Roberto da Costa, Professor Dr. José Eugênio de Oliveira Menezes, Professor Dr. Marcelo Santos de Moraes, Professora Dra. Marli dos Santos – obrigada pela generosidade em compartilharem conhecimento e por promoverem um ambiente de diálogo e reflexões importantes que levarei para minha vida. Recebam meu respeito e minha profunda admiração.

À Professora Dra. Ágatha Eugênio Franco de Camargo Paraventi, por me acolher e me energizar em suas aulas de graduação de Relações Públicas.

Agradeço às professoras presentes em minha banca, Professora Dra. Maria Aparecida Ferrari e Professora Dra. Marli dos Santos, pela leitura atenta, por suas orientações valiosas e criteriosas e por serem fontes de inspiração acadêmica.

Meu agradecimento especial a meu orientador, Luís Mauro Sá Martino, por sua acolhida generosa, sua escuta ativa, seu apoio e incentivo para expandir meus limites. Suas preciosas orientações, assim como o conhecimento compartilhado em suas brilhantes aulas, permanecerão como lembranças valiosas deste processo. Minha profunda admiração e gratidão por ter me acolhido nesta jornada.

Meu agradecimento aos colegas de mestrado, pela convivência, pela troca sempre valiosa, pelo apoio, pela amizade, seja nos cafés, nos corredores ou virtualmente. Seguiremos juntos.

Concluir esta jornada, especialmente em condições tão adversas quanto as que se apresentaram durante uma pandemia, tem um valor adicional. Foram muitas horas de aulas online, leituras, estudos, preparação de artigos, participação em congressos, pesquisa e produção, tudo isso entre os ruídos e afazeres da vida familiar, dificultada pela rotina do confinamento. Para conciliar, muitos dias começaram as cinco horas da manhã, entre um café com leite e muitos livros. Um grande desafio, mas uma realização ainda maior.

Agradeço por este período de profundo aprendizado e aprimoramento, não apenas acadêmico, mas também pessoal, que me permitiu ampliar minha visão de mundo.

Que este trabalho possa colaborar para outros estudos de comunicação e de sustentabilidade, instigando outros pesquisadores nas reflexões e na busca por um mundo com mais diálogo, mais humano, mais consciente de nossa condição de interdependência e de responsabilidade com as gerações futuras.

“Sempre é possível desenvolver uma nova capacidade de sair de si mesmo rumo ao outro. Sem tal capacidade, não se reconhece às outras criaturas o seu valor, não se sente interesse em cuidar de algo para os outros, não se consegue impor limites para evitar o sofrimento ou a degradação do que nos rodeia”.

Papa Francisco (Laudato Si)

RESUMO

A comunicação organizacional representa função relevante para a construção da ideia de sustentabilidade na sociedade contemporânea, contemplando o senso de interdependência sistêmica e o papel de todos na busca de um bem comum. O tema, de interesse geral e que se orienta à integração entre o desenvolvimento econômico, social e a preservação ambiental, agregando aspectos de ética e governança, atende demandas sociais, políticas e econômicas e é abordado com diferentes sentidos e recursos pelas organizações, como forma de posicioná-las institucional e mercadologicamente e responder à dinâmica do mercado e do capital.

Este estudo busca compreender como se constitui a comunicação organizacional da sustentabilidade como forma de diálogo com as partes interessadas, observando a relevância do tema para a estratégia de comunicação das organizações na contemporaneidade, assim como os sentidos, recursos e padrões discursivos utilizados, adotando como método o estudo de caso da comunicação da empresa Ambev na rede social digital LinkedIn e como técnica a análise de conteúdo de Laurence Bardin (2011).

A análise do caso permitiu observar o diálogo com o cotidiano e a predominância do compromisso social na comunicação da sustentabilidade, com a utilização de alguns discursos dominantes: o discurso da colaboração e da responsabilidade compartilhada, o discurso da alteridade, ancorado por sentidos de igualdade e diversidade, além do destaque a causas de comoção e visibilidade social.

Palavras-chave: Ambev. Comunicação Organizacional. LinkedIn. Organizações. Sustentabilidade.

ABSTRACT

Organizational communication plays a relevant function in the construction of the sustainability idea in the contemporary society, contemplating the sense of systemic interdependence and the role of everyone in the search for a common good. The topic, of general interest and oriented towards the integration between economic and social development and environmental preservation, adding aspects of ethics and governance, meets social, political and economic demands and is approached with different senses and resources by organizations, as a way to position themselves institutionally and marketwise and respond to the dynamics of the market and the capital.

This study seeks to understand how the organizational communication of sustainability is constituted as a form of dialogue with stakeholders, noting the relevance of the theme for the communication strategy of organizations today, as well as the senses, resources and discursive patterns used, adopting as a method the case study of the communication of Ambev company on the digital social network LinkedIn and using as a technique the content analysis by Laurence Bardin (2011).

The analysis of the case allowed us to observe the dialogue with daily life and the predominance of social commitment in the communication of sustainability, using some dominant discourses: the discourse of collaboration and shared responsibility, the discourse of alterity, anchored by senses of equality and diversity, in addition to the highlight to causes of commotion and social visibility.

Keywords: Ambev. Organizational Communication. LinkedIn. Organizations. Sustainability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Frentes de atuação em sustentabilidade da Ambev.....	49
Figura 2 – Exemplos de postagens referentes a agricultura familiar.....	50
Figura 3 – Exemplo de postagem sobre programa de inovação	53
Figura 4 – Postagens de apoio a comerciantes e empreendedores	55
Figura 5 – Postagens sobre programa de embalagem circular	57
Figura 6 – Postagem sobre programa de aceleração de startups	59
Figura 7 – Postagem sobre programa de startups	60
Figura 8 – Postagens sobre resultados em programas de startups.....	61
Figura 9 – Postagens sobre iniciativas para redução de lixo	63
Figura 10 – Postagens sobre iniciativas de eficiência energética.....	64
Figura 11 – Presença feminina nas postagens	78
Figura 12 – Postagens Dia das Mulheres.....	79
Figura 13 – Vídeo com depoimentos da comunidade LGBTQIA+	80
Figura 14 – Vídeo depoimento de funcionário transsexual.....	81
Figura 15 – Vídeo depoimento de funcionário gay.....	83
Figura 16 – Postagens de Programas de Inclusão Racial	84
Figura 17 – Postagens com imagens e trajetórias de funcionários negros	85
Figura 18 – Publicação de postagem do CEO da Ambev.....	94
Figura 19 – Postagem anunciando doação de álcool em gel na pandemia.....	95
Figura 20 – Postagens sobre fabricação e doação de máscaras durante a pandemia.....	95
Figura 21 – Postagem sobre apoio para construção de hospital durante a pandemia.....	96
Figura 22 – Postagem sobre colaboração com parceiros e ambulantes.....	99
Figura 23 – Postagens sobre parcerias de apoio à crise da pandemia	100
Figura 24 – Postagem com vídeo de reabertura de comércio.....	100
Figura 25 – Postagens sobre doações para crise em Manaus	101
Figura 26 – Postagens Campanha "Ajude um Ambulante"	103
Figura 27 – Postagens Doações de Caixas Térmicas	103
Figura 28 – Postagens com manifestos Ambev sobre episódios de racismo.....	105

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução da Ambev nas redes sociais digitais (em número de seguidores)21

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Análise de Postagens por Categoria ESG.....	24
Quadro 2 – Classificação das postagens por assunto e recorrência.....	25
Quadro 3 – Grupos de Temas Recorrentes.....	25
Quadro 4 – O tom da comunicação publicitária, o conteúdo das campanhas e a postura das marcas frente a pandemia	98

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

Ambev – American Beverages

ANCAT – Associação nacional de catadores e catadoras de materiais recicláveis

CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável

CSR – Corporate Social Responsibility

CSR – Corporate Stakeholder Responsibility

ESG – Environmental, Social, Governance

NYSE – New York Stock Exchange

ODS – Objetivos de desenvolvimento sustentável

ONU – Organização das Nações Unidas

OOH – Out of Home

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	16
1 A SUSTENTABILIDADE E O CAPITALISMO.....	28
1.1 A jornada da sustentabilidade como discurso organizacional.....	28
1.2 A Urgência da Sustentabilidade	32
1.3. A Sustentabilidade Corporativa e o Capitalismo Stakeholder.....	36
1.4. A Sustentabilidade e o Capital	40
2 O DISCURSO DA COLABORAÇÃO E DA RESPONSABILIDADE COMPARTILHADA	46
3 AS ORGANIZAÇÕES E O DISCURSO DA ALTERIDADE.....	66
3.1 A evolução do entendimento sobre igualdade e diversidade nas organizações	66
3.2 Identidade, Identificação e Alteridade como sentidos da comunicação	70
3.3 A comunicação organizacional na promoção da diversidade.....	73
3.3.1. A visibilidade para as mulheres.....	77
3.3.2. Respeito e inclusão - a causa LGBTQIA+	80
3.3.3. Equidade racial	83
3.4 Considerações adicionais sobre a comunicação da diversidade.....	87
4 A VISIBILIDADE DA COMUNICAÇÃO DE CAUSAS CONTEMPORÂNEAS	90
CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
REFERÊNCIAS	115

INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea atravessa profundas transformações nas últimas décadas, potencializadas pela globalização, pelas novas tecnologias, pela revolução do conhecimento e da comunicação. As mudanças vão desde os hábitos de consumo, até a consciência de participação, de cidadania e de identidade do sujeito.

A globalização, conforme lembra Ianni (2013), dá à sociedade uma configuração de sociedade civil mundial, promovendo transformações e deslocamentos como uma espécie de “desterritorialização generalizada”. Para o autor, “o ideário do neoliberalismo adquire domínio mundial, como ideologia e prática, modo de compreender e agir, forma de gestão do mercado e poder político, concepção do público e privado, ordenação da sociedade e visão de mundo”. (IANNI, 2013, p. 58)

Para Castells (2002), vivemos uma sociedade em rede e

[...] o surgimento de um novo sistema eletrônico de comunicação caracterizado pelo seu alcance global, integração de todos os meios de comunicação e interatividade potencial está mudando e mudará para sempre nossa cultura. (CASTELLS, 2002, p. 414)

As mudanças culturais geralmente impactam o mercado e o consumo e, conseqüentemente, os negócios das empresas. Isso porque, como afirma Canclini (1995), o consumo está imbricado na cultura e por meio dele os homens se relacionam e constroem significados em sociedade. A prática de consumo traduz esses significados e contempla o exercício da cidadania, elaborando sentidos de identidade e pertencimento.

O sujeito contemporâneo passa por um processo de fragmentação e deslocamento, que contempla várias identidades abertas, inacabadas, em constante mudança. “O próprio processo de identificação, através do qual projetamos nossas identidades culturais, tornou-se mais provisório, variável e problemático.” (HALL, 2019, p. 11) Isso possibilita ao sujeito sempre encontrar pontos de aproximação no outro, de sinergia de pensamentos e valores.

Para Bauman (2011), vivemos a passagem da “construção de identidade” para um processo de identificação, que nunca se esgota e o “hibridismo cultural” seria visto como uma virtude ou distinção, um veículo para a mobilidade sociocultural positiva. Segundo o autor, a globalização nos aproxima do outro, no sentido de nos colocar na condição de interdependência. Deste modo, surgem novos padrões de comportamento, muitos deles estimulados pela comunicação.

A democratização da comunicação, que revela vozes de múltiplos agentes da sociedade, reconfigura a maneira com que as pessoas se comunicam e reconhecem seu lugar na sociedade. O aumento da vigilância e da pressão social se manifesta em movimentos de ativismo, manifestações individuais e coletivas e polarizações sociais, como uma nova maneira de os sujeitos manifestarem seu lugar de fala. A revolução digital potencializa este fenômeno, conferindo velocidade, amplitude e impacto sistêmico em todas as transformações.

Como lembra Castells (2002), um novo sistema de comunicação, de língua universal digital, promove tanto a integração global da comunicação de uma cultura quanto personaliza-a para cada indivíduo, conforme suas identidades e preferências. “As redes interativas de computadores estão crescendo exponencialmente, criando novas formas e canais de comunicação, moldando a vida e, ao mesmo tempo, sendo moldadas por ela.” (CASTELLS, 2002, p. 40)

O discurso seminal do capitalismo, baseado na prosperidade e no progresso constante, dá mostras de que precisa ser revisado, uma vez que a exploração ilimitada dos recursos naturais associada às desigualdades sociais advindas desse sistema econômico já não consegue garantir a subsistência do ser humano e de todo o ecossistema.

Bauman (2010) descreve o capitalismo como um sistema parasitário. Segundo ele, como todos os parasitas, que sempre prejudicam seu hospedeiro, o capitalismo acaba comprometendo sua própria sobrevivência ao longo do tempo e, por isso, sempre busca novos hospedeiros para se manter vivo.

Diante da situação de desequilíbrio do ecossistema global, resultado da excessiva exploração de recursos naturais nas últimas décadas, além da desigualdade social crescente, torna-se fundamental a consciência de finitude e o esforço coletivo pelo bem comum, de modo a garantir a sobrevivência das gerações futuras. Conforme afirma Boff, precisamos “chegar a um novo paradigma civilizatório que garanta a vitalidade da Terra e a perpetuidade da espécie humana”. (BOFF, 2016, p. 71)

A evolução das discussões sobre sustentabilidade, com o intuito de alavancar ações para resgatar algum equilíbrio socioambiental no planeta, é notável nas últimas décadas. Grupos de atuação global, impulsionados especialmente por movimentos da ONU (Organização das Nações Unidas), desenvolveram objetivos globais que pretendem nortear as estratégias dos setores público e privado em busca de um mundo mais justo e sustentável. A pauta também tem conquistado visibilidade nos meios de comunicação.

Elkington (2012) definiu sustentabilidade como “o princípio que assegura que nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as futuras gerações”. (ELKINGTON, 2012, p. 52) O *triple bottom line*, conceito criado pelo autor e que propõe o equilíbrio entre os 3 Ps (*Profit, Planet, People*)¹, é incorporado por grande parte das organizações que desenvolvem a gestão de sustentabilidade.

A relação de competitividade entre as empresas se tornou mais complexa. A expectativa dos consumidores ultrapassa a fronteira da qualidade e preço dos produtos e serviços, para considerar também o compromisso social e ambiental das empresas. Os consumidores assumem uma nova função, mais exigentes e conscientes de seu poder de escolha e de seu papel de cidadãos.

Fato é que não se define mais uma empresa apenas pelo valor dos seus ativos materiais, mas contabiliza-se também o conceito de responsabilidade social, de responsabilidade histórica, que reveste o capitalismo de um princípio associativo e distributivista. (FARIAS; NASSAR, 2017, p. 78)

De acordo com Kunsch (2018), as organizações devem assumir responsabilidades e compromissos além do lucro e manter relacionamentos além de seus interesses mercadológicos. Kunsch recorda que na “complexidade dos tempos atuais, decorrente do fenômeno da globalização, da revolução tecnológica da informação e da era digital” (2018, p. 22), as empresas precisam assumir novos posicionamentos, baseados em uma comunicação estrategicamente desenvolvida.

A crise de desconfiança nas instituições, como governos, imprensa, igrejas, movimentos sociais, entre outras, abre espaço para que as organizações assumam o papel de catalisadoras da mudança e agentes da transformação.

Vale destacar que a pressão exercida pelo capital, no papel dos investidores e acionistas, são cruciais para impulsionar este movimento. O mercado exige das empresas compromissos sociais, ambientais e de governança, traduzidos pelo conceito ESG (*Environmental, Social and Governance*)², que funciona como apoio para a qualificação das organizações no processo de investimento. Empresas com compromissos em sustentabilidade oferecem menor risco e, conseqüentemente, maiores ganhos aos investidores.

Assim como o critério ESG, o capitalismo *stakeholder* tem se tornado um novo jargão nos ambientes corporativo e financeiro. Freeman, criador da teoria de *stakeholders*, define o

¹ Tradução livre: Lucro, Planeta e Pessoas.

² Tradução livre: Ambiental, Social e Governança

termo como os grupos cujo suporte é essencial para tornar o negócio viável, ou qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pela realização do propósito daquela organização. (FREEMAN, 2010, p. 26)

O capitalismo *stakeholder* propõe uma mudança de paradigma e considera o valor compartilhado pela organização a todos os públicos com os quais ela se relaciona, além do meio ambiente. Neste novo modelo de capitalismo, também chamado de *capitalismo consciente*, a organização assumiria um propósito de contribuição com a sociedade, exigindo um compromisso social, ambiental, ético e moral que manifeste seu papel no enfrentamento dos desafios do mundo.

Para Freeman (2010, p. 280, tradução nossa), “em vez de focar em indivíduos em competição por recursos limitados, o capitalismo de *stakeholder* concentra-se nos indivíduos que trabalham juntos voluntariamente para criar relacionamentos sustentáveis na busca de criação de valor”.

É crescente a mobilização das organizações em função de causas sociais e ambientais de toda ordem. As empresas encontraram uma nova maneira de se comunicar com a sociedade, e, por consequência, o olhar da sociedade se voltou para as organizações como corresponsáveis por questões de ordem social e ambiental. A sociedade entende que as empresas, detentoras de capital e exploradoras de recursos, têm o papel legítimo de fazer a sua parte.

Do ponto de vista acadêmico, a sustentabilidade tem conquistado espaço como objeto de estudos de comunicação nos últimos anos. Bacha, Santos e Schaun (2010), em um levantamento da produção de anais de congressos, teses e dissertações sobre o tema entre 2000 e 2010, encontraram 80 trabalhos que tratam de sustentabilidade e comunicação. As autoras destacam que o interesse pelo assunto teve crescimento especialmente após 2006 e sugerem que a divulgação do evento Rio + 10 possa ter contribuído para isso. (BACHA; SANTOS; SCHAUN, 2010, p. 9)

Além da relevância do assunto para o campo da comunicação, o tema se faz aderente à área de concentração deste Programa de Pós-Graduação, assim como para a linha de pesquisa “Tecnologia, Organizações e Poder”.

Dado esse contexto, este trabalho busca analisar de que modo as organizações desenvolvem sua comunicação de sustentabilidade, como forma de dialogar com a sociedade num ambiente complexo e em constantes transformações. Busca identificar os sentidos de sustentabilidade destacados pelas organizações, os significados atribuídos à expressão, reconhecer padrões de discurso, recursos e argumentos que sustentam essa comunicação, além

