



ESTRATÉGIA E IDENTIDADE CORPORATIVA VOLTADA PARA A RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL: UM ESTUDO DE CASO DA COPEL

Gabriela Carpejani

Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Brasil
gabrielacpj@yahoo.com.br

RESUMO

O presente estudo busca inspirar reflexões sobre os a responsabilidade socioambiental para processos internos da organização e a criação de uma identidade voltada para a responsabilidade socioambiental que agreguem valor ao negócio. Para tanto, propõe-se analisar o modelo de gestão voltado para a sustentabilidade e a construção da identidade corporativa desenvolvida pela Companhia Paranaense de Energia COPEL no período de 2008 a 2010. A metodologia da pesquisa utilizada é um estudo de caso no intuito de demonstrar a proposta de gestão e as atividades executadas para a construção deste modelo estratégico. Conclui-se que para uma organização ser efetivamente sustentável, não basta apenas ações isoladas, é necessário a incorporação do conceito internamente por meio da missão, visão e políticas voltadas para a responsabilidade socioambiental.

Palavras-chaves: Sustentabilidade; Identidade Corporativa; Companhia de Energia.

ABSTRACT

This study was inspired reflections on the social and environmental responsibility for internal processes of the organization and the creation of a focused identity for social and environmental responsibility that add value to the business. It proposes to analyze the management model focused on sustainability and building the corporate identity developed by COPEL Companhia Paranaense de Energia from 2008 to 2010. The research methodology used is a case study in order to demonstrate proposed management and the activities carried out for the construction of this strategic model. It concluded that for an organization to be effectively sustainable, not enough to isolated actions, incorporating the concept is needed internally through the mission, vision and policies for social and environmental responsibility.

Keywords: Sustainability; Corporate Identity; Energy's Company.

1 INTRODUÇÃO

É crescente a cobrança da sociedade por organizações socialmente responsáveis, perfil caracterizado pelo respeito aos valores éticos vigentes, como por exemplo: ações voltadas ao bem estar do funcionário, qualidade de vida da comunidade, respeito ao meio ambiente, geração de valor para a cadeia produtiva, tratamento ético e transparente com os consumidores, entre outras.

Sendo que muitas organizações vislumbram o tema responsabilidade social corporativa como um custo que não agrega vantagem competitiva à empresa (PORTER; KRAMER, 2006). Porter e Kramer (2006) não concordam com esse argumento, enfatizando que se as organizações avaliassem a responsabilidade social com o mesmo arcabouço que orienta o seu core business, elas descobririam que a responsabilidade social corporativa pode ser uma fonte de oportunidade, inovação e vantagem competitiva para a empresa.

O presente estudo busca inspirar reflexões sobre os a responsabilidade socioambiental para processos internos da organização e a criação de uma identidade voltada para a responsabilidade socioambiental que

agreguem valor ao negócio. Para tanto, propõe-se analisar o modelo de gestão voltado para a sustentabilidade e a construção da identidade corporativa desenvolvida pela Companhia Paranaense de Energia COPEL no período de 2008 a 2010.

A metodologia da pesquisa utilizada é um estudo de caso no intuito de demonstrar a proposta de gestão e as atividades executadas para a construção deste modelo estratégico. O estudo não considerou um esquema rígido de análise e interpretação, foi feito um recorte sobre a trajetória da Copel, procurou-se delimitar no espaço de tempo em que a gestão voltada para a sustentabilidade foi implantada em 2008/2010. Para atender ao objetivo proposto, este estudo está organizado em quatro seções, além desta introdução. Na seção 2, identificam-se, a partir da revisão da literatura, os principais conceitos e características a respeito de Responsabilidade Social, Sustentabilidade Empresarial, Perspectivas para Inclusão, Identidade Corporativa, Organizacional, Imagem e Reputação. Na seção 3, a contextualização dos procedimentos metodológicos da pesquisa. Na seção 4 são apresentados e discutidos os resultados e na seção 5 são apresentadas as considerações finais do artigo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Responsabilidade Social

O conceito de responsabilidade social surge no início do século 20, juntamente com o nascimento das empresas, e envolve a ideia básica de se estudar a relação entre empresas e sociedade, visando a entender qual é a responsabilidade que a empresa deve assumir perante a sociedade, visto estar inserida nela (BOWEN, 1953; DAVIS, 1960; CARROL, 1979; WOOD, 1991; ASHLEY, 2002).

Há um consenso entre os autores pesquisados nesse estudo de que a empresa tem responsabilidades perante a sociedade, porém quais são essas responsabilidades e quais são as justificativas dessas responsabilidades parece ser o ponto de divergência na definição do conceito de responsabilidade social.

Segundo Howard Bowen (1957), autor do livro "Responsabilidades Sociais do Homem de Negócio" e considerado por muitos acadêmicos como uma das primeiras publicações sobre o tema, entende a responsabilidade social como a obrigação do homem de negócios em adotar fins e valores da sociedade.

Para Davis (1960), a responsabilidade social se relaciona as obrigações econômicas e obrigações sociais da empresa. As obrigações econômicas se justificam a partir do argumento de que sendo a empresa uma unidade econômica da sociedade é esperada dela ações a questões como empregos, inflação e competitividade. As obrigações sociais são justificadas a partir do entendimento de que estando a empresa inserida em sistema social é seu dever alimentar e desenvolver os valores humanos desse sistema.

Para Carroll (1979), a responsabilidade social envolve diversas expectativas que a sociedade tem em relação à empresa, e é devido a essa diversidade que o conceito ganha várias interpretações agrupadas em quatro categorias de expectativas que a sociedade tem em relação aos negócios, definindo então o conceito de responsabilidade social como as expectativas econômicas, legais, éticas e do livre arbítrio dos gestores, que a sociedade tem em relação às empresas.

Wood (1991) chama a atenção para a importância de se trabalhar com princípios em vez de categorias de responsabilidade social, conforme estabelecidas Carrol (1979), desta forma segundo a autora a

responsabilidade social se divide em três níveis de análise: (1) institucional, envolvendo todos os negócios em virtude de seu papel como instituição econômica; (2) responsabilidade pública, envolvendo impactos específicos dos negócios; (3) livre-arbítrio, envolvendo a ação moral dos gestores das empresas. Uma vez entendida a distinção entre esses níveis, é possível definir a responsabilidade social a partir de três princípios norteadores: (1) o princípio da legitimidade; (2) o princípio da responsabilidade pública; (3) e o princípio do livre arbítrio dos gestores.

Ashley (2002) define a responsabilidade social como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo pró ativa e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e à sua prestação de contas com ela. A organização, neste sentido, assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas às suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos.

Wilson (2003) também enfatiza a obrigação ética do indivíduo, ou seja, a obrigação que os gestores da organização devem ter para atender às necessidades da sociedade. Para elaborar o conceito de responsabilidade social, o autor utiliza como base quatro teorias filosóficas: A teoria do contrato social, em que a sociedade é vista como um ente composto por uma série de contratos explícitos ou implícitos, feitos entre indivíduos, organizações e instituições. Esses contratos possibilitam que a troca entre os elementos da sociedade aconteça em um ambiente de confiança e harmonia. Nessa teoria a organização é vista como uma unidade produtiva, que recebe uma licença para operar em troca de um bom comportamento. Já a teoria da justiça social, que foca a questão da distribuição justa e igualitária de bem-estar, poder e outros benefícios importantes para a sociedade. A teoria de direitos, que está relacionada à teoria de direitos humanos e à teoria do direito a propriedade. Embora os acionistas de uma organização tenham direitos em relação à sua propriedade. Isso não significa que eles possam sobrepujar os direitos humanos dos empregados, da comunidade onde atuam ou de outras partes interessadas, "stakeholders" ligados à organização. E por fim a teoria deontológica, que se relaciona ao dever moral de tratar com respeito todos os membros da sociedade.

2.2 Sustentabilidade Empresarial

O tema Sustentabilidade Empresarial sustenta-se, na maior parte das propostas empresariais, para os aspectos ambientais, econômicos e sociais. Dessa forma, as ações propostas pelas empresas tendem a priorizar as ações voltadas para a sustentabilidade ambiental, sustentabilidade econômica e/ou sustentabilidade social.

As primeiras tentativas de sistematizar o conhecimento sobre sustentabilidade e torná-lo aplicável para qualquer cidadão ou organização, são encontradas em documentos originados na década de 1960. De acordo com Lemos (2006, p. 7) em 1968 houve a criação do Clube de Roma, um grupo de pessoas interessadas em debater assuntos relacionados a política, economia internacional, ao meio ambiente e desenvolvimento sustentável. Neste, cientistas de vários países tiveram a incumbência de estudar e de propor soluções para os problemas decorrentes da crescente pressão que a explosão demográfica já exercia sobre o equilíbrio dos ecossistemas do Planeta.

Um dos importantes resultados desse grupo de discussão foi a elaboração de um relatório publicado pela primeira vez em 1972, denominado "The limits to growth" (Os limites do crescimento), que defendia a necessidade de se conquistar um equilíbrio global baseado em limites ao crescimento da população, no desenvolvimento econômico dos países menos desenvolvidos e em uma atenção aos problemas ambientais. Tal relatório causou enorme impacto entre a comunidade científica, por apresentar cenários catastróficos de como seria o planeta, caso persistisse o padrão de desenvolvimento vigente na época. A partir daí, outros relatórios alertavam com frequência para a necessidade de se mudar o padrão de desenvolvimento vigente (MARGOLIN, 1998).

Outro marco importante deu-se em 1972, quando a Organização das Nações Unidas (ONU) organizou a 1ª Conferência Internacional para o Meio Ambiente Humano, realizada em Estocolmo – Suécia, com o objetivo de reavaliar as relações da sociedade com o Meio Ambiente. Os debates deram-se entre as propostas do grupo de profissionais do Instituto de Tecnologia de Massachussets (MIT), defendendo limitações ao uso de recursos naturais e os países subdesenvolvidos, cuja base econômica sustentava-se no processo de extração, produção agropecuária e industrialização. Era imprescindível a continuidade das atividades industriais que possibilitariam seu desenvolvimento e melhoria de condições socioeconômicas.

Ainda neste evento, a Primeira Ministra da Índia, Indira Gandhi, alertou, em seu discurso, que "o pior tipo de poluição é a pobreza e a falta de condições mínimas de alimentação, de saneamento e educação". Assim, no documento final, a Declaração da Conferência, ressalta que "nos países em desenvolvimento, os problemas ambientais são causados, na maioria, pelo subdesenvolvimento". A ONU criou, então, o PNUMA - Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (LEMOS, 2006).

O Clube de Roma lançou, em 1973, o Relatório "Momento de Decisão". Este priorizou a questão da energia. Nos resultados apresentados, destaca-se um alerta sobre o provável grande declínio da população mundial, a partir de 2025, por causa de crises de alimentação mundial. O Clube propôs, então, "a elaboração de uma estratégia cooperativa para todos os países, orientada por um plano global, que chamaram de "Crescimento Orgânico" (LEMOS, 2006).

Em 1981 a União Internacional para a Conservação da Natureza e o Fundo Mundial para a Vida Selvagem, com o apoio do PNUMA, lançaram a Estratégia Mundial para a Conservação. A proposta visou harmonizar o desenvolvimento socioeconômico com a conservação do meio ambiente. Lançaram o conceito de desenvolvimento sustentado, que se alinhou ao conceito de ecodesenvolvimento (LEMOS, 2006).

A Organização das Nações Unidas, em 1983, criou a Comissão Mundial Independente sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento - presidida pela Sra. Gro Harlem Brundtland. A Comissão analisou: crescimento populacional, crise urbana, pobreza, níveis de consumo, acesso à água etc. O Relatório Final, denominado Nosso Futuro Comum (1987), apresenta o conceito de desenvolvimento sustentável como sendo, "aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades" (LEMOS, 2006).

Sachs (1993) propõe que o desenvolvimento sustentável pode ser dividido em algumas dimensões para seu planejamento ou aplicação: sustentabilidade social, econômica, ecológica e cultural.

A sustentabilidade social visa obter um desenvolvimento que não se omita das questões sociais, buscando um novo paradigma cultural que privilegie o “ser” e não o “consumismo do ter”, como representação da qualidade de vida, concedendo o direito da cidadania plena para amplos segmentos da população.

Já a sustentabilidade econômica na abordagem macroeconômica, possibilita ao planejamento governamental realizar alocações e fluxos de recursos de forma mais eficaz, possibilitando reduzir os custos sociais e ambientais. No meio empresarial, sobressai-se a necessidade de geração de emprego e renda.

A sustentabilidade ecológica busca obter a harmonia do desenvolvimento com a preservação da natureza, limitando a exploração dos recursos não renováveis, reduzindo os volumes de poluição e buscando soluções inovadoras nas áreas das tecnologias limpas e de gestão ambiental.

Finalmente, a sustentabilidade cultural busca os fundamentos da viabilização das outras dimensões do Desenvolvimento Sustentável, pois é através dela que se preservam as origens ou as raízes culturais de qualquer povo ou empresa, e também que se abrem as possibilidades psico-pedagógicas para o fortalecimento dos hábitos culturais que viabilizarão as medidas e ações necessárias para a obtenção do Desenvolvimento Sustentável.

As recomendações da Comissão Brundtland serviram de base para a Conferência sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Eco- 92), realizada no Rio de Janeiro, em junho de 1992. A noção moderna de desenvolvimento sustentável tem sua origem no debate iniciado em Estocolmo, em 1972, e consolidado vinte anos mais tarde no Rio de Janeiro (GUIMARÃES, 2002).

Em 2002, em Joanesburgo, houve a Cúpula Mundial de Desenvolvimento Sustentável. Nesta, foi endossada a integração dos três componentes do desenvolvimento sustentável: crescimento econômico, desenvolvimento social e proteção ao meio ambiente. O resultado desse evento foi sintetizado pelo então Presidente do Brasil Fernando Henrique Cardoso, com a seguinte análise:

O Encontro Mundial não avançou no caminho do nosso sonho, mas em outra direção, para percebermos que cada país tem que fazer a sua parte. Se formos esperar que os ricos venham fazer as coisas por nós, vamos esperar muito tempo e eles não farão nada. Nós é que temos que cuidar da nossa megadiversidade e fazer com que o nosso exemplo possa ser seguido” (SEQUINEL, 2002).

Paralelamente aos debates e proposições, levados a efeitos por governos, entidades representativas, universidades e demais organizações sociais, as empresas também fizeram parte deste debate ou foram inseridas neste contexto por serem direta e imediatamente afetadas. A partir dos anos 80 as indústrias passaram a investir na modificação dos seus processos de produção, dando ênfase à minimização da geração de resíduos e sua reutilização ou reciclagem. Isto foi possível, inclusive, pelo Programa de Produção Mais Limpa, lançado pelo PNUMA em 1989 (INSTITUTO BRASIL PNUMA, 2010).

Esse movimento em prol da atuação empresarial voltada para a sustentabilidade ganhou força na década seguinte, quando uma parcela significativa das indústrias, especialmente as multinacionais e as empresas de médio e grande porte começaram a adotar códigos de conduta, como a série de normas internacionais ISO 14000, para sistemas de gestão ambiental (INSTITUTO BRASIL PNUMA, 2010).

Nesta dinâmica, as indústrias voltaram sua preocupação para as melhorias no projeto e no desenvolvimento de produtos. A mobilização ocorreu mediante a aprovação das Normas da Série ISO sobre

Rotulagem Ambiental, Avaliação de Ciclo de Vida e Introdução de Aspectos Ambientais no Projeto de Produtos – Ecodesign, três grandes desafios colocados para os profissionais, no sentido de repensar recursos empregados e revisar os processos produtivos.

Nos últimos anos foi criado um 4º desafio empresarial: a economia de baixo teor de carbono. Assim, a ABNT NBR ISO 14064, Partes 1, 2 e 3, e a 14.065, que versam sobre Gases de Efeito Estufa, já contemplam essa questão. Por sua vez, o Comitê Técnico 207 da ISO desenvolve a Norma Internacional ISO 14.067 sobre Pegada de Carbono (INSTITUTO BRASIL PNUMA, 2010).

Mesmo com os avanços observados, em termos de clareza conceitual, debates teóricos e readequação do sistema produtivo em busca de uma prática mais sustentável, esse processo ainda é incipiente na sociedade. Nesse sentido, entende-se que a educação exerce um papel extremamente relevante na busca de mudanças comportamentais de toda uma sociedade.

Lemos (2010, p. 3) também enfatiza que “num mundo submetido a um rápido e profundo processo de mudanças e à crescente interdependência entre os países, a educação adquire a responsabilidade fundamental de contribuir efetivamente para o desenvolvimento de um espírito de solidariedade”, bem como de “cooperação e tolerância, ingredientes necessários para a construção de uma sociedade mais democrática, ambientalmente sustentável e socialmente mais justa”. Assim, faz-se necessário entender como a educação ambiental vem contribuindo com esse processo de mudança de mentalidade e comportamento social.

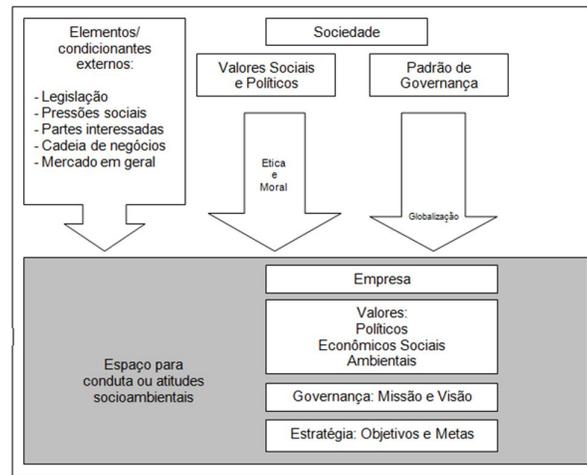
2.3 Perspectivas para Inclusão na Organização

A inclusão de Responsabilidade Sociambiental, segundo Furtado (2005), pressupõe a identificação e análise das características organizacionais e o indispensável aporte de recursos e meios que afetarão o modelo de gestão e, certamente, a cultura institucional e o comportamento de dirigentes e colaboradores.

Conforme Furtado (2005) a análise de cenários futuros é instrumento essencial par a incorporação de práticas de sustentabilidade nas operações da organização, para isto é necessário que sejam englobados os aspectos e impactos econômicos, ambientais e sociais. Para tanto, devem ser considerados: crescimento populacional; afluência econômica; relações entre PIB – Produto Interno Bruto e IGP – Índice Genuíno de Progresso; a demanda total de material por unidade de serviço ambiental; análise de fluxo de material por unidade de serviço ambiental; análise de fluxo de material; tendências na legislação de 2º geração, que incluem prevenção e precaução, padrões de excelência de desempenho e consumo de recursos ambientais em substituição a limitadores de emissão; globalização versus o controle de desempenho das corporações transnacionais; marcos de referência como: crescimento continuado versus economia; previsões e projeções referentes a água, energia, alimento, clima, camada de ozônio, pobreza, migrações, doenças infecto-contagiosas, terrorismo, tecnologias de autodependência, tecnologias desorganizadoras do tecido social, entre outras.

A figura 01 abaixo exemplifica os elementos externos condicionantes e os elementos internos como valores políticos sociais e padrão de governança.

Figura 1 - Elementos influenciadores da responsabilidade socioambiental



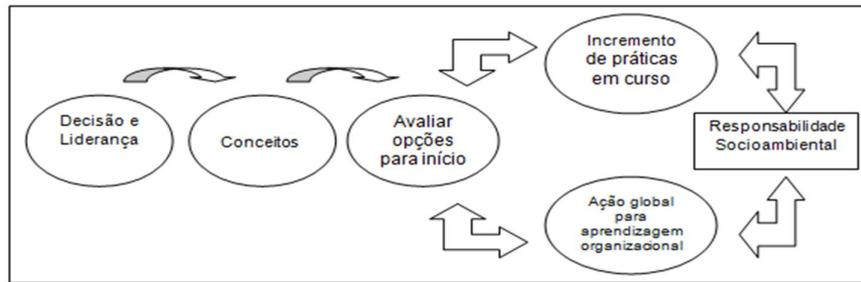
Fonte: Adaptado de Furtado (2005)

Após feita a análise ambiental dos cenários, para a implantação de um modelo de gestão voltados para a responsabilidade socioambiental, o primeiro passo é a decisão organizacional, os dirigentes deverão reconhecer a necessidade de implementação de novas práticas. Dependerá também da identificação das lideranças – definido como a autorização, atribuição ou concessão de poder para que as pessoas possam se organizar, manifestar e participar de decisões. Idealmente recomenda-se a designação de membros do quadro interno, para conduzirem as atividades, na condição de Ecotime de caráter permanente ou provisório, com a função principal de relacionar-se a outros dirigentes, lideranças ou gerências, para transmitir a decisão da alta administração, e conduzir o desenho das iniciativas que resultarão na formalização da Proposta de Sustentabilidade Organizacional.

Em continuidade é preciso proceder a análise de documentos e práticas gerais relevantes, de acordo com a política organizacional vigentes. Há de se considerar a Missão – como a razão de ser ou intenção original do fundador da organização, de acordo com o tipo de atividade praticada e a Visão, entendida como a motivação que mantém a organização no caminho do futuro e expressa o que ela é, e em que deverá tornar-se; sob quais princípios ela se orienta, que valores e compromisso assume.

Ainda segundo Furtado (2005) a estratégia para iniciar o caminho da responsabilidade socioambiental poderá seguir dois caminhos ou opções: aprimorar práticas gerenciais e produtivas em curso e iniciar ações gerais na organização como parte do processo de aprendizagem global.

Figura 2 - Estratégias para iniciar a inserção de práticas de responsabilidade socioambiental na organização



Fonte: Adaptado de Furtado (2005)

2.4 Identidade

Em um mercado cada vez mais competitivo é necessário que as empresas tenham uma diferenciação não somente do produto, mas de toda a corporação. (HATCH E SCHULTZ, 2003)

Para obter seu diferencial, conforme Heding, Knudtzen, Bjerre (2009) muitas empresas criam e gerenciam sua identidade de marca porque expressam exatamente seus valores, capacidades e propósitos. A identidade da marca traz que o foco de sua criação é a unificação visual e comportamental da empresa.

Essa identidade é bem mais complicada de trabalhar do que a imagem do produto porque envolve a delegação de responsabilidade, de quem é o responsável pela força da marca. Outro fato é a dimensão temporal, marcas de produtos vivem no presente, já a construção de uma marca para a identidade corporativa envolve passado e futuro e articula-se com a visão estratégica da companhia. (HATCH E SCHULTZ, 2003).

A identidade da marca é formada por quatro elementos: identidade corporativa, organizacional, imagem e reputação. Heding, Knudtzen, Bjerre (2009). Os quatro elementos podem ser divididos em duas categorias: elementos internos e externos da identidade. As identidades corporativa e organizacional são construídas por elementos internos da organização e a imagem e a reputação são construídas por elementos externos. (HEDING, KNUDTZEN, BJERRE, 2009)

– Identidade Corporativa

O conceito de identidade corporativa, centra-se na criação de uma identidade visual coerente. O fator determinante do sucesso é a capacidade de controlar todas as comunicações com o objetivo de criar uma identidade de marca duradoura, distinta e estável, capaz de comunicar-se linearmente com todas as partes interessadas. (HEDING, KNUDTZEN, BJERRE, 2009)

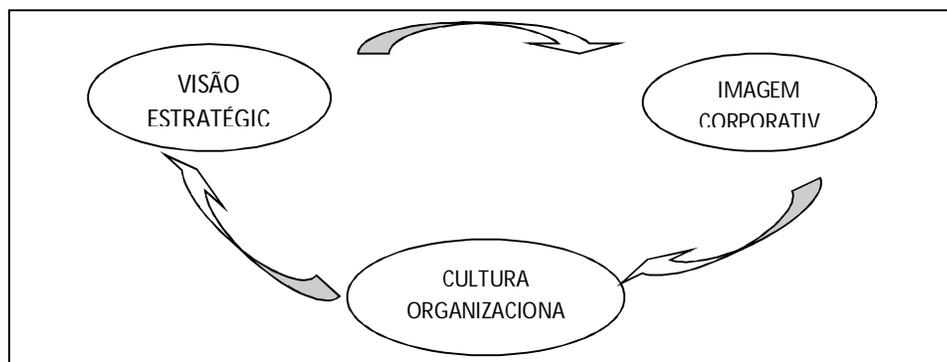
A identidade não só considera os elementos externos (aparência), mas também são considerados os elementos internos (comportamento). Trata-se de uma co-criação porque é formada internamente pela companhia e externamente pelos consumidores. Ela não só contribui com a imagem formada pelo consumidor, mas também para toda a imagem formada por toda a cadeia de *stakeholders*. (HATCH E SCHULTZ, 2003)

Conforme Heding, Knudtzen, Bjerre (2009), a identidade corporativa é construída por são elementos físicos, visuais e comportamentais que representam a companhia. A literatura acadêmica os divide em duas perspectivas: a visual e a estratégica. A perspectiva visual trabalha com elementos tangíveis como a logo da companhia, a cor, o jingles, tudo aquilo que reflete a percepção física. É preciso trabalhar a comunicação desses símbolos internamente e externamente. Na perspectiva estratégica são trabalhados elementos

internos, como estratégia da companhia (missão e visão). Para isto é importante identificar quais são os aspectos internos da identidade corporativa, como: quem somos? quais são nossas competências?, e como podem ser utilizadas?. (HEDING, KNUDTZEN, BJERRE, 2009)

Para a criação da identidade corporativa é importante que três elementos estejam alinhados: a visão, a cultura e a imagem. (HEDING, KNUDTZEN, BJERRE, 2009). É importante entender que a identidade corporativa deve estar alinhada com a visão estratégica, a cultura organizacional e as imagens corporativas. Esses três elementos conectados formam a identidade corporativa. Onde a visão estratégica é a ideia central da companhia que expressa o top da aspiração gerencial o que a companhia pretende ser no futuro. A cultura organizacional são os valores internos, crenças que comunicam significado aos seus membros, a cultura se manifesta em diferentes caminhos para os empregados é o que eles sentem pela companhia para qual trabalham. Imagem corporativa é a visão da organização desenvolvida pelos *stakeholders*, é a impressão externa da companhia, da mídia, do público em geral. (HATCH E SCHULTZ, 2003)

Figura 3: Processo de construção da imagem corporativa



Fonte: Adaptado de Hatch e Schultz (2003)

– **Identidade Organizacional**

A identidade organizacional trabalha com elementos internos que afetam a sua identidade como estrutura, cultura e comportamento organizacional. (HEDING, KNUDTZEN, BJERRE, 2009). Para que a identidade tenha sucesso é importante que esteja alinhada com o comportamento dos funcionários. Seu conceito se concentra em como o comportamento afeta a identidade da marca. Acredita-se que a identidade possui um contexto independente e ambos criados socialmente e individualmente. Por isso uma visão social construtivista da identidade, onde se supõe que a identidade é o resultado de uma co-criação entre marca e das partes interessadas. (HEDING, KNUDTZEN, BJERRE, 2009). A ideia de criar uma identidade organizacional cria uma unicidade que envolve marketing, estratégia corporativa, envolve toda a organização. (HEDING, KNUDTZEN, BJERRE, 2009)

– **Imagem Corporativa**

Imagens são os elementos básicos do pensamento, o conceito de imagem corporativa é a chave para abordagem da identidade, é a parte externa da identidade. Ela é formada como um mosaico de impressões e por uma variedade formal e informal de sinais corporativos. Trata-se não somente da imagem do que a corporação acredita ser, mas também da imagem percebida por seus clientes. A chave do sucesso é a criação

de uma imagem única para todos os stakeholders. A imagem é definida como o mosaico de associações de marca realizada pelas partes interessadas, portanto, são de impressões resultantes de múltiplos contatos. Objetivo é projetar uma imagem única e consistente. (HEDING, KNUDTZEN, BJERRE, 2009)

– **Reputação**

Reputação é um recolhimento de impressões e avaliações a mais longo prazo. É a imagem armazenada na memória a longo prazo dos consumidores e stakeholders. (HEDING, KNUDTZEN, BJERRE, 2009). Trata-se de como criar e gerenciar a imagem corporativa. Em oposição ao conceito de imagem a reputação leva um longo tempo para ser formada. Esta baseada no que as companhias tem feito e como tem se comportado.

Quadro 1- abaixo sintetiza os quatro elementos essenciais para a construção de um a uma identidade.

	IDENTIDADE CORPORATIVA	IDENTIDADE ORGANIZACIONAL
INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> – Expressão visual; – Visão estratégica; – Envolvimento da alta administração; 	<ul style="list-style-type: none"> – Aspectos comportamentais; – Cultura Organizacional; – Envolvimento dos empregados;
	IMAGEM	REPUTAÇÃO
EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> – Mosaico de associações com os <i>stakeholders</i>; – Existe na mente dos <i>stakeholders</i>; 	<ul style="list-style-type: none"> – Longo tempo de evolução – Ações da identidade influenciam na sua evolução com os <i>stakeholders</i> – Relacionamentos pessoais;

Fonte: Adaptado de heding, Knudtzen, Bjerre (2009).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

As pesquisas podem ser classificadas de diferentes maneiras. Buscando uma classificação que seja coerente, é necessário definir previamente o critério adotado para a classificação. Segundo Gil (2010) “é possível estabelecer múltiplos sistemas de classificação e defini-las segundo a área do conhecimento, a finalidade, o nível de explicação e os métodos adotados”.

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado, (GIL, 2002). Desta forma, o tipo de pesquisa utilizado para o desenvolvimento do presente trabalho foi a estudo de caso que se fundamenta na ideia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade deste ou, pelo menos, o estabelecimento de base para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa (GIL, 2002)

A empresa estudada é a Companhia Paranaense de Energia - COPEL que foi criada em outubro de 1954, é a maior empresa do setor elétrico do Paraná e atua com tecnologia de ponta nas áreas de geração, transmissão e distribuição de energia, além de telecomunicações.

Conforme Gil (2002) a análise de dados tem como objetivo organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilite o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Os dados foram analisados levando em consideração o histórico da empresa, referencial estratégico e bibliografia disponível. Foi feita leitura sobre o tema, estudo de caso sobre o perfil da COPEL e sua contextualização de acordo com a literatura consultada.

Os dados obtidos foram qualitativos através de consulta ao site da COPEL, ao Termo de Referência para Educação na Sustentabilidade na Copel publicado em 2009 e ao Relatório Anual de Gestão e Sustentabilidade de 2010. O estudo não considerou um esquema rígido de análise e interpretação, foi feito um recorte sobre a trajetória da Copel, procurou-se delimitar no espaço de tempo em que a gestão voltada para a sustentabilidade foi implantada entre 2008 e 2010. A medida que o assunto evoluía procurava-se o embasamento teóricos na literatura disponível.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

A seguir apresentamos o resultado da pesquisa realizada na empresa COPEL e a descrição do seu programa de criação de uma gestão e identidade voltada para a sustentabilidade.

4.1 COPEL – Companhia Paranaense De Energia

A Copel opera um abrangente e eficaz sistema elétrico com parque gerador próprio de usinas, linhas de transmissão, subestações, linhas e redes elétricas do sistema de distribuição e um moderno sistema óptico de telecomunicações que integra as principais cidades do Estado. (COPEL, 2009)

Segue abaixo a missão, visão e valores da empresa, implantados logo após a construção da gestão empresarial voltada para a sustentabilidade, conforme informações do site institucional da COPEL, conforme Relatório Anual de Gestão e Sustentabilidade de 2010:

Missão: Prover energia e soluções para o desenvolvimento com sustentabilidade.

Visão: Simplesmente a melhor da década.

4.2 Gestão Empresarial Voltada para a Sustentabilidade

Visando a construção da Sustentabilidade Empresarial na COPEL, em 2009 foi publicada a Política de Sustentabilidade e Cidadania Empresarial, que tem por objetivo nortear todas as decisões e ações da empresa buscando sustentabilidade interna, respeito a todas as partes interessadas e ampla promoção da diversidade e da ética na condução dos negócios. Ela é complementar ao Código de Conduta da Copel e fundamentada na Missão da Empresa e nos valores que alinham seu posicionamento estratégico. (COPEL, 2011)

A Copel definiu como prioridade a implantação da gestão empresarial orientada para a sustentabilidade, cujo modelo busca o alinhamento dos esforços para atingir e garantir, com base nos valores da Companhia e na gestão otimizada dos processos, os resultados nos eixos econômico, social e ambiental, de forma balanceada para as partes interessadas, bem como o desenvolvimento e o crescimento sustentável da Companhia, com vistas à adequação aos padrões internacionais de governança, transparência e sustentabilidade, em conformidade com o compromisso renovado junto ao Pacto Global da Organização das Nações Unidas - ONU, do qual a Copel é signatária desde 2000.

O foco do planejamento empresarial foi a execução do plano estratégico, tendo as atividades de 2008 consistido em aprofundar análises dos objetivos do mapa corporativo, com enfoque nos indicadores, metas e iniciativas, programas e projetos.

Nesse âmbito, com base nas diretrizes estabelecidas pela alta administração para a busca da produtividade em curto prazo e do crescimento em longo prazo; da excelência em custos e no relacionamento

com as partes interessadas, de inovações tecnológicas na transmissão de dados, imagem e voz; e de novas tecnologias para a expansão da matriz energética com fontes renováveis e não poluentes, foi revisado o mapa estratégico da Companhia, ilustrado a seguir, para direcionar as ações da Copel a sua visão. O mapa é composto de cinco perspectivas e dois temas estratégicos: excelência operacional dos negócios e expansão sustentável, cujos temas são desdobrados em 25 objetivos, monitorados por 44 indicadores e 30 programas corporativos.

Figura 4 - Modelo de gestão empresarial para a sustentabilidade



Fonte: COPEL (2009)

4.3 Programa Institucional Educação Para Sustentabilidade

Considerando a Educação Socioambiental como base para esta nova abordagem de gestão, foi criado o Programa Institucional de Educação Socioambiental para a Sustentabilidade, CIRCULAR-018/2008, em Curitiba, 19 março de 2008, com o objetivo de “estimular a percepção abrangente do indivíduo de sua conexão sistêmica com o meio em que vive, e de seu papel na construção da história, inspirando comportamentos responsáveis e ambientalmente sustentáveis na empresa e na sociedade”.

A estrutura do Programa está baseada nos Núcleos de Saberes e Cuidados Socioambientais, em uma Rede de Agentes para a Sustentabilidade na COPEL com atuação matricial e nos Centros de Referência em Sustentabilidade.

Seu objetivo é estimular a percepção abrangente do indivíduo de sua conexão sistêmica com o meio em que vive e de seu papel na construção da história, inspirando comportamentos responsáveis e ambientalmente sustentáveis na empresa e na sociedade.

Figura 5: Logo e slogan do programa institucional de educação para a sustentabilidade



Fonte: COPEL (2009)

A COPEL conseguiu em 2009 com seu Programa Institucional de Educação para a Sustentabilidade através do método de Educação Ambiental Corporativa internalizar conceitos de sustentabilidade por meio da mudança de seu posicionamento estratégico e pela mudança de sua cultura organizacional.

Desta forma ela, internamente, cria educadores ambientais que trarão benefícios para as atividades internas da organização e para a sociedade por atuarem como agentes multiplicadores destes conceitos.

Sabe-se que somente a consciência ecológica não garante uma ação transformadora. Para que a Educação Ambiental se efetive, é preciso que os conhecimentos e habilidades sejam incorporados, e que atitudes sejam formadas a partir de valores éticos e sustentáveis, pois são estes valores que predispõe a ação. Desta forma a COPEL além de promover a Educação Ambiental para seus funcionários, a internalizou por meio da sua Política de Sustentabilidade e Cidadania Empresarial através da sua identidade (missão, visão e valores).

Pode-se citar, entre outras, algumas vantagens de se adotar uma postura correta em relação ao meio ambiente como: redução de custos; satisfação de acionistas e funcionários; facilidade na obtenção de recursos, redução da pressão governamental e das ONGs, redução de riscos (responsabilidade por danos ambientais), além de construção da identidade.

Através da Educação Ambiental de seus funcionários, a COPEL além de alinhar o seu posicionamento estratégico rumo a sustentabilidade, contribui para a formação de cidadãos mais conscientes para a reflexão crítica e para uma ação social corretiva ou até mesmo transformadora do sistema.

Uma das atividades que visa formar funcionários que contribui para a Gestão Estratégica voltada para a sustentabilidade e a criação da identidade sustentável, além da capacitação pelos cursos, dentro do Programa Institucional de Educação para a Sustentabilidade: é o "Cine Sustentabilidade" que através de filmes a empresa pretende conscientizar e mobilizar os empregados em relação aos dez princípios do Pacto Global, promovendo a percepção de valores e aperfeiçoamento de habilidades nos temas relacionados a sustentabilidade, especificamente quanto as questões de Direitos Humanos, Direitos do Trabalho, Proteção Ambiental e Combate à Corrupção.

Visando ainda à apoiar e promover a implementação de ações voltadas ao desenvolvimento sustentável dos municípios do entorno dos empreendimentos da Companhia, a COPEL mantém os Centros de Referência para a Sustentabilidade (CERES) que estabelecem termos de cooperação técnica na busca de ações

conjuntas objetivando a construção de ativos sociais e capacidades locais fortes, apoiando a estruturação de uma comunidade local articulada e voltada ao aperfeiçoamento constante de políticas públicas. COPEL 2011.

Os CERES atuam como núcleos de diálogo e de fomento a educação socioambiental que tem por finalidade dar sustentação às ações de sustentabilidade, cidadania empresarial e meio ambiente junto às comunidades do entorno dos empreendimentos e instalações da Companhia, COPEL 2011.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A responsabilidade empresarial voltada para a sustentabilidade deixou de ser uma imposição para se transformar em atitudes internalizadas na missão, visão e objetivos da empresa. As corporações precisam compreender que essa mudança de paradigma é vital para a competitividade no cenário atual. Este cenário, no que diz respeito as suas relações com a natureza, deve ser encarado como uma oportunidade para que as corporações passem a implementar práticas sustentáveis de gerenciamento, não apenas como uma postura reativa a exigências legais ou pressões de grupos ambientalistas, mas sim com a intenção de obter vantagens competitivas.

Vale lembrar que o papel das organizações socioambientais responsáveis vai além do cumprimento da legislação ambiental e sim no que tange a internalização de comportamentos ambientais responsáveis por parte de seus colaboradores, de modo que possam agir como agentes multiplicadores e cidadãos conscientes com seu papel na sua família e no seu círculo social.

Desta forma, a identidade corporativa irá auxiliar no gerenciamento da estratégia (missão, visão, etc.) e na representação desses elementos para a identidade visual da companhia (imagem) Heding, Knudtzen, Bjerre (2009). Fazendo um paralelo com os conceitos de elencados por Heding, Knudtzen, Bjerre (2009), verificamos que para implantação da gestão estratégica voltada para a sustentabilidade a COPEL desenvolveu as seguintes ações:

Quadro 2 - Relação entre os fatores internos e externos da construção da identidade com as ações da COPEL

	IDENTIDADE CORPORATIVA	AÇÕES DESENVOLVIDAS PELA COPEL	IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	AÇÕES DESENVOLVIDAS PELA COPEL
INTERNOS	-Expressão visual; -Visão estratégica; -Envolvimento da alta administração;	-Criação da logo e slogan "Eu cuido do meio ambiente" (Figura 5); -Criação do modelo de gestão empresarial voltada para a sustentabilidade (Figura 4);	-Aspectos comportamentais; -Cultura Organizacional; -Envolvimento dos empregados;	-Criação do Institucional de Educação Sociambiental para a Sustentabilidade; -CINE Sustentabilidade;
EXTERNOS	IMAGEM	AÇÕES DESENVOLVIDAS PELA COPEL	REPUTAÇÃO	AÇÕES DESENVOLVIDAS PELA COPEL
	-Mosaico de	-Criação da Política de	-Longo tempo de	-Criação dos CERES,

	associações com os <i>stakeholders</i> ; -Existe na mente dos <i>stakeholders</i> ;	Sustentabilidade, Missão, Visão, mostrando seu novo posicionamentos aos <i>stakeholders</i> ; -Signatária do Pacto Global;	evolução -Ações da identidade influenciam na sua evolução com os <i>stakeholders</i> -Relacionamentos pessoais;	centros de diálogo com a comunidade;
--	--	---	---	--------------------------------------

Fonte: Desenvolvido pela autora

Com essas ações a COPEL conseguiu alinhar os elementos internos e externos da organização para a criação de uma gestão de identidade voltada para a sustentabilidade. Internamente trabalhou a identidade corporativa assumindo responsabilidades e criando uma Política de Sustentabilidade e Cidadania Empresarial, um modelo de gestão voltado para a sustentabilidade. Envolveu a alta administração mudando sua missão e visão com conceitos e ações voltadas para a sustentabilidade.

Ainda internamente teve a preocupação de trabalhar a identidade organizacional. Já que o grande desafio em termos sustentabilidade empresarial é atingir o indivíduo em particular que por vezes alega o desconhecimento em relação ao conceito de sustentabilidade. Portanto o primordial para que as empresas possam ter a mínima possibilidade de aplicação da sustentabilidade é a passagem da informação de forma dinâmica e envolvente sobre o assunto para que se possa realizar a implementação destas práticas no ambiente corporativo. É importante a saúde organizacional cultural, com a internalização dos conceitos de responsabilidade socioambiental, porque são os funcionários que irão transmitir a imagem corporativa. (HATCH E SCHULTZ, 2003).

Trabalhar primeiramente os elementos internos é de extrema importância, pois geralmente falhas entre a visão e cultura da empresa ocorrem quando o planejamento estratégico não está alinhado com a realidade organizacional da companhia e quando os empregados não estão envolvidos. (HATCH E SCHULTZ, 2003).

No contexto geral a maior dificuldade de um programa de educação ambiental empresarial está em enraizar os conceitos de sustentabilidade no comportamento dos colaboradores, de modo que eles se tornem parceiros e participem de forma ativa e transformadora da política ambiental adotada pela corporação.

Ao expandir este conceito a organização passa a trabalhar os elementos externos, com a definição da sua imagem representada, através da definição de sua missão, visão, etc. Sendo assim, é importante trabalhar a imagem corporativa, pois ela formará a imagem passada aos clientes, investidores e fornecedores. Porém falhas entre imagem e cultura podem acontecer e isto ocorre quando os empregados não atendem a promessa da identidade da companhia, gerando desapontamento das expectativas do consumidor. (HATCH E SCHULTZ, 2003).

Ao trabalhar esses elementos a organização garantirá a longo prazo a sua reputação. Assim a empresa também contribui com a comunidade ao seu redor através da formação de funcionários/cidadãos mais conscientes com as preocupações ambientais. Cria-se desta maneira a consciência de que o homem faz parte do ambiente e possui sua parcela de responsabilidade em cuidar deste meio e que a organização desenvolve ações alinhadas com a sua gestão empresarial.

6 CONCLUSÃO

As corporações precisam compreender que essa mudança de paradigma é vital para a competitividade no cenário atual. Este cenário, no que diz respeito as suas relações com a natureza, deve ser encarado como uma oportunidade para que as corporações passem a implementar práticas sustentáveis de gerenciamento, não apenas como uma postura reativa a exigências legais ou pressões de grupos ambientalistas, mas sim com a intenção de obter vantagens competitivas.

Concluí-se que para uma organização ser efetivamente sustentável, não basta apenas ações de responsabilidade socioambiental isoladas. É necessário a incorporação do conceito internamente. Por meio da elaboração de uma Política de Responsabilidade Social, mudança da Missão e da Visão da organização, criando uma identidade e imagem corporativa voltada para a sustentabilidade.

Vale lembrar no que tange a internalização de comportamentos ambientais que os maiores responsáveis para o sucesso de sua implementação são seus colaboradores, de modo que possam agir como agentes multiplicadores e cidadãos conscientes com seu papel na sua família e no seu círculo social, contribuindo para a Imagem e Reputação da organização.

Espera-se, portanto, que empresas como a COPEL que possuem uma responsabilidade socioambiental sirvam de exemplo, e acima de tudo, estimulem a gestão das organizações por um mundo melhor, sejam elas empresas públicas, privadas ou organizações da sociedade civil.

REFERÊNCIAS

- ASHLEY, P. et. al. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva 2002.
- BOWEN, H. R. **Responsabilidades sociais do homem de negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.
- CARROL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497 – 505, 1979.
- CHERNATONY, L. D. Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. **Journal of Marketing Management**. v. 15, 1999, p. 157–59
- COPEL, **Política de Sustentabilidade e Cidadania Empresarial**. Disponível em: <http://www.copel.com/hpcopel/root/nivel2.jsp?endereço=%2Fhpcopel%2Froot%2Fpagcopel2.nsf%2Fdocs%2F1ED8085B64B36B1D03257405004C23DF>. Acesso em: 6 ago 2012.
- COPEL, **Relatório Anual de Gestão e Sustentabilidade 2011**. Disponível em: [http://www.copel.com/hpcopel/root/sitearquivos2.nsf/arquivos/relatorio2011/\\$FILE/RelAnual11.pdf](http://www.copel.com/hpcopel/root/sitearquivos2.nsf/arquivos/relatorio2011/$FILE/RelAnual11.pdf). Acesso em: 6 de ago. 2012.
- COPEL, **Termo de Referência para Educação na Sustentabilidade na Copel**. Disponível em: http://www.pgaim.pr.gov.br/arquivos/File/edu_amb/COPEL-Referencial_Educacao_Sustentabilidade_v2.pdf. Acesso em: 7 ago. 2011.
- DAVIS, K. **Can Business afford to ignore social responsibilities?** California Management Review, 1960, p. 70 – 76, Spring.
- FURTADO, João Salvador. **Sustentabilidade Empresarial**. Guia de práticas econômicas, ambientais e sociais. Salvador: NEAMA/CRA, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed.São Paulo: Atlas, 2010.

GUIMARÃES, Roberto P. **Ética da sustentabilidade e a formulação de políticas de desenvolvimento**. In: VIANA, G.; SILVA, M.; DINIZ, N. (Org.). O desafio da sustentabilidade – um debate socioambiental no Brasil. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2001.

HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Bringing the corporation into corporate branding. **European Journal of Marketing**. v. 37, p. 1041–64, 2003.

HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. (1997) Relations between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**. v. 31, p. 356–65

HEDING, T.; KNUDTZEN, C. F.; BJERRE, M. **Brand Management: Research, theory and practice**. Routledge: New York, 2009. (The Identity approach approach. Cap. 5). p. 47-82.

INSTITUTO BRASIL PNUMA. Disponível em: <http://www.brasilpnuma.org.br/labels/artigos.html>. Acesso em: 12 ago. 2012.

JACOBI, P. **Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade**. Cad. Pesquisa. no.118 São Paulo Mar. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo>. Acesso em: 8 ago. 2011.

LEMOS, Haroldo Mattos de. **Empresas e sustentabilidade**. Disponível em <http://www.brasilpnuma.org.br/2010/03/empresas-e-sustentabilidade.html>. Acesso: 7 ago. 2011.

MARGOLIN, Victor. O design e a situação mundial. **Arcos – design, cultura material e visualidade**, v. 1. Rio de Janeiro: UERJ/ESDI, 1998. Disponível em: [http://www.esdi.uerj.br/arcos/imagens/artigo_victor\(40a49\).pdf](http://www.esdi.uerj.br/arcos/imagens/artigo_victor(40a49).pdf). Acesso em: 14 abr. 2012.

NANDAN, S. An exploration of the brand identity-brand image linkage: A communications perspective. **Journal of Brand Management**. v. 12, n. 4, p. 264-278, apr. 2005.

PORTER, M.; KRAMER, M. R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 12, p. 80, 2006.

SACHS, I. **Estratégia de Transição para o Século XXI**. São Paulo: Nobel, 1993.

SEQUINEL, Maria Carmen Mattana. Cúpula mundial sobre desenvolvimento sustentável - Joanesburgo: entre o sonho e o possível. **Análise conjuntural**, v.24, n. 11-12, nov./dez. 2002.

WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 4, p. 691 – 718, 1991