

## **A comunicação e a criatividade para lideranças nas organizações para a construção de uma sociedade de consumo mais sustentável<sup>1</sup>**

**Fernanda Elouise Budag<sup>2</sup>**  
**Flávia Cristina Martins Mendes<sup>3</sup>**

### **Resumo**

Assumindo o caráter de uma pesquisa essencialmente bibliográfica, com breve observação empírica, este artigo procura apresentar os pressupostos teóricos sobre como a comunicação e a criatividade são necessárias para a transformação da sociedade de consumo em seu estágio atual. Procuramos abordar os conceitos sobre liderança, sustentabilidade e economia circular para aprofundarmos nas novas perspectivas de estratégias de consumo e, principalmente, debater como as lideranças, que são atores sociais essenciais para a promoção da economia circular, precisam desenvolver suas habilidades de comunicação e criatividade. Assim, da perspectiva das Relações Públicas e a partir do conceito de economia circular, almejamos também promover reflexões sobre implicações sociais do consumo mobilizado por marcas.

### **Palavras-chave**

Comunicação; Criatividade; Consumo; Sustentabilidade; Economia Circular.

### **Introdução**

As lideranças atuais encontram-se nos governos, nas empresas, nas comunidades, nas escolas, ou em outros espaços, configurando como direção para muitos sujeitos. Por meio da atuação dos líderes na sociedade é que acontecem as grandes transformações que conduzem os atores sociais a um patamar mais elevado, para uma consciência de que todas as suas ações têm consequências, positivas ou não, para o meio ambiente e para nossas vidas.

A sustentabilidade é o tema do século XXI<sup>4</sup>, e não existe pretensão em fazer esta referência, pois é por meio da sustentabilidade que poderemos encontrar oportunidades de empregos, de novos negócios e de desenvolvimento local. Além de tudo, a sustentabilidade é também muito importante por estar relacionada à questão da sobrevivência humana no planeta Terra.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT) Consumo, Comunicação e Organizações, atividade integrante do XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

<sup>2</sup> Doutora em Ciências da Comunicação com pós-doutorado em Comunicação e Práticas de Consumo, Professora da Universidade São Judas, e-mail: fernanda.budag@gmail.com

<sup>3</sup> Mestre em Ciências da Comunicação pela ECA-USP, Professora da Universidade São Judas, e-mail: flaviacmmendes@gmail.com

<sup>4</sup> Vide os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS): <https://odsbrasil.gov.br/>.

Os questionamentos sobre a sustentabilidade iniciaram na década de 1970 e sempre estiveram voltados à questão ambiental. Esse pensamento tornou-se destaque porque a degradação do meio ambiente pela humanidade com a Revolução Industrial e o avanço tecnológico mais acelerado do século XX, que promoveram e facilitaram o acesso ao consumo exacerbado, foram o ponto de partida para a necessidade de a sustentabilidade ser um dos temas mais debatidos dos anos recentes.

Por sua vez, no século XXI, além do debate sobre o tema, vários atores sociais, entre eles empresas e instituições, compreenderam a sustentabilidade como uma nova bússola para os negócios e marcas. Para isso, portanto, era necessário ampliar os conceitos e as práticas. Assim surgiu a proposta da economia circular (ABRAMOVAY, 2014). Este conceito relativamente novo está permeando muitas instituições, inclusive as empresas que a partir deste conceito perceberam que a sustentabilidade pode ser uma aliada na gestão empresarial e de marca, e não um problema para os negócios.

Para este modelo econômico ser incorporado e praticado pelas empresas existe a necessidade de que as lideranças empresariais desenvolvam a habilidade de engajar seus *stakeholders* para promover a sustentabilidade e a economia circular. Portanto, é necessário ultrapassar as barreiras de comunicação e desenvolver habilidades criativas, muito importantes para empresas que procuram a economia circular como modelo de negócio.

Nesse sentido, o objetivo deste artigo é apresentar uma abordagem teórica para propor como as lideranças dentro das empresas podem utilizar a comunicação e a criatividade para o desenvolvimento sustentável, de modo que isso também ressoe positivamente na imagem de marca. Nosso foco está na comunicação/criatividade porque partimos da perspectiva das Relações Públicas, cuja alçada de atuação está na comunicação. De todo modo, a partir do momento em que discutimos essas questões na esfera organizacional de sua comunicação (produção), acabamos por problematizar suas ressonâncias na esfera do consumo, que é seu fim em essência. Consumo sempre entendido aqui não em sua perspectiva moralista mais usual no senso comum (ROCHA, 2005), mas enquanto esfera produtora de sentidos (MARTÍN-BARBERO, 2006, p. 292).

Primeiramente, abordarmos os conceitos de sustentabilidade e economia circular, apresentando também um grande exemplo de empresa que implementou este conceito. Depois procuramos compreender o cenário atual, as crises e os desafios das marcas; para em seguida discutirmos sobre a importância da liderança para o engajamento nas empresas. Em seguida defendemos a

importância da comunicação e da construção do diálogo neste contexto e encerramos argumentando como a criatividade e inovação podem vencer os desafios apresentados.

## **Sustentabilidade e economia circular**

O século XX foi o século de muitas descobertas, de muito conhecimento compartilhado, de avanços científicos e tecnológicos, de guerras e destruição em massa e de crises econômicas e sociais (HOBSBAWM, 1995). Esses e muitos outros acontecimentos construíram novas identidades para a sociedade contemporânea; caracterizada também, vale lembrar, como sociedade de consumo (BARBOSA, 2004) por ter acabado por construir toda uma cultura do consumo (FEATHERSTONE, 1995) que conduz a lógica social.

Segundo Castells (2008), existem três formas e origens de construção da identidade: a identidade legitimadora, a identidade de resistência e a identidade de projeto. A identidade legitimadora foi o embasamento da sociedade até o século passado (XX), em que as instituições dominantes impõem sua superioridade. Pode ser citado como exemplo o Estado e algumas empresas privadas. Já a identidade de resistência tem como base os atores sociais que são desvalorizados pelo sistema dominante e criam comunidades para formar uma resistência ao modelo proposto, com as quais geralmente é criado um diferente estilo de vida. O exemplo é o fundamentalismo religioso, como o fundamentalismo islâmico ou o fundamentalismo cristão norte-americano. Por fim, a chamada identidade de projeto corresponde a “quando os atores sociais [...] constroem uma nova identidade capaz de redefinir sua posição na sociedade e, ao fazê-lo, de buscar a transformação de toda estrutura social” (CASTELLS, 2008, p. 24). Um exemplo é o movimento feminista que contestou o patriarcalismo. Mas o maior exemplo desta identidade é o movimento ambientalista que se tornou fundamental para o surgimento da temática da sustentabilidade e de um novo comportamento de consumo.

Segundo Castells (2008), uma nova estrutura social passou a se formar a partir da década de 1970, devido a fatores como ciência e tecnologia como base econômica, a mudança da percepção de espaço e do tempo e a construção de fluxos de comunicação em rede. Assim, o ambientalismo pode ser considerado o reflexo de uma sociedade e de consumidores em mudança. Se os conceitos disseminados por séculos sobre o comportamento humano estavam em declínio, o ambientalismo propôs uma nova estrutura social que exigia a união da sociedade civil, dos governos e das organizações privadas e sociais. E o tema foi disseminado tanto que a integração do meio ambiente com a economia e a sociedade determinou o conceito base da

sustentabilidade, o *Tripple Bottom Line*, ou seja, os três pilares que compõem a sustentabilidade: ambiental, social e econômico (ELKINGTON, 2001).

Mas a polarização e a conseqüente exclusão da maioria das populações da África, Ásia e América Latina tornaram-se os principais obstáculos a um desenvolvimento justo e sustentável (contínuo e durável). Por isso, o discurso ecológico não satisfaz. É preciso incluir os temas de desemprego, marginalização e direitos humanos. É preciso “re-ligar” ciência e tecnologia à prática e ao discurso político que questiona as relações de poder e o papel do Estado, postulando com prioridade a luta pela conquista dos direitos de cidadania em regime, democrático, pluralista e participativo. (RATTNER, 2012, p. 282-283).

A citação acima mostra o quão complexo é discutir e propor novas soluções tendo como direcionamento a sustentabilidade. As questões apresentadas pelo autor permeiam toda a sociedade e, por estarem diretamente ligadas ao desenvolvimento e ao crescimento dos países, fez emergir um novo pensamento e a construção de um novo modelo, a economia circular.

Segundo Abramovay (2014), a economia circular pode ser definida como uma logística reversa global que é incorporada às cadeias globais de valor e que influencia a estratégia do design dos produtos, seu consumo e a recuperação dos materiais em que se apoia. A economia circular é mais do que a reciclagem como prática sustentável. É uma alternativa ao aumento de custos dos processos produtivos, principalmente pela escassez de materiais e pelas mudanças climáticas, e depende de duas condições: a primeira é a tecnologia e a disseminação da internet das coisas<sup>5</sup> e a segunda é o engajamento de atores econômicos desde consumidores, passando por governos e lideranças corporativas (ABRAMOVAY, 2014). É neste ponto que enxergamos a necessidade de desenvolver e capacitar líderes para comunicarem e compartilharem informações e também para que sejam criativos ao propor soluções sustentáveis e de acordo com a nova economia.

A economia circular propõe uma nova forma de pensar dentro do sistema capitalista, tão bem conhecido e incorporado em nossa sociedade. Essa nova forma de pensar a produção de produtos está relacionada à ideia da desmaterialização, ou seja, menos uso de matérias-primas e redução de materiais não recicláveis e tóxicos; defendendo também um design que elimine a noção de lixo (ABRAMOVAY, 2014). Isso implica:

a responsabilidade pela produção limpa, a eficiência no uso de materiais, o desenho de produtos mais leves, com menos energia intensiva, passará para toda sociedade e seus representantes legítimos que vão mudar a filosofia dos

---

<sup>5</sup> A Internet das coisas (*Internet of Things – IoT*) está presente em nosso cotidiano nos espaços em que a tecnologia de muitos produtos começaram a ter conexão com a internet, não somente computadores, celulares e tablets. Segundo Matsuda (2015), trata-se de uma interação entre objetos físicos por meio de sensores e de uma conexão com a internet. Disponível em: <[http://www.ceacom.com.br/internet-das-coisas/#!/single\\_blog](http://www.ceacom.com.br/internet-das-coisas/#!/single_blog)> Acessado em 20 mar 2016.

investimentos e redimensionar os acordos de comércio em função não somente de um mundo mais limpo e habitável, mas também mais justo e equilibrado. (RATTNER, 2012, p. 325).

O modelo econômico no qual estamos inseridos atualmente provoca o desperdício, a volatilidade dos preços (crises econômicas), riscos na cadeia de suprimento e pressão excessiva nos recursos materiais e naturais (ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, 2015). A transição para um novo sistema econômico poderá trazer muitos ganhos à sociedade como crescimento econômico, geração de novos empregos e redução dos impactos ambientais, inclusive redução da emissão de CO<sub>2</sub>. Segundo relatório da Fundação Ellen Macathur (2015), a adesão à economia circular provocará uma redução de 48% de emissão de CO<sub>2</sub> até 2030.

As empresas que adotarem a economia circular poderão conseguir benefícios para a gestão de seus negócios e vantagens competitivas em relação às empresas que a ainda se mantêm no modelo tradicional. Esses benefícios são: redução do custo dos materiais e redução dos custos em garantias; melhoria na interação com os consumidores e melhoria na confiança dos consumidores; maior gerenciamento do ciclo de vida dos produtos e geração de oportunidades em soluções customizadas (ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, 2013). A melhoria no relacionamento com consumidores vem do fato de que estes vêm mostrando-se mais adeptos a preferir marcas que se preocupam com impactos sociais mais positivos; então, por si só, este fator comportamental já seria um bom argumento para a adesão de marcas ao modelo da economia circular.

Dentro dos conceitos apresentados de economia circular e sustentabilidade é possível mostrar como exemplo uma empresa que incorporou-os e conseguiu aplicá-los na prática. Esta empresa é a HP – Hewlett Packard, uma empresa global de tecnologia com sede nos Estados Unidos e que iniciou suas atividades em 1939. Por ser uma empresa de tecnologia e desenvolvimento de produtos, tem certa facilidade para investir em pesquisa e encontrar soluções criativas e inovadoras para que sua cadeia de valor incorpore a sustentabilidade e a economia circular. Por isso, desde 2004, vem trabalhando com diversas ações sustentáveis.

Em 2015 a empresa recebeu o Prêmio ECO BRASIL 2015 pela categoria Práticas Sustentáveis, premiação promovida pela Câmara Americana de Comércio – AMCHAM<sup>6</sup>. Este prêmio é o reconhecimento das ações sustentáveis promovidas pela empresa: 75% dos cartuchos de tintas vendidos contêm 70% de material reciclado, e este material reciclado provém de cartuchos

---

<sup>6</sup> Disponível em <<http://cempre.org.br/informa-mais/id/33/tetra-pak-e-hp-recebem-premio-de-sustentabilidade-da-amcham>> Acessado em 10 abr 2016.

utilizados por seus consumidores que, ao final do ciclo de vida do produto, devolvem à HP. Desta forma os clientes e a própria empresa diminuem o impacto ambiental com a redução do lixo, um dos princípios da economia circular.

A HP também foi eleita pela 6ª vez como uma das melhores empresas do setor pelo Guia EXAME de Sustentabilidade. Nos anos de 2016 e 2017 também foi considerada a melhor empresa na categoria Gestão de Resíduos. Segundo a empresa<sup>7</sup>, possui o primeiro Ecossistema de Economia Circular da América Latina, e, portanto, a maioria dos seus produtos em final de vida são reciclados e seus materiais reinseridos na cadeia produtiva. As estratégias utilizadas pela empresa para viabilizar a economia circular são: eliminar resíduos e usar materiais de maneira responsável; desenvolver produtos para vida útil longa; aumentar a eficiência energética dos produtos e focar no combate a poluição por plástico (HEWLETT PACKARD, 2019).

O exemplo citado da HP evidencia-nos que, quando a empresa tem uma gestão direcionada para a sustentabilidade, ela tem meios de implementar a economia circular em seu processo produtivo. Depois de compreender a importância da economia circular, o próximo tópico procura orientar sobre quais são os principais desafios que a sociedade enfrenta para transformar-se em uma sociedade mais sustentável.

### **O cenário atual, crises e desafios**

Segundo Elkington (2001), a sustentabilidade é o novo paradigma dos negócios do século XXI. As diversas mudanças que ocorreram no século XX foram formas de impulsionar a sociedade a pensar e agir direcionadas para um desenvolvimento sustentável. Nisso, o debate da sustentabilidade trouxe questionamentos sobre o capitalismo e o mercado; e assim as instituições privadas precisaram e ainda precisam refletir sobre como poderiam superar as mais variadas crises econômicas.

Um estudo da KPMG Internacional, em 2012, apresentou um sistema de dez megaforças relacionadas à sustentabilidade que impactarão os negócios nos próximos 20 anos. Essas megaforças são: 1º) mudanças climáticas, 2º) energia e combustíveis, 3º) escassez de recursos

---

<sup>7</sup> Disponível em: <https://www8.hp.com/br/pt/hp-information/sustainable-impact/planet.html>. Acesso em: 25 mar. 2021.

naturais, 4º) escassez de água, 5º) crescimento populacional, 6º) riqueza, 7º) urbanização, 8º) segurança alimentar, 9º) declínio dos ecossistemas e 10º) desmatamento.

A primeira força, as mudanças climáticas, é o impulso para transformações reais e profundas na sociedade. Foi por causa dessas mudanças que muitas empresas viram oportunidades de mercado e criaram diferentes estratégias competitivas para sobreviver, que foi denominada como economia verde. Para Almeida (2009), a economia verde está ligada à capacidade de mitigação<sup>8</sup> e adaptação dos indivíduos e das instituições da sociedade.

A segunda força, energia e combustíveis, também está ligada à economia verde e ao surgimento de energias renováveis, pois os combustíveis fósseis, além de serem poluentes, estão esgotando-se (ALMEIDA, 2009). A terceira e quarta forças são consequências das mudanças climáticas, pois a escassez de recursos naturais e de água devem-se ao fato de o ser humano não saber utilizar os recursos comuns e abundantes, além de a temperatura elevada do planeta afetar plantações e ajudar na evaporação da água doce.

O crescimento populacional, a quinta força, atinge todo o planeta e afeta a sétima força, urbanização (crescimento nas cidades) e a oitava força, segurança alimentar. A sexta força, riqueza, está relacionada ao crescimento populacional e ao surgimento de uma nova classe média de consumidores, para a qual muitas empresas ainda não estão preparadas para atender estes potenciais consumidores. Somado a isso, o crescimento nas cidades, como já foi citado, também é uma força que fará pressão ao ecossistema e aos recursos naturais e água, pois as cidades não estão preparadas nem socialmente e nem economicamente para receber mais pessoas.

A oitava força, segurança alimentar, está relacionada à anterior: a falta de estrutura nas cidades e o aumento da população afeta o mercado e os recursos provenientes do meio ambiente. Isso traz como consequência a nona força, que é o declínio dos ecossistemas, por pressão no uso de seus recursos e também pela poluição. Já a última força, o desmatamento, afeta os mercados que dependem da madeira e estão pressionados por certificações e legislação ambiental e também pela diminuição – segundo o relatório da KPMG (2012), haverá diminuição de 13% das florestas no mundo entre 2005 e 2030.

---

<sup>8</sup> Mitigação é capacidade de minimizar ou reduzir completamente o impacto negativo do processo de produção, dos produtos e serviços.



Ao compreender um pouco mais qual é o cenário em que se encontram as empresas e o mercado atual, podemos visualizar que a saída – mais do que simples alternativa – de sobrevivência delas é se adaptar a um novo modelo de mercado, ao modelo da economia circular.

O estudo da KPMG (2012) mostrou que a transição das empresas para a sustentabilidade vai acontecer por meio de utilização de energia e de recursos mais eficientes e renováveis, por meio de uma cadeia de suprimentos sustentável, com parcerias entre setores estratégicos e por meio de inovação em seus produtos e serviços e oportunidades em novos mercados. Essa transição faz parte da economia circular e, para transformar a economia circular em um novo modelo socioeconômico para o presente e o futuro empresarial, enxergamos como necessário que os líderes estejam preparados para engajar seus *stakeholders* nessa mudança de pensamento e comportamento; argumento que desenvolvemos na sequência.

### **Liderança e engajamento nas empresas**

O papel da liderança, durante muitos anos, esteve ligado ao cargo de chefia, às funções de alto escalão nas empresas e outras instituições da sociedade. Muitos acreditavam que a liderança era uma posição isolada, não havia necessidade de interação com os *stakeholders*. Depois de transformações sociais e de comportamento, ocorridas no século XX e início do século XXI, a visão de liderança mudou.

Hoje, podemos entender que “liderança é um processo comunicativo por meio do qual os membros constroem o entendimento compartilhado de uma questão, evento, objetivo ou situação organizacional” (SIAS; KAPANEVA, 2014, p.36). Ao analisarmos esse conceito é possível perceber que a liderança tem um conceito mais abrangente nos dias atuais e que a capacidade de mobilização e engajamento do líder foi transformada. Essa capacidade dos líderes é uma característica essencial na transformação para organizações mais sustentáveis e com direção à economia circular.

Líderes criam mecanismos para o desenvolvimento cultural e o reforço de normas e comportamentos expressos dentro da cultura. Normas culturais surgem e mudam em virtude de onde os líderes focam suas atenções, de como reagem a crises, de quais sejam seus modelos de comportamento e de quem eles atraem para suas organizações. (BARRETO *et al*, 2013, p. 39).

As práticas sustentáveis e a economia circular precisam ser compartilhadas dentro da organização por meio da cultura e das normas pré-estabelecidas. Para as ações serem realmente incorporadas é necessário que os colaboradores estejam comprometidos com a causa



compartilhada (BURNS *apud* VIZEU, 2014) e esse comprometimento vem da construção de um diálogo com os *stakeholders*.

Para o engajamento de *stakeholders*, ou seja, para que os líderes consigam motivar colaboradores, parceiros, fornecedores, consumidores e comunidades para as práticas sustentáveis, é necessário uma visão diferente sobre gestão empresarial. “A gestão com *stakeholders* procura integrar a gestão empresarial como conhecimento e a troca de informações com as diversas partes interessadas e que influenciam uma empresa” (MENDES, 2014, p. 56). Essa visão é parte essencial da construção de uma sociedade sustentável que tenha como base a economia circular.

Outra questão relevante que entra em pauta é que os líderes precisam construir diálogos, principalmente com os consumidores, para poder disseminar os conceitos e práticas da economia circular. Segundo Burchell e Cook (2008), o diálogo é construído de uma maneira progressiva para desenvolver a compreensão e o engajamento. Por isso defendemos que a construção do diálogo depende do líder desenvolver sua habilidade criativa, pois a criatividade é um processo para desbloquear e expandir todas as potencialidades (CHIBÁS ORTIZ, 2015) e o diálogo com *stakeholders* não acontece sem a quebra de barreiras e paradigmas sobre os mais variados assuntos, inclusive a temática da sustentabilidade e a economia circular. Daí a importância de abordarmos a comunicação para as lideranças atuais.

### **A importância da comunicação e da construção de diálogo no contexto da economia circular**

A construção do diálogo entre organizações e seus *stakeholders* depende do desenvolvimento da comunicação organizacional, principalmente por suas lideranças. “Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade.” (KUNSCH, 2003, p. 149). A interação e a construção de relacionamentos nas organizações têm como função administrativa identificar os procedimentos e as políticas dentro de uma organização e como função estratégica auxiliar a empresa a atingir seus objetivos e garantir resultados (KUNSCH, 2003).

No contexto da sustentabilidade e da economia circular, entendemos que a comunicação organizacional é um fator chave para que a construção do diálogo torne-se produtiva e atinja os resultados desejados tanto pela empresa quanto pelos *stakeholders* envolvidos.

Para Pedersen (2006), existem cinco níveis de engajamento por meio do diálogo com *stakeholders*: inclusão, abertura, tolerância, empoderamento e transparência. Em todos esses níveis, quando existe um elevado grau de engajamento, todos *stakeholders* relevantes são incluídos no processo e as questões, os problemas e os debates são colocadas de forma acessível e transparente a todos.

Daí nosso entendimento de que a economia circular depende do engajamento por meio da construção de um diálogo aberto entre empresa, colaboradores internos e consumidores para ser instituída.

Ao direcionar-se para a sustentabilidade a comunicação não pode se apresentar apenas como uma ferramenta dos processos organizacionais (como ocorre em diversas empresas), ela deve aparecer como um agente de transformação dentro do contexto no qual a empresa está inserida. (MENDES, 2014, p. 54)

A comunicação organizacional para ser eficaz precisa estar estruturada em um processo contínuo. Para Yanaze (2011), o processo de comunicação possui treze objetivos: (1) despertar consciência, (2) chamar atenção, (3) suscitar interesse, (4) proporcionar conhecimento, (5) garantir identificação/empatia, (6) criar desejo, (7) conseguir a preferência, (8) levar à decisão, (9) efetivar a ação, (10) garantir e manter a satisfação, (11) estabelecer interação, (12) obter fidelidade e (13) gerar disseminação pelos interlocutores.

O ideal, dentro deste processo, é que a comunicação nas organizações consiga alcançar os treze objetivos. Iniciar com o primeiro objetivo, que é despertar a consciência, e finalizar com o compartilhamento de comentários pelos interlocutores. Entretanto, nos dias atuais, com o volume de comunicação que as pessoas recebem, é muito mais complexo para que uma comunicação alcance todos os objetivos de forma linear.

De todo modo, para o líder disseminar e comunicar as práticas sustentáveis e abordar a economia circular, uma organização precisa atingir os objetivos de comunicação citados. Por exemplo, o primeiro objetivo, que é despertar a consciência, é o primeiro passo para a economia circular ser considerada um fator relevante para a mudança organizacional. Chamar a atenção para o tema, principalmente se for de forma lúdica e criativa também ajuda na disseminação da ideia. Assim como suscitar interesse é também uma maneira de abordar a economia circular e mostrar que é um assunto atual e que impacta no cotidiano das pessoas.

Seguindo, as lideranças também precisam atingir os outros objetivos, como proporcionar conhecimento, pois o assunto é novo e pouco popular entre as a maioria das pessoas. Ainda, para engajar os *stakeholders* é necessário também que as lideranças consigam garantir

identificação e empatia com as ações sustentáveis. Os objetivos de criar desejo, conseguir a preferência e levar à decisão estão relacionados com o engajamento e, assim, somente quando os indivíduos estão engajados eles conseguem atingir o objetivo de efetivar a ação, ou seja, colocar em prática o que se conhece por economia circular.

Quando os colaboradores estão engajados pelas suas respectivas lideranças para implementar a economia circular, eles sentem-se satisfeitos, pois foram orientados adequadamente para as ações; e assim eles mantêm o diálogo com objetivo de estabelecer a interação. E por último, podem se tornar disseminadores desta abordagem sustentável que está relacionada aos objetivos de obter fidelidade e de gerar disseminação. Os colaboradores, disseminando para fora da organização, têm potencial de alcançar possíveis consumidores da marca; e assim somam-se esforços para a comunicação da proposta de sustentabilidade e economia circular, que ganham amplitude, visibilidade e potência.

Assim que as lideranças começam a se conscientizar de quanto o processo comunicacional influi para a incorporação da economia circular nas organizações, essas mesmas lideranças podem começar a procurar meios mais criativos e processos inovadores para disseminar e engajar *stakeholders* nesta temática. Daí a defesa do porquê de as lideranças precisarem compreender a importância da criatividade na consolidação da economia circular; ponto que desenvolvemos a seguir.

### **A criatividade e a inovação para vencer os desafios da economia circular**

Como já sinalizado, o papel das lideranças tornou-se mais abrangente nos últimos anos e, dessa forma, os líderes precisaram repensar suas atuações nas organizações. Precisaram desenvolver habilidades que são necessárias para implementar a sustentabilidade e suas práticas; e uma dessas habilidades é a criatividade.

Os desafios da economia circular são muitos, porque é preciso uma mudança de pensamento, um rompimento de paradigmas que ainda impedem este formato de economia de se difundir para todas as organizações.

Acreditamos então que os líderes devam se comunicar, construir diálogos e engajar seus *stakeholders* de uma maneira criativa, eficaz e que traga mudanças profundas na sociedade e nas organizações. Essa não é uma tarefa fácil. Ao estruturar sua comunicação, identificar e transpor as barreiras culturais à comunicação, o líder já possui em mãos uma habilidade

importante, porém apenas o processo de comunicação não garante que a liderança consiga transformar o comportamento de seus *stakeholders* para a defesa e adoção da economia circular.

Dependemos dos pensamentos e ações que determinam nossa cultura e ao mesmo tempo estão determinados por ela. A sociedade, em suas normas, ditam múltiplas diversidade e regras que são moralmente aceitas e incorporadas às comunidades, de forma cada vez mais frequente para adaptar e padronizar os procedimentos e critérios que não apenas distinguem as pessoas, como também membros individuais de um grupo. (CHIBÁS ORTIZ, 2015, p. 4, tradução nossa).

A afirmação do autor lança luz ao fato de que um grupo social depende dos conceitos pré-concebidos por uma determinada cultura. Portanto, revela-se fundamental que, para a economia circular, uma lógica nova, ser aceita em uma sociedade na qual o pensamento ainda está voltado para o modelo tradicional que provoca o desperdício e pressão nos recursos materiais e naturais, é necessário utilizar métodos criativos que desfaçam os paradigmas já conhecidos e que atrapalham o andamento das práticas sustentáveis.

Para Torre (2005), a criatividade é algo vivo e com energia, como um bem social, uma riqueza coletiva. “A criatividade é fruto da interação sociocultural e somente será pleno quando engendradas melhorias sociais ou culturais” (TORRE, 2005, p. 17). Complementarmente, segundo Chibás Ortiz (2014), existem doze métodos de criatividade para melhorar a comunicação e interação entre pessoas: *Brainstorming*, Lista de atributos, SCAMPER, Mapa mental, Método 635, Delphi, Matriz morfológica, Cinético, Nove janelas, TRIZ, CRE-IN e Seis chapéus. Neste espaço, apresentamos cinco desses métodos que podem auxiliar os líderes no desenvolvimento e construção de diálogo com seus *stakeholders* no contexto da economia circular.

O primeiro método, *Brainstorming*, valoriza a geração de ideias por meio da lógica e da imaginação. Não é um método muito complexo (CHIBÁS ORTIZ, 2014), mas pode auxiliar os líderes a compreenderem as necessidades dos *stakeholders* diante do tema economia circular e sustentabilidade e compreender o quanto esses *stakeholders* podem assimilar os conceitos propostos. O método Lista de Atributos foca muito mais a lógica e tem um viés tanto quantitativo como qualitativo com o objetivo de melhorar produtos, serviços e processos (CHIBÁS ORTIZ, 2014). Apresenta-se como uma alternativa interessante visto que as lideranças somente conseguirão colocar em prática a economia circular quando influenciarem seus colaboradores a analisar toda a cadeia produtiva e a propor novas soluções e novos modelos de se trabalhar com o mesmo produto, mesmo processo produtivo.

Por sua vez, o mapa mental é um método que complementa os métodos criativos, pois mostra caminhos a partir de um problema. Esse método pode ser aplicado a *stakeholders* externos à organização, como, por exemplo, fornecedores e parceiros, que podem ajudar a encontrar soluções por meio do mapa mental. Já o Cinético “é um método que estimula as formas de pensar divergentes, dado que utiliza a metáfora como base do raciocínio” (CHIBÁS ORTIZ, 2014, p.148). Como a economia circular é construção de um novo pensamento, este método permite ao líder estimular a capacidade de pensar diferente que é tão importante para as práticas sustentáveis.

Por fim, o Seis Chapéus complementa o método cinético e estimula a lógica e a imaginação com um grau de dificuldade intermediário, podendo ser aplicado ao público geral (CHIBÁS ORTIZ, 2014). O método dos seis chapéus auxilia o líder a quebrar os paradigmas relacionados à sustentabilidade; paradigmas como alto custo, mais trabalho e/ou ações irrelevantes para a empresa. Da mesma forma que o método anterior, também valoriza pensamentos divergentes.

Esses métodos alinhados ao processo de inovação podem ajudar as lideranças na transição para uma economia circular que promova uma produção e um consumo mais sustentáveis. As lideranças que compreenderem que a comunicação e a criatividade podem se tornar aliadas na construção de organizações sustentáveis conseguirão vencer os desafios da economia circular e se destacarão como empresas pioneiras na construção de uma sociedade mais sustentável.

### **Considerações Finais**

Este artigo procurou abordar os desafios da economia circular e da sustentabilidade na sociedade de consumo contemporânea e procurou mostrar por meio de uma abordagem, sobretudo, teórica como as lideranças atuais podem vencer os desafios e as crises atuais a partir do olhar da comunicação e da criatividade.

O século XXI mostra-se como o século para a humanidade vencer os mais diversos desafios, como revela a pesquisa da KPMG, mencionada, sobre as megaforças para a sustentabilidade. A empresa citada como exemplo, Hewlett Packard, mostra-nos que empresas já iniciaram a implementação da economia circular e que também reconhecem que são as lideranças que iniciam o processo que promove o progresso da sustentabilidade nas empresas.

A comunicação e a construção do diálogo com os *stakeholders* apresentam-se como estratégias essenciais na construção de uma sociedade mais sustentável. Ainda assim, defendemos que essa

comunicação deve ser consolidada de forma criativa para ser verdadeiramente incorporada em nosso cotidiano: tanto nos processos produtivos das marcas quanto em nossas práticas e relações sociais enquanto sujeitos consumidores. Se os líderes realmente desejarem implementar transformações em seu ambiente, devem dialogar criativamente com seus *stakeholders*, pois a sustentabilidade e a economia circular são um trabalho em conjunto de todos os atores sociais.

Tendo os líderes feito seu papel, à medida que nós, no papel de consumidores-cidadãos (CANCLINI, 2006), introjetarmos a lógica da economia circular e passarmos a contemplar apenas marcas que a assumem, a tendência é termos cada vez mais sujeitos consumidores também aderindo e pressionando organizações para que repensem seus negócios, fazendo retroalimentar e avançar o processo de mudança social. Resignificando o ciclo produção/comunicação/consumo e tendo as marcas como grandes impulsionadoras dessa nova prática e nova forma de pensar a sociedade e sua dinâmica de funcionamento.

## Referências

ABRAMOVAY, R. Acordo pela economia circular. **Revista Página 22**. Edição 83, mar. 2014. Disponível em: <http://www.pagina22.com.br/2014/03/19/um-acordo-pela-economia-circular/>. Acesso em: 14 mar. 2016.

ALMEIDA, F. **Experiências empresariais em sustentabilidade**: avanços, dificuldades e motivações de gestores de empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BARBOSA, Livia. **Sociedade de consumo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2004.

BARRETO, L. M. T. S.; KISHORE, A.; REIS, G.G.; BAPTISTA, L. L.; MEDEIROS, C. A. F.; Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração da USP**, v. 48, n. 1, p. 34-52, jan- mar. 2013.

BURCHELL, J. COOK, J. Stakeholder dialogue and organization learning: changing relationships between companies and NGOs. **Business Ethics: A European Review**, vol. 17, n. 1, jan. 2008.

CANCLINI, Néstor García. **Consumidores e cidadãos**: conflitos multiculturais da globalização. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2006.

CASTELLS, M. **O poder da identidade. A era da informação. Volume II**. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2008.

CHIBÁS ORTIZ, F. **Creatividad, comunicación y cultura**: gestión innovadora de proyectos educativo-culturales em la era digital. Cuba: Editorial Pueblo y Educación, 2015.

CHIBÁS ORTIZ, F. Conflitos e barreiras culturais à comunicação: uma pesquisa empírica em ecossistemas culturais. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (ORGANICOM)**, ano 11, n. 20, 1º sem. 2014.

CHIBÁS ORTIZ, F. Métodos de criatividade para gerir a comunicação. **Revista Comunicação & Inovação (PPGCOM/USCS)**, v. 15, n. 29, p. 139-155, jul.-dez. 2014.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

ELLEN MACATHUR FOUNDATION. **Towards the circular economy: economic and business rationale for an accelerated transition**. Volume 1, 2013. Disponível em <http://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications>. Acesso em: 20 fev. 2016.

ELLEN MACATHUR FOUNDATION. **Towards the circular economy: economic and business rationale for an accelerated transition**. Executive Summary Report. Nov. 2015. Disponível em: <http://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications>. Acesso em: 20 fev 2016.

FEATHERSTONE, Mike. **Cultura de consumo e pós-modernismo**. São Paulo: Studio Nobel, 1995.

HEWLETT PACKARD. **Relatório de Impacto Sustentável 2019**. Disponível em: <https://www8.hp.com/br/pt/hp-information/sustainable-impact/planet.html>. Acesso em: 25 mar 2021.

HOBBSAWM, Eric. **Era dos extremos: o breve século XX (1914-1991)**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

KPMG. **Expecte the unexpected: building business value in a change world**. KPMG International. February, 2012. Disponível em: [http://www.kpmg.com/br/pt/estudos\\_analises/artigosepublicacoes/paginas/release-10-megaforcas.aspx](http://www.kpmg.com/br/pt/estudos_analises/artigosepublicacoes/paginas/release-10-megaforcas.aspx). Acesso em: 14 mar. 2016.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. **Dos meios às mediações: comunicação, cultura e hegemonia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2006.

MENDES, F. C. M. Os desafios para a comunicação da sustentabilidade nas empresas contemporâneas. In: GOTTLIEB, L. (org.) **Comunicação em Cena**. Volume 5. São Paulo: Scortecci Editora, 2014, p. 47-61.

PEDERSEN, E. R. Making corporate social responsibility (CSR) operable: how companies translate stakeholder dialogue into practice. **Business and Society Review**, v. 111, n. 2, 2006.

RATTNER, Henrique. **Uma ponte para a sociedade sustentável**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2012.

ROCHA, Everardo. Culpa e prazer: imagens do consumo na cultura de massa. **Comunicação, mídia e consumo**, São Paulo, v. 2, n. 3, p.123-138, mar. 2005.

SIAS, P. M.; KAPAVENA, I. Relações de liderança e cultura organizacional. In: MARCHIORI, M. (org.) **Liderança e Comunicação Interna**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2014, p. 35-48.

TORRE, S. de L. **Dialogando com a criatividade**. São Paulo: Madras, 2005.

VIZEU, F. Liderança transformacional: reciprocidade pela ação comunicativa. In: MARCHIORI, M. (org.) **Liderança e Comunicação Interna**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2014, p. 79-91.





Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp)  
XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas – São Paulo/SP – 07 a 11/06/2021

YANAZE, M. H. **Gestão de marketing e comunicação**: avanços e aplicações. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.