

Dra. Margarida M. KROHLING KUNSCH

Professora titular da Universidade de São Paulo e diretora da Escola de Comunicações e Artes (ECA-USP) da mesma instituição (Brazil). mkkunsch@usp.br

A comunicação na gestão da sustentabilidade em organizações brasileiras¹

La comunicación en la gestión de la sostenibilidad en las organizaciones

Fecha de recepción: 18/05/2015

Fecha de revisión: 29/06/2015

Fecha de preprint: 30/06/2015

Fecha de publicación final: 01/07/2015

Resumo

Este artigo apresenta a síntese de uma pesquisa empírica realizada junto a organizações brasileiras, que teve como objetivos principais mapear, descrever e analisar as políticas e estratégias de comunicação para a gestão da sustentabilidade. Descreve e analisa os principais resultados obtidos, com destaque para os meios e as práticas de comunicação na promoção da sustentabilidade utilizadas por essas organizações nos relacionamentos com seus diversos segmentos de públicos. Traz reflexões sobre o poder da comunicação na atualidade e o papel reservado aos três segmentos da sociedade – poder público, terceiro setor e, particularmente, as organizações privadas – na condução de sua comunicação nos processos de gestão da sustentabilidade. Defende a necessidade de uma maior consciência e sensibilização de todos os atores sociais na preservação do planeta Terra.

Palavras-chave

Comunicação; estratégias; gestão; organizações; políticas; sustentabilidade.

Resumen

Este artículo presenta la síntesis de un estudio empírico realizado en organizaciones brasileñas, cuyos principales objetivos han sido mapear, describir y analizar las políticas y estrategias de comunicación para la gestión de la sostenibilidad. Describe y analiza los principales resultados, destacando los medios de comunicación y las prácticas de comunicación en la promoción de la sostenibilidad utilizado por estas organizaciones en sus relacionamientos con las diversas partes interesadas. Se centra en reflexiones sobre el poder de la comunicación en la sociedad contemporánea y el papel reservado a los tres segmentos: el gobierno, el tercer sector y, en particular, las organizaciones privadas en el desarrollo de la comunicación en los procesos de gestión de la sostenibilidad. Apoya la necesidad de una mayor conciencia y sensibilización de todos los actores sociales en la preservación del planeta Tierra.

Palabras clave

Comunicación; estrategias; gestión; organizaciones; políticas; sostenibilidad.

1. Introdução

A questão da sustentabilidade cresce de importância a cada dia e seu debate se intensifica em todo o mundo. Os impactos da ação humana sobre o planeta Terra requerem uma nova organização do modo de viver, consumir e produzir.

Nas organizações, o tema da sustentabilidade se impõe como medida de compromisso com uma realidade resultante de suas próprias ações e como resposta à cobrança social, que exige sua responsabilização nas dimensões econômica, social e ambiental. Ao mesmo tempo, a sustentabilidade passa a ser vista como um fator de melhoria, estimulando a busca de novas diretrizes de gestão, de produção e de administração de recursos. E, para promover efetivamente a sustentabilidade, a comunicação mostra-se imprescindível, em todas as suas dimensões.

Nessa perspectiva, apresentamos neste artigo um recorte de uma pesquisa empírica realizada entre os anos 2012 e 2014, que objetivou estudar e compreender o verdadeiro papel da comunicação nos processos de gestão da sustentabilidade das organizações no Brasil, bem como analisar criticamente a forma como vem sendo produzida essa comunicação, como seus gestores estão sendo preparados para o desempenho das atividades sustentáveis e quais as percepções das lideranças a respeito dessas questões.

Os pressupostos conceituais que fundamentaram, particularmente, essa pesquisa empírica foram definidas com base em fontes de estudiosos da temática da sustentabilidade em diferentes áreas do conhecimento e, em especial, da comunicação e de suas aplicações no contexto das organizações. São temas fundantes da discussão e do entendimento que vivemos hoje em um mundo em constantes mudanças, onde as organizações passam a ter enorme importância nos processos e na gestão da sustentabilidade com suas vertentes econômica, ambiental e social no contexto da sociedade global.

O tema da sustentabilidade tem sido discutido e analisado de maneira intensiva nas últimas décadas, com muitos registros na literatura corrente, disponibilizados na internet em inúmeros sites especializados, por diferentes segmentos sociais. Até recentemente a temática da sustentabilidade e suas interfaces com a comunicação eram pouco exploradas no âmbito das pesquisas científicas em ciências da comunicação no Brasil. O panorama começou a mudar nos últimos anos. Cito alguns exemplos.

No ano 2008, realizou-se, em torno dessa temática, o II Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, pela Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas), que resultou na obra coletiva *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações* (Kunsch; Oliveira, 2009). Produziram-se dissertações e teses em nível de pós-graduação *stricto sensu*, como várias que tive a oportunidade de orientar ou que estão em andamento na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo e em outros centros de pós-graduação no país. Em 2013, foi publicado um dossiê específico sobre essa temática na *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, editada pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da ECA-USP².

A importância da discussão da sustentabilidade começou a se configurar, com o que sabemos, a partir da divulgação do chamado Relatório Brundtland, "Nosso futuro comum", gerado na Conferência da Organização das Nações Unidas (ONU) de 1987, em Estocolmo. Nele se definiu desenvolvimento sustentável como "aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades". Em 1992, aconteceu no Rio de Janeiro a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e



Desenvolvimento (Cnumad), que mais conhecida como Eco-92 ou Rio-92. Esta foi considerada de relevante importância, em razão do grande número de chefes de Estado presentes, bem como da proposição da Agenda 21, um documento que estabeleceu a importância de cada país se comprometer a refletir, global e localmente, sobre a forma pela qual governos, empresas e organizações não-governamentais, bem como todos os setores da sociedade, poderiam cooperar no estudo de soluções para os problemas socioambientais. Vinte anos depois, em junho de 2012, teve lugar a Conferência da Organização das Nações Unidas Sobre o Desenvolvimento Sustentável, a Rio+20, que teve como temas centrais o desenvolvimento de uma economia verde, a eliminação da pobreza e a definição da governança global da sustentabilidade. Assim, a discussão da sustentabilidade ultrapassa as fronteiras das nações e é assumida em dimensão global, reproduzindo a globalização efetiva do planeta Terra. Como diz Ianni (1994, p. 77), “a sociedade global pode ser vista como o emblema de um paradigma emergente”.

Na sociedade global são exigidas novas formas de comunicação, movidas pelas tecnologias que desenham e atualizam as bases da era digital. Os sistemas mundiais de comunicação, na atualidade, são formados por redes (Castells, 2003), permitindo às sociedades estarem conectadas simultaneamente, dentro do que Giddens (1991) chama de globalização da modernidade. Exemplo disso foi o processo de acompanhamento e participação da Conferência do Rio de Janeiro, sendo que a página da Rio+20 em português recebeu mais de um milhão de acessos na semana do evento e no Twitter se contabilizou mais de um bilhão de acessos (Moya, 2012, p. 1).

Nesse contexto as organizações passam a ter importância gigantesca, conforme Senge et al. (2007, p. 19): “em lugar nenhum é mais importante entender a relação entre partes e todos do que na evolução das instituições globais e dos sistemas mais amplos que elas criam coletivamente”. Ainda, segundo Hart (2006, p. 223), “à medida que adentramos o novo século, as empresas se destacam como as instituições mais poderosas do planeta”.

Mas os impactos das atividades das organizações no planeta, reconhecidos por inúmeros pensadores, como Rockström et al. (2009), Boff (2012), Assadourian (2010) e o secretário geral das Nações Unidas (Painel, 2012), requerem conciliar o crescimento econômico com o esgotamento dos recursos do planeta e sua responsabilização pelo descompasso social. Como diz Boff (2004, p. 95), “há quatro séculos todas as sociedades mundiais são reféns de um mito: o mito do progresso e do crescimento ininterrupto e ilimitado. Cada ano todo país deve ostentar taxas crescentes na produção de bens e serviços”.

Um novo papel é exigido das organizações, como demonstram as diversas obras sobre responsabilidade social e sustentabilidade, com diversas abordagens na literatura sobre administração e gestão, ligadas a negócios, a comportamentos institucionais, a ações locais e mesmo planetárias, segundo, entre outros autores, Almeida (2007), Dias (2006), Elkington (2001), Oliveira (2008), Hart (2006), Tachizawa e Garret (2008), Senge et al. (2007), Schwerin (2000), Al Gore (2006) e Kunsch e Oliveira (2009).

Com o intuito de contribuir para uma nova consciência das organizações, mediante políticas e estratégias de comunicação capazes de sensibilizá-las para uma gestão mais sintonizada com as demandas da sociedade na preservação do planeta, temos, nos últimos anos, juntamente com uma equipe de pesquisadores e estudantes de graduação e pós-graduação, desenvolvido estudos sobre a questão da correlação entre comunicação e sustentabilidade. Além de uma ampla pesquisa bibliográfica sobre essa temática, procurando contemplar várias contribuições de diferentes correntes teóricas, temos realizado estudos empíricos vinculados ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo (CRP) da Escola de Comunicações

e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), onde também coordeno o Observatório de Comunicação, Responsabilidade Social e Sustentabilidade (SustenCom), que integra o Centro de Estudos em Comunicação e Relações Públicas (Cecorp) dessa escola.

Este artigo é um recorte de um projeto mais amplo, "Políticas e estratégias de comunicação na gestão da sustentabilidade nas organizações públicas e privadas", realizado entre os anos 2012 e 2014³, vinculado ao Centro de Estudos de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Cecorp) da ECA-USP, com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

2. A comunicação em organizações brasileiras na gestão da sustentabilidade: recorte do estudo empírico realizado

A pesquisa empírica "Políticas e estratégias de comunicação na gestão da sustentabilidade nas organizações públicas e privadas"⁴ teve como objetivos principais: mapear, descrever e analisar as políticas e estratégias de comunicação para a gestão da sustentabilidade nas organizações públicas e privadas no Brasil. Como objetivos secundários foram estabelecidos: fortalecer a fundamentação teórica da comunicação quando aplicada à gestão da sustentabilidade; estudar as relações entre a área de comunicação e a área de sustentabilidade: hierarquia, corpo funcional, orçamento etc.; conhecer e analisar o posicionamento estratégico da comunicação para os temas da sustentabilidade nas organizações brasileiras; descrever e analisar as práticas mais comuns de comunicação para a gestão da sustentabilidade; e conhecer quais públicos de interesse eram considerados na comunicação para a gestão da sustentabilidade e a diversidade dos esforços empreendidos de comunicação.

2.1. Metodologia

O método adotado para a pesquisa empírica foi o método quantitativo, que tem como objetivo a mensuração de opiniões, buscando a dimensão numérica do evento sobre uma população. A pesquisa quantitativa tem como objetivo medir, contar e estabelecer relações. Neste estudo adotou-se a técnica de entrevistas estruturadas de autopreenchimento, por meio de questionário *on line*, via internet.

2.1.1. Universo e amostra

O universo foi composto a partir da montagem de banco de dados, tendo por base principal as empresas listadas no guia da *Revista Exame* sobre as Maiores Empresas do Brasil de 2012, com um total de quinhentas organizações de grande porte. Complementarmente a esse desenho, foram utilizados uma parte do *mailing* de empresas associadas da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), bem como como *mailings* especializados de diretores e gerentes de comunicação de grandes empresas. Tudo isso como intuito de se obter mais retorno, já que é sempre muito difícil conseguir que as empresas e as organizações em geral contribuam com pesquisas acadêmicas dessa natureza. Experiências anteriores na realização anterior de estudos empíricos semelhantes mostraram que falta por parte das empresas uma cultura de maior abertura para atendimento de solicitações de pesquisa científica do meio acadêmico.



2.1.2. Instrumento

O questionário, instrumento escolhido para a coleta de dados, teve como base fundamental o referencial teórico-metodológico decorrente da pesquisa bibliográfica anteriormente realizada e como parâmetros centrais os objetivos propostos do projeto de pesquisa. Foi realizado um pré-teste do questionário para a avaliação da compreensão de seu conteúdo e de sua dinâmica, conforme explicitado a seguir. O questionário, com perguntas fechadas, com a apresentação de opção de resposta, teve o formato *on line* e foi desenvolvido com o *software* livre Survey Monkey, especializado na elaboração de pesquisas pela internet e utilizado por diversas instituições de pesquisa científica, o qual garante o sigilo dos resultados e a privacidade dos respondentes. Por meio de contratação de licença de uso, obteve-se também a possibilidade de utilização de recursos adicionais. Para o encaminhamento do questionário à amostra não-probabilística adotada, foi elaborada carta para envio por e-mail, apresentando os objetivos de pesquisa e solicitando a participação com as respostas do questionário, já anexado ao material via *link* de acesso. Também constaram na carta endereços e telefones para os entrevistados entrarem em contato no caso de dúvida ou sugestão a respeito do questionário. Esse e-mail foi enviado a todos os *mailings* obtidos com o estudo prévio realizado.

2.1.3. Processo de elaboração do questionário

Para a elaboração do questionário e posterior discussão dos resultados do pré-teste, foram feitas várias reuniões com o grupo de pesquisa, com intensos debates embasados no referencial teórico adotado. Além disso, foi realizada uma pesquisa exploratória, por meio de debates com três gestoras e especialistas em comunicação e que trabalhavam em grandes empresas com as interfaces envolvidas entre comunicação e sustentabilidade. Na ocasião foi feita uma reunião com apresentação do questionário e, em seguida, essas profissionais analisaram o conteúdo e sugeriram algumas mudanças, o que contribuiu para o aperfeiçoamento do questionário.

Como resultado, o questionário foi estruturado em seis partes: 1. Informações sobre a organização; 2. Dados do responsável pelo preenchimento da pesquisa; 3. Estrutura da área de comunicação/sustentabilidade; 4. Conceito e teoria relacionada à sustentabilidade; 5. Práticas de comunicação da gestão da sustentabilidade; e 6. O profissional de comunicação da sustentabilidade.

2.1.4. Aplicação

A aplicação do questionário foi feita em dois momentos. Primeiro se realizou um pré-teste, no período de 14/05/2012 a 08/08/2012, com retorno de resposta de 18 organizações. Após as alterações do pré-teste, foi feita uma nova abordagem, no período de 02/09/2013 a 21/02/2014, que resultou no retorno de mais 34 organizações. Isso resultou numa amostra total de 52 organizações.

Observe-se a grande dificuldade encontrada na obtenção do retorno dos questionários preenchidos. Houve um esforço concentrado de toda a equipe envolvida no sentido de se conseguir o maior número possível de respostas. Apesar de todas as tentativas, o máximo atingido foi de 52. Ainda falta por parte das empresas uma cultura de valorização e maior abertura para a pesquisa científica em comunicação. No entanto, considera-se que o número obtido seja representativo da amostra trabalhada com base em um universo já mencionado. Observe-se ainda que os questionários que foram preenchidos de forma incompleta foram descartados.



2.2. Resultados obtidos

Os dados obtidos com as 52 organizações que responderam o questionário integralmente foram centrados nas seis partes que compuseram o questionário, a saber:

- Informações sobre a organização;
- Dados do responsável pelo preenchimento da pesquisa;
- Estrutura da área de comunicação/sustentabilidade;
- Conceito e teoria relacionados à sustentabilidade;
- Práticas de comunicação da gestão da sustentabilidade;
- O profissional de comunicação da sustentabilidade.

2.2.1. Informações sobre a organização

2.2.1.1. Origem do capital

Das 52 organizações participantes, 52% declararam que o controle de capital é nacional; 36%, que ele é estrangeiro; e 12% não responderam. Em relação ao capital estrangeiro, praticamente não há concentração de respostas, tendo sido citados: Estados Unidos (6 citações), Alemanha (3 citações), Reino Unido (2 citações); tiveram apenas 1 menção: Argentina, Canadá, China, França, Holanda, Japão, México e Suíça.

Quadro 1 – Origem do capital

Origem do capital	f	%
Nacional	27	52
Estrangeiro	19	36
Sem resposta	6	12
Total / Base	52	100

2.2.1.2. Localização no Brasil

74% Das organizações participantes, 74% têm sede na Região Sudeste; 20%, na Região Sul; e 4%, na Região Nordeste. O estado de São Paulo (62%) e a cidade de São Paulo (54%) concentram mais da metade das organizações que responderam a pesquisa.

2.2.1.3. Setor de atuação/atividade

Das organizações participantes, 29% são do setor industrial; 12%, de informação/comunicação; e 8%, de atividades financeiras. As organizações restantes se distribuem por outros 17 diferentes setores de atividade.



2.2.1.4. Faturamento anual de 2012

Das organizações estudadas, 40% declararam faturamento acima de R\$ 1 bilhão em 2012; 37% têm faturamento entre R\$ 100 milhões e R\$ 1 bilhão; e 6%, até R\$ 100 milhões.

Quadro 2 – Faturamento

Faturamento	f	%
Até R\$ 100 milhões	9	17
De R\$ 100 milhões a R\$1 bilhão	23	44
De R\$ 1 bilhão a R\$ 2 bilhões	5	9
Acima de R\$ 2 bilhões	12	23
Sem resposta	3	7
Total/Base	52	100

2.2.1.5. Número total de funcionários no Brasil

Das organizações respondentes, 70% declararam que o corpo funcional é composto por mais de 1 mil funcionários; destas, 44% tinham mais de 5 mil funcionários.

2.2.1.6. Estrutura jurídico-financeira

Das 52 organizações, 86% são organizações privadas, distribuídas quase que igualmente entre organizações de capital aberto (44%) e de capital fechado (42%).

Quadro 3 – Estrutura jurídico-financeira

Estrutura jurídico-financeira	f	%
Organização privada de capital aberto	23	44
Organização privada de capital fechado	22	42
Organização pública	3	6
Organização mista	1	2
Outra	1	2
SR	3	6
Total/ base	52	100

2.2.2. Dados do responsável pelo preenchimento do questionário da pesquisa

2.2.2.1. Cargo do respondente

Dos respondentes, 16% tinham cargo de analista/assistente; 12%, de assessor/consultor; e 65% tinham cargos considerados executivos: coordenador, gerente, especialista, diretor, vice-presidente.

Quadro 4 – Cargo do respondente

Cargo	f	%
Analista/Assistente	8	16
Assessor/Consultor	6	12
Coordenador	9	18
Gerente	10	20
Especialista	3	6
Diretor	9	18
Vice-presidente	2	3
Sem resposta	5	9
Total/ base	52	100

2.2.2.2. Escolaridade

Em relação à escolaridade do responsável pelas respostas do estudo, 75% declararam ter formação de nível superior com pós-graduação.

Quadro 5 – Escolaridade

Formação	f	%
Ensino superior com pós-graduação (doutorado, mestrado, especialização, MBA)	39	75
Ensino superior completo	8	15
Ensino superior incompleto	1	2
Sem resposta	4	8
Total/ base	52	100

2.2.2.3. Área de graduação

Dos respondentes, 48% tinham graduação em Comunicação Social; 12%, em Administração; 10%, em Marketing; e 10%, em Direito.

Quadro 5 – Área de graduação

Formação	f	%
Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas	12	23
Comunicação Social – Habilitação em Jornalismo	11	21
Comunicação Social – Habilitação em Publicidade e Propaganda	2	4
Administração	6	12
Marketing	5	10
Direito	5	10
Ciências Biológicas	3	5
Outras: Educação Física/ Química/ Sistemas de informação	3	5
Sem resposta	5	10
Total/ base	52	100

2.2.3. Estrutura da área de comunicação/sustentabilidade

2.2.3.1. Presença de área específica para a gestão da sustentabilidade na organização

Havia uma área específica para a gestão da sustentabilidade no organograma? Das 52 organizações, 6 (12%) não responderam à pergunta. Das 46 que responderam, para 70% havia uma área específica para a gestão da sustentabilidade no organograma.

Quadro 6 – Área específica para a gestão da sustentabilidade

Há uma área específica	f	%	%
Sim	32	62	70
Não	14	27	30
Sem resposta	6	12	-
Total/base	52	100	46

2.2.3.2. Status da área nas organizações

Nas 32 organizações (70%) que declararam ter áreas específicas, o status destas era: “área de sustentabilidade” (26%); comitê de sustentabilidade (16%); gerência de sustentabilidade (10%); diretoria de sustentabilidade (10%); vice-presidência de sustentabilidade (6%); sem denominação (2%).

Quadro 7 – Status da área de gestão da sustentabilidade

Sim, há uma área específica	f	%
“Área de sustentabilidade”	12	26
Comitê de sustentabilidade	7	16
Gerência de sustentabilidade	5	10
Diretoria de sustentabilidade	5	10
Vice-presidência de sustentabilidade	2	6
Outra denominação	1	2
Subtotal	32	70

2.2.3.3. Inserção da área de sustentabilidade

As organizações que tinham área formalizada, assim como aquelas sem área formalizada estavam, na maioria, vinculadas às áreas de Comunicação Corporativa/Assuntos Corporativos e à Presidência/Vice-presidência, ambas citadas por 18% das organizações. Também com referência de 18% das organizações aparecia a área de Gestão SGI/Qualidade Total/ SSMA/ EHS (Sistemas de Gestão Integrada, Saúde, Segurança e Meio Ambiente).

A área de sustentabilidade também estava vinculada à área de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas/Gestão de Talentos, para 9% das organizações; à área de Relações Institucionais/Relações Governamentais, para 7%; e 4% citaram a gestão compartilhada pelas áreas de Comunicação e de Gestão Ambiental ou pelas áreas de Responsabilidade Social, Meio Ambiente e Instituto; 11% das organizações citaram ainda outras áreas, todas com 1 menção: Comunicação Interna;

Administração/ Marketing; Departamento Jurídico; Instituto/Fundação da Empresa; Pesquisa e Desenvolvimento.

Quadro 8 – Área em que se insere a gestão da sustentabilidade

Área de inserção	Tem área específica	Não têm	Sem resposta	Total	
	f	f	f	f	%
Comunicação Corporativa/Assuntos Corporativos	5	4		9	18
Presidência/Vice-presidência	6	3		9	18
Gestão SGI/ Qualidade Total/SSMA/ EHS	8	1		9	18
Recursos Humanos/ Gestão de Pessoas/ Gestão de Talentos	4	1		5	9
Relações Institucionais/Relações Governamentais	4	0		4	7
Gestão compartilhada pelas áreas de Comunicação e de Gestão Ambiental/pelas áreas de Responsabilidade Social, Meio Ambiente e Instituto		2		2	4
Outros: Comunicação Interna/ Administração/ Marketing/Departamento jurídico/Instituto,Fundação da Empresa/Pesquisa e Desenvolvimento	5	1		6	11
Não tem gestão da sustentabilidade		2		2	4
Sem resposta			6	6	11
Total/ base	32	14	6	52	100

2.2.3.4. Tipo de colaboração entre as áreas de comunicação e sustentabilidade

Quanto ao tipo de colaboração entre a área de comunicação e a área encarregada da gestão da sustentabilidade, para 34% das organizações as áreas são integradas, compondo uma mesma área. Segundo 25% das organizações, as áreas colaboram no nível estratégico, compartilham o processo de tomada de decisões sobre as questões de sustentabilidade. Para 21%, a relação é em nível operacional, seja porque a área de Comunicação dá suporte operacional e logístico nas operações referentes à sustentabilidade ou porque as áreas colaboram no nível operacional, compartilham informações e dados na formulação e execução dos projetos referentes à sustentabilidade. Para 10% das organizações, não há nenhum tipo de colaboração entre as mencionadas áreas.

Esses resultados mostram que a área de comunicação está envolvida diretamente na discussão estratégica da sustentabilidade nas organizações. Ainda assim, em 31% delas essa relação é de suporte operacional ou mesmo não existe.

Quadro 9 – Tipo de colaboração

Tipo de colaboração	f	%
As áreas são integradas, compõem uma mesma área	17	34
As áreas colaboram no nível estratégico	13	25
A relação é em nível operacional	10	21
Não há nenhum tipo de colaboração	6	10
Sem resposta	6	10
Base	52	100

2.2.3.5. Investimento na gestão da sustentabilidade em 2012

Para 30% das organizações, o investimento na gestão da sustentabilidade em 2012 foi de até R\$ 150 mil e, para 13% das organizações, entre R\$ 150 mil e R\$ 300 mil. Por outro lado, 39% das organizações declararam investimento na gestão da sustentabilidade acima de R\$ 1 milhão, sendo que 21% declararam investir mais de R\$ 6 milhões.

Quadro 10 – Investimento na gestão da sustentabilidade em 2012

Investimento	f	%
Até R\$ 50 mil	7	13
Mais de R\$ 50 mil a R\$ 150 mil	9	17
Mais de R\$ 150 mil a R\$ 300 mil	7	13
Mais de R\$ 300 mil a R\$ 500 mil	1	2
Mais de R\$ 500 mil a R\$ 1 milhão	8	15
Mais de R\$ 1 milhão a R\$ 3 milhões	5	10
Mais de R\$ 3 milhões a R\$ 6 milhões	1	2
Mais de R\$ 6 milhões	11	21
Sem resposta	3	6
Total/ base	52	100

Considerando a relação do investimento na gestão da sustentabilidade com o faturamento, para 77% das organizações essa relação é de até meio ponto percentual (até 0,50%) sobre o faturamento. Para 8% das organizações, essa relação está entre 0,51% e 1,00% e, para outros 8%, entre 1,01% e 4,00%. Apenas 2% das organizações declararam investimento acima de 4,00% do faturamento.

Quadro 11 – Relação entre investimento na gestão da sustentabilidade e faturamento

% de investimento	Até R\$ 100 milhões	De R\$ 100 milhões a R\$ 1 bilhão	De R\$ 1 bilhão a R\$ 2 bilhões	Acima de R\$ 2 bilhões	Sem resposta	Total	
	f	f	f	f	f	f	%
Até 0,10	-	3	-	3	-	6	12
0,11% a 0,50	5	18	2	9	-	34	65
0,51% a 1,00	-	1	3	-	-	4	8
1,01% a 4,00	3	1	-	-	-	4	8
Acima de 4,00	1	-	-	-	-	1	2
Sem resposta	-	-	-	-	3	3	5
Total	9	23	5	12	3	52	100

2.2.3.6. Investimento total destinado à área de comunicação em 2012

Em relação ao investimento total na área de comunicação em 2012, 31% das organizações declararam que estava entre R\$ 1 milhão e R\$ 3 milhões, seguidos de 16% que informaram números entre R\$ 500 mil e R\$ 1 milhão. O investimento total na comunicação de até R\$ 500 mil concentrava 26% das organizações, enquanto as que superavam os R\$ 3 milhões eram 19% delas.

A avaliação desses valores em relação ao faturamento declarado mostra que, para 75% das organizações, esse investimento era da ordem de até meio por cento (0,5%) do faturamento.

2.2.3.7. Investimento em comunicação da gestão da sustentabilidade em 2012

Para 33% das organizações, o investimento na comunicação da sustentabilidade foi de até R\$50 mil. Para outras 19%, o investimento feito ficou entre mais R\$50 mil e R\$ 150 mil. E para 25%, esse investimento foi de mais de R\$150 mil a R\$ 300 mil. Somados esses percentuais, isso significa que 77% das organizações investiram na comunicação da sustentabilidade até R\$ 300 mil.

Quadro 12 – Investimento na comunicação da sustentabilidade

Investimento	f	%
Até R\$ 50 mil	17	33
Mais de R\$ 50 mil a R\$ 150 mil	10	19
Mais de R\$ 150 mil a R\$ 300 mil	13	25
Mais de R\$ 300 mil a R\$ 500 mil	2	4
Mais de R\$ 500 mil a R\$ 1 milhão	5	9
Mais de R\$ 1 milhão a R\$ 6 milhões	0	0
Mais de R\$ 6 milhões	2	4
Sem resposta	3	6
Total/ base	52	100

A avaliação desses valores em relação ao faturamento declarado mostra que, para 80% das organizações, esse investimento era da ordem de até 0,10% do faturamento; para 12%, estava entre 0,11% e 0,50%, o que significa que, para 92% das organizações, o investimento na comunicação da sustentabilidade era de até meio por cento (0,5%) do faturamento da organização.

Em termos comparativos, pode-se dizer que os percentuais de investimento em gestão da sustentabilidade tinham proximidade com os investimentos na comunicação total das organizações, à medida que, para 77% e 76% das organizações, respectivamente, esses investimentos não ultrapassavam meio ponto percentual do faturamento. Por sua vez, os investimentos na comunicação da sustentabilidade, como visto, para 80% das organizações, era de até 0,10% do faturamento, o que significa que a comunicação da sustentabilidade ainda tinha pouco peso na comunicação das organizações.

Quadro 13 – Comparativo dos Investimentos sobre o faturamento

% De investimento	Investimento na gestão da sustentabilidade		Investimento na comunicação		Investimento na comunicação da sustentabilidade	
	f	%	f	%	f	%
Até 0,10	6	12	15	29	42	80
0,11% a 0,50	34	65	24	46	6	12
0,51% a 1,00	4	8	5	10		
1,01% a 4,00	4	8	2	4		
Acima de 4,00	1	2	3	6		2
Sem resposta	3	6	3	6	3	6
Total	52	100	52	100	52	100

2.2.4. Conceito e teoria relacionados à sustentabilidade

2.2.4.1. Conceitos de sustentabilidade adotados pela organização

Perguntou-se às organizações sobre o que entendem por sustentabilidade, solicitando-se a elas que avaliassem a maior ou menor concordância quanto aos seguintes conceitos:

- “Promover a harmonia entre os aspectos econômico, social e ambiental para obtenção do sucesso nos negócios. Nenhuma empresa é capaz de se perpetuar sem levar em consideração esses três aspectos, o que engloba todas as relações entre a sociedade, as organizações e seus interesses”. (John Elkington).
- “Satisfazer plenamente as necessidades de forma a preservar as condições para que as gerações futuras também o façam. As atividades processadas por agrupamentos humanos não podem interferir prejudicialmente nos ciclos de renovação da natureza e nem destruir esses recursos de forma a privar as gerações futuras de sua assistência”. (Lester Brown).
- “Promover o progresso pela qualidade de vida (saúde, longevidade, maturidade psicológica, educação, um meio ambiente limpo, espírito de comunidade, lazer gozado de modo inteligente e assim por diante) e não pelo puro consumo material”. (Eduardo Viola).
- “Consequência de um complexo padrão de organização que apresenta cinco características básicas: interdependência, reciclagem, parceria, flexibilidade e diversidade. Se estas características, encontradas em ecossistemas, forem “aplicadas” às sociedades humanas, essas sociedades também poderão alcançar a sustentabilidade”. (Fritjof Capra).
- “Baseia-se em valores egocêntricos, centrados na Terra, é uma visão do mundo que reconhece o valor inerente da vida não-humana. Todos os seres são membros de Oikos-Lar, o cuidado com o planeta ocorre se o eu se expandir e aprofundar-se de maneira que a proteção da Natureza seja sentida e concebida como proteção a nós mesmos”. (Arne Naess).

A pesquisa confirmou a preferência pelo conceito de Elkington (2001), com 84% de concordância das organizações do estudo, sendo 59% de concordância total e 25% de concordância parcial. O conceito de Lester Brown teve 72% de concordância e o de Eduardo Viola, 71%; entretanto, o conceito de Lester Brown teve 37% de concordância total e 35% de

concordância parcial, enquanto o de Eduardo Viola apresentou menor concordância total (27%) e maior concordância parcial (44%). O conceito de Fritjof Capra teve o maior percentual na concordância parcial (52%), enquanto o conceito de Arne Naess teve maior rejeição, com 43% de discordância, total ou parcial, e 37% de recusa de resposta.

Quadro 14 – Conceitos mais próximos aos adotados pela organização

Avaliação	John Elkington		Lester Brown		Eduardo Viola		Fritjof Capra		Arne Naess	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Concordo plenamente	31	59	19	37	14	27	9	17	4	8
Concordo na maior parte	13	25	18	35	23	44	27	52	7	13
Discordo na maior parte	1	2	4	7	4	8	3	6	16	31
Discordo plenamente							2	4	6	12
Neutro/ Não quer/Não sabe / Sem resposta	7	14	11	21	11	21	11	21	19	37
Total/ base	52	100	52	100	52	100	52	100	52	100

2.2.4.2. Práticas de sustentabilidade

Foi solicitado que os entrevistados listassem, dos tipos de práticas abaixo relacionadas, as que melhor se adequam à organização.

- Investimento social, desenvolvimento local e geração de renda nas comunidades do entorno. A prática era feita regularmente por 52% das organizações e esporadicamente ou estava sendo planejada por 23%;
- Campanha de educação socioambiental e promoção de uma cultura de sustentabilidade com o intuito de estabelecer uma conexão de valores socioambientais entre a empresa e seus públicos. A prática era feita regularmente por 48% das organizações e esporadicamente ou estava sendo planejada por 25%;
- Inserção dos conceitos e compromissos com aspectos ou valores da sustentabilidade na missão, na visão e nos valores da empresa. A prática era feita regularmente por 47% das organizações e esporadicamente ou estava sendo planejada por 24%;
- EHS/ SIGMA, Sistema Integrado de Gestão de Segurança, Saúde e Meio ambiente. A prática era feita regularmente por 47% das organizações e esporadicamente ou estava sendo planejada por 21%;
- Programas de desenvolvimento pessoal e promoção do bem-estar aos funcionários. A prática era feita regularmente por 42% das organizações e esporadicamente ou estava sendo planejada por 31%;
- Promoção da diversidade no ambiente de trabalho. A prática era feita regularmente por 40% das organizações e esporadicamente ou estava sendo planejada por 29%;

- Programa de voluntariado organizacional com inclusão dos funcionários no planejamento e na execução das ações. A prática era feita regularmente por 38% das organizações e esporadicamente ou estava sendo planejada por 31%;
- Gestão orientada para "produção mais limpa" (P+L): desenvolvimento e utilização de novas tecnologias para reduzir impactos ambientais. A prática era feita regularmente por 38% das organizações e esporadicamente ou estava sendo planejada por 27%;
- Publicação de relatórios de sustentabilidade e similares. A prática era feita regularmente por 37% das organizações e esporadicamente ou estava sendo planejada por 36%;
- Preservação ambiental: proteção de áreas degradadas. A prática era feita regularmente por 37% das organizações e esporadicamente ou estava sendo planejada por 23%.

2.2.4.3. Objetivos estratégicos da organização para a gestão da sustentabilidade

Foram elencados possíveis objetivos estratégicos para a gestão da sustentabilidade e solicitado que se assinalasse qual seria sua ordem de importância, marcando números correspondentes de 1 a 7, sendo 1 o objetivo menos importante e 7, o mais importante.

As organizações destacaram como principal objetivo zelar para que os produtos e serviços gerem menos impacto na cadeia produtiva, com 64% dos pontos máximos possíveis, seguido pelo objetivo de desenvolver novos produtos e processos voltados para a sustentabilidade (61%). Esses dois objetivos referem-se diretamente à melhoria de processos e ganhos para a organização.

Os dois objetivos estratégicos mais valorizados em seguida foram: disseminar valores éticos na promoção da sustentabilidade e ser referência no tema (58%) e contribuir para transformação da sociedade por meio da ampliação da consciência dos públicos da organização sobre sustentabilidade (56%); isso mostra a preocupação com a divulgação da sustentabilidade e a sensibilização dos públicos com suas questões.

Depois apareciam os objetivos gerar diferencial competitivo para o negócio, ampliar o mercado, aperfeiçoar a posição estratégica referente à sustentabilidade (48%) e também gerenciar os interesses dos públicos estratégicos coordenando o atendimento às demandas e aos objetivos estratégicos do negócio (47%). Isso significa o entendimento da sustentabilidade como valor efetivo de mercado.

Em último lugar ficou o objetivo promover o desenvolvimento social, por meio da inclusão social e econômica (44%).

Quadro 15 – Objetivos estratégicos da organização para a gestão da sustentabilidade

Objetivos estratégicos das 52 organizações	Pontos obtidos	% de pontos máximos possíveis	Ordem
Zelar para que a produção e consumo de seus produtos e serviços gerem menos impacto na cadeia produtiva e na sociedade	232	64	1º
Desenvolver novos produtos e processos voltados para a sustentabilidade	222	61	2º
Disseminar valores éticos na promoção da sustentabilidade e ser referência no tema	210	58	3º
Contribuir para a transformação da sociedade por meio da ampliação da consciência dos públicos da organização sobre sustentabilidade	202	56	4º
Gerar diferencial competitivo para o negócio, ampliar o mercado, aperfeiçoar a posição estratégica referente à sustentabilidade	175	48	5º
Gerenciar os interesses dos públicos estratégicos coordenando o atendimento às demandas e aos objetivos estratégicos do negócio	170	47	6º
Promover o desenvolvimento social, por meio da inclusão social e econômica	159	44	7º

2.2.4.4. Presença de uma política de sustentabilidade formalizada

Não responderam a questão 12% das organizações. Entre as que responderam, 57% declararam ter política de sustentabilidade formalizada, enquanto 43% disseram não possuir política formal de sustentabilidade.

Quadro 16 – Presença de política de sustentabilidade formalizada

Possuem política de sustentabilidade	f	%	%
Sim	26	50	57
Não	20	38	43
Sem resposta	6	12	-
Total/ base	52	100	-

2.2.4.5. Assuntos da política de sustentabilidade

Que assuntos são envolvidos pela política de sustentabilidade?

- A política de sustentabilidade da organização trata de assuntos relativos à melhoria dos processos produtivos visando à redução do consumo de energia e de insumos;
- Trata de assuntos relativos à inovação e ao desenvolvimento de produtos que atendam aos aspectos da sustentabilidade;
- Trata das externalidades e dos impactos dos processos produtivos e de consumo dos produtos da organização;
- Leva a empresa a considerar a opinião e o posicionamento dos *stakeholders* quanto à condução das estratégias da organização

Das organizações entrevistadas, 62% consideraram que a política de sustentabilidade trata de assuntos relativos à melhoria dos processos produtivos visando à redução do consumo de energia e de insumos – totalmente para 31% e parcialmente para 34%. Para 55% das organizações a política de sustentabilidade trata de assuntos relativos à inovação e ao desenvolvimento de produtos que atendam aos aspectos da sustentabilidade – totalmente para 26% e parcialmente para 29%. Das organizações entrevistadas, 60% consideraram que a política de sustentabilidade trata das externalidades e dos impactos dos processos produtivos e de consumo de seus produtos – totalmente para 23% e parcialmente para 27%. Para 58% das organizações, a política leva a empresa a considerar a opinião e o posicionamento dos *stakeholders* na condução de suas estratégias – porcentagem igual (29%) para totalmente e parcialmente.

Quadro 17 – Assuntos da política de sustentabilidade

A política de sustentabilidade trata de	Melhoria dos processos produtivos		Inovação e desenvolvimento de produtos		Externalidades e impactos dos processos		Opinião e posicionamento dos stakeholders	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Totalmente	20	39	14	26	12	23	15	29
Parcialmente	12	23	15	29	14	27	15	29
Não contempla	5	9	9	18	12	23	8	15
Outras respostas: Nunca pensamos nisso/ não tem política/ não sabe/ sem resposta	15	30	14	27	14	27	14	27
Total/ base	52	100	52	100	52	100	52	100

2.2.5. Ações de comunicação da gestão da sustentabilidade

2.2.5.1. Presença de política de comunicação formalizada

Das 52 organizações, 21% não responderam a questão. Entre as que responderam, 63% declararam ter política de comunicação formalizada, enquanto 37% disseram não possuir política formal de comunicação.

2.2.5.2. Presença de comunicação da/para a/com sustentabilidade

Quanto a política de comunicação da organização trata dos seguintes assuntos?

- Da comunicação *da* sustentabilidade, tais como: transparência e prestação de contas sobre os impactos, resultados e riscos da organização;
- Da comunicação *para a* sustentabilidade, tais como: a difusão, disseminação e conscientização de boas práticas de sustentabilidade para funcionários e demais públicos.

- Da comunicação com sustentabilidade, tais como: uso de mídias e materiais menos impactantes no meio ambiente.

Foi solicitado aos participantes destacar quanto a política trata de assuntos da comunicação da sustentabilidade, como, por exemplo: transparência e prestação de contas sobre os impactos, resultados e riscos da organização. No entendimento de 65% das organizações, a política contempla totalmente (31%) ou parcialmente (34%) a comunicação da sustentabilidade.

Na comunicação para a sustentabilidade, em que se pode considerar a difusão, disseminação e conscientização de boas práticas de sustentabilidade para funcionários e demais públicos, 78% das organizações consideraram que a política contempla isso totalmente (39%) ou parcialmente (39%).

Quanto à comunicação com sustentabilidade, como, por exemplo, uso de mídias e materiais menos impactantes no meio ambiente, escolha de processos e ferramentas de comunicação a partir de critérios ambientais, sociais e econômicos, 77% das organizações consideraram que a política de comunicação contempla isso totalmente (43%) ou parcialmente (34%).

Quadro 18 – Conteúdo da política de comunicação da, para a, com sustentabilidade

A política de comunicação contempla	Comunicação da sustentabilidade		Comunicação para a sustentabilidade		Comunicação com sustentabilidade	
	f	%	f	%	f	%
Totalmente	16	31	20	39	22	43
Parcialmente	18	34	20	39	18	34
Não contempla	10	19	10	19	7	13
Outras respostas: Nunca pensamos nisso/não tem política/ não sabe/ sem resposta	8	16	2	3	5	10
Total/ base	52	100	52	100	52	100

2.2.5.3. Impactos e efeitos esperados da comunicação da sustentabilidade na organização

Das cinco alternativas que foram propostas para as organizações descreverem os impactos e efeitos esperados com a comunicação da sustentabilidade, os resultados foram os seguintes: o principal impacto esperado da comunicação, conforme 60% das organizações, é fortalecer suas marcas e cuidar de sua reputação; em segundo lugar, conforme a escolha de 50% das organizações, espera-se como impacto gerar maior valor de mercado e diferenciar a empresa. Outros impactos mais mencionados foram: criar consciência coletiva (48%); promover o entendimento dos líderes e de todos sobre o negócio (42%); e incentivar os diálogos e o engajamento dos públicos (40%).

Quadro 19 – Impactos e efeitos esperados da comunicação da sustentabilidade

Impactos e efeitos esperados	f	%
Fortalece suas marcas e cuida de sua reputação	31	60
Gera maior valor de mercado e diferencia a organização	26	50
Cria consciência coletiva	25	48
Promove o entendimento dos líderes e de todos sobre o negócio	22	42
Incentiva os diálogos e o engajamento dos públicos	21	40
Desenvolve lideranças sustentáveis	20	38
Melhora o relacionamento com o público interno	19	37
Transforma a sociedade para que ela evolua	17	33
Promove novos negócios equilibrando os três pilares da sustentabilidade	16	31
Atrai talentos	14	27
Forma profissionais com senso crítico	12	23
Promove espaço para que a informação circule na organização	12	23
Estimula ou contribui para o desenvolvimento	10	19
Fideliza clientes	9	17
Promove inclusão social em todos os níveis hierárquicos	6	12
Muda conscientemente a sua atitude	5	10

Base: Total das organizações (52)

2.2.5.4. Meios utilizados para comunicar a gestão da sustentabilidade

Foi apresentado um quadro relacionando diversos meios de comunicação para que as organizações assinalassem quais seriam os mais utilizados na gestão da sustentabilidade e identificar o público dessa comunicação.

O *site* (100%) era o meio mais utilizado para comunicar a gestão da sustentabilidade, citado por todas as organizações do estudo, seguido por jornal interno/externo (92%), relatório anual (87%), eventos e intranet (ambos com 84%), relatório de sustentabilidade e anúncios publicitários (74%). Projetos especiais, mídias e redes sociais *on line*, mural e materiais institucionais promocionais (todos com 71%) vinham em seguida. Ainda com mais de 50% de citações estavam comunicados e notas oficiais (66%), revistas (61%), televisão corporativa (55%), balanço social e vídeos (ambos com 54%).

Quadro 20 – Meios utilizados pela organização

Meios utilizados	f	%
Site	52	100
Jornal interno/externo	48	92
Relatório anual	45	87
Eventos	44	84
Intranet	44	84
Anúncios publicitários	43	82
Relatório de sustentabilidade	38	74
Materiais institucionais promocionais	37	71
Mídias e redes sociais <i>on line</i>	37	71
Mural	37	71
Projetos especiais	37	71
Comunicados e notas oficiais	34	66
Revistas	32	61
Televisão corporativa	29	55
Balanço social	28	54
Vídeos	28	54
Blogs	23	44
Rádio/spots	19	37

Base: Total das organizações (52)

2.2.5.5. Comunicação com os públicos

Foram relacionados os públicos para que os respondentes estabelecessem quais seriam os mais prioritários nas ações comunicativas para difundir a sustentabilidade. Os públicos relacionados foram: funcionários, isto é empregados; cadeia produtiva, o que inclui todos os fornecedores e parceiros envolvidos no processo de produção e comercialização; mercado: dimensão econômica de negócios da sociedade; concorrência e o setor como um todo; consumidor/clientes; governo/agências reguladoras, o que inclui as instâncias de controle do governo sobre produtos/serviços das empresas; imprensa/mídia; sociedade civil, isto é, a população, as pessoas em geral, as organizações do terceiro setor; acionistas; entidades de classe, patronais e de empregados.

A leitura por público mostra que na comunicação da sustentabilidade os funcionários são o primeiro público visado, citado pela totalidade das organizações (100%). Consumidor, imprensa (mídia) e governo vêm a seguir, todos com 95%, e depois mercado (92%) e sociedade civil, cadeia produtiva, acionistas e entidades de classe, todas com 89%.

**Quadro 21 – Públicos visados pela organização e
porcentagem das organizações que visam cada público**

Públicos	f	%
Funcionários	52	100
Consumidor	49	95
Imprensa (mídia)	49	95
Governo	49	95
Mercado	48	92
Sociedade civil	46	89
Cadeia produtiva	46	89
Acionistas	46	89
Entidades de classe	46	89

Base: Total das organizações (52)

2.2.5.6. Meios utilizados versus públicos

Ao verificar a relação entre os meios utilizados e os públicos, foram os seguintes os dados: junto ao público representado pelos funcionários, alguns meios mostram ter seu uso direcionado a esse público, tais como: jornal interno/externo (83%), intranet (78%); mural (68%); televisão corporativa (43%) e vídeos (43%). Outros meios também eram muito utilizados, com citação por metade ou mais das organizações: *site* (75%); eventos (58%); mídias e redes sociais *on line* (58%); relatório de sustentabilidade (50%); e comunicados e notas oficiais (50%).

Para a cadeia produtiva, o *site* era o meio mais utilizado (75%). Todos os outros meios não ultrapassavam 35% de menções, tendo sido os mais citados: relatório anual; eventos; relatório de sustentabilidade; mídias e redes sociais *on line*. Materiais institucionais promocionais (33%) e projetos especiais (30%), assim como anúncios publicitários (28%), ainda receberam em torno de 30% de menções, tendo todos os outros meios citados pelas organizações tido percentual de utilização de 20% ou menos.

2.2.5.7. Ações/práticas de comunicação da sustentabilidade

Em relação às práticas utilizadas pelas organizações para comunicar a gestão da sustentabilidade, constatamos: 92% das organizações declararam utilizar campanhas de conscientização sobre questões ambientais, seguidas por 84% que utilizam campanhas de conscientização sobre questões sociais; 79% mencionaram ações de comunicação sobre saúde e segurança dos processos produtivos, enquanto 76% citaram campanhas de sensibilização para o voluntariado e 74% fizeram referência a comunicar no material institucional o uso de certificações e práticas responsáveis e ao estabelecimento de parcerias para ações socioambientais. Em um segundo patamar, outras seis ações foram citadas por mais de 50% das organizações: canal de comunicação contínuo como SAC, ouvidoria, 0800 e outros, caixa postal – 63%; cursos especiais sobre temas de sustentabilidade (61%); pesquisas de opinião e pesquisas similares (58%); campanha de marketing social/de causa social/de causa verde (55%); prestação de contas factual das ações responsáveis desenvolvidas (53%); painel de *stakeholders* para diálogo aberto sobre os desafios e as oportunidades da organização frente à sustentabilidade (53%).



Quadro 22 – Ações/práticas de comunicação utilizadas pela organização

Ações/ práticas de comunicação utilizadas	f	%
Campanhas de conscientização sobre questões ambientais	48	92
Campanhas de conscientização sobre questões sociais	44	84
Ações de comunicação sobre saúde e segurança dos processos produtivos	41	79
Campanhas de sensibilização para o voluntariado	40	76
Comunicar no material institucional o uso de certificações e práticas responsáveis	38	74
Estabelecimento de parcerias para ações socioambientais	38	74
Canal de comunicação contínuo como SAC, Ouvidoria, 0800 e outros, caixa postal	33	63
Cursos especiais sobre temas de sustentabilidade	31	61
Pesquisas de opinião e pesquisas similares	30	58
Campanha de marketing social/ de causa social/ verde	29	55
Prestação de contas factual das ações responsáveis desenvolvidas	27	53
Painel de <i>stakeholders</i> para diálogo aberto sobre os desafios e oportunidades da organização frente à sustentabilidade	27	53
Programas de inovação com foco na sustentabilidade	25	47
Fóruns presenciais	25	47
Estudo de materialidade para elaboração de relatórios de sustentabilidade	22	42
Consultas individuais e coletivas	21	39
Fóruns digitais – redes sociais etc.	21	39
Monitoramento dos aspectos ambientais das campanhas publicitárias	18	34
Monitoramento dos aspectos sociais das campanhas publicitárias	16	32
Audiências públicas	15	29

Base: Total das organizações (52)

2.2.5.8. Ações/ práticas de comunicação da sustentabilidade versus públicos

Considerando a relação entre as ações/práticas de comunicação e os públicos, os funcionários concentraram os maiores percentuais. Junto a esse público, 84% das organizações desenvolvem campanhas de conscientização sobre questões ambientais, 74% mencionaram campanhas de conscientização sobre questões sociais e 71%, ações de comunicação sobre saúde e segurança dos processos produtivos. Além disso, mais de 50% das organizações declararam realizar campanhas de sensibilização para voluntariado (65%); comunicar no material institucional o uso de certificações e práticas responsáveis (55%); canal de comunicação contínuo como SAC, ouvidoria, 0800 e outros (54%); cursos especiais sobre temas de sustentabilidade (53%); campanha de marketing social/ causa social/causa verde (52%).

Para o público indicado como cadeia produtiva, as ações/práticas de comunicação com maior citação entre as organizações foram: comunicar no material institucional o uso de certificações e práticas responsáveis (40%); campanhas de conscientização sobre questões ambientais (38%);

campanhas de conscientização sobre questões sociais (32%); e campanha de marketing social/causa social/causa verde (27%), todas já citadas entre as ações acima. Ainda foi citado o estabelecimento de parcerias, por 33% das organizações.

Para os públicos mercado e consumidor, os resultados foram semelhantes, com a opção pelas ações/práticas citadas anteriormente, mas com diferentes percentuais. A ação de comunicar no material institucional o uso de certificações e práticas responsáveis foi a mais citada pelas organizações – 58% das organizações para o público mercado e 50% para consumidor.

Também se destacou a utilização de canal de comunicação contínuo como SAC, ouvidoria, 0800 e outros, ação citados por 44% das organizações para mercado e por 46%, para consumidor. Em relação ao público governo, além da ação de comunicar no material institucional o uso de certificações e práticas responsáveis, mencionada por 37% das organizações, duas outras ações se destacaram: o estabelecimento de parcerias para ações socioambientais, conforme 32% das organizações, e a prestação de contas factual das ações responsáveis desenvolvidas, citada por 24% das organizações. Para o público indicado como imprensa/mídia, a ação de comunicar no material institucional o uso de certificações e práticas responsáveis recebeu menções de mais da metade (56%) das organizações, seguida por campanhas de conscientização sobre questões ambientais (35%) e campanhas de conscientização sobre questões sociais (33%).

Essas mesmas ações foram as mais citadas para o público indicado como sociedade civil: 38% para ação de comunicar no material institucional o uso de certificações e práticas responsáveis; 25% para campanhas de conscientização sobre questões ambientais; e 26% para campanhas de conscientização sobre questões sociais. Ainda se destacou a ação campanha de marketing social/causa social/causa verde (23%). Junto aos públicos acionistas e entidades de classe, também a ação de comunicar no material institucional o uso de certificações e práticas responsáveis foi a que mais se evidenciou, com, respectivamente, 27% e 21% das respostas das organizações. Cabe assinalar junto ao público indicado como acionistas a campanha de marketing social/ causa social/ causa verde (26%) e a prestação factual de contas das ações responsáveis desenvolvidas (22%).

2.2.5.9. Distribuição das ações/práticas de comunicação da sustentabilidade por público

A análise das ações de comunicação por público mostrou que 25% do total dessas ações foram direcionadas aos funcionários; 13%, ao mercado; 12%, ao consumidor; e 11%, à cadeia produtiva. Ainda, 9% foram voltadas ao governo; 8%, à sociedade civil, à imprensa (mídia) e aos acionistas; e 6%, às entidades de classe.

Quadro 23 – Distribuição das ações/práticas de comunicação por público

Distribuição das ações por público	Soma das ações por público	% das ações por público
Funcionários	443	25
Mercado	234	13
Consumidor	215	12
Cadeia produtiva	198	11
Governo	163	9
Sociedade civil	151	8
Imprensa (mídia)	149	8
Acionistas	136	8
Entidades de classe	110	6
Total/ base	1799	100

2.2.5.10. Distribuição das ações/práticas de comunicação da sustentabilidade

Ainda quanto ao total de ações/práticas de comunicação da sustentabilidade mais utilizadas, considerando a sua realização junto aos diferentes públicos, podemos citar em primeiro lugar de maneira destacada a ação de comunicar no material institucional o uso de certificações e práticas responsáveis, com 43% de penetração na base do total dos públicos. Em seguida vinham as campanhas de conscientização sobre questões ambientais (32%) e campanhas de conscientização sobre questões sociais (31%); campanhas de marketing social/causa social/causa verde (25%); ações de comunicação sobre saúde e segurança dos processos produtivos (24%) e canal de comunicação contínuo como SAC, ouvidoria, 0800 e outros (23%). Com penetração em torno de 20%, podem ser citadas as seguintes ações: estabelecimento de parcerias para ações socioambientais (21%); pesquisas de opinião e pesquisas similares (20%); prestação de contas factual das ações responsáveis desenvolvidas (20%).

Quadro 24 – Distribuição das ações/práticas de comunicação da sustentabilidade

Ações de comunicação da sustentabilidade	f Soma das ações	% Penetração
Comunicar no material institucional o uso de certificações e práticas responsáveis	199	43
Campanhas de conscientização sobre questões ambientais	152	32
Campanhas de conscientização sobre questões sociais	143	31
Campanha de marketing social	116	25
Ações de comunicação sobre saúde e segurança dos processos produtivos	111	24
Canal de comunicação contínuo como SAC, Ouvidoria, 0800 e outros, caixa postal	109	23
Estabelecimento de parcerias para ações socioambientais	96	21
Pesquisas de opinião e pesquisas similares	93	20
Prestação de contas factual das ações responsáveis desenvolvidas	93	20
Estudo de materialidade para elaboração de relatórios de sustentabilidade	72	15
Fóruns presenciais	71	15
Painel de <i>stakeholders</i> para diálogo aberto sobre os desafios e oportunidades da organização frente a sustentabilidade	71	15
Campanhas de sensibilização para o voluntariado	70	15
Consultas individuais e coletivas	68	15
Programas de inovação com foco na sustentabilidade	63	13
Monitoramento dos aspectos ambientais das campanhas publicitárias	60	13
Fóruns digitais – redes sociais etc.	59	13
Cursos especiais sobre temas de sustentabilidade	59	13
Monitoramento dos aspectos sociais das campanhas publicitárias	50	11
Audiências públicas	45	10

Base: Total das organizações (52)

2.2.6. O profissional de comunicação da sustentabilidade

2.2.6.1. Competências mais esperadas do profissional

As competências mais esperadas do profissional responsável pela comunicação da sustentabilidade, segundo a pesquisa, foram: conhecimento sobre sustentabilidade (60%), ética (54%), relacionamento/diálogo interpessoal (50%), trabalho em equipe (48%) e o conhecimento de comunicação integrada (48%).



Quadro 25 – Competências mais esperadas do profissional de comunicação da sustentabilidade

Competências esperadas	f	%
Conhecimento sobre sustentabilidade	31	60
Ética	28	54
Relacionamento/ Diálogo interpessoal	26	50
Trabalho em equipe	25	48
Conhecimento de comunicação integrada	25	48
Pró-atividade	20	38
Liderança	20	38
Nível de envolvimento com a causa da sustentabilidade	18	35
Integridade	16	31
Criatividade	15	29
Flexibilidade	13	25
Negociação	11	21
Conhecimento das tecnologias de informação e comunicação	8	15
Empreendedorismo	5	10
Intuição	2	4

Base: Total das organizações (52)

2.2.6.2. Atuais desafios do profissional/gestor de comunicação

De acordo com a pesquisa, os desafios atuais do profissional de comunicação da sustentabilidade podem ser caracterizados por cinco pontos principais, nesta ordem: manter o público interno informado e motivado (56%); atingir maior integração com outras áreas (54%); alcançar uma comunicação integrada (administrativa, interna, institucional e mercadológica) – 50%; mensurar os resultados na gestão da comunicação (50%); e provar para a alta administração o alcance e a importância das ações de comunicação (40%).

Quadro 26 – Desafios do profissional/gestor de comunicação em sua organização

Desafios do profissional/gestor de comunicação	f	%
Manter o público interno informado e motivado	29	56
Atingir maior integração com outras áreas	28	54
Alcançar uma comunicação integrada (administrativa, interna, institucional e mercadológica)	26	50
Mensurar os resultados na gestão da Comunicação	26	50
Provar para a alta administração o alcance e a importância das ações de Comunicação	21	40
Ter um orçamento adequado	17	33
Estruturar uma equipe qualificada	14	27
Alcançar mais transparência	14	27
Adequar-se à legislação que trata da sustentabilidade	9	17
Fazer a integração dos stakeholders internos e externos com os aspectos valores (e projetos) de sustentabilidade da organização	7	13

Base: Total das organizações (52)



3. Principais conclusões

Diante dos resultados obtidos, podemos dizer que os objetivos propostos com a pesquisa foram alcançados. Aprendemos que, na maioria das organizações, as áreas de comunicação e de sustentabilidade são integradas ou parceiras, relação que vai além do suporte operacional, assumindo caráter estratégico, sendo a orientação conceitual adotada para a sustentabilidade aquela que tem por base o pensamento de John Elkington e os três pilares (econômico, ambiental e social). Tal opção se justifica, sobretudo, porque foi esse autor que trabalhou, pioneiramente, o conceito de sustentabilidade direcionado para as organizações.

Chama a atenção o fato de que pouco mais da metade das organizações tem política de sustentabilidade formalizada e os objetivos estratégicos para a gestão da sustentabilidade têm foco, primeiro, na própria organização, com a busca de melhoria dos produtos e serviços visando a menor impacto na cadeia produtiva e no desenvolvimento de novos produtos e processos voltados para a sustentabilidade. A presença de uma política de comunicação formalizada ocorre em duas de cada três organizações. Na comunicação da gestão da sustentabilidade, o *site* é o meio mais utilizado, seguido por jornal interno/externo, relatório anual, eventos, intranet e anúncios publicitários. Apesar de as organizações considerarem todos os públicos citados no estudo, os funcionários são, efetivamente, seu público principal, a quem são dirigidas a maioria das ações de comunicação da sustentabilidade, seguido por mercado, consumidor e cadeia produtiva.

Entre as ações de comunicação da sustentabilidade mais desenvolvidas, considerando a sua realização junto aos diferentes públicos, destaca-se a ação de comunicar no material institucional o uso de certificações e práticas responsáveis. Além dessa, as outras ações mais citadas são: campanhas de conscientização sobre questões ambientais; campanhas de conscientização sobre questões sociais; campanhas de marketing social/de causa social/de causa verde; ações de comunicação sobre saúde e segurança dos processos produtivos; canal de comunicação contínuo como SAC, ouvidoria, 0800 e caixa postal, ainda que nenhum destes seja mencionado por mais de um terço das organizações.

Como principais impactos e efeitos esperados da comunicação da sustentabilidade, as organizações destacam: fortalecer suas marcas e cuidar de sua reputação, seguido de gerar maior valor de mercado e diferenciar a organização, o que significa que a comunicação da sustentabilidade traz vantagens reais para as organizações.

Nessa perspectiva, o profissional de comunicação da sustentabilidade tem como principais desafios: manter o público interno informado e motivado; atingir maior integração com outras áreas; alcançar uma comunicação integrada; mensurar os resultados na gestão da comunicação; e provar para a alta administração o alcance e a importância das ações de comunicação. Para tanto, requerem-se desse profissional como competências prioritárias: conhecimento sobre sustentabilidade; ética; relacionamento/diálogo interpessoal; trabalho em equipe; e conhecimento de comunicação integrada.

Os resultados desta pesquisa expressam que há um interesse e um esforço por parte das empresas estudadas em valorizar meios e ações de comunicação na promoção da sustentabilidade. Evidentemente, com a ressalva de que os dados obtidos são restritos à amostra estudada e que, portanto, não se pode fazer generalizações para um conjunto mais amplo de organizações no Brasil.

Apesar do número pequeno de respondentes frente ao grande esforço empreendido na obtenção de retorno ao questionário enviado às organizações da amostra selecionada, considera-se que só o fato de 52 terem participado da pesquisa já demonstra que essas empresas possuem uma comunicação diferenciada, pois buscam atender demandas que vão

além das práticas mais comuns, bem como permitem abertura e transparência de seus processos para estudos dessa natureza. Desse modo, é possível concluir que, na maior parte dessas companhias, a comunicação já se mostra relevante para seus gestores na gestão da sustentabilidade.

Repensar a comunicação em todo esse processo transformador do real sentido da sustentabilidade na contemporaneidade é um novo desafio para pesquisadores e profissionais da área, à medida que somente por meio da comunicação será possível criar as bases das mudanças necessárias, com a maior conscientização dos governos, da iniciativa privada e dos segmentos representativos da sociedade civil.

É preciso também questionar os conceitos muito recorrentes sobre sustentabilidade e revitalizá-los. Novos aportes sobre essa temática e sua abrangência vêm sendo incorporados por diferentes estudiosos de diversas áreas, como Enrique Leff (2007), que trata da epistemologia ambiental, José Eli da Veiga (2010), que vê a sustentabilidade como um valor, Leonardo Boff (2012), que questiona o que é e o que não é sustentabilidade, Arlindo Philippi Jr. et alii (2012 e 2013), que tratam da gestão de natureza pública e sustentabilidade e dos indicadores de sustentabilidade e gestão ambiental, Fernando Almeida (2007 e 2012), que traz amplas visões sobre o tema, entre muitos outros que estão relacionados nas referências.

Assim a concepção de sustentabilidade é muito abrangente, não podendo, conforme Leonardo Boff (2012, p. 16),

Ser reducionista e aplicar-se apenas ao crescimento/desenvolvimento, como é predominante nos tempos atuais. Ela deve cobrir todos os territórios da realidade que vão de pessoas, tomadas individualmente, às comunidades, à cultura, à política, à indústria, às cidades e principalmente ao planeta Terra com seus ecossistemas. Sustentabilidade é um modo de ser e de viver que exige alinhar as práticas humanas às potencialidades dos presentes e das futuras gerações.

Essa percepção abrangente sobre sustentabilidade nos faz rever Elkington, que, conforme já mencionado, apresenta o conceito de sustentabilidade por meio de três vertentes: a prosperidade econômica, a qualidade ambiental e a justiça social. O autor analisa como as organizações deverão proceder para sobreviver com sucesso nos diferentes ciclos econômicos e apesar das crises que assolam de tempos em tempos este mundo globalizado.

Em todo este contexto de novas visões sobre sustentabilidade e que requerem a inclusão de muitas outras dimensões, qual deve ser o papel da comunicação? Quais os atores que devem ser envolvidos? São questões a serem refletidas e que devem pautar nossas investigações científicas no campo das ciências da comunicação.

Trata-se da necessidade de um trabalho integrado entre a ciência conectada com os três segmentos: público/governamental, privado e terceiro setor. A propósito, Fernando Almeida (2007, p. 54), estudioso de sustentabilidade, ao falar sobre a responsabilidade no mundo tripolar, chama a atenção de que "não há formulação de políticas ou solução possível sem o envolvimento dos três atores fundamentais na sociedade – empresas, governo e sociedade civil –, tendo o conhecimento produzido pela ciência como orientação". Prosseguindo na defesa das parcerias público-privadas, ele afirma que "estamos ainda muito distantes do entendimento e de uma prática multissetorial que determine um ponto de inflexão na curva de degradação dos serviços ambientais do planeta".

A partir de toda essa nova conjuntura, é preciso entender a comunicação nas organizações com base em uma filosofia e uma política de comunicação organizacional integrada e uma atuação das relações públicas em conexão e sinergia com as demais áreas da comunicação.



Isto temos preconizando há mais anos e já destacado em diversas publicações (Kunsch, 1997, 2003, 2006 e 2009). A “comunicação organizacional integrada configura as diferentes modalidades que permeiam o seu conceito e as suas práticas, envolvendo concomitantemente a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa” (Kunsch, 2003, p. 149).

A comunicação organizacional, dessa maneira, se desloca do papel de suporte, de tática, para ser considerada estratégica e, assim, agregar valor às organizações, seja na explicitação de sua missão, na consecução de seus objetivos e na fixação pública dos seus valores. Então, cabe a pergunta: como a comunicação organizacional integrada pode contribuir para uma gestão da sustentabilidade das organizações? Quais deveriam ser as diretrizes das políticas, estratégias e ações da comunicação organizacional?

Sempre defendemos a necessidade de abandonar a fragmentação e de se adotar uma filosofia e política de comunicação integrada. Nesse contexto, quais seriam os principais desafios dessa comunicação e de seus atores em todo esse processo? Primeiro, é preciso substituir aquela visão linear da comunicação, aquela visão instrumental, que a vê como simples transmissão de informações. A comunicação nas organizações deve ir muito além. O entendimento de que a comunicação faz milagres, de que resolve tudo e de forma mecanicista, tem de ser substituída por uma visão muito mais complexa e abrangente.

O poder que a comunicação exerce na sociedade contemporânea é transportado para o âmbito das organizações. Castells (2009, p. 23) no livro, *Comunicação e poder*, afirma:

Poder é algo mais que comunicação e comunicação é algo mais que poder. Mas o poder depende do controle da comunicação. Igualmente o contrapoder depende de romper o dito controle. E a comunicação de massas, a comunicação que pode chegar a toda a sociedade, se conforma e é gerida mediante relações de poder enraizadas no negócio dos meios de comunicação e da política do Estado. O poder da comunicação está no centro da estrutura e da dinâmica da sociedade.

Prosseguindo, o autor questiona “por que, como e quem constrói e exerce as relações de poder mediante a gestão dos processos de comunicação e de que forma os atores sociais que buscam a transformação social podem modificar essas relações influenciando na mente coletiva”. Para ele, o “processo de comunicação opera de acordo com a estrutura, a cultura, a organização e a tecnologia de comunicação de uma determinada sociedade”. E hoje “a estrutura social concreta é a da sociedade-rede, a estrutura social que caracteriza a sociedade no início do século XXI, uma estrutura social construída ao redor das redes digitais de comunicação”. Essa nova estrutura da sociedade-rede modifica as relações de poder no contexto organizativo e tecnológico derivado do “auge das redes digitais de comunicação globais e se eleva no sistema de processamento de símbolos fundamental da nossa época” (Castells, 2009, p. 24-25).

Rafael Alberto Pérez (2008, p. 445) relaciona o poder da comunicação com o poder da comunicação estratégica e o sintetiza da seguinte forma: “A comunicação tem um poder muito superior do que costumamos conceder a ela”. Para o autor, “esse poder pode ser ‘domado’ se atuamos/comunicamos estrategicamente”. Daí pode-se perceber o papel relevante exercido pelos atores envolvidos nas indústrias das comunicações e nas esferas do poder social, econômico e político. Portanto, é uma realidade incontestável o poder que a comunicação, em suas mais variadas vertentes e tipologias, bem como os meios massivos tradicionais e as mídias sociais da era digital, exercem na sociedade contemporânea.

Nesse sentido, reitera-se que a comunicação precisa ser considerada como processo social básico e como um fenômeno. O poder que ela e a mídia exercem na sociedade contemporânea é uma realidade incontestável. Dominique Wolton (2004, p. 27), no livro *Pensar a comunicação*, enaltece este poder: "A comunicação é um dos mais brilhantes símbolos do século XX; seu ideal de aproximar os homens, os valores e as culturas compensa os horrores e as barbaridades de nossa época". E, em *É preciso salvar a comunicação* (Wolton, 2006, p. 9), o autor reafirma ser a comunicação uma das maiores questões do século XXI: "Em menos de cem anos foram inventados e democratizados o telefone, o rádio, a imprensa de grande público, o cinema, a televisão, o computador, as redes, transformando definitivamente as condições de troca e de relação, reduzindo as distâncias e realizando a tão desejada aldeia global". Pensar a comunicação hoje nos remete a analisar o poder da informação na sociedade-rede ou digital com todas as implicações decorrentes.

Considerando, portanto, o poder e a relevância que a comunicação assume no mundo de hoje, nas organizações dos três setores (público, privado e terceiro setor), estas precisam se pautar por políticas e estratégias de comunicação capazes de levar efetivamente em conta os interesses da sociedade. A ênfase e os investimentos apenas em assessoria de imprensa, na divulgação para se ter visibilidade na mídia, bem como no uso excessivo da visão mercadológica do marketing e da propaganda, precisam ser equacionados, pois as novas demandas sociais, políticas e econômicas requerem novas posturas das organizações.

Quando falamos de comunicação para sustentabilidade, defendemos justamente uma visão interativa dessa comunicação, utilizando todos os potenciais da comunicação para geração de mudanças. Subtende-se a aplicação do verdadeiro sentido das relações públicas comunitárias. Isto é, relações públicas comunitárias autênticas são muito mais do que um trabalho "para" a comunidade, nos moldes tradicionais, por meio de ações sociais paternalistas. Elas pressupõem uma atuação interativa, em que o profissional é, antes, um articulador e um incentivador, mais do que um simples transmissor de saberes e aplicador de técnicas aprendidas na universidade. Ele não deve ser um mero "consultor", que não vivencia as necessidades da comunidade. As relações públicas comunitárias implicam sua participação "na" comunidade, dentro dela e em função dela. Melhor ainda será se ele for um "agente orgânico" surgido no seio da própria comunidade (Kunsch, 2007).

Acreditamos que as mudanças comportamentais e culturais de uma sociedade a favor da preservação do planeta Terra só ocorrerão se houver uma mobilização e uma pressão social dos atores envolvidos: poder público, iniciativa privada e sociedade civil organizada. A sustentabilidade do planeta depende da união de forças advindas em primeiro lugar de cada um de nós como pessoas e cidadãos responsáveis e comprometidas com essa causa; de políticas públicas e privadas para um desenvolvimento sustentável integrado nos pilares econômico, social, cultural e ambiental; da consciência das organizações como geradoras de riqueza de bens produtivos e simbólicos; de uma sociedade civil organizada capaz de induzir processos de mudanças e intervenções num mercado dominado pelos interesses de obtenção de lucros a qualquer preço; e de um Estado forte capaz de se libertar das mazelas da corrupção e de uma política contaminada pelo fisiologismo e pelos interesses particulares dos seus agentes.

A comunicação organizacional integrada, em todo esse contexto, tem muitos desafios a enfrentar, mas também possibilita uma atuação com perspectivas muito promissoras em busca da preservação do planeta que deve ser o anseio de todos nós.

Finalmente, consideramos que os resultados da pesquisa (teórica e de campo) realizada respondem satisfatoriamente ao que foi pretendido com o estudo, sem termos a pretensão de esgotar o tema, que se mostra cada vez mais relevante nos tempos atuais, dada a contínua incorporação de novos pontos ao debate global sobre a necessidade da preservação do

planeta, o que requer novos estudos e novas leituras sobre o papel reservado para as organizações na condução da sua comunicação e nos processos de gestão da sustentabilidade.

6. Referências bibliográficas

- [1] ALMEIDA, F. (2007). *Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- [2] ALMEIDA, Fernando. (2012). *Desenvolvimento sustentável, 2012-2050: visão, rumos e contradições*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- [3] ASSADOURIAN, E. (2010). Ascensão e queda das culturas de consumo. In: The Worldwatch Institute. *O estado do mundo 2010: transformando cultura: do consumismo à sustentabilidade*. Salvador, BA: Editora Uma.
- [4] BOFF, L. (2004). *Ecologia: grito da terra, grito dos pobres*. Rio de Janeiro, RJ: Sextante.
- [5] BOFF, L. (2012). *Sustentabilidade: o que é, o que não é*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- [6] BROWN, L. R. (org.). (1992). *Qualidade de vida, 1992: salve o planeta*. Trad. De Newton Roberval Eichenberg. São Paulo, SP: Globo.
- [7] BROWN, L. R. (2009). *Plano B 4.0: mobilização para salvar a civilização*. São Paulo, SP: New Content.
- [8] CAPRA, F. (1997). *A teia da vida: uma nova compreensão dos sistemas vivos*. São Paulo, SP: Cultrix - Amana-Key.
- [9] CASTELLS, M. (2003). *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.
- [10] CASTELLS, M. (2009). *Comunicación y poder*. Madri: Alianza Editorial.
- [11] CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (RIO+20). *O futuro que queremos*. Documento final da Conferência, 2012. In <http://www.onu.org.br/rio20/documentos/>.
- [12] DIAS, R. (2006). *Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade*. São Paulo, SP: Atlas.
- [13] ELKINGTON, J. (2001). *Canibais com garfo e faca*. São Paulo, SP: Makron Books.
- [14] GIDDENS, A. (1991). *As consequências da modernidade*. São Paulo: Unesp.
- [15] HART, S. L. (2006). *O capitalismo na encruzilhada: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo*. Porto Alegre, RS: Bookman.
- [16] IANNI, O. (1994). *A sociedade global*. Rio de Janeiro, RJ: Civilização Brasileira.
- [17] KUNSCH, M. M. K. (1997). *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo, SP: Summus, 1997.
- [18] KUNSCH, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4a. ed. – rev., ampl. E atualiz. São Paulo, SP: Summus, 2003.
- [19] KUNSCH, M. M. K. (org.) (2009a). *Comunicação organizacional*. Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo, SP: Saraiva.



- [20] KUNSCH, M. M. K. (org.). (2009b). *Comunicação organizacional*. Vol. 2. Linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva.
- [21] KUNSCH, M. M. K. (org.). (2009c). *Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva.
- [22] KUNSCH, M. M. K. (2009d). A comunicação para sustentabilidade das organizações na sociedade global. In: KUNSCH, M. M. K.; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Orgs.). *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, p.57-81.
- [23] KUNSCH, M. M. K.; KUNSCH, W. L. (orgs.) (2007). *Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora*. São Paulo, SP: Summus.
- [24] KUNSCH, M. M. K. & OLIVEIRA, I. de L. (Org.). (2009). *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.
- [25] LEFF, E. (2007). *Epistemologia ambiental*. 4. ed. – revista. São Paulo, SP: Cortez.
- [26] MOYA, I. M. S. (2012). *Rio+20: o espaço da comunicação no enfrentamento dos desafios globais*. (2012). Trabalho apresentado no Grupo de Pesquisa de Relações Públicas e Comunicação Organizacional, no XII Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Fortaleza, CE: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom); Universidade de Fortaleza (Unifor).
- [27] NAESS, A. (1997). *Ecologia profunda: um novo paradigma*. In CAPRA, F. (1997). *A teia da vida: uma nova compreensão dos sistemas vivos*. São Paulo, SP: Cultrix - Amana-Key.
- [28] OLIVEIRA, J. A. P. de. (2008). *Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- [29] PAINEL DE ALTO NÍVEL DO SECRETÁRIO GERAL DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE SUSTENTABILIDADE GLOBAL. (2012). *Pessoas resilientes, planeta resiliente: um futuro digno de escolha*. Nova York: Nações Unidas. In <http://www.onu.org.br/docs/gsp-integra.pdf>.
- [30] PÉREZ, R. A. (2008). *Estrategias de comunicación*. 4. ed. Barcelona: Editorial Ariel.
- [31] RIO+20, CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. (2012). *O futuro que queremos*. Documento final da Conferência. In <http://www.onu.org.br/rio20/documentos/>. Acesso em: 22/06/2012.
- [32] ROCKSTRÖM, J. et al. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, 461, 472-475.
- [33] SCHWERIN, D. A. (2000). *Capitalismo consciente: como criar o sucesso do futuro inspirando-se na sabedoria do passado*. Trad. De Mirtes F. de Oliveira Pinheiro. São Paulo, SP: Cultrix.
- [34] SENGE, P. et al. (2007). *Presença: propósito humano e o campo do futuro*. Trad. De Gilson César C. de Sousa. São Paulo, SP: Cultrix.
- [35] TACHIZAWA, T. & GARRETT, A. (2008). *Indicador de desenvolvimento humano organizacional: novas dimensões da cultura corporativa*. São Paulo, SP: Editora de Cultura.
- [36] VEIGA, J. E. da. (2010). *Sustentabilidade: a legitimação de um novo valor*. São Paulo, SP: Editora Senac.
- [37] VEIGA, José Eli da. (2006). *Meio ambiente & desenvolvimento*. 2. ed. São Paulo. SP: Editora Senac.

- [38] VIOLA, E. (1996). Reflexões sobre os dilemas do Brasil na segunda metade da década de 1990 e sobre uma agenda de políticas públicas baseada na democracia, na equidade, na eficiência e na sustentabilidade. Trabalho para o workshop "Meio ambiente, desenvolvimento e política de governo: bases para a construção de uma sociedade sustentável no Brasil (Levando em conta a natureza)". Olinda, PE: Fundação Joaquim Nabuco.
- [39] WCED. (1991). *Nosso futuro comum*. [Relatório da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento]. Rio de Janeiro: FGV.
- [40] WOLTON, D. (2006). *É preciso salvar a comunicação*. São Paulo, SP: Paulus.
- [41] WOLTON, D. (2004). *Pensar a comunicação*. Brasília: Editora da UnB.

¹ Este artigo é um recorte do projeto "Políticas e estratégias de comunicação na gestão da sustentabilidade nas organizações públicas e privadas" vinculado ao Centro de Estudos de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Cecorp) da ECA-USP e contou com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e com a participação dos bolsistas de Iniciação Científica Natascha Mahler, Pedro Henrique Giannetti Pereira e Angela Destri, dos pós-graduandos da ECA-USP Pedro Ulsen (mestrado) e Lara Maria da Silva Moya e Vivian Paes Barreto Smith (doutorado). Partes específicas desta pesquisa foram apresentadas em congressos de comunicação.

² Cf. www.revistaorganicom.org.br

³ Para mais detalhes, consultar o site www.eca.usp.br/cecorp

⁴ Este estudo descritivo sobre a pesquisa contou com a efetiva colaboração de Lara Maria da Silva Moya.

