

## **A Comunicação como Ferramenta Estratégica para o Entendimento do Conceito de Sustentabilidade nas Organizações<sup>1</sup>**

Adriana Landim Quinaud<sup>2</sup>  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Paulo Fernando Liedtke<sup>3</sup>  
Universidade Federal de Santa Catarina

### **Resumo**

A sustentabilidade necessita ser entendida tanto pela sociedade quanto pelas organizações para ser alcançada e adotada. Diante desse cenário, faz-se primordial considerar a influência da comunicação que prioriza o entendimento, o compartilhamento de significados, o estímulo de relacionamentos e ampliando o diálogo da organização com a sociedade. O conceito de sustentabilidade será central para a sociedade na medida em que fizer sentido para os diferentes sujeitos. Ao promover o entendimento desse valor fundamental é que a comunicação se torna uma ferramenta estratégica.

**Palavras-chave:** comunicação; entendimento; sustentabilidade; organização.

### **Introdução**

O conceito teórico-prático da sustentabilidade surgiu na década de 80 e o termo no Brasil está reduzido ao um viés ambiental/ecológico, sendo que poucas vezes é associado a alguma questão pontual econômica e em menor grau ainda pelos aspectos sociais e culturais. É notório que falta um consenso sobre o significado atribuído à sustentabilidade, um entendimento/interpretação pleno do conceito por parte da sociedade. Segundo dados do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS, 2010), 85% dos consumidores brasileiros não acreditam no discurso sustentável das organizações. Uma das críticas mais frequentes é que a sustentabilidade nas organizações é utilizada apenas como ferramenta de marketing para melhorar a imagem e conseqüentemente a reputação. O consumidor considera que as informações fornecidas são manipuladas, pouco transparentes, não representam sua real postura e comprometimento.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP RP e Comunicação Organizacional, XV Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Especialista em Gestão da Comunicação Pública e Empresarial pela Universidade Tuiuti do Paraná e aluna de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina email: adrilq@gmail.com

<sup>3</sup> Doutor em Sociologia Política pela Universidade Federal de Santa Catarina, Mestre em Comunicação e Informação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Especialista em Psicologia da Comunicação pela Universidade Federal de Santa Catarina. email: paulo.liedtke@ufsc.br

Diante desse cenário, a comunicação aparece como elemento central das estratégias de gestão da sustentabilidade, permitindo o entendimento e a valorização, a mudança e com isso, prolongar os compromissos assumidos pelas organizações em direção não apenas ao ambiental, mas também ao econômico, ao social e ao cultural.

Para Marchiori (2008) a compreensão da comunicação pela perspectiva interpretativa simbólica, que prioriza o entendimento, os significados compartilhados, e defende que os indivíduos são capazes de construir sua própria realidade social. À medida que têm habilidade para se comunicar, a comunicação é tida como um processo de sustentação da organização, onde os significados das palavras são interpretados simbolicamente, por meio da experiência compartilhada realizada através das interações presentes nos contextos organizacionais.

Partindo dessa perspectiva, de interação e da construção de significados por meio da comunicação, infere-se que no que se refere aos sujeitos devem ser atores centrais, pois, uma vez conscientes sobre o comprometimento sustentável, impulsionam as organizações para que os processos efetivamente se concretizem. Toda prática requer processos de troca, de comunicação, de aprendizado, o que requer sujeitos mais ativos e interativos.

Lourenço e Marchiori (2013) abordam a questão através do termo Comunicação Sustentável compartilhado por outros autores (BUENO, 2012, BALDISSERA, 2008; GODEMAN E MICHELSEN, 2010; LATTUADA, 2011) que segundo as autoras assume uma perspectiva importante, por facilitar os relacionamentos, os processos interacionais e por proporcionar principalmente um ambiente de entendimento mútuo entre os indivíduos, a respeito de questões sustentáveis e práticas de responsabilidade social.

Entretanto, para que isso aconteça, as práticas em prol ao desenvolvimento sustentável precisam ser entendidas e aprendidas pelos sujeitos, para que estes se tornem conscientes e as realizem de maneira espontânea e natural, isto significa que as organizações necessitam habilitar os sujeitos, por meio de conversações, interações, e da maneira de se expressar e produzir sentido, para que essas práticas sejam realizadas. (LOURENÇO; MARCHIORI, 2013, p.3)

Baldissera (2008, p. 47) compartilha com essa visão de entendimento/sentido “não basta dizer a um sujeito que ele deve fazer algo ou adotar um comportamento específico, é necessário que esse algo, ou esse comportamento faça algum sentido para ele”, ou seja, que ele compreenda e de valor ao que esta refletindo.

Então, entende-se que os processos e práticas de sustentabilidade requerem a consciência entre os sujeitos, para que possam compreendê-la como um valor no ambiente

organizacional. Essa consciência ocorre a partir das trocas, das experiências, das falas, dos diálogos, das conversações, do silêncio, que podem expressar diferentes manifestações das interações nas organizações.

Sobre isso, Godemann e Michelsen (2010) argumentam que a comunicação é um processo de entendimento mútuo, que lida com o desenvolvimento futuro da sociedade, que é o ponto central. Esse processo ocorre em diferentes níveis e contextos, bem como entre os indivíduos, entre estes e instituições, entre estas e outras instituições, em escolas e universidades, na mídia, na política, nos negócios, nas comunidades regionais, nacionais, e até em níveis internacionais. Assim, o sucesso da comunicação sobre a sustentabilidade depende de um grande número de fatores. (GODEMANN; MICHELSEN, 2010, p. 6).

A sustentabilidade, portanto, pode ser como um novo modo de produção do conhecimento, bem como uma nova ciência, que confronta a tradicional prática científica com uma orientada para dar respostas fundamentalmente diferentes para as questões da complexa sociedade contemporânea (GODEMANN; MICHELSEN, 2010, p. 5). Assim, a construção de sentidos sobre a sustentabilidade só acontece de maneira coletiva, por meio da comunicação e da linguagem, que promovem a interação entre os indivíduos.

Para Lattuada (2011) a comunicação sustentável transcende à concepção de comunicação como uma ferramenta que auxilia os gestores a comunicar 'práticas sustentáveis' e 'ações ecologicamente corretas'. É um processo que contribui com os sujeitos em suas reflexões coletivas para que a sustentabilidade se torne uma prática nos ambientes das organizações. A autora argumenta que é por meio desta prática de comunicação que há a possibilidade de articulação entre os valores de imagem, gestão comunicacional e do capital social na organização. Assim, ela enfatiza que esse processo só ocorre quando há uma troca social que agregue valor à comunidade, o que significa incrementar o capital social da organização por meio da expansividade da comunicação com o público interno e externo.

Uma pesquisa desenvolvida por Claro; Claro; Amâncio (2008) que (excluir o “que”) apresenta os fatores que influenciam na compreensão e interpretação dos indivíduos sobre os discursos sustentáveis. De acordo com o estudo, apesar de 33% dos entrevistados terem afirmado que a sustentabilidade envolve as dimensões econômica, social e ambiental, o restante (67%) interpretou o termo de forma incompleta. Com a pesquisa foi possível concluir que o termo sustentabilidade possuía diferentes significados para funcionários que trabalham em empresas de uma mesma região, independentemente do ramo de atuação. O

discurso organizacional e as práticas de gestão ambiental da empresa na qual o funcionário trabalha também não foram significativos, ou seja, não afetam a interpretação sobre o termo. O que revela que na realidade, a maioria das mudanças nos processos produtivos e discursos organizacionais em prol da sustentabilidade é imposta pela organização sem que os funcionários compartilhem com a alta direção a importância de tais mudanças. E ainda há um efeito negativo das práticas gerenciais econômicas na interpretação do conceito de sustentabilidade. Depreende-se que o excesso de orientação para as práticas que geram melhor desempenho econômico leva o funcionário a guiar-se exclusivamente para algumas das dimensões de sustentabilidade e não compreendê-la na sua plenitude. Diante desses dados, evidencia-se na prática a importância da comunicação como ferramenta estratégica para o real entendimento do conceito de sustentabilidade.

Bueno (2012) também chama a atenção para a questão da compreensão integral do termo visto sob uma perspectiva ampla, pois tem um papel importante no processo de conscientização e mobilização para a sustentabilidade.

A sustentabilidade deve ser percebida de maneira abrangente e incorporar aspectos ambientais, sócio-culturais, políticos e econômicos, porque, em princípio, ela deve permear todas as ações humanas, com o objetivo precípuo de preservar condições ideais para que todos os cidadãos desfrutem de qualidade de vida. A sustentabilidade é a teia que tece a relação das pessoas entre si e com o planeta em que vivemos. (BUENO, 2012, p.13)

Para o autor, a comunicação precisa ser assumida como emancipatória ou libertária. Seu caráter revolucionário se manifesta na ruptura com modelos clássicos de desenvolvimento e na busca obsessiva pela articulação de conhecimentos, culturas e competências, reconhecidos como expressões autênticas e legítimas de grupos, indivíduos ou comunidades.

Bueno ainda aponta para as três funções básicas, articuladas e complementares, que a comunicação pode cumprir; (1) ela deve promover a consolidação do conceito de sustentabilidade, eliminando equívocos como os que a associam a ações meramente pontuais ou que a reduzem à simples dimensão ambiental; (2) comunicação da (e para a) sustentabilidade deve ser comprometida com os valores da equidade, da justiça social e da liberdade deve favorecer a conscientização para os riscos inerentes ao consumo não consciente, ao desperdício das riquezas naturais e à desigualdade social; e, (3) a comunicação sustentável, não deve temer denunciar, os desvios e abusos cometidos e está

empenhada em resgatar os princípios da transparência, da convivência harmônica, da solidariedade humana. Ela se funda, portanto, numa perspectiva que contempla a sustentabilidade em sua integridade, não fragmentada pela busca de resultados imediatos, com o objetivo único de reduzir custos ou de plasmar uma imagem positiva.

Os comunicadores empresariais, por seu turno, devem estar empenhados na construção de um ambiente propício ao debate, à participação, que privilegie o desenvolvimento pessoal e profissional e leve em conta as demandas e expectativas dos públicos de interesse das organizações e da comunidade de maneira geral. Como gestores, devem conscientizar padrões e clientes para a necessidade de uma comunicação democrática, inserida numa cultura e numa gestão organizacional que favoreçam a diversidade, a divergência de ideias e opiniões e cultivem o diálogo. Os jornalistas, os relações públicas, os publicitários e os profissionais de marketing, numa comunicação voltada para a sustentabilidade, rejeitem processos de manipulação que induzam os indivíduos ao erro em favor de interesses comerciais, agem responsabilmente comprometidos com a ética e a transparência, aprofundam relacionamentos e parcerias que promovem uma interação saudável entre as organizações e os seus *stakeholders*. A prática da autêntica comunicação para a sustentabilidade exige atitudes corajosas dos gestores da comunicação, estejam eles em empresas privadas de pequeno, médio ou grande porte, nas redações ou na administração pública porque não tolera a omissão diante das injustiças, expressa a indignação com os desvios éticos, a corrupção, o aprofundamento das desigualdades e proclama a tolerância. (BUENO, 2012, p.16)

É nesse sentido que Margarida Kunsch (2009) explica como a comunicação organizacional integrada pode contribuir para uma gestão da sustentabilidade que funde os pilares econômico, social e ambiental.

No caso das organizações, a sustentabilidade é um ponto de intersecção entre estratégias de negócio e demandas políticas, sociais e econômicas aliadas à preservação do meio ambiente. A maioria delas já assume sua responsabilidade nesse âmbito, sendo notório o trabalho que realizam nas comunidades interna e local, bem como em relação à sociedade como um todo. As dimensões institucional, mercadológica e administrativa da comunicação adquirem relevância, otimizando-se o relacionamento com os públicos estratégicos e, de uma maneira mais abrangente, com a opinião pública, no trabalho de construção da sustentabilidade. (KUNSCH, 2009, p.11).

Em 2009 a CEBDS lançou o *Guia de Comunicação e Sustentabilidade* que faz uma análise de como relacionar a comunicação e a sustentabilidade através de três dimensões inspirado na *Triple Bottom Line*<sup>4</sup>. O Guia é resultado de uma pesquisa realizada com 25 empresas que responderam a pergunta “Comunicação e Sustentabilidade: O que sua

---

<sup>4</sup> O termo foi originalmente difundido por John Elkington – cofundador da empresa de consultoria SustainAbility, focada no desenvolvimento sustentável, e autor de diversos livros e artigos sobre o tema. O conceito envolve comitadamente três pilares: o desenvolvimento econômico, o desenvolvimento social e o desenvolvimento ambiental.

organização pensa e faz nesta área?”. A primeira dimensão é a comunicação da sustentabilidade (informação) que se refere à comunicação sobre o que a empresa faz, como e por que - na busca de criar empatia com os públicos de relacionamento. Assim, informa que o envolvimento direto da empresa na solução dos problemas da sociedade não é mais só uma opção, e sim uma reivindicação da coletividade. A segunda dimensão comunicação para sustentabilidade (mudança) abrange a comunicação com os objetivos de dialogar, mobilizar e educar. Aqui cabe ressaltar, que informando corretamente suas ações, atitudes e posturas em busca da sustentabilidade, as empresas podem ser agentes de mudança local, regional e até mundial. A terceira e última dimensão a sustentabilidade da comunicação (processo), trata da incorporação da sustentabilidade nos processos e nas práticas de comunicação. O processo de comunicação, na medida em que busca a sustentabilidade, é um valor agregado para a organização - desperta a atenção dos públicos externos interessados e aumenta a motivação do público interno.

É possível ver que, permeando todas essas expectativas e recomendações do que fazer ou não, os comunicadores podem ser “facilitadores” do entendimento e difusores do engajamento das empresas e das pessoas, passando a ter papel ainda mais fundamental nas organizações. A comunicação é, portanto, área-chave no suporte a outras áreas e a diferentes processos, necessários às empresas em busca da sustentabilidade. É preciso ressaltar que o fato de a sobrevivência das empresas estar ligada à sua reputação torna a comunicação ainda mais importante. Não se pode esquecer de que os comunicadores não são os únicos responsáveis pela construção da imagem de cada empresa. Esse papel cabe a todos os seus funcionários, é uma responsabilidade transversal a todas as áreas. (CEBDS, 2009, p. 26)

De acordo com o Guia, a comunicação da sustentabilidade apresenta uma lógica temporal, pois a ação vem antes. Um exemplo claro dessa coerência é que os relatórios de sustentabilidade devem conter tanto informações positivas quanto negativas, já que a transparência deve ser a marca mais forte da sustentabilidade. Por outro lado, “comunicar exageradamente o que a empresa faz ou, pior, comunicar o que a empresa não faz pode ser prejudicial à reputação” (CEBDS, 2009, p. 26). A dosagem na comunicação é muito importante e cada mensagem deve ser adequada sempre ao que será dito. Sendo assim, no campo da sustentabilidade, mensagens festivas demais e/ou exageradas, podem soar falsas e a fonte pode perder credibilidade.

Os temas ligados à sustentabilidade pela sua complexidade devem ser abordados através de uma linguagem o mais acessível. E se a organização decidiu associar sua imagem ao conceito de sustentabilidade, seu posicionamento deve estar explícito em suas

campanhas e mensagens-chave. O Guia também alerta para o que alguns autores chamam de “maquiagem verde”. Gastar R\$ 100 mil em projetos e R\$ 1 milhão com sua divulgação pode ser alvo de duras críticas, objeto de perseguição em instâncias de autorregulamentação publicitária e dependendo do teor, alvo de ações e sanções públicas.

Outro ponto, refere-se à capacitação da equipe. Os profissionais precisam ter conhecimento técnico dos temas relacionados a sustentabilidade. E, principalmente, o porta-voz deve estar bem preparado e nunca expor o interlocutor sem ter certeza absoluta de que ele domina o assunto. O Guia sugere a criação de um conselho com profissionais de diferentes níveis hierárquicos para opinar, mesmo que informalmente, sobre os rumos da comunicação. Essa sugestão está de acordo com o que Kunsch orienta, e já exposta anteriormente, de trabalhar a comunicação organizacional de forma integrada.

Por fim, o guia propõe que a organização desenvolva uma publicação conceitual sobre sustentabilidade que a ajude a alinhar conceitos e linguagem. Eventos também são apontados, o que na área de responsabilidade socioambiental tem sido uma estratégia cada vez mais utilizada pelos profissionais de comunicação corporativa como forma de fortalecer o relacionamento com públicos. Pode-se constatar três diretrizes de como comunicar a sustentabilidade nas organizações: (1) coerência entre o discurso e a prática, (2) transparência e (3) a importância de mobilizar o público interno.

Assim, Grayson e Hodges (2002) sugerem alguns princípios norteadores para o bom relacionamento das organizações com seus *stakeholders*, no que se atribui à sustentabilidade: a abertura de canais de comunicação de mão dupla (diálogo); o reforço na integridade da mensagem a ser transmitida; a busca da credibilidade por meio de parcerias diversificadas; a coerência e a continuidade das ações, integrando o discurso com a prática; e o uso da linguagem do *stakeholder*, tendo-se em conta que cada público-alvo entende a mesma mensagem de maneira diferenciada.

Andrade (2009) aponta que a comunicação é um elemento fundamental nos processos de mobilização para a sustentabilidade e mecanismo para compartilhamento de valores e significados, defendendo que esse processo comunicacional deve ser estabelecido sempre a partir de um caráter dialógico.

Portanto, uma Organização precisa comunicar a seus públicos o que a sustentabilidade significa, enfim, entendê-la, saber o que ela vai representar além do fato que a adoção de práticas sustentáveis vai proporcionar economia de custos, aumento de receita e melhorar o valor da marca corporativa. Mas, segundo Novi (2010) para que sejam

adotadas práticas de consumo mais conscientes e comprometidas com a sustentabilidade, é indispensável que a sociedade tenha entendimento do seu real significado, de sua importância e, sobretudo, tenha condições de identificar a postura e as formas de atuação das organizações que lhe oferecem produtos e serviços com essa característica. Para tanto, é necessário apresentar e discutir o processo de comunicação atual como um todo, diante das perspectivas organizacionais, para se estabelecer uma comunicação adequada não só com acionistas, mas com todos os seus *stakeholders*. A comunicação com esses públicos deve retratar não apenas seus diferenciais em termos de produtos, qualidade ou tecnologia, mas também suas crenças, valores, filosofias e atitudes, especialmente perante a temática sustentável.

Vilaça e Oliveira (2008) entendem que a sustentabilidade envolve uma revisão das práticas organizacionais, pois significa o repensar valores e a própria missão, levando-a a uma conduta mais crítica e a uma busca de sua legitimidade enquanto organização, e inserem a comunicação como fator chave nesse processo. Na visão das autoras, ao balizar suas condutas em prol da sustentabilidade, o objetivo é a redução dos riscos e das incertezas, almejando assim equilibrar os interesses da empresa com os de múltiplos *stakeholders*, interesses esses díspares por natureza. O desafio de comunicar essas ações sustentáveis torna-se complexo na medida em que diferentes *stakeholders* possuem diferentes expectativas, necessitam de diferentes informações, e principalmente, respondem de maneira diferente aos diversos canais de comunicação disponíveis.

As organizações sabem que para competir no mundo globalizado devem superar a lógica do crescimento focado apenas no econômico, e levar em consideração o desenvolvimento social, a preservação do meio ambiente e a sustentabilidade.

Bueno (2009) destaca que as organizações vêm se dando conta de que os chamados ativos intangíveis têm um valor crescente no mundo dos negócios e, gradativamente, vêm dedicando a eles a atenção devida. O autor afirma que a força da marca, a imagem ou reputação, a inovação, o chamado capital humano ou intelectual, a cultura organizacional, o relacionamento com os *stakeholders*, a responsabilidade social, entre outros, são, hoje, atributos constituintes do valor da organização. Ou seja, para o autor correspondem às demandas de uma nova economia fundada no conhecimento e na informação. Advoga que a sustentabilidade pressupõe uma nova “cultura de comunicação” para as organizações. Essa cultura deve ser moldada com base em alguns pressupostos como o relacionamento com os múltiplos *stakeholders*, o compromisso com a ética e a transparência, e a adoção de uma



perspectiva transformadora, associada a um processo pedagógico que não se confunda com mero adestramento ou subjugação.

Ao avaliar a relação entre a sustentabilidade e a reputação organizacional, Vilaça e Oliveira (2008) destacam a importância da comunicação. Para as autoras, a sustentabilidade é, mais do que um princípio de gestão, um elemento essencial para a reputação das empresas. Para tanto, não se pode prescindir da comunicação, que precisa ser confiável, pautar-se pela verdade e transparência.

Após analisar o que vários autores afirmam sobre a importância da sustentabilidade para a reputação de uma organização fica claro que uma elevada reputação organizacional pode ser um ativo e uma fonte de vantagem competitiva para a criação de valor de uma marca. Portanto, um melhor desempenho social e ambiental responsável ajuda na construção de uma vantagem reputacional para a organização e impactam positivamente na performances de marketing e financeiro.

Para Oliveira (2012) as marcas tiveram sua credibilidade questionada quando — por meio da comunicação planetária, em particular a Internet — grupos minoritários, como os movimentos sociais e ambientais, antes marginalizados, ganharam voz no ciberespaço permitindo à sociedade civil organizar-se e exigir das grandes corporações práticas mais satisfatórias, do ponto de vista da sustentabilidade.

Por fim, cabe ressaltar que o uso excessivo da sustentabilidade em propagandas provocou uma revisão na regulamentação do Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (Conar) com o objetivo de evitar que o consumidor seja enganado por informações falsas e/ou exageradas relativas a produtos ou serviços supostamente verdes e as organizações com práticas supostamente sustentáveis. As normas éticas para apelos de sustentabilidade na publicidade estão no artigo 36 que recebeu o acréscimo de um parágrafo e detalhes no Anexo U.

A partir de agora, o Artigo 36, além de condenar todo e qualquer anúncio que estimule o desrespeito ao meio ambiente, o Código recomenda que a menção à sustentabilidade em publicidade obedeça estritamente a critérios de veracidade, exatidão, pertinência e relevância. Um anúncio que cite a sustentabilidade deve, assim, conter apenas informações ambientais passíveis de verificação e comprovação, que sejam exatas e precisas, não cabendo menções genéricas e vagas. As informações devem ter relação com os processos de produção e comercialização dos produtos e serviços anunciados e o benefício apregoado deve ser significativo, considerando todo seu ciclo de vida. (CONAR, 2011, p.3)

O texto original faz menção apenas ao combate a anúncios que estimulassem a poluição, o desperdício e depredação dos recursos naturais e do meio urbano e à má preservação do meio ambiente. A nova regulamentação mostra a preocupação com o uso excessivo e equivocado do termo sustentabilidade por organizações. Mas também peca ao destacar o aspecto ambiental, os demais pilares da sustentabilidade, ou seja, a publicidade relativa a questões econômicas, sociais e culturais não recebem a mesma preocupação.

Partimos da perceptiva da necessidade do real entendimento do conceito de sustentabilidade em sua concretude, de acordo com o conceito estruturador sobre o desenvolvimento sustentável. Entretanto, cabe destacar que essa fragmentação do conceito também é defendida. Os atores que acabam selecionando partes do conceito original e fragmentando-o em vários conceitos mais convenientes aos contextos pré-determinados, mais limitados e, portanto, mais operacionalizáveis. Essa fragmentação é defendida por Vos (2011, p. 334) como algo benéfico e necessário, por permitir a operacionalização do conceito nos diferentes contextos das demandas das sociedades. Essas distintas visões de como a sustentabilidade deve ser promovida acabam influenciando os diversos agentes envolvidos no processo, como os governos, as organizações, as ONGs, a sociedade civil, entre outros. Esses agentes se polarizam na defesa dos interesses econômicos ou ecológicos e acabam se tornando antagônicos dentro do processo. Como já dito anteriormente, isso resulta no nível informacional, discursos que se contrapõem e tentam viabilizar sua visão, buscando defender a seu favor sem que haja o diálogo com as outras partes igualmente relevantes.

Por fim, uma pesquisa realizada pela consultoria *Dom Partners Strategy*, que ouviu executivos de 223 companhias de grande porte no país e divulgada no início de julho, em 79% o conceito de sustentabilidade fica restrito apenas a um departamento ou liderança, ou seja, não permeia toda a organização. Além disso, em 74% o tema não ganhou o apoio dos comandantes e não conta com um sistema de gestão estruturado. A falta de uma mensuração adequada dos resultados das iniciativas de sustentabilidade também é um problema que ocorre em 72% das empresas ouvidas no estudo. Mais da metade (62%) das companhias também não inclui seu negócio principal na estratégia de sustentabilidade e 61% comunicam seus planos para o tema de forma ineficiente ou oportunista, o que faz com que os funcionários não abracem a ideia e o público perca a credibilidade. Na mesma linha, de acordo com o levantamento, 61% dos entrevistados têm dificuldade de enxergar as oportunidades de gerar valor por meio de iniciativas sustentáveis e as adotam apenas por

pressão social. Trinta e nove por cento das empresas ainda não conseguem equilibrar as três dimensões da sustentabilidade (ambiental, social e econômica) e 43% não são realistas na hora de planejar as estratégias de acordo com o segmento em que atuam.

### **Considerações Finais**

A reflexão sobre o desafio que as organizações enfrentam na hora de pensar a comunicação da/para a sustentabilidade como uma ferramenta estratégica bem planejada e articulada que vai muito além do que apenas informar. Quando adota um compromisso sustentável a empresa já parte da premissa que deva estar alçada de forma efetiva na proposta de gestão e processo decisório. Não se trata de ações pontuais ou reduzidas a aquele ou este setor e muito menos de mera campanha de marketing, inclusive porque o uso excessivo da sustentabilidade em propagandas gerou regulamentação por parte do Conar com o intuito de impedir que a publicidade enganosa ou abusiva cause constrangimento ao consumidor ou a empresas. A noção de sustentabilidade como ideia-valor em construção, pois ao mesmo tempo, em que é reconhecida como vital, não é compreendida em sua total dimensão e implicações. A marca sustentável passa a ser um elemento essencial representando vantagem competitiva no mundo dos negócios e em muitos casos, inclusive, a sobrevivência. Um lugar discursivo onde se reconhece que empregar o termo sustentabilidade em seus discursos pode agregar valor, consolidar uma imagem positiva perante seus *stakeholders* e especialmente conquistar novos mercados e novos públicos.

A comunicação organizacional integrada como ferramenta estratégica da gestão nas organizações pode desempenhar significativa contribuição para a sustentabilidade através do seu entendimento e aprendizado. Mas isso dependerá da realidade local e regional onde estão inseridas e da conjuntura social, política e econômica presente. É preciso conhecer a legislação vigente sobre sustentabilidade e tudo mais relacionado. Para tanto, é necessária uma equipe de comunicação composta por profissionais qualificados de diversas áreas.

Consideramos que comunicar as ações organizacionais para alcançar a sustentabilidade como resultado de um processo que implica conhecimento, compartilhamento de metas, engajamento, assim como o aprimoramento dos processos decisórios. Com base no pilar ambiental, buscam-se alternativas de produção mais limpa e matérias-primas menos tóxicas, a fim de reduzir o impacto de seus processos. Exemplos internos, programas de comunicação que estimulem a redução no uso do papel e equilibrada

impressão de documentos, a substituição de copos plásticos, o incentivo à carona e ao uso da bicicleta. O pilar econômico diz respeito à viabilidade econômico-financeira, e está relacionado a aspectos como competitividade, oferta de emprego, conquista de novos mercados e lucratividade, portanto, é responsável pela geração de renda, e indica a capacidade de realizar atividades de maneira responsável. O pilar social está baseado na melhoria da qualidade de vida dos funcionários e comunidades, na distribuição de renda e estão presentes aspectos relacionados às qualidades das pessoas, tais como habilidades, dedicação e experiências. Alguns exemplos desse pilar são uma remuneração justa, ambiente de trabalho seguro e saudável, horas de trabalho razoáveis, políticas sociais com respeito aos direitos humanos. E a inclusão da cultura como o quarto pilar, sendo discutida mais recentemente, sugere uma aproximação humana ao desenvolvimento sustentável, já que a cultura dá sentido à existência e torna a pessoa consciente do seu papel no mundo. É o recurso mais renovável com papel crucial para preservar a identidade e a diversidade, tanto localmente como globalmente, fortalecendo iniciativas baseadas nas tradições populares e nos saberes regionais.

Só depois de sedimentada e seriamente compreendida através de uma política de comunicação estratégica e um eficiente plano de comunicação integrado por toda a organização é que se começa a pensar no âmbito externo, a necessidade de divulgação de seu comprometimento e iniciativas junto aos seus públicos de interesse, a escolha de fornecedores, parceiros, entre outros que compartilhem com esse posicionamento em prol ao desenvolvimento sustentável. Isso só é possível com coerência, continuidade e verificabilidade, ou seja, em primeiro lugar vem à prática, o exemplo, depois o discurso através de uma linguagem clara. As mensagens-chave específicas para cada público de acordo com suas necessidades e interesses por canais adequados a cada perfil, eventos e publicações próprias para divulgar dados sustentáveis geralmente os anuais dossiês ou relatórios de sustentabilidade.

Uma comunicação da/para a sustentabilidade com caráter dialógico, transparente, ético e, sobretudo, verdadeiro já que busca a credibilidade, a fidelização de consumidores desacreditados do seu discurso. Compartilhar valores e significados, educar para a conscientização do consumo consciente e promover a consolidação do conceito de sustentabilidade; e mobilizar o público interno e a sociedade em geral para a adoção de posturas e práticas condizentes com essa realidade. O resultado do relacionamento nos negócios e das ações de comunicação na sustentabilidade organizacional só é positivo

quando o reconhecimento é reflexo do entendimento de um valor próprio que a organização firma.

### Referências bibliográficas

ANDRADE, Zilda Aparecida Freitas. **A Gestão da Ética Organizacional: possibilidades de atuação dos profissionais de comunicação organizacional e relações públicas**. Intercom - XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Curitiba, PR – 4 a 7 de setembro de 2009.

BALDISSERA, R. A Comunicação (re) tecendo a cultura da sustentabilidade em sociedades complexas. In: KUNSCH, Maria Margarida Kroling, Ivone de Lourdes, (Org) **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009a. P 33-55.

BARBIERE, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação e sustentabilidade: aproximações e rupturas** Razón y Palabra, vol. 17, núm. 79, mayo-julio, 2012 Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Estado de México, México

\_\_\_\_\_. **Comunicação Empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

CLARO, Priscila B. de Oliveira; CLARO, Danny Pimentel; AMÂNCIO, Robson Discursos e práticas de sustentabilidade corporativa In: KUNSCH, Maria Margarida Kroling, Ivone de Lourdes, (Org) **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009a. P 213-238.

CEDBS – Conselho empresarial para o desenvolvimento sustentável **Guia de Comunicação e Sustentabilidade**. São Paulo: Publicação institucional, 2009. Disponível em: <http://cebds.org/publicacoes/guia-de-comunicacao-e-sustentabilidade/#.Vaad-UaLXls> Acesso em: 10 de jun. 2015.

CONAR, Boletim do **O Conar revisa suas normas éticas para publicidade com apelos de sustentabilidade**. São Paulo, n. 194, julho de 2011. Disponível em: [www.conar.org.br](http://www.conar.org.br) Acesso em: 10 de jun. 2015.

ELKINGTON, John. **A teoria dos três pilares**. Tradução de Patrícia Martins Ramalho. São Paulo: MARKRON Books, 2001.

GIACOMINI FILHO, Gino; NOVI, Leandro **Comunicação organizacional: transformações frente ao paradigma da sustentabilidade** *Líbero* – São Paulo – v. 14, n. 28, p. 109-118, dez. de 2011.

GIANSANTI, Roberto. **O desafio do desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Atual, 1999.

GODEMANN, Jasmin; MCHENSEN, Gerd. (Editors). **Sustainability Communication: Interdisciplinary Perspectives and Theoretical Foundations**. Springer, 2010.

GRAYSON, David e HODGES, Adrian. **Everybody's business: managing risks and opportunities in today's global society**. London: Dorling Kindersley Limited, 2002.

KUNSCH, Margarida M K A comunicação para a sustentabilidade das organizações na sociedade global. In: KUNSCH, Maria Margarida Kroling, Ivone de Lourdes, (Org) **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do sul, SP: Difusão Editora, 2009a. P.57-81.

LATTUADA, Paola Comunicación Sustentable: **La Possibilidad de construir sentido com otros**. Centro de Estudios em Diseño y Comunicación. 2011.

LOURENÇO, Milene R; MARCHIORI, Marlene. Comunicação Sustentável – Um processo de construção dos sujeitos sobre sustentabilidade. SBEO, 2013.

MINISTÉRIO DA CULTURA **Cultura e Sustentabilidade na Rio+20 Relatório Final** Rio de Janeiro, 2012. Disponível em:  
<http://www.cultura.gov.br/documents/10901/689246/Cultura+e+Sustentabilidade+na+Rio%2B20+-+RELAT%C3%93RIO+FINAL/87fa7f40-99c1-495d-8b16-b6557afb4323?version=1.0> Acesso em: 25 jun. 2015.

NOVI, Leandro Tadeu **Comunicação da sustentabilidade - Novos desafios para a comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, 2010.

OLIVEIRA, Chirles Virginia A. **O discurso da responsabilidade social na estratégia corporativa: valorização da marca institucional** Revista Contemporânea Edição 19, Vol.10, N1, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em:  
[http://www.contemporanea.uerj.br/pdf/ed\\_19/contemporanea\\_n19\\_12\\_chirles\\_oliveira.pdf](http://www.contemporanea.uerj.br/pdf/ed_19/contemporanea_n19_12_chirles_oliveira.pdf) Acesso em: 01 jun. 2015.

PARTNERS, Dom Strategy **Empresas se dizem sustentáveis - mas não são diz pesquisa** São Paulo, 08 jul. 2015 Disponível em: <http://www.domsp.com.br/empresas-se-dizem-sustentaveis-mas-nao-sao-diz-pesquisa/> Acesso em 10 jul. 2015.

SOARES, Ana T. Comunicação e Sustentabilidade na construção de uma nova visão de mundo. In: KUNSCH, Maria Margarida Kroling, Ivone de Lourdes, (Org) **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do sul, SP: Difusão Editora, 2009 a. P 21-32.

VILAÇA, W. P. T., OLIVEIRA, M.M. **Sustentabilidade e Comunicação no contexto hospitalar: estabelecendo a necessária conscientização.** IX CONGRESO LATINOAMERICANO DE INVESTIGACIÓN DE LA COMUNICACIÓN. México, outubro de 2008.

VOS, Robert O. **Perspective defining sustainability: a conceptual orientation.** Journal of Chemical Technology and Biotechnology, v. 82, n. 4, p. 334-339, abr. 2007.