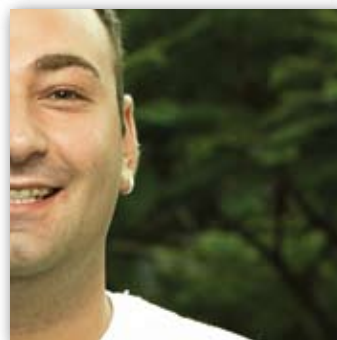
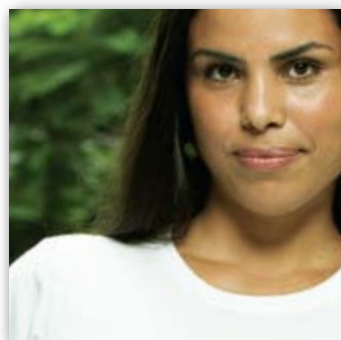


GUIA DE Comunicação e Sustentabilidade



CEBDS

Conselho Empresarial Brasileiro
para o Desenvolvimento Sustentável



DANIELA FARFARON ESTUDANTE

Vivemos na hipermodernidade, definida pelo filósofo francês Gilles Lipovetsky e caracterizada pela cultura do excesso, do sempre mais, da exacerbação do consumo, do individualismo e do modo de vida em que todas as coisas são intensas e urgentes. Vivemos em um mundo de contrastes, que tem 1 bilhão de famélicos, a iminência da falta de água doce e tanto lixo que não se sabe em que lixeira colocar. Hoje, nosso entorno é complexo, e estamos prestes a nos inviabilizar como espécie. A possibilidade é concreta. E alarmante.

Aos poucos, ao longo dos últimos anos, vê-se crescer a quantidade e a profundidade de consciências. Pessoas passaram a adotar hábitos menos agressivos, empresas adotaram – boa parte ainda como retórica, puro discurso – o conceito de sustentabilidade, palavra que anda de boca em boca mundo afora. Outras assumiram de fato um compromisso com o mundo e não só repensam seus processos para torná-los amigáveis ao futuro, como disseminam a ideia. Este *Guia de Comunicação e Sustentabilidade* é um bom exemplo.

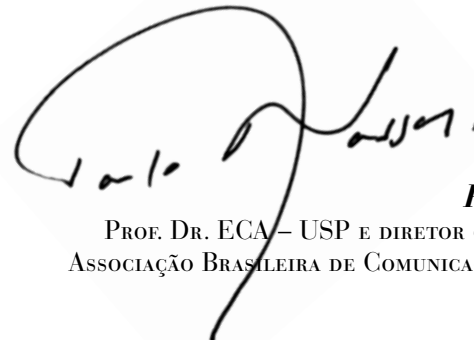
Em novembro de 2008, o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) aplicou em seus associados a pesquisa “Comunicação e sustentabilidade: O que sua empresa pensa e faz nessa área?”. Resultado: o desejo de uma publicação com orientações sobre a comunicação de conteúdos relacionados à sustentabilidade. Estava colocado o desafio. Portanto, sem pretender esgotar o assunto, o CEBDS foi a campo. Instituiu, com seus associados, um amplo processo de pensar e debater o tema, que durou um ano. Sua Câmara Temática de Comunicação e Educação liderou, nesse período, um conjunto de ações de debate, reflexão e pesquisas nacionais e internacionais que desembocaram democraticamente neste Guia, publicação inédita no Brasil.

“
*O comunicador precisa ser
um político, conhecer os rituais
de legitimação*
”

“
*O comunicador
tem que ser mais do que um
transmissor de informações*
”

Seu objetivo é proporcionar aos comunicadores informações qualificadas para que, a partir delas, reflitam sobre a importância, a relevância e os desafios da incorporação do conceito e das práticas da sustentabilidade nas suas empresas e nos processos de comunicação com seus públicos de relacionamento. Para isso, alinha conceitos e conhecimento que relacionam sustentabilidade e comunicação e oferece informação prática e reflexão para o posicionamento do comunicador no ambiente corporativo.

Este Guia é uma semente germinada que vai para suas mãos. Fazê-la dar frutos para o mundo só depende de você.



Paulo Nassar
PROF. DR. ECA – USP E DIRETOR GERAL DA ABERJE,
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Fruto de um amplo debate conduzido pelo CEBDS e por especialistas de suas empresas associadas, o *Guia de Comunicação e Sustentabilidade* vem contribuir para melhorar a comunicação da sustentabilidade nas organizações. Foram dez meses de reuniões, *workshops* e debates com palestrantes nacionais e estrangeiros em encontros que provocaram reflexões sobre dilemas, desafios e oportunidades em relação ao tema.

Por meio dessa troca de experiências, foi possível levantar as principais demandas para que as empresas possam se comunicar de forma efetiva e produtiva com seus principais *stakeholders* – funcionários, mídia, acionistas, fornecedores e prestadores de serviço, além de instituições governamentais e da sociedade civil.

Inspirados em modelos semelhantes desenvolvidos pelo WBCSD em diferentes países, os membros da Câmara Temática de Comunicação e Educação souberam adaptar, com extremo senso profissional, a abordagem do guia para a realidade brasileira. O conteúdo deste projeto editorial inédito no país está apoiado em três pilares: comunicação da sustentabilidade, comunicação para a sustentabilidade e sustentabilidade da comunicação.

Seguindo essas três vertentes, o guia nos ensinará como fugir do perigoso e inconsistente caminho do chamado *greenwashing* e como imprimir um sistema de comunicação corporativa baseado na transparência e na divulgação de resultados, dentro e fora das empresas. Algumas lições são básicas. Vale citar, como exemplo, o princípio de que só devemos divulgar aquilo que podemos comprovar e manter a preocupação permanente de reportamos o que fazemos de bom para não perdermos a oportunidade de induzir a replicabilidade. Outra recomendação importante: em vez de omitir erros, devemos aprender a utilizá-los com sabedoria para não deixar escapar a chance de debatê-los e corrigi-los.

Vivemos num mundo globalizado no qual se tornou impossível escamotear informações. Ignorar esse fato pode custar caro para qualquer empresa. Os ativos intangíveis – imagem, reputação, capacidade de se relacionar com os diferentes grupos ligados direta ou indiretamente à atividade empresarial – representam valores significativos se comparados aos bens tangíveis, aqueles citados nos balanços contábeis convencionais.

“
A comunicação tem que engajar emocionalmente
”

“
*Traga os temas da sustentabilidade para
uma linguagem mais acessível em tudo aquilo
que for comunicar*
”

Desde a sua criação, em 1997, o CEBDS tem dado atenção especial à questão da comunicação e da educação para a sustentabilidade. Fomos a primeira instituição a lançar no país o Relatório de Sustentabilidade Empresarial. No início foi um processo muito difícil, porque não havia metodologia disponível para a inserção de informações socioambientais extraídas da atividade das empresas. Hoje, já avançamos bastante. Em todos os grandes eventos promovidos pelo Conselho, temos reservado espaço generoso para debater com profissionais de comunicação das empresas e da imprensa em praticamente todas as regiões do país.

As empresas posicionam-se hoje entre os principais agentes indutores da sustentabilidade. Dependendo do seu tamanho e de sua atividade, a influência das empresas se dá tanto no bairro e na cidade onde estão instaladas, como no país e no planeta. São elas que geram o maior número de empregos e renda. São elas que produzem os mais significativos impactos no meio ambiente e na sociedade.

Portanto, o *Guia de Comunicação e Sustentabilidade* será um instrumento imprescindível para os profissionais de diferentes áreas de comunicação e educação, orientando a todos sobre como enfrentar desafios, por mais complexos que sejam, e como melhor reportar as atividades empresariais que estão, de fato, contribuindo para reverter as curvas da pobreza e da degradação dos recursos naturais.



Fernando Almeida
PRESIDENTE EXECUTIVO DO CEBDS

O porquê do guia

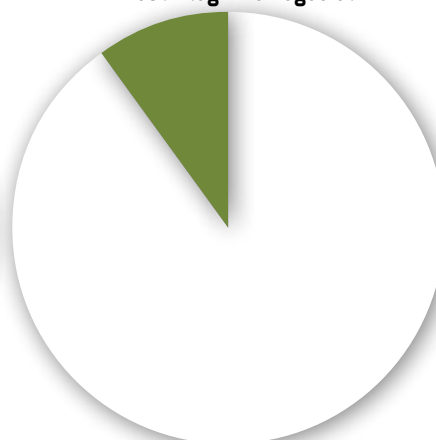
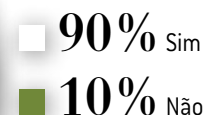
A pesquisa “Comunicação e Sustentabilidade: O que sua organização pensa e faz nesta área?”, realizada pelo CEBDS com cerca de 25 empresas associadas, em outubro de 2008, revelou dados importantes e indicou tendências em comunicação DA e PARA a sustentabilidade, além de ter motivado a CTCOM a produzir este Guia. Para 100% dos respondentes, as empresas brasileiras precisam estar mais atentas ao desafio de comunicar a relação de seu negócio com a sustentabilidade.

Das companhias entrevistadas, 30% usam guias e manuais de comunicação, redigidos internamente ou por terceiros, para orientar a divulgação de conteúdos relacionados à sustentabilidade, e 100% sentem a necessidade de uma publicação adequada à realidade corporativa brasileira.

Principal objetivo ao fazer comunicação da sustentabilidade:



A sustentabilidade está incorporada à estratégia do negócio?



O conceito de sustentabilidade é baseado no Triple Bottom Line?



Quem dá o direcionamento da comunicação dos e dos conteúdos relacionados à sustentabilidade?





Que área é responsável pela comunicação da sustentabilidade?*



*Resposta com mais de uma opção

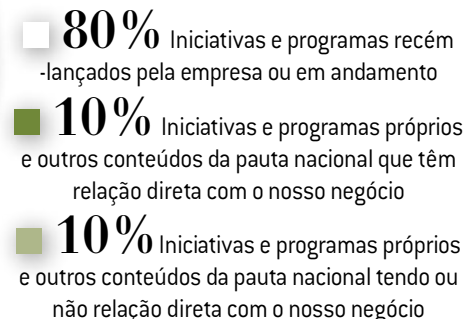
Que conteúdo relacionado à sustentabilidade é divulgado?*



*Resposta com mais de uma opção



Qual é o pilar mais destacado na divulgação?*



A comunicação sustentável gera valor agregado para a empresa, pois passa a ser mais um fator de reconhecimento e valorização desta perante seus públicos de relacionamento

[Fernando Almeida]



Conectado às demandas do mercado de comunicação empresarial e seus associados, o CEBDS, por meio de sua Câmara Temática de Comunicação e Educação (CTCOM), ao investigar como empresas estão lidando com o desafio de comunicar negócios e sustentabilidade, descobriu que muito ainda está por fazer. Cem por cento dos que responderam à pesquisa feita por e-mail em outubro de 2008 afirmaram sentir a necessidade de uma publicação de comunicação e sustentabilidade adequada à realidade corporativa brasileira. Este Guia do CEBDS surge para contribuir nessa realização e iniciar um processo de aprimoramento contínuo do tema.

CAPÍTULO 1

Um pouco sobre sustentabilidade e gestão

Depois de entender o porquê deste Guia e antes de começar a se aprofundar nos desafios e nas oportunidades de comunicar os negócios e a sustentabilidade empresarial, você terá contato, no Capítulo 1, com alguns dos mais disseminados conceitos de sustentabilidade. Encontra-se também, neste capítulo, a Linha do Tempo, datando os principais acontecimentos e fatos nacionais e internacionais que colaboraram para o amadurecimento dos temas que mais contribuíram para que, atualmente, estejamos vivendo no contexto que estamos, em termos de políticas públicas, conscientização empresarial e social.

Você logo verá que sustentabilidade faz parte daquele grupo de assuntos nos quais o comunicador não consegue ter sucesso no seu trabalho sem entender pelo menos um pouco deles. Isso significa estar por dentro da gestão da empresa para a qual trabalha, entender sua governança corporativa, principais posicionamentos, conhecer riscos e procedimentos para lidar com a crise, entre outros desafios.

CAPÍTULO 2

Comunicar a sustentabilidade em três dimensões

Não se assuste: o CEBDS se inspirou no *Triple Bottom Line* e inovou sugerindo a reflexão das “Três Dimensões da Comunicação da Sustentabilidade”, que são: a Informação, a Mudança e o Processo. Subseqüentes, essas dimensões acontecem quando as empresas fazem a comunicação DA sustentabilidade, a comunicação PARA a sustentabilidade. Simultânea às duas primeiras, a terceira dimensão é a

comunicação realizada por meio de um PROCESSO que busca ser o mais sustentável possível ao equilibrar os pilares econômico, social e ambiental em todas as suas ações.

Resultado de um dos *workshops* realizados pelo CEBDS para a produção do conteúdo do Guia, uma lista com recomendações às empresas sugere, por exemplo, que os produtores de conteúdo – agências parceiras, redatores contratados esporadicamente, agências de internet etc. – sejam incluídos no processo de sustentabilidade, por serem importantes *stakeholders*. Um exemplo do que as empresas não devem fazer é usar jargões técnicos na sua comunicação.

Nesse capítulo, o seu papel de comunicador no contexto da sustentabilidade fica bem claro e recebe o devido valor. Ao longo do Guia a frequente pergunta que você, com certeza, já ouviu – “Como comunicar sustentabilidade?” – vai sendo respondida (no gerúndio, para enfatizar o processo contínuo). Sim, é diferente porque há cuidados a mais, há responsabilidades a mais e, além disso, é exigido do comunicador um olhar mais amplo sobre a empresa.

CAPÍTULO 3

A comunicação DA sustentabilidade

Como a informação é a dimensão que sustenta esse capítulo, ele inicia informando que o envolvimento da empresa na solução dos problemas da sociedade não é mais só uma opção, e sim uma demanda da sociedade, conforme pesquisa realizada em 2005 pela Market Analysis. De lá para cá, o que a sua empresa tem feito nessa direção? E você, como profissional? Um bom parâmetro para responder a essa questão é o preenchimento – ou a tentativa – do modelo de



ANDERSON LUISSES, VIGILANTE

O importante é a empresa promover o diálogo e comunicar o que, de fato, está realizando

relatório de sustentabilidade proposto pela GRI (*Global Reporting Initiative*), ONG criada com o fim de orientar empresas na realização de seus relatórios de sustentabilidade. Nessas páginas, você também encontrará a classificação de Simon Zadek, da consultoria americana Accountability, sobre os estágios em termos de engajamento ao tema responsabilidade social empresarial.

Já sabemos que os jargões foram criticados por comunicadores... mas nem o contexto da sustentabilidade escapou deles, pelo contrário, criou alguns inovadores, metáforas interessantes, mas que precisam ser, além de traduzidas, explicadas, como o famoso “*greenwashing*”.

Na sequência, você encontrará várias recomendações retiradas da prática de profissionais do Brasil e do exterior no que diz respeito a como agir na rotina da sua empresa em relação a criação de mensagens, utilização dos meios mais adequados e até como driblar uma situação de crise ou situações delicadas com a imprensa, por exemplo.

CAPÍTULO 4

A comunicação PARA a sustentabilidade

Vamos falar de provocar mudanças? Nessas páginas a proposta é reafirmar o que dissemos no começo:

informando corretamente suas ações, atitudes e posturas em busca da sustentabilidade, as empresas podem ser agentes de mudança local, regional e até planetária, sem falar nos milhares de transformações individuais que elas podem provocar, dependendo de seu porte, setor e consequente poder de influência.

Desde as mudanças de postura dentro das empresas – que podem nutrir diferentes estágios de comportamento

socioambientais – até o questionamento da sustentabilidade como um valor, nesse capítulo o Guia aborda a importância de a empresa tirar o foco de si e valorizar a multiplicação dos aprendizados, estimulando os processos

que educam o outro para ajudar a construir uma realidade mais sustentável como um todo. Na pesquisa realizada pelo CEBDS, uma das mais fortes queixas dos comunicadores foi o fato de que “empresas divulgam campanhas que prometem resolver sozinhas problemas que devem ser enfrentados por toda a sociedade”.

É disso que falamos aqui, da necessidade de dialogar com todos os *stakeholders*, adaptando meios e mensagens, tempo e ritmo para cada um deles, pois o importante é a empresa promover o diálogo e comunicar o que, de fato, está realizando.

CAPÍTULO 5

A sustentabilidade DA COMUNICAÇÃO

Ficou para o final a notícia boa, comunicador! O seu processo para comunicar temas relacionados à sustentabilidade e provocar mudanças disseminando boas práticas e educando para a sustentabilidade pode ser mais rentável, ecologicamente correto e socialmente justo!

Fazer comunicação ficou ainda mais desafiador e isso também pode virar notícia. Nesse capítulo a lógica impera: não seria possível trabalhar com comunicação DA e PARA a sustentabilidade em um processo sujo, que gerasse desperdício e alimentasse o preconceito, por exemplo.

A proposta é que a área de comunicação, ou o profissional em si – dependendo do porte da empresa –, seja o exemplo para os demais colegas de trabalho. Assim, ninguém poderá dizer nas suas costas que as regras da

comunicação da sua empresa são “Faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço”!

O processo de comunicação, na medida em que busca a sustentabilidade, é um valor agregado para a empresa: desperta a atenção dos públicos externos interessados e aumenta a motivação do público interno.

Essas são algumas das razões para você emprestar este Guia para um colega de área!

CAPÍTULO 6

Comunicação em sustentabilidade na prática: ferramentas

Apesar de saber que cada empresa é única e que, provavelmente todas as páginas desse capítulo requerem uma adaptação para os setores e portes das empresas, o grupo produtor do conteúdo deste Guia quer multiplicar os conhecimentos adquiridos. Não resistimos e inserimos aqui algumas ferramentas que esperamos ser úteis. Consulte sempre este guia, conheça as referências bibliográficas, pesquisa, observe, comente e compartilhe sugestões conosco, enviando um e-mail para cebds@cebds.org.

Glossário:

Os termos, ah, os termos! Você verá que ao longo das páginas do Guia nós criamos o “Glossário” (no final desta publicação), onde explicamos alguns jargões e termos em inglês. Acreditamos, assim, agilizar a sua leitura. Você também encontrará significados de alguns termos que não foram citados no Guia, mas que consideramos importantes para a melhor compreensão dos temas ligados à sustentabilidade.

Agradecimentos

Como ninguém faz nada sozinho...

Ficha técnica

O time que merece aplausos

Bibliografia

Porque a gente lê muito...



A sustentabilidade, entendida no ambiente corporativo como fator estratégico para a sobrevivência dos negócios, é bem mais que um princípio de gestão ou uma nova onda de conceitos abstratos. Representa um conjunto de valores e práticas que deve ser incorporado ao posicionamento estratégico das empresas para definir posturas, permear relações e orientar escolhas. Só depois se espera que esteja presente nos discursos proferidos pelos porta-vozes.

Como já há um vasto conteúdo sobre sustentabilidade, e considerando que se trata de um tema que permite inúmeras interpretações e adaptações, nossos objetivos, aqui, serão apenas apontar algumas das principais e mais usadas definições de sustentabilidade



e estimular os mais empolgados a continuar a pesquisa por meio de nossas indicações bibliográficas.

Para entendermos um pouco mais, iniciaremos, a partir deste capítulo, uma Linha do Tempo, na qual serão marcados os principais fatos nacionais ou internacionais que influenciaram a história da sustentabilidade no mundo. Esperamos que ajude!

É possível afirmar, com base em estudos, que os conceitos de responsabilidade social corporativa que evoluíram para a sustentabilidade já eram discutidos nas universidades americanas na década de 50¹. Ao longo dos anos seguintes, até o final dos anos 80, houve um aprofundamento, não só do conceito de sustentabilidade, mas de desenvolvimento sustentável e também passou a ser percebida a urgência da

introdução de práticas sustentáveis no dia a dia das empresas e dos cidadãos.

Em 1987 a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, estabelecida pela Organização das Nações Unidas, lançou o relatório “Nosso Futuro Comum”, que definiu desenvolvimento sustentável como aquele “capaz de permitir a satisfação das necessidades da geração presente sem comprometer a satisfação das necessidades e a sobrevivência das gerações futuras”. Presidida por Gro Brundtland, então primeira-ministra da Noruega, a Comissão Brundtland, como ficou conhecida, tinha como objetivo estudar a relação entre o desenvolvimento econômico e a conservação do meio ambiente. O conteúdo do “Relatório Brundtland”, como é chamado até hoje, ecoou

¹ Pitts, C. (ed.), M. Kerr, R. Janda, & C. Pitts (2009). *Corporate Social Responsibility: A Legal Analysis* (Toronto: LexisNexis).

Anos 50 Nas universidades americanas já se discute o conceito de responsabilidade social empresarial.

Anos 60 Bióloga americana Rachel Carson publica o livro *Primavera Silenciosa*, considerado um marco para o entendimento das inter-relações entre economia, meio ambiente e questões sociais.

Anos 70 Conceitos de sustentabilidade se expandem pelo mundo a partir da “Conferência da ONU sobre

Meio Ambiente Humano”, realizada em Estocolmo – Suécia em 1972.

Anos 80 Lester Brown, fundador do Earth Policy Institute, cunha pela primeira vez o termo “Sustentabilidade”.

1981 A Lei nº 6.938/81 institui a Política Nacional do Meio Ambiente, com o objetivo de preservar, melhorar e recuperar a qualidade ambiental propícia à vida, visando dar condições ao desenvolvimento socioeconômico,

aos interesses da segurança nacional e à proteção da dignidade da vida humana.

1981 Fundação do Ibase – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas –, que tem, entre os fundadores, o sociólogo Herbert de Souza, o Betinho. Uma instituição sem fins lucrativos cuja missão é aprofundar a democracia, seguindo os princípios de igualdade, liberdade, participação cidadã, diversidade e solidariedade.



SMALL MEDIA - ESTUDANTE

pelo mundo e revolucionou a discussão sobre desenvolvimento e crescimento econômico.

Sustentabilidade... Afinal, sabemos mesmo o que é isso?

Desde então, definições de sustentabilidade não param de surgir, e este Guia admite que a adaptabilidade do conceito à realidade das empresas é uma de suas maiores vantagens ao mundo corporativo. Veja mais algumas definições:

Formas de progresso que atendam às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas necessidades. (World Business Council for Sustainable Development – WBCSD)

Condição de sobrevivência do planeta, do homem e de seus empreendimentos. (Fernando Almeida, presidente-executivo do CEBDS)

Sustentabilidade, na perspectiva dos negócios, é concentrar, no Triple Bottom Line, o valor econômico, ambiental e social que as empresas podem acrescentar – ou destruir. (John Elkington,

sócio-fundador da SustainAbility, consultoria inglesa de sustentabilidade]

O ponto de intersecção entre os negócios e os interesses da sociedade e do planeta. (Andrew W. Savitz, presidente da Sustainable Business Strategies, consultoria americana de sustentabilidade)

Dar certo fazendo a coisa certa do jeito certo. (Fábio Barbosa, presidente do Grupo Santander Brasil)

No Brasil, a década de 90 foi marcada por um forte movimento das empresas em direção à conscientização de seu papel social e seu impacto no meio ambiente. Um importante marco para esse direcionamento foi a realização, no Rio de Janeiro, da Eco-92 – Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento. Conhecida também como Rio-92, foi um encontro internacional, no qual foram debatidos e elaborados documentos fundamentais, com a participação empresarial, como a Agenda 21, a Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre a Mudança do Clima e a Convenção Sobre Diversidade Biológica. A partir de então, com o objetivo



de discutir e aplicar o conceito de desenvolvimento sustentável, surgiram importantes organizações, como o CEBDS, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e o Gife – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas.

Criado em 1997, integrado a uma rede internacional com cerca de 60 conselhos empresariais nacionais de

1987 Gro Brundtland, primeira-ministra da Noruega, publica o Relatório Brundtland no documento “Nosso Futuro Comum”, pela Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento, então chefiada por ela.

1988 Pnuma (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente) e Organização Meteorológica Mundial constituem o IPCC – Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas – com o objetivo de fornecer

informações científicas, técnicas, ambientais, sociais e econômicas que contribuem para o entendimento das mudanças climáticas.

1992 Realização da Eco-92 – Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento – ou Rio-92, na qual foram elaborados documentos importantes, como Declaração do Rio e Convenção-Quadro sobre Mudanças Climáticas. O evento foi o ponto de partida

para o Protocolo de Quioto e a Agenda 21.

1992 Criação da Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável – FBDS, instituída com o objetivo de implementar as convenções e os tratados aprovados na Eco-92. É uma entidade que pensa e estrutura projetos de desenvolvimento sustentável, graças a uma organização que concilia a fronteira do conhecimento com capacidade gerencial.

desenvolvimento sustentável, o CEBDS foi a primeira organização a trabalhar no Brasil o conceito de *Triple Bottom Line* e disseminar nas empresas uma nova maneira de fazer negócios.

Dez anos após o encontro do Rio de Janeiro, foi realizada a Cúpula Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável, conhecida também como Cúpula do Milênio ou Rio + 10, em Johannesburgo, África do Sul. Ali, perante representantes do mundo inteiro, ficou claro que as empresas são tidas, paralelamente aos Estados e às ONGs, como participantes de um processo de conscientização para o desenvolvimento sustentável.

A realização desse tipo de discussão com as empresas, em todo o mundo, reflete claramente o poder e a importância de todos esses atores sociais no desafio de fazer do desenvolvimento sustentável uma realidade.

Por muito tempo, e ainda

Desenvolvimento sustentável é aquele capaz de permitir a satisfação das necessidades da geração presente sem comprometer a satisfação das necessidades e a sobrevivência das gerações futuras

[Relatório Brundtland]

1993 Realizada pela ONU a Conferência Mundial sobre Direitos Humanos, com a participação de 171 Estados, que reafirmaram o compromisso com a Declaração Universal dos Direitos Humanos.

1995 Fundação do Gife – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas –, fruto do processo de redemocratização do PIS, do fortalecimento da sociedade civil e da conscientização do empresariado brasileiro. Reúne

empresas que fazem investimento social privado.

1997 Assinatura do Protocolo de Quioto, documento que estabelece, para os países desenvolvidos signatários, metas de redução das emissões de gases de efeito estufa.

1997 Fundação do CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável –, que surge com o objetivo de integrar os princípios e as práticas do

hoje, algumas empresas vêm preferindo trabalhar os conceitos do desenvolvimento sustentável sob a ótica da responsabilidade social; outras seguem a lógica da preservação e do uso racional dos recursos e do gerenciamento dos impactos ambientais nos processos produtivos.

No entanto, a dinâmica do desenvolvimento sustentável, aplicada aos negócios das empresas, nos mais diversos setores, é o que concretiza o conceito de sustentabilidade, capaz de repercutir sobre aspectos cruciais para a manutenção, a continuidade, a sobrevivência, a reputação da empresa e, conseqüentemente, o desempenho do negócio e a aceitação ou a rejeição de seus públicos de relacionamento.

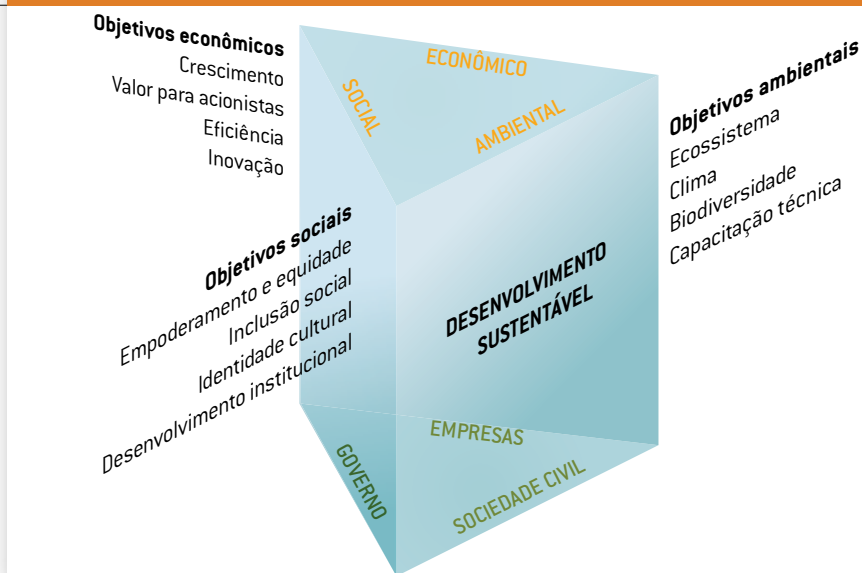
O Triple Bottom Line – Os pilares da Sustentabilidade

O inglês John Elkington criou, em 1994, o conceito *Triple Bottom Line*,

desenvolvimento sustentável no contexto dos negócios, conciliando as dimensões econômica, social e ambiental.

1997 Instituição da Agenda 21 Brasileira pela Comissão de Política e Desenvolvimento Sustentável para a Agenda 21 – processo de planejamento participativo para o desenvolvimento sustentável que tem como eixo central a sustentabilidade, compatibilizando a conservação natural, a justiça e o crescimento econômico.

AS TRÊS DIMENSÕES



OS TRÊS ATORES

que considera que a sustentabilidade, na perspectiva empresarial, deve estar baseada de forma equilibrada em três dimensões: econômica, humana e ambiental.

Na prática, como esses conceitos podem ser inseridos no dia a dia de sua empresa?

Para que a sustentabilidade empresarial exista e seja eficiente em sua proposta, é necessário que a empresa siga uma série de etapas, entre premissas e práticas, na construção de uma realidade comprometida com a sustentabilidade.

Também é preciso que a sua empresa analise seus **stakeholders**. Daqui para a frente, no Guia, veremos que esse termo será amplamente utilizado.

Em cada situação, a empresa deve procurar fazer um mapeamento dos **stakeholders** envolvidos, pois eles diferem e têm importância variada, dependendo do tipo de ação.

Gestão e estratégias em sustentabilidade³

O QUE É GOVERNANÇA?

“Governança Corporativa é o sistema pelo qual as

organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.”(IBGC)

COMPONENTES PRINCIPAIS

- Os valores, os princípios e as políticas para o desenvolvimento sustentável
- A visão de sustentabilidade e a estratégia de negócios

“Partes interessadas, ou seja, qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar o negócio, por meio de suas opiniões ou ações, ou ser por ele afetado: público interno, fornecedores, consumidores, comunidade, governo, acionistas etc.”

- A intenção de influenciar clientes e formar mercado
- A identificação e a priorização de questões
- A gestão de riscos sociais, ambientais e econômicos
- A identificação de oportunidades
- As responsabilidades e as estruturas de governança

- A percepção dos desafios de implementação de estratégias de desenvolvimento sustentável
- A implantação de instrumentos de avaliação de desempenho
- A acessibilidade e a transparência de informações

PARÂMETROS NORTEADORES

- A real vinculação da sustentabilidade à estratégia dos negócios
- O desenvolvimento de estruturas adequadas, que garantam responsabilidades e comprometimento com a visão e as metas propostas
- O comprometimento dos conselhos de administração e das lideranças com a sustentabilidade

O QUE É GESTÃO?

Maneira como se dão os processos de implementação, relacionando as declarações de intenções aos sistemas internos e às influências sobre **stakeholders** e condições de mercado.

COMPONENTES PRINCIPAIS

- Impactos ambientais e sociais

³ Texto organizado com base em documentos da Global Reporting Initiative (GRI) – www.globalreporting.com.br – e Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)

1996 Fundação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, com o propósito de auxiliar as empresas instaladas no Brasil a assimilar o conceito de responsabilidade social empresarial e incorporá-lo ao dia a dia de sua gestão, num processo contínuo de avaliação e aperfeiçoamento.

1998 Criação do Selo Balanço Social Ibase/Betinho, oferecido às empresas que cumprirem os critérios de

transparência e divulgação na elaboração do Balanço Social, de acordo com o modelo do Ibase. Esse selo demonstra que a empresa já deu o primeiro passo para tornar-se uma verdadeira empresa-cidadã.

1998 Lei nº 9.605 de Crimes Ambientais. Um instrumento que garante a agilidade e a eficácia na punição aos infratores do meio ambiente. Dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de consultas e

atividades lesivas ao meio ambiente.

1998 Criação do Índice Dow Jones de Sustentabilidade. É o primeiro índice global que acompanha o desempenho financeiro das companhias líderes em sustentabilidade em todo o mundo com papéis negociados na Bolsa de Nova York.

1998 Fórum Econômico Mundial é realizado pela ONU, reunindo líderes empresariais. Palco de criação do Pacto

“É preciso agir, gerar resultados e depois comunicar.”

(Fernando Almeida)

- Desenvolvimento, produção e oferta de bens e serviços
- Comunicação e marketing
- Princípios de saúde, segurança e práticas trabalhistas
- Procedimentos gerenciais
- Influência sobre políticas públicas e assuntos regulatórios
- Gestão, treinamento e desenvolvimento de funcionários
- Ferramentas e processos de engajamento de *stakeholders*
- Gerenciamento de cadeias de valor (fornecedores, clientes e outros)
- Influência sobre o setor de atuação
- Formação de líderes comprometidos com o tema

PARÂMETROS NORTEADORES

Aspectos ambientais, sociais e econômicos, que são interdependentes e foram, aqui no Guia, separados para facilitar a compreensão.

ASPECTOS AMBIENTAIS

- Desenvolvimento de ferramentas que aliem a produção de bens e serviços à preservação da capacidade dos

- ecossistemas e serviços ambientais: ar, florestas, solos, água, energia e alimentos
- Ecoeficiência nos processos produtivos: produzir mais gerando menos impacto ambiental e consumindo menos recursos naturais e financeiros
- O aumento do uso de matérias-primas, fontes de energia e água provenientes de reúso e reciclagem
- A redução do desperdício de matérias-primas, água e energia
- A correta destinação dos efluentes dos processos produtivos
- A capacidade de conhecer e reduzir o nível de emissão de gases causadores do efeito estufa (em especial o CO₂) nos processos produtivos
- A redução do impacto do transporte de bens, produtos e materiais usados nos processos produtivos e no deslocamento de funcionários e colaboradores
- O desenvolvimento de programas de preservação e redução do impacto na biodiversidade, tanto em áreas protegidas, como em áreas não protegidas
- O investimento em inovação e tecnologias limpas para o

- desenvolvimento de bens e serviços de qualidade e alta performance
- O desenvolvimento de processos de lógica reversa para destinação e reciclagem de produtos ao fim do seu ciclo de uso

ASPECTOS SOCIAIS

- O desenvolvimento de ferramentas destinadas a acompanhar a qualidade e a segurança de produtos e serviços, assim como a satisfação e o direito à confidencialidade de dados dos consumidores
- O desenvolvimento e a aderência a leis, padrões regulatórios e códigos voluntários concernentes a comunicação de marketing, comunicação institucional, promoção e patrocínios
- A utilização das ferramentas de comunicação e marketing para encorajar os consumidores a consumir de forma sustentável (reduzir, reusar, reciclar)
- O respeito às convenções internacionais de trabalho e direitos humanos, trabalho escravo e trabalho infantil
- O respeito às leis trabalhistas e ao direito à livre associação dos funcionários
- A provisão de condições de segurança no trabalho

Global, desafio proposto por Kofi Annan, então secretário geral da ONU. Busca a mobilização do setor privado para o alinhamento das práticas empresariais com valores universais nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção.

2000 Lançada pelo então Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, a Agenda 21 Brasileira, com o objetivo de ampliar as discussões relativas à

sustentabilidade nacional nos âmbitos estaduais e regionais.

2000 Lançamento dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social. São ferramentas de aprendizado e avaliação da gestão, no que se refere à incorporação de práticas de responsabilidade social e empresarial ao planejamento estratégico e ao monitoramento e desempenho geral da empresa.

2000 Cúpula do Milênio da ONU, encontro realizado em Nova York. Deu origem à Declaração do Milênio, que define os 8 Objetivos de Desenvolvimento do Milênio – metas concretas a serem atingidas pelos 191 estados-membros da ONU até 2015.

2001 GRI disponibiliza suas diretrizes em português, com o objeto de divulgar no Brasil os resultados obtidos dentro do período relatado, no contexto dos

- O compartilhamento do processo decisório e o empoderamento de funcionários e colaboradores para a construção de soluções, ferramentas e processos na implantação das estratégias de sustentabilidade
- O respeito às diferenças sociais, culturais e religiosas e a valorização da diversidade étnica e de gênero dentro da empresa e na sua relação com os *stakeholders*
- O incentivo à seleção e promoção de funcionários e colaboradores unicamente sob o ponto de vista da meritocracia
- O desenvolvimento de programas de nivelamento salarial entre homens e mulheres, de políticas, procedimentos e treinamentos de funcionários e colaboradores no combate à corrupção, de estratégias e programas para a melhoria das condições de saúde dos empregados e da sociedade
- A criação de estratégias e programas para a melhoria da educação dos funcionários e para o desenvolvimento de mão de obra qualificada
- **A educação e o incentivo a modos de vida sustentáveis e à responsabilização individual dos funcionários e demais *stakeholders***
- O entendimento de que o engajamento



de *stakeholders* deve ser utilizado para o direcionamento de ações e compromissos da empresa

- O trabalho em parceria com ONGs e governos
- A existência de programas para a maximização dos impactos sociais positivos e a minimização dos riscos na entrada, no desenvolvimento de atividades e na saída de comunidades vizinhas
- **O exercício paralelo do diálogo e da pressão sobre fornecedores para que estabeleçam estratégias de sustentabilidade e cumpram parâmetros relativos a direitos**

humanos, aspectos sociais e ambientais

- A transparência em interesses, princípios, intenções, atividades e financiamentos destinados a influenciar políticos, partidos e políticas públicas

ASPECTOS ECONÔMICOS

- Oferta de bens e serviços a preços acessíveis a um número crescente de consumidores
- Desenvolvimento de infraestrutura para a construção de novos mercados inclusivos e de ações para influenciar e difundir as boas práticas para diferentes setores
- O incentivo a atividades de geração

compromissos da estratégia e da forma de gestão da organização.

2002 Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável, conhecida como Cúpula do Milênio ou Rio+10. Ocorreu em Johannesburgo – África do Sul e teve como metas a implementação da Agenda 21 mundial e avaliação dos obstáculos encontrados para atingir as metas propostas na Eco-92 e dos resultados

alcançados em dez anos.

2003 Estabelecimento dos “Princípios do Equador” – Banco Mundial e IFC (International Finance Corporation), em conjunto com uma série de bancos privados, firmam critérios de análise de risco socioambiental no financiamento de projetos acima de 50 milhões de dólares (reduzido em 2006 para 10 milhões de dólares).

2003 Nasce o CES – Centro de Estudos em Sustentabilidade –, na Fundação Getúlio Vargas/SP, com a missão de medir e avaliar riscos e oportunidades associados a áreas de impacto aparentemente não financeiras, como meio ambiente, responsabilidade social e governança corporativa.

2005 Lançamento do ISE (Índice de Sustentabilidade

de renda, microcrédito e combate à pobreza na cadeia de valores

- A expressão das estratégias de sustentabilidade para a criação de valor na relação com os investidores
- O desenvolvimento de programas que evitem práticas anticompetitivas, trusts e monopólio
- A ação de influência sobre governos e organismos de regulação de comércio, em busca de promover a competição e remover subsídios perversos

AValiação DO DESEMPENHO

Refere-se à revisão avaliativa da relação entre o sistema de governança e os processos de implementação. É a materialização dos instrumentos de avaliação de desempenho.

COMPONENTES PRINCIPAIS

- Definição de indicadores
- Medição do desempenho em relação a padrões e parâmetros estabelecidos
- Alinhamento entre desempenho e estratégia
- Revisão de metas
- Contexto e interpretação

PARÂMETROS NORTEADORES

- Contextualização e comparabilidade

de indicadores quantitativos compreensíveis

- Estabelecimento de correlações entre: resultados de desempenho e a capacidade dos ecossistemas; as normas regulatórias vigentes e as metas regionais e nacionais dos diferentes setores
- O entendimento dos aspectos positivos e negativos na condução dos processos de implementação e a revisão dos desafios expressos na visão
- O desenvolvimento de métricas e perspectivas para avaliação no longo prazo

ACESSIBILIDADE E VERIFICAÇÃO

São os esforços da empresa para disponibilizar informações e transmitir confiança por meio das informações disponíveis, de forma transparente e em acordo com a governança da empresa.

COMPONENTES PRINCIPAIS

- Comprometimento, política e estratégia de reportar
- Padrões e instrumentos de prestação de contas
- Acessibilidade às informações
- Quantificação e comparabilidade

- Certificação por terceiros

PARÂMETROS NORTEADORES

- Materialidade: representação de interesses diversos, preferências de canais de informação e grau de entendimento de termos e expressões dos diferentes *stakeholders*
- A expressão da opinião dos *stakeholders*, especialmente as mais críticas, e também dos erros na condução dos processos de implementação

Agora, que você já aprendeu um pouco mais sobre sustentabilidade e percebeu o quão séria é a implementação de seus processos dentro das empresas, vamos falar sobre a comunicação da sustentabilidade empresarial sob o ponto de vista das três dimensões discutidas pelo grupo de comunicadores da CTCOM.

NÃO TERMINE ESTE CAPÍTULO SEM SABER QUE:

Lidar com a sustentabilidade empresarial requer muita responsabilidade, entendimento do negócio e envolvimento pessoal.

(CTCOM – CEBDS, 2008)

Empresarial] da Bovespa – Bolsa de Valores de São Paulo. Acompanha o desempenho financeiro de empresas líderes em sustentabilidade com ações negociadas na Bovespa.

2005 Lançamento da Avaliação Ecosistêmica do Milênio, quando cientistas fizeram ampla análise dos serviços dos ecossistemas.

2006 Realização, pela primeira vez no Brasil, do “Carbon

Disclosure Project” – requerimento coletivo de informações sobre a emissão de gases do efeito estufa, formulado por investidores institucionais sobre o posicionamento das maiores empresas com ações negociadas em bolsa em relação às mudanças climáticas.

2008 8ª Conferência das Partes da Convenção da Diversidade Biológica, que aconteceu em Curitiba.

Representantes de governos de mais de 150 países se reuniram para tomar decisões sobre biossegurança, acesso e repartição de benefícios e implementação dos direitos das populações tradicionais sobre a biodiversidade.

2008 Projeto de Lei da Política Nacional de Mudanças Climáticas é debatido com a sociedade.

O momento atual, em que as empresas buscam vencer o desafio da real incorporação dos conceitos, das premissas e das práticas da sustentabilidade, coincide e se relaciona com outros grandes desafios que se colocam aos comunicadores e às empresas.

Como construir e fortalecer marcas perenes e valorizadas, em face da crescente interdependência entre indivíduos, mercados, organizações e setores?

Como comunicar na era Web 2.0, quando as empresas e seus profissionais de comunicação têm cada vez menos controle sobre discursos proferidos por públicos diversos, que se transformam cada vez mais rapidamente em formadores de opinião?

Na atual era da informação globalizada e compartilhada em tempo real, a sustentabilidade não pode representar um paliativo para campanhas e ações de “esverdeamento” da imagem empresarial, diante das críticas crescentes e públicas. Ela, ao contrário, pode ser um direcionamento para as empresas, um caminho para a atuação ética, coerente, rentável e justa, que, por si, potencialize relacionamentos, gere percepção e ganhos em imagem e reputação, contando com essencial suporte das estratégias e ferramentas de comunicação.

A escolha pela sustentabilidade deve estar explícita nas campanhas e nas mensagens-chave, ou seja, no posicionamento de cada empresa.

Buscando responder a essas questões e a outros dilemas levantados, o grupo gerador deste Guia, após muito diálogo, concluiu que a comunicação e a sustentabilidade se relacionam em três dimensões:



Intrinsicamente relacionadas durante todo o processo de comunicação, as três dimensões nos ajudam a entender que o **mais importante é a coerência entre a realidade da empresa e o que ela comunica.**



LATA BASTIS.COM.BR

ESTE GUIA ADVERTE:

Comunicar exageradamente o que a empresa faz ou, pior, comunicar o que a empresa não faz pode ser prejudicial à reputação.

O que a empresa deve ou não fazer: reflexões e recomendações dos comunicadores para suas empresas

As três tabelas a seguir são resultado de um dos *workshops* realizados pela CTCOM como subsídio para o conteúdo deste Guia. Comunicadores de empresas de todo o País, associadas ao CEBDS, reuniram-se em São Paulo, por um dia, dialogaram longamente e, por fim, responderam a três perguntas: “o que você espera da empresa em busca da sustentabilidade?”; “o que a empresa deve fazer?”; e “o que não deve fazer?”.

Fruto de riquíssima reflexão, os itens a seguir foram analisados por *stakeholders* que são impactados diretamente pelas ações das empresas.

Chamamos a atenção para o fato de os itens da dimensão Comunicação PARA a sustentabilidade impactarem, na sua maioria, todos os *stakeholders*, o que confirma a função ampla e integradora das empresas como agentes indutores da transformação econômica e socioambiental na comunicação de suas práticas sustentáveis.

Comunicação PARA A sustentabilidade Comunicação DA sustentabilidade Comunicação sustentável

COMUNICADORES ESPERAM que a empresa em busca da sustentabilidade:	STAKEHOLDERS IMPACTADOS							
	FUNCIONÁRIOS	ACIONISTAS	INVESTIDORES	GOVERNOS	MÍDIA	COMUNIDADES	SOCIEDADE CIVIL ORGANIZADA	MEIO ACADÊMICO
Melhore o relacionamento com o PÚBLICO INTERNO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incentive os DIÁLOGOS e o ENGAJAMENTO dos <i>stakeholders</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Mude conscientemente de ATITUDE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
FORTALEÇA SUAS marcas e cuide da sua REPUTAÇÃO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seja ESTRATÉGICA no dia a dia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desenvolva LIDERANÇAS sustentáveis	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Tenha COMPROMISSO com uma causa maior	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Promova espaço para que a INFORMAÇÃO circule na empresa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
TRANSFORME a sociedade para que ela evolua	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Proporcione CONSTRUÇÃO CONJUNTA entre seus <i>stakeholders</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
RECONHEÇA atitudes sustentáveis	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Tenha maior VALOR DE MERCADO e diferencie-se	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reconheça líderes MULTIPLICADORES da sustentabilidade	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Crie CONSCIÊNCIA COLETIVA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Seja REFERÊNCIA na sua área de atuação	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seja um AGENTE DE TRANSFORMAÇÃO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Seja TRANSPARENTE e PERENE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Preste CONTAS espontaneamente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atraia TALENTOS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FIDELIZE clientes	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forme profissionais com SENSO CRÍTICO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faça negócios EQUILIBRANDO os três pilares da sustentabilidade	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Promova a INCLUSÃO SOCIAL em todos os seus níveis hierárquicos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Use ferramentas de COMUNICAÇÃO para MOBILIZAR transformações NA SOCIEDADE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promova o ENTENDIMENTO dos líderes e de todos sobre o negócio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Seja SIMPLES E PRÓXIMA do público com quem quer falar	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Saiba SENSIBILIZAR E MOBILIZAR	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Embase suas decisões TECNICAMENTE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Preocupe-se com a sustentabilidade DA COMUNICAÇÃO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Comunicação PARA A sustentabilidade
 Comunicação DA sustentabilidade
 Comunicação sustentável

O que a empresa em busca da sustentabilidade DEVE fazer:	STAKEHOLDERS IMPACTADOS								O que a empresa em busca da sustentabilidade DEVE fazer:	STAKEHOLDERS IMPACTADOS							
	FUNCIONÁRIOS	ACIONISTAS	INVESTIDORES	GOVERNOS	MÍDIA	COMUNIDADES	SOCIEDADE CIVIL ORGANIZADA	MEIO ACADÊMICO		FUNCIONÁRIOS	ACIONISTAS	INVESTIDORES	GOVERNOS	MÍDIA	COMUNIDADES	SOCIEDADE CIVIL ORGANIZADA	MEIO ACADÊMICO
Estimular as redes COLABORATIVAS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Promover o esclarecimento da CADEIA DE VALOR quanto à sustentabilidade	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
PESQUISAR a opinião pública	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Buscar fornecedores SUSTENTÁVEIS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ampliar os canais INFORMAIS e atuar em REDE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Fazer COMUNICAÇÃO SUSTENTÁVEL	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
PLANEJAR suas ações e INFORMAR os stakeholders	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	SER ACESSÍVEL E INCLUSIVA via Web (definições visuais)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Buscar a COERÊNCIA entre FORMA e CONTEÚDO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Falar dos BENEFÍCIOS concretos, e não supostos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Criar ações com ENVOLVIMENTO e PARTICIPAÇÃO de diversos públicos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Fazer RELATÓRIOS de atividades REAIS, e não fantasiosos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacitar em sustentabilidade os PARCEIROS DE COMUNICAÇÃO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Manter PARCERIAS com instituições de ensino (MEC)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Ter veículos de COMUNICAÇÃO INTERNA eficazes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Apoiar a EDUCAÇÃO para a SUSTENTABILIDADE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Usar MÍDIAS DIGITAIS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	DESCENTRALIZAR OS PROCESSOS, SIMPLIFICAR	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistematizar e divulgar suas melhores PRÁTICAS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Traçar CENÁRIOS para estabelecer ações de comunicação eficientes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuidar das PESSOAS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Informar, educar e CONVENCER AS LIDERANÇAS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estimular as REDES SOCIAIS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Usar INDICADORES e mostrar aos stakeholders ações que os IMPACTAM direta e indiretamente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Desenvolver FORNECEDORES LOCAIS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Exercitar a COMUNICAÇÃO INSPIRADORA, MOBILIZADORA e alinhada a CAUSAS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Alinhar os DISCURSOS e os CONCEITOS às práticas da empresa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ter postura prática e gerenciamento preventivo de CRISES E RISCO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INOVAR, INCREMENTAR, EDUCAR, CAPACITAR	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Equilibrar comunicação de MASSA e comunicação SEGMENTADA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fazer PUBLICIDADE alinhada aos conceitos de sustentabilidade	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Segmentar a comunicação valorizando a CULTURA LOCAL	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buscar SINERGIA da comunicação com o negócio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
Só realizar EVENTOS SUSTENTÁVEIS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>									
Promover a COMUNICAÇÃO INCLUSIVA, usando o "NÓS"	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>									
Avaliar o Público e só COMUNICAR DEPOIS DE AGIR	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>									

O que a empresa em busca da sustentabilidade NÃO DEVE fazer:	STAKEHOLDERS IMPACTADOS							
	FUNCIONÁRIOS	ACIONISTAS	INVESTIDORES	GOVERNOS	MÍDIA	COMUNIDADES	SOCIEDADE CIVIL ORGANIZADA	MEIO ACADÊMICO
DESASSOCIAR a sustentabilidade do seu NEGÓCIO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esquecer-se de promover a QUALIDADE DE VIDA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Ser RADICAL em suas posturas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
ENGAVETAR as pesquisas realizadas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Esquecer o SENTIDO DAS COISAS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Esbanjar RECURSOS naturais e econômicos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Explorar de qualquer forma o TRABALHO HUMANO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deixar os meios virem fins: ISOs, PNQ, DOW JONES	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Usar JARGÕES DO SETOR, fazendo uma comunicação inacessível	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Ceder ao GREENWASHING	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ser PATERNALISTA e BUROCRATA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Vender a imagem de ONIPOTÊNCIA	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desrespeitar os VALORES CULTURAIS locais	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CRIAR CONTEÚDOS para os meios de comunicação internos ou para o público externo que sejam desconectados da realidade	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perder-se na LÓGICA do marketing e da publicidade	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
ESTACIONAR – deixar de inovar	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
BANALIZAR ou INFANTILIZAR temas importantes para os stakeholders, mas simples para si [a empresa]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fazer FALSOS EVENTOS sustentáveis	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Ser ALARMISTA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limitar a comunicação a RESULTADOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exercer concorrência com a SUSTENTABILIDADE	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Usar termos da MODA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
MENTIR, OMITIR, COPIAR, EXAGERAR	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Avaliar apenas o PREÇO dos produtos e das ações, não calculando seus impactos socioambientais e resíduos gerados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Usar RECEITAS prontas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Usar a sustentabilidade para SE DAR BEM	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Ser PROLIXA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Investir MAIS na DIVULGAÇÃO do que no PRÓPRIO projeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ser ARROGANTE, ALTIVA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

No caso das recomendações dos comunicadores sobre o que as empresas não devem fazer em termos de sustentabilidade, marcamos os *stakeholders* mais prejudicados caso a empresa venha a não cumpri-las. Por exemplo, se a empresa usar jargões do setor, fazendo uma comunicação inacessível, ela prejudica todos os seus *stakeholders*; se ela exige carga horária e dedicação muito acima do previsto, ela prejudica seus colaboradores.

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.

Diante disso, pode-se concluir que o papel do comunicador, dentro das empresas em busca da sustentabilidade, é aglutinador, estratégico e, se forem empresas de capital aberto, fundamental, porque, além de venderem seus produtos ou serviços, vendem-se a si mesmas nos mercados, tornando-se mais vulneráveis

ainda à opinião pública e à imagem projetada diante dos investidores.

O papel do comunicador nas empresas que buscam a sustentabilidade

Para estas e outras funções, o ideal é que você desenvolva:

- Liderança
- Poder de influência e convencimento sobre os públicos estratégicos da empresa
- Planejamento de táticas e ações
- Estratégia e organização
- Flexibilidade

QUANDO O PROFISSIONAL VAI AO TRABALHO, O INDIVÍDUO NÃO FICA EM CASA...

Transformar sem ser transformado não traz legitimidade à ação, e sustentabilidade está relacionada à integralidade, à verdade. O paradoxo do comunicador “insustentável” tem que ser quebrado; a coerência entre o ser humano e o profissional tem que ser exemplar dentro da empresa. Além da conscientização do “Fazer sustentavelmente”, o comunicador – ops, você (!!!) – deve buscar a internalização do “Ser” sustentável, pois é inegável o poder da comunicação em sustentabilidade de informar, gerar conhecimento e potencializar mudanças de comportamento.

O seu papel – diante do que já foi apresentado – é dos mais responsáveis e impactantes na sua empresa.

Por isso, anote aí:

- Busque a diversidade: racial, cultural e de gênero – ela traz uma riqueza inestimável ao trabalho;
- Execute suas funções e ações dentro das leis, regulamentações e recomendações dos órgãos reguladores e/ou representativos das atividades de comunicação, como Conar, Fenaj, Aberje, ABP, Abracom e ABA, entre outros;
- Não privilegie determinados públicos, em detrimento de outros, na cessão de informações;

Pegada Ecológica: a tradução, em hectares (ha), da extensão de território que uma pessoa ou toda uma sociedade “utiliza”, em média, para se sustentar¹.

Trabalhe com a ética acima de tudo;

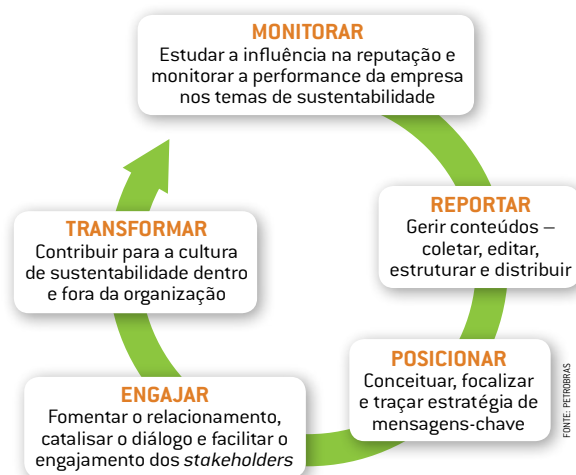
➤ Leia, leia e leia; um cidadão informado é um profissional mais crítico (veja as referências bibliográficas deste Guia!);

Desenvolva uma boa metodologia de rede de relacionamento. Afinal,

comunique-se;

Reduza sua pegada ecológica;

➤ Não minta. Nunca. Nem um pouquinho. E não deixe que a inverdade saia da empresa em materiais de comunicação nem em palestras. Caso isso aconteça via ferramentas formais, é



FONTE: PETROBRAS

sua função retornar o material – *folder*, apresentação PowerPoint, *newsletter* etc. – para a área responsável e dizer a quem o produziu/aprovou, caso não tenha passado pelas suas mãos: “Veja bem...”, e com essa frase iniciar uma conversa cuidadosa – escolha bem o tom e as palavras que vai usar – sobre a postura da empresa em relação a o que e como divulgar. Se o convencimento estiver difícil, apele para as regras de comunicação da empresa. Ainda não existem? O que você está fazendo aí, que não as propôs? A sustentabilidade tem os dois pés na ética. E você dormirá sempre tranquilo com a cabeça no travesseiro.

NÃO TERMINE ESTE CAPÍTULO SEM SABER QUE:

Informar a ponto de provocar mudanças pessoais, empresariais e até planetárias, por meio de processos de comunicação que se equilibrem nos pilares econômico, social e ambiental, é um desafio possível de ser superado. Para isso, você, comunicador, deve estar preparado como indivíduo e como profissional. Há exigências? Enumeráveis! Recompensas? Intangíveis!

(CTCOM – CEBDS, 2008)

¹ www.wwf.org.br/wwf_brasil/pegada_ecologica

As empresas brasileiras se encontram em diferentes estágios de absorção, entendimento e incorporação do conceito de sustentabilidade e implementação da gestão sustentável. Mesmo assim, a comunicação da sustentabilidade empresarial é uma realidade. Isso acelera a necessidade de autorregulação do setor de comunicação, pelo menos no campo da ética, das melhores práticas ou do que o mercado tem como aceitável.

Países como Inglaterra, Nova Zelândia e Suécia já tomaram essa iniciativa, por meio de publicações para profissionais e da geração de trabalhos científicos, além da capacitação da mídia para a cobertura do tema. Com isso, nesses países, é notável a evolução da conscientização geral a respeito da sustentabilidade e do número de instituições atentas e envolvidas – tanto empresas quanto governos e organizações sem fins lucrativos.

Pesquisa realizada pelo Instituto Globescan e pela Market Analysis Brasil¹ em 2005 revelou que o consumidor deseja que as empresas se envolvam diretamente na solução dos problemas da sociedade. De 2002 a 2005, o número de respondentes que “concordam totalmente ou em parte” com essa questão subiu de 65% para 88%, e o percentual dos que discordam totalmente ou em parte caiu de 33% para 11%.

Pode-se utilizar também como parâmetro a valorização da responsabilidade social empresarial como atributo: foi equiparada à qualidade do produto por 51% dos consumidores pesquisados.

No Brasil, a publicação espontânea de relatórios de sustentabilidade chama a

atenção de outros países. Os relatórios de sustentabilidade são documentos gerados pelas empresas, nos quais elas declaram todo o seu desempenho econômico *vis-à-vis* seus impactos no meio ambiente e relação social onde operam em um determinado período. **Espera-se que os relatórios contemham tanto as informações positivas quanto as negativas. A transparência deve ser a mais forte marca de um relatório de sustentabilidade.**

Existem vários modelos de relatórios de sustentabilidade. Dos mais simples aos mais elaborados, todos auxiliam as empresas a preencher itens e planilhas que as colocam numa régua comparativa a outras empresas – de mesmo setor e porte ou não. Em um relatório de sustentabilidade, tão importante quanto “o que relatar” é “como relatar”.

Outro indicador é a evolução das empresas brasileiras que vêm aderindo ao modelo de relatório de sustentabilidade **GRI (Global Reporting Initiative)**.

Em 2001, ano em que as orientações para o GRI foram lançadas em português, só uma empresa brasileira participou; em 2003, foram cinco; já em 2008, 70 empresas utilizaram o modelo para relatar suas atividades e, em 2009, 42.

Global Reporting Initiative [GRI] – organização não governamental internacional, com sede em Amsterdã, Holanda, cuja missão é desenvolver e disseminar globalmente diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, utilizadas voluntariamente por empresas do mundo todo.

Vale ressaltar que a recente crise econômica mundial colocou em cheque muitas empresas que se consideram “sustentáveis”. Atualmente, sabemos que as empresas estão no caminho da sustentabilidade. **Uma empresa que tem a sustentabilidade estrategicamente inserida em seu modelo de negócio deveria manter os investimentos em projetos de responsabilidade socioambiental.**

Na verdade, a crise que atravessamos ajudou a destacar as empresas que trabalham nessa direção daquelas que estão ainda em estágios menos avançados de entendimento e incorporação da sustentabilidade como novo modelo de gestão.

A imprensa brasileira tem feito um grande acompanhamento dos investimentos realizados em ações de responsabilidade social corporativa. O alerta para as empresas é manter a relação de parceria e confiança mútua que vem sendo construída, ainda que em momentos de crise econômica global.

¹ Pesquisa Responsabilidade Social Corporativa nas Empresas – www.marketanalysis.com.br



LEANDRO SOBRERA, EDUCADORA FÍSIO

É bom lembrar que hoje temos, no mesmo setor de atuação, empresas em diferentes estágios de engajamento da responsabilidade social corporativa, entendida também como uma das etapas para a sustentabilidade empresarial. Simon Zadek, fundador da consultoria americana AccountAbility, propõe a seguinte explicação para os diferentes estágios de engajamento das empresas²:

ESTÁGIO	O QUE É FEITO	POR QUE É FEITO
DEFENSIVO	Negação de práticas, impactos ou responsabilidades. ("Isso não aconteceu. Isso não é conosco.")	Para defender-se contra ameaças que possam afetar vendas, marca ou outros resultados no curto prazo.
DE OBEDIÊNCIA (compliance)	Adoção de políticas e procedimentos para atender à legislação como um custo para fazer negócios. ("Faremos apenas o que tem de ser feito.")	Para reduzir perdas de valor econômico no médio prazo, em função de riscos legais e legítimos em geral.
GERENCIAL	Incorporação das questões de RSE nos processos de gestão. ("Isso é parte do negócio.")	Para reduzir perdas de valor econômico no médio prazo e buscar ganhos no longo prazo, a partir da integração de práticas responsáveis no dia a dia das operações.
ESTRATÉGICO	Integração de questões de RSE nas estratégias do negócio. ("Isso nos dá diferenciais competitivos.")	Para ampliar valor econômico no longo prazo e obter vantagens competitivas através do alinhamento de estratégias e processos de inovação com as questões de RSE.
DE LIDERANÇA SOCIAL	Mobilização para um amplo envolvimento do mercado nas questões de RSE. ("Precisamos garantir que todos façam isso.")	Para ampliar valor econômico no longo prazo através da redução de eventuais desvantagens do pioneirismo e para obter ganhos através da ação coletiva.

Em todas as etapas acima, comunicadores fazem seu trabalho, informando os públicos de relacionamento sobre o que a empresa está fazendo. No último estágio, o "de Liderança Social", já consideramos que a empresa está

comunicando para a sustentabilidade, ou seja, para provocar mudança.

Independentemente do estágio em que a sua empresa se encontra, lembre que trabalhar a comunicação para a sustentabilidade pressupõe que você,

comunicador, entenda, sobretudo, a gestão da empresa e seu modelo de negócio.

Algumas dicas para comunicar a sustentabilidade

- Pesquisar e monitorar os elementos componentes da sustentabilidade e seus impactos nos negócios da empresa, na concorrência e no mercado;
- **Sensibilizar, mobilizar e engajar o público interno da empresa, os públicos de relacionamento e a sociedade em geral, com base nos valores, nos princípios e nas práticas sustentáveis da empresa;**
- Fortalecer a cultura interna, com base nos valores e nas premissas da sustentabilidade da empresa;
- Fomentar a construção de uma identidade e da marca da empresa pautadas na sustentabilidade e com bases em atitudes reais e coerentes;
- Disseminar os valores (institucionais) e promover os produtos/serviços (comerciais/promocionais) tomando a sustentabilidade como fator de geração de valor agregado, desde que pautada em posturas e atitudes coerentes;

“A comunicação impacta a reputação”
(Nicolas George Trad)

² Zadek, S. – The Path to Corporate Responsibility, Harvard Business Review – dez/2004



Independentemente do estágio em que a sua empresa se encontra, para comunicar a sustentabilidade, busque ainda:

- ☞ **Conhecer as principais estratégias da empresa, suas metas financeiras, governança corporativa e posicionamento em sustentabilidade: meio ambiente, desenvolvimento humano e papel social da empresa;**
- ☞ Ter clareza dos objetivos da empresa ao comunicar-se com seus diferentes públicos;
- ☞ Conquistar espaço perante os tomadores de decisão da empresa, mostrando a importância da comunicação para a construção da imagem e da reputação;
- ☞ Construir relacionamentos com os formadores de opinião – analise bem quem são eles;
- ☞ **Revisar periodicamente o Planejamento de Comunicação Estratégica – com foco em sustentabilidade.**

Segundo pesquisa realizada pela Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) em 2008, no universo de 200 comunicadores de grandes empresas:

- ☞ **74,5%** acreditam que a comunicação corporativa tem impacto na reputação da empresa de capital nacional;
 - ☞ **80,2%** acreditam que a comunicação corporativa tem impacto na reputação da empresa de capital estrangeiro.
- Pode-se, então, concluir que, se há espaço e demanda, a comunicação não tem apenas um desafio: tem uma bela oportunidade. Está dada a largada!
- ☞ Informe-se: há muitas publicações impressas e eletrônicas. Seja criterioso e crítico com as fontes na Internet: “nem tudo o que reluz é ouro!”

- ☞ Busque informação em tempo real, mantendo-se conectado, tendo um pensamento global e agindo local e rapidamente. Além de importante fonte de informação, a Internet é também um ótimo canal para a comunicação com seus diversos públicos. Você pode, por exemplo, manter um *blog* sobre algum programa desenvolvido pela empresa ou criar um perfil numa rede social, estreitando o relacionamento com um público específico, que será constantemente atualizado com novas informações sobre determinado tema.
- ☞ **Atualize-se sobre as novidades tecnológicas e fique atento às mídias sociais.** No entanto, antes de criar um perfil no Facebook ou no Twitter, por exemplo, avalie quais são seus objetivos com essa comunicação e crie um plano de ação para o gerenciamento dessas atividades. Antes de escolher sua rede social, tenha em mente o conteúdo a ser abordado e para qual público se destina.
- ☞ Ao optar por essas novas plataformas, lembre-se de que estará abrindo um canal de comunicação direto com seu público, no qual divulgará informações, mas também será ouvinte de comentários, elogios, dúvidas e até reclamações. O Twitter, por exemplo, pode ser um ótimo termômetro para medir a opinião de seu público sobre determinada ação da organização, já que permite variadas buscas a partir de *tags* (palavras-chave).
- ☞ Invista em profissionais que serão responsáveis pelo gerenciamento da

comunicação *online*. Ela acontece em tempo real, o que demanda dedicação integral. Criar perfis em redes sociais é simples e acessível a todos. Entretanto, conduzir esses canais com eficiência requer envolvimento, objetividade e muita criatividade.

- Vá a eventos sobre o tema, pois capacitam e promovem sua rede de relacionamentos.
- **Estude: há muitos cursos sobre sustentabilidade, gestão ambiental, desenvolvimento social etc.** O que recomendamos é uma análise cuidadosa do corpo docente e da

programação do curso, se ela combina conceitos e práticas.

Por fim, busque entender como a sustentabilidade está inserida em sua empresa.

Abaixo, apresentamos um *checklist* e recomendamos que você **COLE-O NA SUA MESA DE TRABALHO!**

Contextualize, reflita e responda, com base nas perguntas a seguir:

- O discurso da sustentabilidade na sua empresa está coerente com a realidade?
- O exercício da liderança é autoritário ou participativo?

- A gestão da empresa é participativa e democrática?
- As chefias têm ganhado representatividade e capacidade de gestão?
- São criadas novas redes/organizações que se consolidam interna ou externamente?
- **Onde a empresa atua, as comunidades e autoridades locais ganham capacidade de gestão, de autonomia e de poder de decisão nos processos que as afetam?**
- Os setores mais fracos, as minorias, têm sido considerados, em algum momento, na cadeia produtiva ou como consumidores potenciais?
- A visão machista tem retrocedido, em favor da equidade de gênero?
- As mulheres têm conseguido conquistar postos de liderança?
- A educação é facilitada, dentro da empresa, a ponto de gerar conhecimento, que é distribuído entre as pessoas na empresa?
- **As atividades da empresa ajudam a melhorar os indicadores ambientais que afetam a qualidade de vida das pessoas, como o ar, a água, os níveis de ruído, a qualidade da paisagem?** Se ainda não, a empresa tem pensado em como melhorar isso?
- Há gestão de riscos ambientais e sociais? Mapeamento desses riscos?
- Há passivos ambientais quantificados? Medidas compensatórias foram tomadas?³



³ UK [2002] In United Nations Environmental Program, UN Global Compact and Utopies, *Talk the Walk, Advancing Sustainable Lifestyles through Marketing Communications*, 2005

Agora, imagine se todas essas perguntas, elaboradas pelo Unep – United Nations Environmental Program (no Brasil Pnuma – Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente), órgão da ONU responsável pelo meio ambiente, tivessem sido feitas por um repórter especializado em sustentabilidade ao porta-voz da sua empresa. O que você poderia ter evitado? Faça esse exercício, comunicador! Mais para a frente, trataremos do gerenciamento da preparação de porta-vozes e do gerenciamento de crises com a imprensa.

Ainda segundo o Unep⁴, quando a empresa responde adequadamente a essas perguntas, ela pode ter quatro diferentes objetivos na configuração de suas mensagens corporativas em relação à sustentabilidade. São eles:

1 COMUNICAÇÃO CORPORATIVA – a empresa desenvolve a comunicação institucional ou de marca para atribuir a si mesma a imagem de “limpa” e responsável. Hoje amplamente empregado, principalmente por grandes companhias, esse modelo precisa considerar a necessidade de tomar cuidado com os autoelogios, vistos com grande desconfiança pelos diferentes públicos de interesse.

2 MARKETING VERDE – a comunicação dos produtos faz referências às características de respeito ao meio ambiente inerentes a eles e/ou aos processos de sua fabricação e de

contribuição ao desenvolvimento local. Nesse caso, a intenção tende a ser prioritariamente promocional: as mensagens procuram vender produtos “verdes” de empresas que os veem como oportunidades de negócio.

3 MARKETING RESPONSÁVEL – a empresa demonstra que se comunica obedecendo a códigos (escritos ou não) de comunicação ética, limpa e responsável. Esse tipo de estratégia é muito utilizado, por exemplo, por indústrias que se acham fortemente regulamentadas, como as de bebidas alcoólicas, tabaco e alimentação.

4 MARKETING SOCIAL – encontra-se no limiar das dimensões da comunicação da sustentabilidade e da comunicação para a sustentabilidade. **Nessa estratégia, a comunicação institucional e de produtos é um meio de motivar os consumidores a ter um comportamento socioambientalmente responsável.** Nesse caso, as mensagens tendem a preocupar-se com a conscientização individual, focando a mudança de comportamento e a tomada de atitudes mais sustentáveis, tais como a economia de água e energia, a redução do desperdício, a reciclagem do lixo e a diminuição do uso do automóvel. Mensagens desse tipo, que prioritariamente tendiam a ser veiculadas por governos e autoridades locais, passam, hoje, a fazer parte



do escopo de comunicação de muitas empresas, que veem nelas uma oportunidade de projetar sua influência, consolidar sua imagem e garantir sua boa reputação.

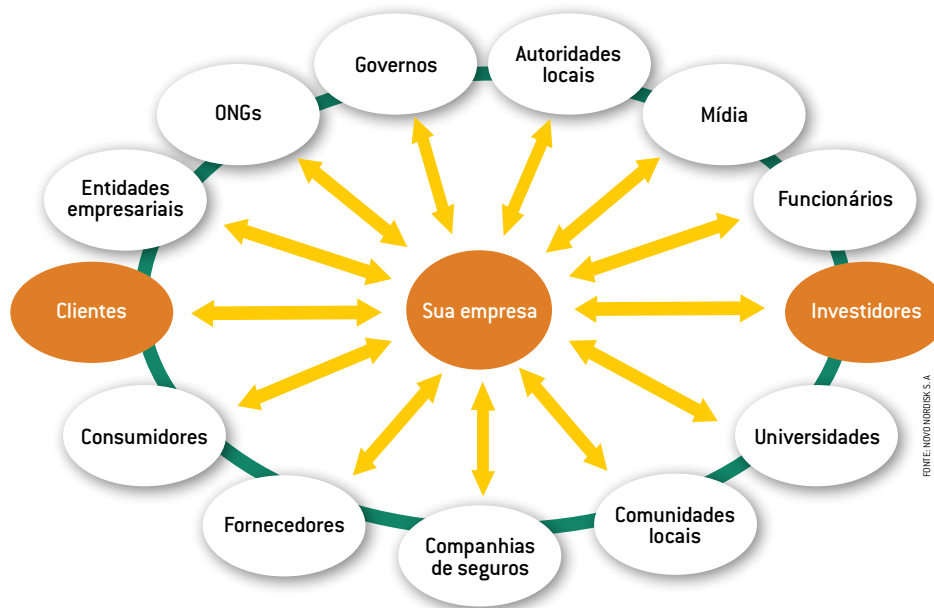
⁴ Sustainability Communication – A Toolkit for Marketing and Advertising Courses (2007) – UNEP

Entenda seu público

- Busque entender a heterogeneidade dos diferentes públicos da empresa e os fatores envolvidos nos hábitos e nos comportamentos de consumo desses públicos.
- Ative determinados sistemas de influência, no exercício de suas atividades, e, para isso, é essencial que você conheça bem o terreno por onde trafega.
- Compreenda que os hábitos e o comportamento dos indivíduos, sejam como consumidores, sejam como cidadãos, são resultado de uma série complexa de fatores de influência, entre os quais estão, também, a comunicação e o marketing das empresas.
- **Utilize canais adequados aos públicos prioritizados em sua comunicação.**

Mensagens inseridas em campanhas institucionais que tratam de sustentabilidade de forma geral tendem a ter menos apelo do que mensagens que tratam da temática de forma conectada a assuntos que impactam o dia a dia das pessoas (como saúde, segurança, emprego, economia familiar etc.). De igual maneira, a busca de promoção de produtos e serviços “verdes” pode evidenciar e materializar para os consumidores, de uma forma mais direta, o alinhamento entre as operações da empresa, suas ações de relações públicas e suas campanhas de conscientização⁵.

⁵ Sustainability Communication – A Toolkit for Marketing and Advertising Courses (2007) – UNEP



TENHA FOCO E OBJETIVOS CLAROS

- Cada objetivo de comunicação, perante os públicos prioritizados, requer uma diferente estruturação de mensagens, canais e ferramentas. Para isso, é necessária a definição clara desses objetivos e da intenção de comunicar. Lembre sempre: comunicar é agir, e agir com precisão!
- **Tente inspirar pessoas, além de informá-las.** As empresas precisam gerar relacionamentos entre suas marcas e os consumidores, com base tanto em informações quanto em apelos emocionais que tenham conexão com a realidade desses indivíduos e abram possibilidade para que ajam e transformem.

CONSTRUA MENSAGENS COERENTES

- Quanto mais as mensagens forem

focadas em seus públicos específicos, mais chances elas terão de influir e inspirar respostas.

- **Crie mensagens que conjuguem características objetivas e simbólicas próprias à sua empresa.**

Características simbólicas são as baseadas na identidade da empresa e em valores universais – responsabilidade, transparência, ética, confiabilidade, respeito ao ser humano e à diversidade etc. Características objetivas são as baseadas na apresentação da empresa como organização produtiva e sustentável – estruturas, governança, modelos de gestão e relacionamento com *stakeholders*, forma de atuação, metas e planos de negócios, resultados, rentabilidade, impacto social e ambiental etc.

AS MENSAGENS DEVEM SER:

- baseadas em valores, na vocação e na realidade da empresa;
- a expressão de um projeto de continuidade no tempo e no espaço;
- consistentes e “recheadas” de provas, números e outros elementos que comprovem o que está sendo dito;
- um espelho de um processo evolutivo de engajamento e de atitudes sustentáveis.

UTILIZE CANAIS ADEQUADOS

- Os canais devem estar alinhados com as preferências dos públicos priorizados e visar ao acesso a redes sociais estabelecidas.
- O comunicador deve identificar como a audiência focada prefere receber a informação. Nesse caso, conhecer o perfil dessa audiência ajuda, e muito!

AVALIE E MENSURE O QUE ESTÁ SENDO FEITO

- É importante estabelecer formas de avaliação e mensuração confiáveis para o acompanhamento de todo o processo de implantação das estratégias de comunicação.

RECOMENDAÇÕES PARA O SEU DIA A DIA

Diante de tantos detalhes a serem observados, veja algumas sugestões de dicas “extras” sobre o que você deve ou não fazer no dia a dia para que tenha mais chance de sucesso na comunicação DA sustentabilidade da sua empresa.

FAÇA, E TUDO VAI DAR CERTO...

- Procure alinhar os discursos – das áreas, dos chefes com funcionários, das diferentes fábricas, dos projetos parceiros com a sua empresa. Ou seja, há mais de um envolvido? Discurso

alinhado. Hoje em dia, as *conference calls* ajudam muito – e os *e-mails* com cópia, então?!

- Lembre-se sempre: tudo o que é feito pela comunicação reforça, destaca, marca e chama a atenção. Portanto, todo cuidado é pouco. Ao comunicar uma ação, você está fortalecendo um compromisso da empresa. Use sempre uma linguagem positiva, condizente com a sua empresa.
- Seja transparente. Dois mais dois não são cinco!
- Auxilie a empresa a sistematizar suas informações, de forma que sejam publicáveis a qualquer hora.
- Mantenha organizados os dados coletados em diversos departamentos (produção, financeiro, industrial etc.) que comprovem os processos e tragam resultados reais, visíveis e mensuráveis.
- Atenda às demandas de informação dos públicos diversos (clientes, fornecedores etc.), principalmente as demandas da imprensa e de outros formadores de opinião, por seu poder de multiplicação.
- Tenha preparados *releases* e *papers* (*fact sheets*, relatórios, *folders*, cartas) que possam ser enviados rapidamente para quem os solicitar. A agilidade na cessão de informações é um dos fatores que conferem credibilidade a uma empresa e competência ao seu comunicador.
- A dosagem na comunicação é muito importante. Adeque a mensagem sempre ao que será dito. No campo da sustentabilidade, mensagens festivas demais, exageradas, soam falsas, e a fonte pode perder a credibilidade.



Regra de ouro da comunicação da sustentabilidade: existe uma lógica temporal – A AÇÃO VEM ANTES DA COMUNICAÇÃO.

As ações e os programas de sustentabilidade das empresas precisam estar maduros, gerar resultados, oferecer continuidade e relevância. Nunca o contrário. Este é o ponto em que incidem as críticas relacionadas ao **greenwashing**.⁶ Gastar R\$ 100 mil com projetos e R\$ 1 milhão com a divulgação deles pode ser alvo de duras críticas, objeto de perseguições em instâncias de autorregulamentação publicitária ou até mesmo, dependendo do teor, alvo de ações e sanções públicas.

“Greenwashing é a apropriação indevida do valor ambiental por empresas, indústrias, governos, políticos ou mesmo organizações não governamentais, com a finalidade de criar uma imagem positiva, vender um produto ou uma política, ou para tentar recuperar a posição diante do público e de legisladores, após ter sido envolvidos em uma polêmica.”

Mas, como nem tudo são flores, recomenda-se, ainda...

...preparar-se para as possíveis crises de imagem. Elas podem ocorrer:

➔ Em qualquer empresa de capital aberto ou fechado; independentemente do porte (da micro à grande empresa); do setor (primário, secundário ou terciário); ou da origem (familiar, nacional, multinacional).

Ou seja, ninguém está livre de passar



por elas. Jornalistas pessimistas costumam alertar as fontes de informação: “Crise? Você ainda vai ter uma!”

Antigamente, as crises se restringiam ao âmbito da comunidade. Hoje, qualquer acidente interfere nas condições ambientais ou sociais ou econômicas do planeta – ou, pior, nas três simultaneamente – e, por isso, impacta mais ainda as empresas em busca da sustentabilidade, dando margem a comentários como “Logo eles?”, denotando que há mais rigor no

julgamento das empresas em busca da sustentabilidade, principalmente das que se comunicam assim perante seus públicos externos.

Por colocarem à prova a imagem, a reputação – deve-se ressaltar que, quanto maior a reputação, maior o potencial de serem abatidas por uma crise – e até a continuidade da operação das empresas, as crises requerem uma especial atenção dos comunicadores, que, por sua vez, são os que têm de alertar a alta direção da empresa sobre:

➔ As possíveis crises de imagem daquela

⁶ www.stopgreenwash.org

empresa. Por exemplo: uma empresa de logística está mais vulnerável no seu setor de transporte (acidentes com os caminhões têm que ser rapidamente administrados para não colocarem em jogo a credibilidade da empresa como um todo); já no ramo alimentício, a possível contaminação dos alimentos seria uma grave crise; e assim por diante.

➤ Prováveis públicos a serem impactados pelos vários tipos de crise e meios, mensagens e frequência de contatos com cada um deles;

➤ **A necessidade de formação de um CGC – Comitê de Gerenciamento de Crise, que será acionado imediatamente após a ocorrência da crise e dará prioridade às suas tarefas, em detrimento de todas as demais.**

Esse comitê deverá ser formado, em número ímpar, de preferência, por:

1 diretor(a) da empresa – tomador de decisão, que tenha disponibilidade para gerenciar a crise na prática – “colocar a mão na massa”.

Dependendo da gravidade da crise, recomenda-se o envolvimento do presidente da empresa e/ou de vice-presidentes e diretores;

1 representante de cada área-chave da empresa (cada empresa tem que determinar suas áreas-chave para o negócio);

1 líder de comunicação, com poder de decisão e capacidade de mobilização interna;

1 representante da área jurídica (independentemente da empresa, pois toda crise fica pior quando os cuidados legais não são tomados).

Lembre-se de fazer essa lição de casa. Em crise, é incomparavelmente mais tranquilo do que ter que sair correndo atrás do prejuízo, em plena crise. Antecipe-se. Não é pessimismo, é prevenção!

Se a crise não for evitada...

Algumas sugestões de ações imprescindíveis:

1 Identifique o que ocasionou a crise.

2 Mantenha colaboradores, clientes, acionistas, fornecedores, imprensa, grupos de pressão, ONGs, sindicatos do setor, grupos organizados em torno das causas (ou pessoas lesadas), sociedade civil em geral e governo (local, regional, estadual ou federal – dependendo da gravidade da crise) informados sobre o problema ocorrido e as ações que estão sendo tomadas para solucioná-lo.

Qualquer falha nessa comunicação pode gerar novas crises, danificar e até destruir a imagem da empresa.

3 Convoque imediatamente o CGC e divida as tarefas entre seus membros, de acordo com o que já está acordado entre vocês desde a formação do grupo (pressupõe-se aqui que na composição do comitê foi acordado o papel de cada um, a hierarquia de tomada de decisões, quem atende a imprensa etc.).

4 Avalie a necessidade da contratação de equipes ou de profissionais especializados para auxiliarem na

melhor administração da crise, como auditores (no caso de escândalos financeiros), advogados especialistas em áreas específicas, como direito ambiental (no caso de acidentes ambientais), assessorias de comunicação, no caso de uma crise que chame muito a atenção da

imprensa etc.

Uma vez na crise, caberá ao comunicador, que coordena toda a estratégia durante a crise:

➤ Tomar as decisões sobre o plano de ação;

➤ Indicar as tarefas a cada um dos membros do CGC;

➤ Convocar e moderar as reuniões do CGC;

➤ **Coordenar, junto da assessoria de imprensa – interna ou externa –, o plano de ação de comunicação, com foco em todos os stakeholders, envolvidos ou não diretamente na crise, considerando as especificidades de cada público e usando a linguagem, o meio e a frequência peculiares a cada um.**

Ex: nos acidentes de companhias aéreas, a periodicidade com que a empresa fala com os familiares das vítimas tem que ser bem maior do que a frequência com que atende a imprensa; a linguagem tem que ser muito mais humanizada; e o meio, encontros pessoais que proporcionem o contato olho no olho para transmitir o lamento e o cuidado. Para a imprensa, podem ser enviados boletins por *e-mail* e, de preferência, com linguagem técnica, clara, objetiva, que não deixe dúvidas e não exprima opinião.

Brigada contra a crise

Falando em humanização, as empresas perdem a chance de ter uma grande “brigada contra a crise” quando – ao focarem os *stakeholders* externos, por razões naturais – esquecem, para não dizer que até negligenciam, o público interno. **Os funcionários e os voluntários podem ser os melhores embaixadores contra a crise moral de uma empresa.** Se forem informados pela empresa sobre o que está acontecendo e sensibilizados devidamente, ao serem questionados sobre a crise (e nessa hora qualquer pessoa adora propagar que conhece o amigo do amigo que trabalha na empresa “X” que está no escândalo da tevê), farão questão de combater as especulações e defender o seu local de trabalho. Ninguém gosta de ser pichado – nem mesmo como parte de um todo muito maior.

Atendendo a imprensa

O porta-voz, na medida do possível e dependendo do tamanho da crise, deve atender às solicitações de entrevistas de todos; se não, dos veículos de maior alcance, pois terão o poder de gerar a replicação da notícia. Caberá ao comunicador, especificamente em relação à imprensa, divulgar boletins diariamente, monitorar a mídia e corrigir eventuais erros para que não haja novas crises. Durante a crise, o comunicador deve gerar notícias espontaneamente, levando a informação proativamente aos jornalistas, como forma de demonstrar a abertura da empresa para tratar daquele assunto. O trabalho reativo apenas pode transmitir a ideia de que a empresa está acuada e, portanto, com culpa.

Mas onde a crise será administrada?

Se no dia a dia os ruídos de comunicação incomodam muita gente, nas crises, incomodam muito mais. Por isso, recomenda-se que o CGC se instale em uma única sala.

Ali, juntos, uns ouvirão os outros, trocarão ideias rapidamente, e isso dará a agilidade à administração da



crise. É importante também centralizar o atendimento de todas as ligações telefônicas na sala de crise – há os “espertos” que se fazem passar por outras pessoas para tirar informações de telefonistas ou de qualquer pessoa que atender a ligação, desconcentrada da crise.

O que evitar, ou melhor, não fazer...

- ⦿ **Nunca exponha o interlocutor da sua empresa sem ter certeza absoluta de que ele domina o assunto sustentabilidade.** Ele pode ser especialista na área dele, que é um componente da sustentabilidade – por exemplo, a colocação dos filtros na fábrica –, mas, quando tiver de falar com outros *stakeholders* sobre os investimentos da empresa nos processos de sustentabilidade, uma vez que está falando sobre o tema, no mínimo, ele tem de saber contextualizar a sua área nas demais, esquivar-se e passar para outro profissional, que possa continuar a fala, sem expor a empresa e jogar abaixo o trabalho que vem sendo construído. A culpa não será dele!
- ⦿ Não se esqueça: favores são trocas. Peça e ficará vulnerável. Comunicadores vulneráveis são um



perigo para qualquer empresa. Evite ficar nessa situação.

- ⦿ Sustentabilidade não é matemática; portanto, não é uma ciência exata. Relativize seus dados e fatos. Evite usar “o mais isso”, “o primeiro aquilo”. Sabe-se lá onde alguém já fez primeiro. Agora, se você mentir, a sua empresa será acusada de incorreta, e isso sim é uma subtração que ficará para sempre.
- ⦿ Nunca anuncie produtos com características que não possuem ou

não foram testadas. Propaganda enganosa é crime, e o consumidor brasileiro não perdoa mais.

- ⦿ **Respeite os seus mailings e selecione bem para quem envia seus e-mails marketing.** Apesar de não estar imprimindo material em papel nem gastando tinta, você está imprimindo a sua marca na memória de quem talvez só vá se lembrar da sua empresa, depois, como “aquela que só lota minha caixa de e-mails”.

NÃO TERMINE ESTE CAPÍTULO SEM SABER QUE:

A comunicação DA sustentabilidade ocorre quando a empresa usa diferentes canais e linguagens, – adequando-os aos seus diferentes públicos, – para informá-los a respeito de suas posturas e práticas em sustentabilidade. A utilização dessa dimensão da comunicação em sustentabilidade visa disseminar o que a empresa tem feito, por que, para quem, onde e como, com os objetivos de agregar valor a sua imagem e marcas, gerar empatia e fortalecer sua reputação.

(CTCOM – CEBDS, 2008)

Como vimos no capítulo 3, algumas empresas atingem o estágio da gestão sustentável conhecido como Liderança Social¹ ou como um Agente Transformador, ou um Ator Social. Para essas empresas, comunicar a sustentabilidade é também parte do processo de sustentabilidade, na medida em que a empresa assume seu papel de influenciadora de sua cadeia de valor e de seus públicos de interesse.

Mas o que motiva as mudanças de comportamento pessoais? E as mudanças de modelos de gestão nas empresas? O que as instiga a mudar? Quebra de paradigmas, trocas de modelos mentais arraigados... Analisemos alguns motivos.

Recente publicação de educação, comunicação e meio ambiente, o *Environmental Education & Communication For a Sustainable World – Handbook for International Practitioners*, editado pela GreenCOM², agência americana especializada no desenvolvimento internacional de projetos ambientais, sociais e econômicos, afirma que, “por anos, comunicadores vêm tentando identificar fatores que influenciam o comportamento de indivíduos e empresas. Uma grande variedade de teorias foi proposta, mas não surgiu ainda um modelo que explique todos os comportamentos humanos individuais e em grupos e o porquê de serem tão diferentes. Por que uma empresa racionaliza o uso da água, e outra não? Talvez porque tenha entendido o custo (em tempo, espaço e dinheiro) dessas atitudes?”

Dentro das empresas, porém, de acordo com estudo de Prochaska e DiClemente, publicado naquele guia, o comportamento se desenvolve em cinco diferentes estágios:

PRÉ-CONTEMPLAÇÃO	Não considera ou não tem um comportamento socioambientalmente amigável, ou está realmente envolvido em um ambiente hostil, como o uso de dinamites na pesca predatória, ou permite que se instale um clima de preconceito dentro da empresa.
CONTEMPLAÇÃO	Começa a pensar em adotar a mudança para um comportamento socioambientalmente correto.
AÇÃO	Tenta o comportamento socioambientalmente correto. Começa a agir diferentemente.
MANUTENÇÃO	Faz da ação socioambientalmente correta uma prática constante.
ADVOCACY ³	Multiplica o comportamento socioambientalmente correto, na tentativa de estimular os públicos de relacionamento a fazer o mesmo

Advocacy, busca de apoio para os direitos de uma pessoa ou para uma causa, envolve duas ideias básicas na tentativa de estimular mudanças de comportamento, de provocar transformações, nos seguintes casos:

- ☉ A promoção de direitos, quando se visa ampliar os já conquistados;
- ☉ A defesa de direitos, quando há risco de violação dos mesmos.

SUSTENTABILIDADE COMO VALOR
Na opinião do professor Rudimar

Baldissera⁴, especialista em comunicação corporativa, a sustentabilidade pode ter os seguintes valores para as pessoas:

- 1 SUSTENTABILIDADE COMO VALOR CENTRAL** – pressuposto básico para a continuidade da vida humana e o respeito à diversidade.
- 2 SUSTENTABILIDADE COMO VALOR DE MERCADO**
 - 1.** Informação para gerar ganhos de imagem, conquistar admiradores e respeito, com o objetivo de obter mais lucros financeiros e valor de marca;

¹ Zadek S. *The Path of Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review. Dez. (2004) ■ ² *Environmental Education Communication for a sustainable world. Handbook for international practitioners*. 2000 ■ ³ Harvard School of Law – www.law.harvard.edu ■ ⁴ BALDISSERA, Rudimar. “A comunicação no (re)tecer a cultura da sustentabilidade em sociedades complexas”, apresentado no I Abrapcorp, 2008 – texto adaptado.



FABIANA BRANQUINI/USE, EDUCADORA/FISCA

2. Possibilidade de evolução tecnológica para o desenvolvimento de novos produtos, que poderão atender a um mercado em expansão.

3 SUSTENTABILIDADE COMO VALOR NEGATIVO OU MODISMO

1. A noção de sustentabilidade não faz sentido ou assume sentido negativo. Pode ser percebida como geradora de problemas, custos, excesso de esforço, desgastes diversos etc. Por exemplo, a ideia de que “ser sustentável custa mais caro”, “ser sustentável dá muito trabalho”;
2. Questão de moda, portanto passageira, devendo ser ignorada;
3. Valor do grupo de identificação – caso a pessoa seja contra o grupo que está propondo a adoção de práticas sustentáveis, naturalmente irá rechaçar, negar o que ele propõe.

4 SUSTENTABILIDADE COMO VALOR DESCONHECIDO

A sustentabilidade não existe por falta de sentido para as pessoas, que não conseguem decodificá-la, ou nem sequer tiveram contato com ela.

Então, se, por um lado, é importante que se pesquise, construa conhecimento e circule as informações sobre a sustentabilidade, por outro, se o objetivo é torná-la valor central, não bastam:

1. as ações que se caracterizam por total dedicação/entrega realizadas, entre outros, por ecologistas;
2. investimentos na simples e/ou excessiva circulação de informações;
3. campanhas publicitárias,

particularmente as realizadas por organizações que têm o claro objetivo de autopromoção;

4. violências simbólicas contra os indivíduos que não agem de maneira adequada aos padrões da sustentabilidade; e
5. tentar frear processos indiscriminadamente, produzindo sentido de pura resistência, entre outros.

Na hora de comunicar para promover a sustentabilidade no setor da sua empresa ou, se possível, para além dele, tente:

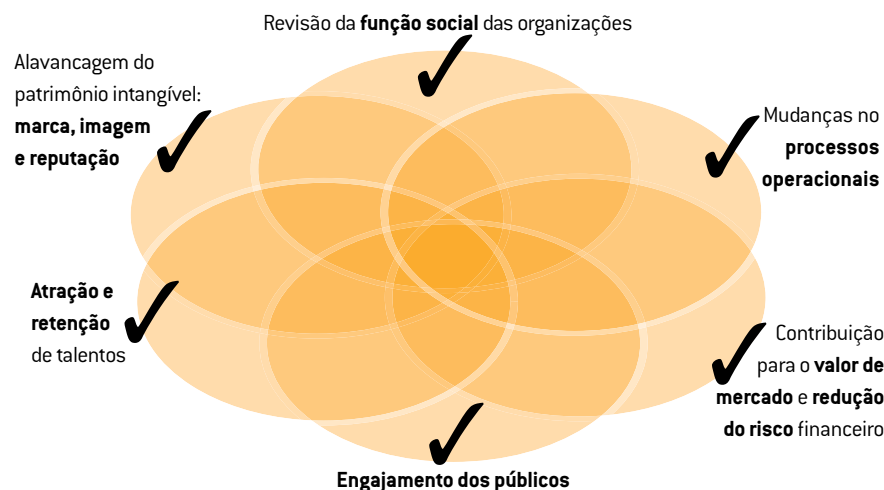
- ☞ Observar, observar e observar antes de agir;
- ☞ Colocar-se no lugar do ouvinte;
- ☞ Incluir públicos diversos como audiência das suas comunicações;
- ☞ Usar diferentes linguagens para as mensagens que deseja transmitir;
- ☞ Apoiar-se em diferentes meios de comunicação: Web, rádios, mídias

sociais, lideranças comunitárias, eventos diferentes, dinâmicas sociais, reunião de *stakeholders*, entre outros;

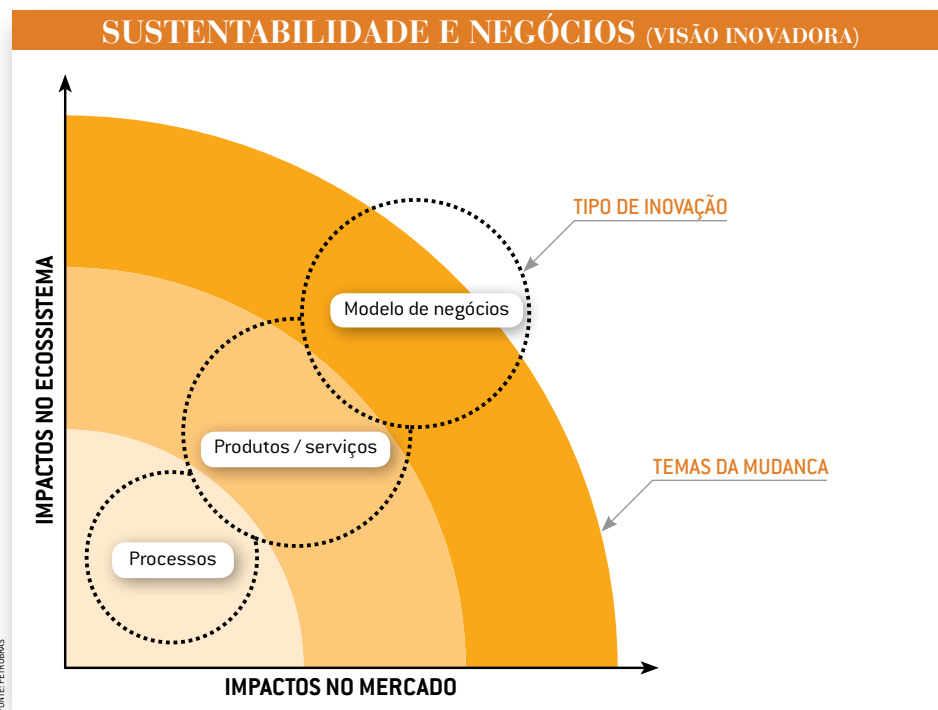
- ☞ Criar peças de comunicação atraentes;
- ☞ Contar histórias, usar o bom humor, mostrar exemplos motivadores;
- ☞ Diferenciar quais são as mensagens-chave que multiplicam e as que servem apenas para a sua empresa. Divulgue as que multiplicam, assim estimulando a transformação.
- ☞ Há muito mais o que fazer. A lição a ser aprendida é que os estilos da comunicação têm de ser positivos e desenvolvidos de acordo com os diferentes contextos culturais e circunstâncias dos mercados e comunidades onde as empresas estão operando.

Portanto, ficam aqui mais algumas dicas de um grupo que já aprendeu bastante e quer dividir esse conhecimento com você:

SUSTENTABILIDADE E NEGÓCIOS (VISÃO TRADICIONAL)



O Guia aborda a comunicação PARA a sustentabilidade; cabe, aqui, a análise da evolução do modelo de sustentabilidade dos negócios da visão tradicional para a visão inovadora:



ATUE COMO AGENTE SOCIOAMBIENTAL:

- ☞ Participe das audiências públicas do bairro ou do município;
- ☞ Fiscalize os serviços públicos prestados no seu entorno;
- ☞ Exija que seus funcionários se mantenham em dia com seus deveres civis etc.

MANTENHA RELACIONAMENTOS EM REDE:

- ☞ Disponibilize intranet na empresa para todos os níveis hierárquicos;
- ☞ Crie veículos de comunicação com linguagem clara para todos;

- ☞ Participe das entidades setoriais/*business*;
- ☞ Inclua-se nas atividades de pelo menos uma ONG relacionada ao seu setor.
- ☞ Dialogue com múltiplos *stakeholders*;
- ☞ Valorize relacionamentos de seus colaboradores com suas comunidades;
- ☞ Estimule o relacionamento com o mundo acadêmico;
- ☞ Tenha um canal de troca de opiniões com os consumidores;
- ☞ Ou seja, pense em pelo menos uma ação específica para cada *stakeholder*, por mais simples que ela seja.



HÁ RISCOS NISSO TUDO. PARA EVITÁ-LOS:

- Alinhe o discurso internamente para poder comunicar bem e, assim, mobilizar, pois a falta de identidade gera imagem errada e não motiva ninguém, ao contrário: desestimula;
- Aja antes de comunicar. O desejo de fazer é forte, mas a velocidade não pode ser tão alta ➔ atropela a credibilidade;
- Mantenha os pés no chão. A

motivação é tamanha que há um risco grande de ela ser maior que a capacidade de realizá-lo ➔ tombos e maus exemplos.

O que acontece quando as empresas se comunicam sem tomar esses cuidados? Elas demonstram às demais que é arriscado ➔ criam desestímulo.

Nesse campo, agências internacionais especializadas em comunicação e sustentabilidade, como a Futerra⁵, vêm desenvolvendo estudos

com grupos focais e também pesquisas mais amplas que podem nos orientar em relação a erros e acertos já testados. Vamos a alguns deles.

Na comunicação PARA a sustentabilidade, algumas mensagens são chaves. Use-as:

- Lixo zero, evite o desperdício, reutilize, recicle, poupe energia, *flex*;
- A expressão “Menos é mais”;
- Pegada ecológica, cooperação, parceria;
- Consumo consciente, comércio,



⁵ www.futerra.co.uk

solidário, produto verde, compromisso socioambiental, lucro social, influência positiva, valorização da cultura;

- Consumidores cidadãos, consumidores conscientes, “nós”;
- Pegada positiva, impacto mínimo;
- Ecologicamente correto, ecologicamente inteligente, socialmente justo;
- Culturalmente aceito;
- Diálogo.

Outra contribuição importante da Futerra são algumas lições aprendidas:

1ª O SENSO COMUM importa.

2ª O HUMOR não machuca, ajuda.

3ª COMUNIQUE SEM CULPA, porque culpa nos coloca para baixo.

4ª Use sempre “NÓS”, e não “VOCÊ”.

5ª PALAVRAS enfatizam e personificam.

6ª INTELIGÊNCIA e COMPREENSÃO são mais importantes do que rigor técnico.

7ª Nem todo o mundo quer ser AMBIENTALISTA.

8ª A AÇÃO fala mais alto que a PALAVRA.

Use seu bom senso para saber quais palavras e termos você deve evitar. Cada setor tem as suas peculiaridades.

O importante é estar com a mente aberta e suspender todo e qualquer julgamento que possa cegar sua visão de comunicador e impedi-lo de captar as demandas dos públicos de interesse da sua empresa.



NÃO TERMINE ESTE CAPÍTULO SEM SABER QUE:

Comunicar PARA a sustentabilidade é dividir aprendizados, é promover a educação sobre o tema e incluir novos atores. É não manter o foco apenas na empresa, ampliando-o para os interesses gerais.

(CTCOM – CEBDS, 2008)

Na trajetória dos trabalhos e encontros que deram origem a este guia, muito foi questionada, debatida e pesquisada a coerência entre a comunicação da sustentabilidade e o processo insustentável de fazê-la. A essa almejada coerência foi definida uma dimensão, a Sustentabilidade da Comunicação, ou seja, o processo de as empresas comunicarem COM sustentabilidade.

Em termos práticos, a sustentabilidade da comunicação é a execução das estratégias de comunicação por meio de táticas e processos responsáveis, verdadeiros, éticos e que deixem a menor pegada ecológica possível.

Para a melhor compreensão dos elementos que compõe a Sustentabilidade da Comunicação, espelhamos o *Triple Bottom Line* na área de comunicação, a fim de analisar e recomendar a melhoria de alguns de seus processos.

Triple Bottom Line na comunicação

Desempenho **ECONÔMICO** da área
Respeito ao **MEIO AMBIENTE**
Valorização das **PESSOAS**

Desempenho econômico na área de comunicação:

Realize todas as atividades com o melhor custo-benefício possível.

Exemplos simples:

1. Use bicicletas para entregas, em vez de motos. Se não for possível, faça os roteiros com os motoqueiros, para economizar dinheiro e emitir menos carbono.
2. Organize suas reuniões fora da empresa em um dia só, para usar melhor seu tempo, os táxis ou saídas de carro. Explique isso para as pessoas com quem vai se encontrar. Dê a ideia a elas!
3. Imprima cada vez menos; use a Web para tudo. Relatórios podem ser feitos em *hotsites*; apresentações também. *Folders*? Eletrônicos. Confie na integração das pessoas com a tecnologia e estimule esse comportamento, que economiza dinheiro e gera menos impacto.
4. Se for imprimir, escolha formatos que otimizem o papel na hora do corte; a decisão do formato e do tipo de papel tem que ser tomada conjuntamente com o diagramador e com a gráfica. Se não fizer isso, muitas vezes, a sua escolha pode gerar desperdício, e você nem fica sabendo.
5. Avalie muito bem as oportunidades que surgem para a participação da

sua área ou da empresa. Tudo requer investimento. Escolha bem onde vai investir versus o retorno para a empresa. Crie critérios bem rígidos e completos para poder argumentar com outras áreas da empresa nos momentos nos quais tiver que dizer “não”, quando elas esperavam um “sim”.

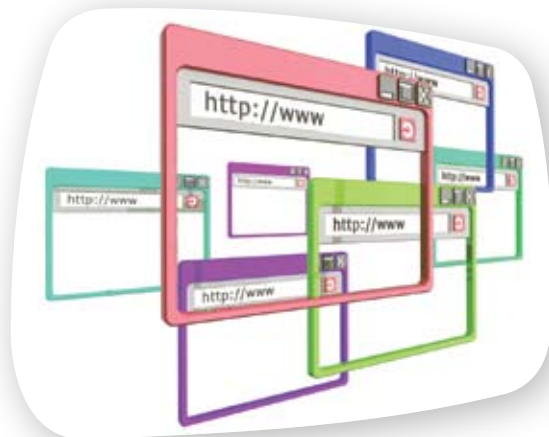
6. Analise a viabilidade e a materialidade de todo o ciclo de vida de cada uma das ações que você for aprovar ou executar.

Respeito ao meio ambiente:

Pense em alternativas, durante todo o processo de comunicação, que possibilitem, entre outros benefícios:

1. Reduzir a emissão de gases causadores do efeito estufa.
2. Gerar menos resíduos sólidos e líquidos, inclusive na linha de produção dos fornecedores.
3. Usar racionalmente a água e a energia em todos os processos gerados pela comunicação.
4. Escolher ecofontes – usam menos tinta na impressão.
5. Imprimir em papel certificado FSC¹; procure entender a diferença entre papel reciclado e certificado FSC.

¹ www.fsc.com.br





MARCUS MARQUES, ARTISTAFOTOD

6. Usar colas, tintas e solventes à base de água para montar seus produtos; consulte o Manual da Abrafati² – Associação Brasileira dos Fabricantes de Tintas.
7. Usar somente materiais (brindes, presentes, papel, pastas, embalagens, sacolas, lápis, canetas etc.) produzidos por ONGs ou cooperativas de comércio justo.
8. Analisar o descarte de materiais de campanhas internas.

Valorização das pessoas:

Seja íntegro em suas ações e responsável com os profissionais envolvidos na comunicação.

Algumas sugestões:

1. Valorizar as ideias de toda a equipe.
2. Abrir espaço para a diversificação de gêneros, minorias étnicas e para a manifestação da diversidade cultural traz uma riqueza inestimável à comunicação.
3. Manter a coerência entre os conceitos de sustentabilidade e a prática na área de comunicação é essencial para que em outras áreas da empresa o mesmo aconteça. Faça da sua área um exemplo.
4. Garantir que os meios não sejam discriminatórios dentro da empresa. Se for preciso, defenda a publicação do mesmo conteúdo na *newsletter* eletrônica e no jornal mural da área de produção. Todos precisam ter acesso. A inclusão digital ainda é um processo em algumas empresas. É o caso da sua?
5. Divulgar bons exemplos e melhores práticas, assim como as boas ideias e sugestões dos funcionários.

² www.abrafati.com.br



É importante observar que os profissionais de comunicação corporativa – assim como os que trabalham nos veículos de comunicação – têm o poder de potencializar, via disseminação da informação, os bons exemplos, as ideias que devem ser valorizadas, os modelos que podem ser copiados. Tudo em nome de gerar um clima favorável à conscientização, que leve as pessoas a adotar comportamentos e práticas mais sustentáveis dentro e fora das empresas.

Do mesmo modo, disseminar maus exemplos ou aqueles que levam à valorização da irresponsabilidade cria sentimentos de descrença, de inutilidade das boas ações e atitudes. Por isso, voltamos a reforçar: **A SUA RESPONSABILIDADE COMO COMUNICADOR É MUITO GRANDE.**

A forma pela qual a empresa se expõe, se mantém diante dos diferentes interlocutores – funcionários, comunidade, investidores, governos etc. – é definida pela comunicação, e ela, sendo feita com base nos três pilares da sustentabilidade, também demonstra a

coerência entre o que a empresa prega e o que realmente executa.

Da acessibilidade ao *site* – programas simples o suficiente para serem acessados pela comunidade vizinha à fábrica, por exemplo –, passando pela explicação de termos em inglês, inevitavelmente usados em seus textos para o público externo, culminando com a convivência de todos os escalões da empresa dentro de suas instalações – mesmo refeitório, mesma área de lazer, entre outras –, tudo comunica e revela a verdade entre o que a empresa apenas diz e o que ela realmente materializa.

Todos deixamos marcas

Você, comunicador, no exercício de suas atividades deixa sua pegada ecológica. Entretanto, neste caso, tão importante quanto reconhecer e buscar minimizar essa pegada (que é relativamente baixa, se comparada à de outras atividades produtivas) é também reconhecer e gerir seus *brainprints*³, termo utilizado para explicar os resultados do exercício de influência via comunicação – positiva ou negativa – sobre terceiros, em relação a hábitos e costumes, principalmente aqueles relacionados ao consumo.

Visando tornar sustentável a comunicação das empresas, você pode, ainda sob os aspectos éticos e de relacionamento, considerar também alguns pontos importantes:

- Mantenha o foco na comunicação dos resultados do que foi feito. Segure a ansiedade da empresa em comunicar os processos ainda em andamento.
- **Em todas as relações, sejam elas com governos, fornecedores, imprensa, clientes ou comunidade, busque relacionamentos pautados pela ética, pelo respeito e pela verdade.**
Ex: combata a corrupção, não participe de licitações com cartas marcadas.
- O nível de clareza da informação está ligado ao grau de relacionamento entre os que se comunicam. Quem passa a informação deve conhecer bem seu interlocutor, usar uma linguagem que ele entenda e, sempre que possível, solicitar devolutiva. Isso é comunicar!
- Aja como um indutor de mudanças na postura de seus fornecedores. Incentive, cobre ou exija (em alguns casos) a adoção de posturas socialmente responsáveis, tais como conformidade com a não utilização de mão de obra infantil, respeito aos direitos do trabalhador, promoção da



- diversidade e igualdade gênero etc.
- Incentive o uso das ferramentas de comunicação (*papers, folders, relatórios* etc.) de forma responsável no que se refere ao conteúdo e às mensagens veiculadas.
- **Nas comunidades onde a empresa**

- está situada ou atua, valorize seus profissionais, características culturais e produtos na hora do consumo.**
- Conheça e acredite nas ações locais. Essa também é uma atitude importante para comunicar os valores da localidade para toda a empresa e sua

³ SustainAbility and WWF – UK, *Through the Looking Glass: Corporate Responsibility in the Media and Entertainment sector*, 2004.

cadeia de valor. Por exemplo: invista no desenvolvimento das lideranças da comunidade do entorno da sua empresa; convide os grupos culturais da comunidade para se apresentarem na empresa.

- 🕒 Quando em contato com a imprensa, passe as informações de forma simples e objetiva e facilite o acesso dos jornalistas às fontes de informação e às instalações da empresa. Quando isso não for possível, seja transparente para explicar as razões da empresa.
- 🕒 Use a sugestão de matérias exclusivas com muita cautela e estratégia. O ideal é não priorizar nenhum veículo de comunicação em detrimento de outro. Não se esqueça de que jornalistas

mudam de emprego e que a relação com eles é uma eterna troca.

- 🕒 A prática do *lobby* responsável, com os governos municipal, estadual ou federal, pode ser uma das suas funções, desde que a legalidade seja o lastro desses contatos e que os interesses sejam sempre empresariais. Reporte à empresa qualquer atitude contrária a isso.
- 🕒 Priorize o público interno nas ações de comunicação. **Os funcionários não podem ficar sabendo das notícias da empresa pela mídia: afinal, eles são os principais embaixadores de uma empresa sustentável.**
- 🕒 Reconheça que todas as atitudes da empresa e de seus indivíduos,

atualmente, influenciam na imagem e na reputação da empresa. Passa a ser seu desafio fazer com que toda a empresa incorpore essa informação e aja a favor da construção da própria reputação. Tenha essa consciência e, conseqüentemente, estimulará todos a terem também.

- 🕒 Como, no entendimento geral, comunicação é uma habilidade bem ampla, muitas vezes você pode ser procurado por clientes, pessoas da comunidade e até por funcionários que queiram falar de reclamações, propostas de mudanças etc. Saiba ouvir e encaminhe, na íntegra, a demanda para a área apropriada da empresa.

Quando a sua missão for informar o engajamento da sua empresa, busque⁴:

- 🕒 Ser proativo e ter objetivos claros e de curto, médio e longo prazos para cada projeto e/ou programa que for realizar dentro da empresa;
- 🕒 Desenvolver uma publicação conceitual sobre sustentabilidade, que o ajude a alinhar os conceitos e a linguagem;
- 🕒 Estar atento aos itens do seu departamento que seriam observados, em caso de auditorias;
- 🕒 Criar um conselho com profissionais de diferentes níveis hierárquicos para opinar, mesmo que informalmente, sobre os rumos da comunicação;

⁴ Itens apresentados por Lynette Thorstensen, então diretora de comunicação do WBCSD, durante o Ciclo de Encontros Sustentável 2008 – “Comunicação e Sustentabilidade” – Vitória (ES).



- Alocar adequadamente os recursos, sempre tentando economizar por princípio e não apenas por redução de verba;
- Promover a educação e a formação em comunicação dentro da empresa;
- Pesquisar os indicadores existentes e adaptáveis à sua realidade e utilizá-los; quem não mede não melhora;
- Criar indicadores de desempenho próprios para a sua área; testá-los e implementá-los;
- Atuar como interlocutor entre a empresa e os demais *stakeholders*, promovendo o diálogo rico e eficaz.

Outras recomendações, recolhidas na prática cotidiana de comunicadores como você:

- A escolha dos materiais a serem utilizados no processo de comunicação das empresas requer o entendimento a respeito dos elementos que compõem a **ecoeficiência**.
- Você pode influir para que seus fornecedores de comunicação também realizem processos de comunicação de forma limpa e ecoeficiente. Por exemplo, ao chamar um *motoboy* para fazer entregas, prepare o roteiro dos endereços visando poupar rotas e emissões de carbono desnecessárias. Chame-o com tempo suficiente, para não ter que

Ecoeficiência: é alcançada mediante o fornecimento de bens e serviços, a preços competitivos, que satisfaçam as necessidades humanas e tragam qualidade de vida, ao mesmo tempo em que reduzam o impacto ambiental e o consumo de recursos, ao longo do ciclo de vida, a um nível, no mínimo, equivalente à capacidade de sustentação estimada da Terra.

pedir para ele “voar”, a fim de realizar o serviço.

- Trabalhe com gráficas que utilizem papel certificado pelo FSC.

Dentre as muitas iniciativas em que a comunicação pode ser mais sustentável, destacamos os eventos. Sugerimos que você reflita e expanda nossas dicas para outras ações do seu dia a dia.

Dicas para organização de eventos “sustentáveis”

Produzir eventos com responsabilidade socioambiental tem sido uma estratégia cada vez mais utilizada pelos profissionais de comunicação corporativa como meio de fortalecer o relacionamento com públicos internos e externos. Veja algumas razões para organizar eventos de forma sustentável⁵:

1. Por se tratar de um momento de contato com pelo menos três categorias de toda a cadeia de *stakeholders*: acionistas, clientes, público interno, fornecedores, imprensa, comunidade, governo, mercado e sociedade em geral.
2. Normalmente são encontros fora da empresa, o que deixa a situação mais fora de controle do que se o comunicador estivesse “em casa”.
3. Gera uma exposição da empresa perante seus públicos e expõe o trabalho do seu departamento.



4. Por ser uma ação diferenciada. Um evento pode trazer avaliações extremistas: ou “ótimo” ou “abaixo das expectativas”. Considerando os investimentos de verba, tempo e talentos feitos, uma avaliação negativa traz muitos impactos ruins para a empresa e para quem o realizou.

Regras básicas para o sucesso do seu evento com responsabilidade socioambiental:

- Separe e recicle todo o lixo, fazendo parceria com uma ONG especializada; contabilize o que reciclou e depois envie um *e-mail* marketing para os participantes do evento informando quanto (em R\$) o lixo do evento rendeu para a ONG “X”. Materialize esse valor em cestas básicas, litros de leite etc.

⁵ Publicação do Defra – Departamento para o Ambiente, Alimentação e Assuntos Rurais, <http://www.defra.gov.uk> – texto traduzido e adaptado.

- Inclua minorias étnicas e sociais ao montar a equipe do seu evento.
- Diversifique os gêneros – todos.
- Respeite os horários legais de trabalho.
- Escolha um formato que facilite o entrosamento entre participantes e palestrantes (mediadores, debatedores etc.), promovendo a troca de conhecimentos, e não a imposição de uma visão sobre outras.
- Use racionalmente água e energia, combustível e tempo, recursos tão escassos a todos nós.
- Se for distribuir materiais como pastas, blocos, lápis e/ou brindes, procure valorizar o comércio justo e a produção de cooperativas artesanais que beneficiam comunidades pobres. Evite estimular o uso de produtos cuja origem você desconheça. Outra boa opção é valorizar produtos feitos sob as regras da ecoeficiência.

Para reduzir os impactos do seu evento⁶:

- Inclua exigências relativas à sustentabilidade nas cláusulas contratuais com todos os fornecedores. Ex: faça-os garantir que evitarão transitar sem necessidade pela cidade por causa do seu evento, que tentarão resolver tudo o que for possível por telefone ou *e-mail*.
- Viaje o mínimo possível; aliás, desloque-se de maneira ecologicamente correta sempre que possível (a pé, de bicicleta, transporte público, dê carona, evite horários de pico – nos quais os carros gastam mais combustível e poluem mais).
 - Utilize nos contratos os 3 Rs – reduzir, reutilizar, reciclar –, faça cada



fornecedor ser responsável pela coleta e reciclagem dos seus resíduos gerados, ou proponha que cotizem entre eles uma verba para que essa ação seja realizada no evento.

- Seja eficiente no uso da energia e da água.
- Pense no bem-estar de seus vizinhos, da comunidade local, de seus fornecedores e de qualquer outra parte

⁶ Saponara, Janine – Manual Como fazer um evento sustentável – Lead Comunicação e Sustentabilidade (2008)

interessada. Isso o ajudará a aumentar a conscientização e partilhar as suas práticas sustentáveis.

- Procure fazer mais do que respeitar as leis.
- Programe sua equipe para evitar trabalhos extras, turnos malucos e estresse desnecessário: a cabeça tem de estar em equilíbrio!

Lembre-se de que há impactos mentais sobre as pessoas. Portanto: abra espaço para ideias entre sua equipe, ouça, valorize, reconheça o esforço das pessoas envolvidas no evento. Reconheça os pontos fortes e, ao criticar, faça-o construtivamente.

O local do evento é determinante para que a sua sustentabilidade seja possível. Ao escolher o local, analise:

- É possível gerar menos impacto ao meio ambiente aqui? Ou teremos de ficar todos, num país tropical, com um dia agradável lá fora, trancados num porão escuro e quente, iluminado por luz artificial e refrescados por um fortíssimo ar-condicionado? A conta dessa energia toda vai para o saldo negativo do seu evento.
- Há uma boa rede de transporte público?
- É fácil estacionar no local? Você estimulou os convidados a tomar táxi? A dar carona uns aos outros?
- Pense nos vizinhos do local: antes, durante e depois do evento.
- Tente utilizar locais que pertençam a fundações, institutos ou organizações sociais, ou seja, que tenham um compromisso com a responsabilidade social, porque eles estarão mais

interessados em cooperar, e você estará cooperando com eles ao pagar a conta.

- Verifique se o local tem algum tipo de certificado ou certificação nacional ou internacional padrão, tal como a ISO 14001.
- No caso dos hotéis, verifique os registros de fiscalização das secretarias competentes pelas instalações e pessoas que trabalham ali, como Secretaria do Verde, de Turismo e do Trabalho.
- Converse com os funcionários do local antes de fechar o negócio.
- Peça para ver a cozinha e o local de descarte de lixo. Visite de surpresa.
- Ao detectar pequenas falhas, ajude a corrigi-las. Trabalhar a cadeia produtiva é um dos papéis da comunicação para a sustentabilidade.

10 perguntas básicas para seu fornecedor de alimentos

Se o seu evento tem serviço de alimentação – café, *brunch*, almoço –, faça aos fornecedores as seguintes perguntas:

1. Você usa alimentos frescos, sazonais ou congelados?
2. Os seus chás e cafés são provenientes de comércio justo?
3. Você serve refeições produzidas a partir de ingredientes saudáveis e nutritivos?
4. Evita alimentos que são ricos em

gordura, sal e açúcar?

5. Serve comida a granel, e não embalada individualmente?
6. Ao comprar água engarrafada, você se preocupa em escolher embalagens 100% recicláveis? Recicla-as depois do uso?
7. Como é o seu sistema de reciclagem? Inclui a compostagem de orgânicos?
8. Usa reutilizáveis, como louças, vidros, talheres, toalhas etc., sempre que possível? Se descartáveis são inevitáveis, usa papel ou madeira recicláveis ou biodegradáveis?
9. O transporte dos alimentos é feito com veículos movidos a biodiesel?
10. Você possui alguma certificação dos processos?

Além de todas as recomendações já feitas em relação à comunicação, no caso dos eventos:

- Evite a utilização excessiva de papel, realizando toda a comercialização, a correspondência e o registro por via eletrônica.
- Utilize as duas faces do papel certificado FSC e imprima em ecofonte (usa menos tinta) e impressão não brilhante, de preferência com tintas à base de corantes vegetais.
- Imprima documentos em tinta preta.
- Solicite que crachás sejam devolvidos, no final do evento, para serem reutilizados.

NÃO TERMINE ESTE CAPÍTULO SEM SABER QUE:

A sustentabilidade da comunicação é a execução das estratégias de comunicação por meio de táticas e processos responsáveis, verdadeiros, éticos e que deixem a menor pegada ecológica possível.

(CTCOM — CEBDS, 2008)


Vimos, ao longo deste Guia, que não há fórmulas prontas e que cada comunicador deve buscar o ritmo e a forma que mais se adaptem à realidade de sua empresa. Mas a prática proporcionou a empresas e profissionais a oportunidade de adquirir experiência suficiente para ser dividida. Confira algumas e aproveite!



*Consulte a
bibliografia*




*Envie
para
um
amigo...*




*Cole na sua
mesa de
trabalho...*

*Compartilhe
com os
colegas...*



*Twitte,
enfim, multiplique
estes conhecimentos
adquiridos e
some os seus.*



*Mande sugestões
para a gente:*

cebds@cebds.org



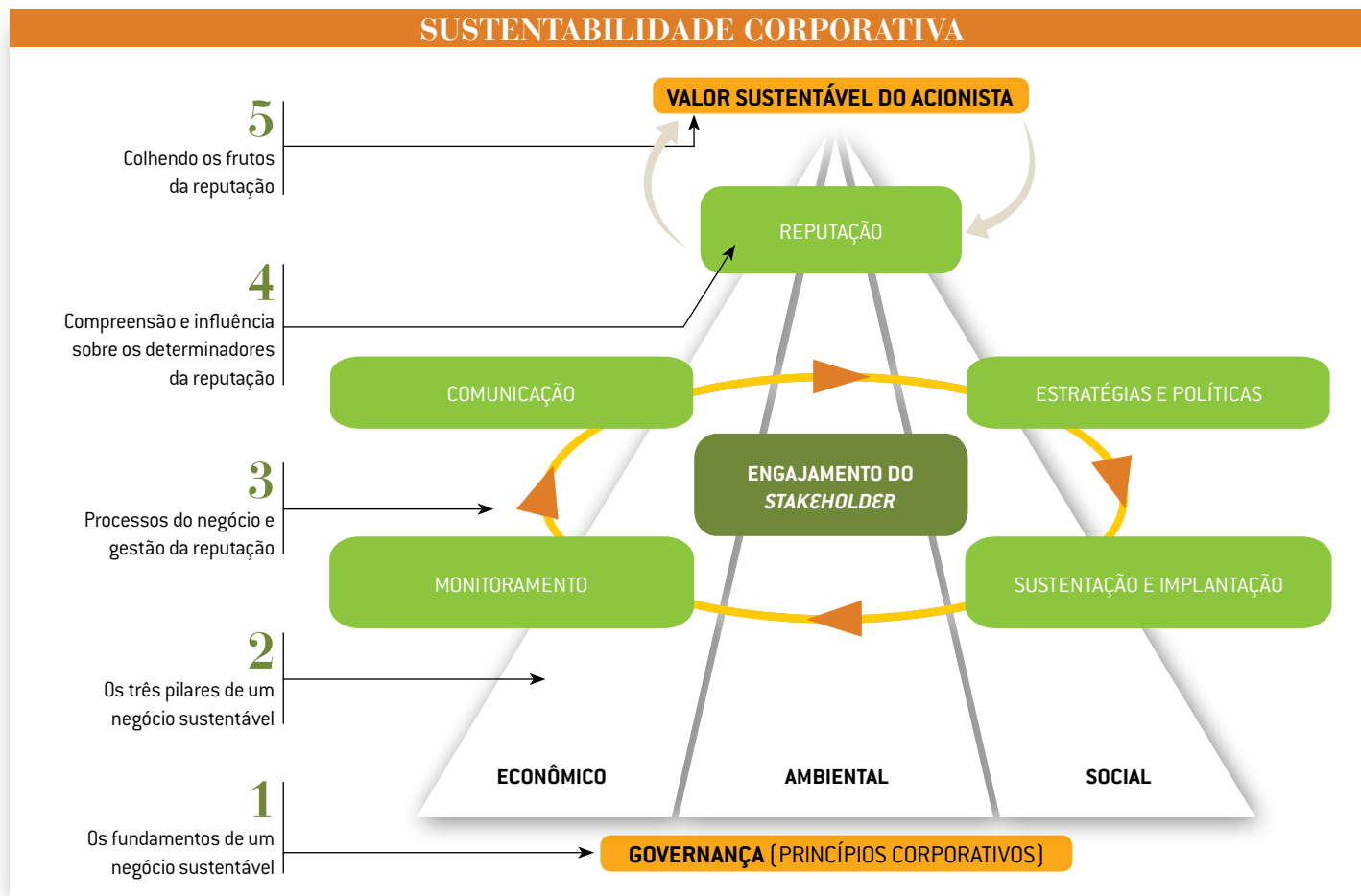
LUIS VILA, PROMOTOR DE VENDAS

ITEM 1 Mapa da Sustentabilidade Corporativa

Em todos os capítulos do Guia, muito se falou sobre a importância de o comunicador entender o modelo de negócio da empresa para a qual tem que desenvolver a comunicação estratégica com foco em resultados.

O mapa abaixo posiciona a comunicação no caminho entre a governança corporativa e o valor sustentável gerado ao acionista.

Use-o para avaliar como você está trabalhando a comunicação na sua empresa. Localize a sua área, o seu trabalho cotidiano. Se estiver achando que precisará de um GPS, volte para a página 4 deste Guia!





ITEM 2 Como estruturar mensagens-chave

Mensagens-chave são frases que representam as ideias principais que uma empresa quer expressar aos seus *stakeholders*. Elas podem reforçar ou contrariar o que eles acreditam sobre os atributos que a empresa destaca sobre si.

Mensagens-chave abrem portas para a comunicação direta com seus *stakeholders*, porque fazem a ponte entre o que eles já conhecem sobre sua empresa e aonde você está tentando levá-los.

SE O FOCO TIVER QUE SER EM:	1ª PERGUNTE-SE ANTES	2ª AVALIE	3ª ELABORE A SUA MENSAGEM
AUDIÊNCIA	Quem receberá a mensagem? Se tiver mais de um público, foque no prioritário. Nunca tenha mais de um para uma mensagem-chave.	Analise o que este público lê/vê. O que o impacta? Compare. Descubra o que ele acha importante.	
MENSAGEM	A sua fonte de informação na empresa (presidente, diretor, o seu “cliente interno”) sabe exatamente o que quer transmitir? Não? Não o julgue. Ajude-o a descobrir: esse é seu papel, comunicador!	Faça perguntas ao seu cliente interno; depois, com ele, avalie se a mensagem que ele quer criar é a ideal para o público. Ela tem de ser MUITO CLARA.	
MEIO	O que você utilizará? Já pesquisou com o que este público está acostumado? O que funciona mais com ele?	O que atrai mais este público. Se não há condições (tempo, verba, entendimento) suficientes para fazer uma pesquisa prévia, faça uma sondagem informal sobre o que funciona.	
FORMATO	Em qual formato apresentar a mensagem? O formato está na “dose” certa?	O formato não deve sobressair-se ao conteúdo da mensagem.	
TEMPO (TIMING)	É uma boa hora para enviar esta mensagem? O que definirá a boa hora é o sentimento que você deseja do seu público: atenção? Surpresa? Indignação? Prazer? Alívio?	O momento em que a mensagem será recebida é determinante para seu sucesso. O impacto dela pode mudar radicalmente, dependendo da hora em que atingir o público-alvo.	
RETORNO (FEEDBACK)	Há desejo/necessidade de <i>feedback</i> ?	Avalie se, para o público, esta será uma mensagem de mão dupla ou não. Se for, é você quem tem de prover a via de retorno, junto da mensagem.	

ITEM 3 Ferramentas de comunicação por *stakeholder*

No quadro a seguir, há uma matriz que demonstra um cruzamento de ferramentas de comunicação por *stakeholder*. Muitas delas poderiam ser direcionadas a mais de um público de interesse. Em vermelho, está destacado o público prioritário de cada uma delas, ou seja, recomenda-se que a linguagem seja adequada a esse leitor/interlocutor. Outra importante recomendação é lembrar que a importância de cada ferramenta e sua melhor aplicabilidade variam de acordo com o setor de atuação e porte da empresa. Portanto, tome esse *checklist* como uma orientação para você identificar qual a situação de sua empresa. Ele é, por si, uma boa ferramenta, a ser deixada bem visível na sua mesa de trabalho, que poderá ajudá-lo a explorar as diversas oportunidades ao longo do ano.

Com criatividade e diversidade dos meios, a comunicação nunca será monótona!

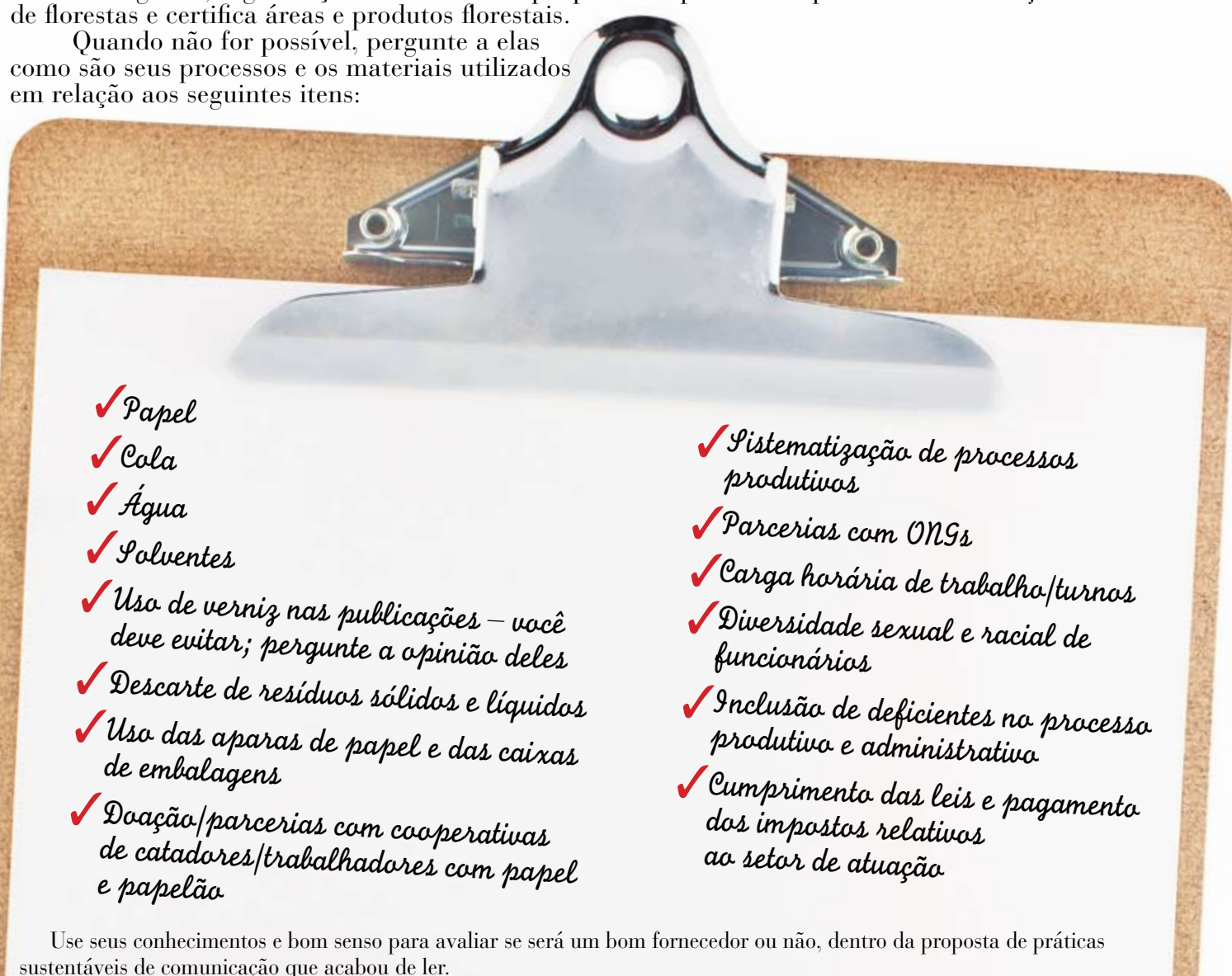
Ferramentas ou canais de comunicação	STAKEHOLDERS															
	COLABORADORES	FORNECEDORES	DISTRIBUIDORES	ACIONISTAS	INVESTIDORES	CONSUMIDORES/CLIENTES	GOVERNOS	MÍDIA	COMUNIDADES	INSTÂNCIAS REGULADORAS	ORGANIZAÇÕES SETORIAIS	ORGANISMOS MULTILATERAIS	SOCIEDADE CIVIL E ORGANIZADA	ASSOCIAÇÕES TRABALHISTAS	MEIO ACADÊMICO	CONCORRENTES
Relatório de Sustentabilidade (anual impresso)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Web Relatório de Sustentabilidade Anual (<i>Hotsite</i>)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Revista/Jornal interno	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revista/Jornal externo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Boletins e cartas de esclarecimento de projetos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Website	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Intranet	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programas de "Diálogos com <i>Stakeholders</i> "	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Treinamentos e capacitação	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programas de visitação	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assessoria de imprensa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Publicidade e propaganda	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Marketing direto/ <i>E-mail</i> marketing	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eventos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apresentações institucionais	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mídias e redes sociais	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Campanhas de endomarketing	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lembramos que, dependendo do tipo de indústria ou segmento de sua empresa, essa matriz sofrerá alterações, podendo ter sua comunicação concentrada em alguns meios ou canais de comunicação.

ITEM 4 Gráficas certificadas

Na tentativa de ser mais sustentável, trabalhe com gráficas certificadas pelo FSC – www.fsc.org.br –, organização internacional que promove práticas responsáveis de manejo de florestas e certifica áreas e produtos florestais.

Quando não for possível, pergunte a elas como são seus processos e os materiais utilizados em relação aos seguintes itens:

- 
- ✓ *Papel*
 - ✓ *Cola*
 - ✓ *Água*
 - ✓ *Solventes*
 - ✓ *Uso de verniz nas publicações – você deve evitar; pergunte a opinião deles*
 - ✓ *Descarte de resíduos sólidos e líquidos*
 - ✓ *Uso das aparas de papel e das caixas de embalagens*
 - ✓ *Doação/parcerias com cooperativas de catadores/trabalhadores com papel e papelão*
 - ✓ *Sistematização de processos produtivos*
 - ✓ *Parcerias com ONGs*
 - ✓ *Carga horária de trabalho/turnos*
 - ✓ *Diversidade sexual e racial de funcionários*
 - ✓ *Inclusão de deficientes no processo produtivo e administrativo*
 - ✓ *Cumprimento das leis e pagamento dos impostos relativos ao setor de atuação*

Use seus conhecimentos e bom senso para avaliar se será um bom fornecedor ou não, dentro da proposta de práticas sustentáveis de comunicação que acabou de ler.

ITEM 5 *Checklist* dos impactos do produto¹

Philip Kotler, um dos maiores pensadores sobre marketing dos últimos tempos, desenvolveu a teoria dos 4 Ps para o marketing de produtos. A ONG inglesa CSR Europe, em sua publicação *Sustainable Marketing Guide 4Ps for 3Ps*, propôs uma análise e espelhamento dos 4Ps para os 3Ps do *Triple Bottom Line*. Adaptamos o resultado e trouxemos como ferramentas para a realidade brasileira. Acompanhe e use!

PRODUTO				
1º PERGUNTA DE APOIO	2º RESPOSTA	3º O QUE FAZER NA COMUNICAÇÃO?	4º ENCAMINHAR PARA QUAL ÁREA	5º STATUS DO ENCAMINHAMENTO
DO QUE É FEITO?				
QUEM PRODUZ?				
COMO É EMBALADO?				
A EMBALAGEM É REUTILIZÁVEL/ RECICLÁVEL?				
É POSSÍVEL, NO RÓTULO, TER INFORMAÇÕES ÚTEIS À SAÚDE SOBRE A COMPOSIÇÃO, AS CARACTERÍSTICAS E AS PROPRIEDADES DO PRODUTO?				
QUAL É A VIDA ÚTIL DO PRODUTO?				
PODE SER REPARADO/ REUSADO?				
O QUE ACONTECE QUANDO ELE NÃO É MAIS ÚTIL?				
COMO ELE SERÁ ELIMINADO?				
PREÇO				
1º PERGUNTA DE APOIO	2º RESPOSTA	3º O QUE FAZER NA COMUNICAÇÃO?	4º ENCAMINHAR PARA QUAL ÁREA	5º STATUS DO ENCAMINHAMENTO
O PREÇO INCLUI GARANTIA DE REPARO OU DE SUBSTITUIÇÃO?				
O PREÇO REFLETE ADEQUADAMENTE O USO DOS SERVIÇOS AMBIENTAIS?				
O PREÇO É UTILIZADO PARA INCENTIVAR O CONSUMO EXCESSIVO DO PRODUTO?				



PRAÇA				
1º PERGUNTA DE APOIO	2º RESPOSTA	3º O QUE FAZER NA COMUNICAÇÃO?	4º ENCAMINHAR PARA QUAL ÁREA	5º STATUS DO ENCAMINHAMENTO
ONDE O PRODUTO É FABRICADO?				
COMO ELE É TRANSPORTADO?				
É POSSÍVEL UM TRANSPORTE MAIS EFICIENTE?				
A EMBALAGEM PARA O TRANSPORTE É REUTILIZÁVEL OU RECICLÁVEL?				
ONDE/COMO O PRODUTO É VENDIDO?				
COMO O PRODUTO CHEGA AO CLIENTE FINAL?				

PROMOÇÃO				
1º PERGUNTA DE APOIO	2º RESPOSTA	3º O QUE FAZER NA COMUNICAÇÃO?	4º ENCAMINHAR PARA QUAL ÁREA	5º STATUS DO ENCAMINHAMENTO
OS ATRIBUTOS DOS PRODUTOS SÃO VERDADEIROS E HONESTOS, OU EXAGERAM?				
OS DISTRIBUIDORES E OS REVENDADORES SÃO CAPAZES DE DIVULGAR SUSTENTABILIDADE PARA OS PRÓPRIOS CLIENTES?				
QUE RECURSOS SÃO UTILIZADOS PARA COMUNICAR OS ATRIBUTOS DOS PRODUTOS?				
OS PRODUTOS DIZEM ALGO SOBRE OS VALORES DA ORGANIZAÇÃO? O QUÊ?				
EXISTE A OPORTUNIDADE DE USAR OS PRODUTOS PARA MELHORAR A REPUTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO?				
ESTÃO SENDO UTILIZADOS, NA PUBLICIDADE E NA PROMOÇÃO DOS PRODUTOS, LINKS COM A SUSTENTABILIDADE DA EMPRESA? QUAIS?				

1 CSR EUROPE – Sustainable Marketing Guide – 4Ps for 3Ps, s/d – texto adaptado por Janine Saponara.

ITEM 6 *Checklist* dos impactos do produto²

Dos 4Ps (produto, praça, preço, promoção) para os 3Ps: *People* (pessoas), *Profit* (lucro) and *Planet* (planeta)

PERGUNTA DE APOIO	JUSTIFICATIVA	O QUE VOCÊ PODE FAZER PARA MELHORAR?
<p>1. O NEGÓCIO É COMPROMETIDO? É importante que a alta administração se convença da importância da agenda de sustentabilidade?</p>	<p>Analise o que este público lê/vê. O que o impacta? Compare. Descubra o que ele acha importante.</p>	
<p>2. VOCÊ FAZ OFERTAS VERDES? Sustentabilidade não é tática de marketing. A sua reputação não será reforçada com apenas uma “oferta verde” ao mercado.</p>	<p>Se o seu negócio é comprometido, os impactos sociais e ambientais terão de ser avaliados e tratados dentro e fora da empresa. Pode demorar, contanto que os compromissos sejam baseados em ações verdadeiras.</p>	
<p>3. SERÁ QUE A EMPRESA VÊ A OPORTUNIDADE DE MERCADO?</p>	<p>Se o negócio está convencido das vantagens da sustentabilidade, então não há mais dúvida de que a empresa abraçará as oportunidades que o mercado oferece em relação às criações sustentáveis.</p>	
<p>4. É UM NEGÓCIO DISPOSTO E CAPAZ DE SE ADAPTAR?</p>	<p>É necessário ser honesto. Para aproveitar as oportunidades apresentadas pelo foco da sustentabilidade, a empresa deve ser capaz de adaptar seus modelos de negócios, processos e sistemas.</p>	
<p>5. ONDE ESTÃO OS RISCOS?</p>	<p>Nenhuma organização é perfeita; então, antes de comunicar abertamente a sustentabilidade, conduza uma análise Fofa [Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças].</p>	
<p>6. VOCÊ CONSTRÓI PONTES?</p>	<p>Equipes de marketing e RSE foram afastadas, mas as coisas estão mudando. As equipes de marketing, propaganda, RSE e sustentabilidade têm trabalhado cada vez mais próximas e construído pontes entre produtos, marcas e a imagem das empresas e dos consumidores.</p>	
<p>7. VOCÊ ESTÁ CONECTADO?</p>	<p>Equipes de marketing e sustentabilidade têm que estar conectadas. Use redes e contatos para se atualizar. Mas não confie apenas no que é relatado pelos meios de comunicação. Desenvolva suas fontes e, sobretudo, seu senso crítico.</p>	

² CSR EUROPE – Sustainable Marketing Guide – 4Ps for 3Ps, s/d – texto adaptado por Janine Saponara.



ITEM 7 Tabela “Como a sustentabilidade se aplica ao seu setor de atividade”³

Muitas questões de sustentabilidade são altamente específicas em relação aos diferentes setores. As empresas farmacêuticas, por exemplo, deparam-se com questões sociais e ambientais bem diferentes das enfrentadas por fabricantes de automóveis, mineradoras, bancos ou varejistas. A autoavaliação deve abranger a análise da situação da indústria, das forças indutoras que afetam a sustentabilidade do setor e da posição da empresa em relação aos temas específicos do setor.

PRINCIPAIS QUESTÕES DE SUSTENTABILIDADE EM SETORES SELECIONADOS	
SETOR	QUESTÕES DE SUSTENTABILIDADE
PRODUTOS FARMACÊUTICOS	Necessidade de novos modelos de negócios que tornem os medicamentos acessíveis no mundo em desenvolvimento
AGRICULTURA E BIOTECNOLOGIA	Preocupação e ações pós-críticas e receios referentes a sementes e alimentos transgênicos e ao desenvolvimento de tecnologias que promovam o uso racional da água
CELULOSE E PAPEL	Desenvolvimento de programas de certificação que garantam tecnologias de exploração de madeira não prejudiciais ao meio ambiente
COMPUTADORES E TELECOMUNICAÇÕES	Necessidade de estreitar o “abismo digital”, por meio de atividades de filantropia e do desenvolvimento de produtos para a base da pirâmide, e de reduzir o lixo eletrônico
VESTUÁRIO	Demanda por monitoramento mais cuidadoso das práticas trabalhistas e ambientais da cadeia de suprimentos
AUTOMOBILÍSTICA	Frequentes críticas aos utilitários esportivos e outros veículos com forte impacto ambiental e altos custos de energia
ENERGIA	Cuidado com o impacto ambiental da exploração de petróleo e do uso de combustíveis fósseis sobre o aquecimento global; desenvolvimento de energias alternativas menos impactantes ao meio ambiente, tais como a eólica, a solar e a biomassa
BANCOS E OUTRAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	Necessidade de avaliação sistemática e confiável do impacto ambiental, econômico e social dos projetos de desenvolvimento a serem financiados
MINERAÇÃO E OUTRAS	Cuidado com os impactos ambientais; pressões para que revelem os pagamentos que fazem aos governos locais, estaduais e federais onde atuam
ALIMENTOS	Necessidade de lidar com as pressões dos consumidores e dos reguladores relacionados com a obesidade

³ SAVITZ, Andrew W. *A empresa sustentável*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. Texto adaptado por Janine Saponara.

ITEM 8 “Como lançar o departamento de sustentabilidade virtual”

No caso de muitas empresas, a solução ideal para o dilema estrutural talvez seja criar um departamento de sustentabilidade virtual. Isso significa interligar muitos empregados de vários departamentos, para compartilhar ideias, *insights* e ferramentas relacionadas com a sustentabilidade. Também envolve a criação de condições para que os gestores busquem o apoio adicional de fontes externas – consultores, ONGs, parceiros de negócios, fornecedores, clientes e outras, capazes de contribuir para o esforço.

Como lançar o departamento de sustentabilidade virtual? Como ele opera? Eis algumas ideias:

➔ **COMECE EM REDES PESSOAIS.** Para identificar quem deve participar do departamento, reúna-se com duas ou três pessoas-chave que já tenham demonstrado interesse e comprometimento em relação ao conceito de gestão da sustentabilidade. Em seguida, dedique algum tempo à busca de nomes de pessoas em toda a organização cujas contribuições talvez sejam relevantes. Pense em seus colegas das áreas de pesquisa e desenvolvimento, marketing, operações, recursos humanos, finanças e outros departamentos que possam estar interessados em sustentabilidade e que talvez disponham de recursos ou de conhecimentos necessários para o empreendimento.

➔ **PESQUISE A ORGANIZAÇÃO.** Amplie sua lista de nomes por meio de uma pesquisa geral da organização. Envie um questionário por *e-mail*. Especifique

as principais áreas de foco (redução da poluição, aumento da segurança do trabalho, gestão ética da cadeia de suprimentos, projeto de embalagens sustentáveis e assim por diante) e peça aos empregados para indicar suas áreas de interesse e seus antecedentes relevantes. Elabore um questionário sucinto. Caso seu preenchimento exija mais de cinco minutos, a taxa de resposta despencará.



➔ **BUSQUE TODOS OS TIPOS DE DIVERSIDADE.**

Ao elaborar a lista final de convites, procure refletir a diversidade da empresa – não só em termos demográficos (gênero, idade, etnia, orientação sexual, preferências políticas), mas também em termos de áreas de negócios e de formação profissional. Não deixe de incluir pessoal de linha e pessoal de apoio, veteranos e novatos, técnicos de diferentes campos e especialistas em comunicação, além de pessoas boas em “números” e pessoas boas em “gente”. Considere os vários recursos que talvez sejam necessários e tente envolver pelo menos uma pessoa capaz de fornecer cada um deles. E, se possível, procure garantir a representação de todas as grandes unidades organizacionais da empresa – em termos de geografia, linha de produtos, mercado-alvo e centro de lucro.

➔ **NOMEIE UM RESPONSÁVEL.** Alguém deve assumir a responsabilidade por monitorar, orientar, estimular e controlar as atividades do



departamento. Se possível, trabalhe com os gestores seniores para incluir essa tarefa na descrição de cargo do responsável, para integrá-la em sua lista anual de objetivos e incentivos e para atribuir-lhe parcela de tempo significativa entre as atribuições do titular (50% ou mais).

➤ **RECORRA À TECNOLOGIA PARA CONSTITUIR A COMUNIDADE VIRTUAL.** Uma das principais funções do departamento de sustentabilidade virtual é proporcionar fórum adequado em que os participantes possam abordar questões, desafios, problemas e oportunidades, compartilhar ideias e expor preocupações e interesses. Entrose-se com a equipe de TI da empresa para desenvolver sistemas de gestão de conhecimento que facilitem os tipos de interação necessários.

➤ **PROMOVA ENCONTROS PESSOAIS FACE A FACE.** A comunicação eletrônica deve ser complementada pela comunicação ao vivo. Alguns assuntos não podem ser analisados em profundidade suficiente

por *e-mail* ou através de *blogs*. Além disso, a comunicação não raro é mais dinâmica no contexto de reuniões informais ou de *workshops* estruturados. Essas reuniões não precisam ser muito elaboradas ou frequentes. Basta que sejam realizadas uma vez por trimestre ou duas vezes por ano, com duração de quatro a oito horas. Caso seja possível realizá-las fora da empresa, em instalações adequadas, num hotel ou numa casa de eventos, tanto melhor, pois assim se reduz a probabilidade de que os participantes sejam convocados para apagar incêndios ou comparecer a outras reuniões.

➤ **DIVULGUE OS RESULTADOS.** Periodicamente, difunda em toda a empresa os resultados obtidos pelo departamento, o que é ainda mais importante, caso se trate de unidade virtual, que não consta dos organogramas tradicionais e que, portanto, não raro é ignorada nos relatórios internos. Você pode usar os meios de comunicação existentes, como o boletim informativo da empresa, ou desenvolver novo veículo

exclusivamente para essa finalidade. Difunda as boas e as más notícias. Não se limite a mencionar os prêmios recebidos ou a cobertura favorável na imprensa. Sua credibilidade na empresa será muito maior, se você anunciar: “No ano passado, ficamos aquém de nossa meta de redução de acidentes de trabalho. Expomos abaixo os detalhes, assim como os nossos planos para reverter a situação no próximo ano”.

➤ **RENOVE A EQUIPE QUANDO NECESSÁRIO.** Como qualquer outro grupo de trabalho, o departamento de sustentabilidade virtual necessitará de sangue novo, de tempos em tempos. Esteja atento a novos empregados que possam participar da equipe; se for o caso, afaste outros que já não estejam interessados ou cujas atribuições tenham mudado.

Não importa que você acabe usando uma força-tarefa, um campeão, vários campeões, um departamento de sustentabilidade virtual ou real, um departamento existente ou algum outro modelo organizacional – tente agir com rapidez para embutir o planejamento e os objetivos da sustentabilidade nos processos de trabalho dos principais departamentos da empresa. Em seguida, reavalie o programa ao menos uma vez por ano. Identifique o que está e o que não está funcionando e faça os ajustes necessários. Como outras questões de negócios, o desafio da sustentabilidade se encontra em constante evolução, e sua organização também precisa evoluir.

■ ADVOCACY

Fazer *advocacy*, segundo a Escola de Direito da Universidade de Harvard, é buscar apoio para uma causa ou para que uma pessoa ou um grupo possa exercer os seus direitos já adquiridos. Por exemplo: no Brasil, uma ONG faz *advocacy* para que crianças pobres possam ter educação de qualidade, um direito garantido pela Constituição Brasileira, mas não exercido por uma série de motivos.

FONTE: HARVARD BUSINESS REVIEW – JULHO/2007

■ AGENDA 21

Programa de ações do Ministério do Meio Ambiente que visa concretizar objetivos do desenvolvimento sustentável definidos no Rio de Janeiro, em 1992, durante a Segunda Conferência da Terra, patrocinada pela ONU.

Os países que se comprometeram a implementá-la devem aplicá-la nos âmbitos nacional, regional e local. Com isso, cidades e comunidades são incentivadas a colocar em prática uma política de desenvolvimento sustentável. No Brasil, já existem mais de 150 Agendas 21 locais em andamento.

FONTE: HTTP://MMA.GOV.BR

■ ALIMENTOS ORGÂNICOS

A Lei Federal nº 10.831, de 23 de dezembro de 2007, considera o sistema orgânico de produção agropecuária aquele em que se adotam técnicas, mediante a otimização do uso dos recursos naturais e socioeconômicos disponíveis e o respeito à integridade cultural das comunidades rurais, tendo por objetivo a sustentabilidade econômica e ecológica, a maximização dos benefícios sociais e a minimização da dependência de energia não renovável e empregando métodos culturais, biológicos e mecânicos para a proteção do meio ambiente.

FONTE: HTTP://WWW.PLANALTO.GOV.BR/CCVIL_03/LEIS/2003/L10.831.HTM

■ AMBIENTALMENTE AMIGÁVEL (ECOFRIENDLY)

O termo aplica-se às atitudes ecologicamente corretas, tomadas por empresas, instituições ou pessoas. Atesta que elas agem em concordância com o que há de mais sustentável naquele segmento.

FONTE: HTTP://WWW.ECODESENVOLVIMENTO.ORG.BR

■ AQUECIMENTO GLOBAL

É o resultado do lançamento excessivo de gases de efeito estufa, sobretudo dióxido de carbono (CO₂), na atmosfera. Esses gases formam uma espécie de cobertor, cada dia mais espesso, que torna o planeta cada vez mais quente e não permite a saída da radiação solar.

FONTE: HTTP://WWW.VVWFORG.BR

■ BIODEGRADÁVEL

São características de substâncias naturais ou com elementos naturais que, ao entrar em contato com o solo, sofrem um processo de decomposição, integrando-se a esse solo, sem causar poluição.

FONTE: HTTP://WWW.IFLORESTAL.SP.GOV.BR/PUBLICACOES/SERIE_REGISTROS/IFSRRREG34/TERMINOLOGIA.PDF

■ BIODIVERSIDADE

Conjunto de todas as espécies de seres vivos do planeta, é a célula mãe do desenvolvimento sustentável, pois afeta a qualidade da vida humana e constitui um componente essencial da sustentabilidade de toda a atividade humana, incluindo a atividade econômica.

FONTE: WWW.CEBDS.ORG.BR

■ CADEIA DE VALOR

Conceito criado por Michael Porter em que se desagrega uma empresa em atividades estratégicas para se compreender o comportamento dos custos, as fontes de receitas e os potenciais de diferenciação. Trata-se de identificar as atividades, dentro de uma empresa, que agregam valor aos produtos e/ou serviços que a empresa vende e que, como consequência, geram recursos, podendo ser fontes de diferenciação competitiva. O conceito também se aplica ao conjunto de empresas de uma mesma cadeia de abastecimento.

FONTE: HTTP://WWW.MITSLDAN.MIT.EDU

■ CARTA DA TERRA

A Carta da Terra é uma declaração de princípios éticos fundamentais para a construção, no século 21, de uma sociedade global justa, sustentável e pacífica. Busca inspirar todos os povos a um novo sentido de interdependência global e responsabilidade compartilhada voltado para o bem-estar de toda a família humana, da grande comunidade da vida e das futuras gerações. É uma visão de esperança e um chamado à ação.

FONTE: HTTP://WWW.CARTADATERRABRASIL.ORG

■ CONSUMO CONSCIENTE

Consumir de forma consciente é buscar o equilíbrio entre a sua satisfação pessoal e a sustentabilidade, maximizando as consequências positivas desse ato não só para si mesmo, mas também para as relações sociais, a economia e a natureza. O consumidor consciente busca disseminar o conceito e a prática do consumo consciente, fazendo com que pequenos gestos realizados por um número muito grande de pessoas promovam grandes transformações.

FONTE: HTTP://WWW.KAKATU.ORG.BR

■ COMÉRCIO SOLIDÁRIO/ COMÉRCIO JUSTO/COMÉRCIO EQUITATIVO OU FAIR TRADE

Fluxo comercial diferenciado, baseado em justiça, solidariedade e transparência, para o fortalecimento dos empreendimentos econômicos solidários no país. Dentre os seus princípios, destacam-se: condições dignas de trabalho e remuneração às atividades de produção, agregação de valor e comercialização e a sustentabilidade socioambiental das redes de produção e comercialização; preservação do meio ambiente; e valorização da diversidade étnica e cultural nas relações comerciais.

FONTE: HTTP://WWW.MTE.GOV.BR/ECOSOLIDARIA/PROG_ORGANIZACAO_SISTEMA.ASP

■ CONVENÇÃO DA MUDANÇA DO CLIMA

Acordo internacional, assinado por 175 países mais a União Europeia, para reconhecer a mudança do clima como uma preocupação comum da humanidade. Os governos que a assinaram tornaram-se Partes da Convenção, propondo-se a elaborar uma estratégia global para proteger o sistema climático para gerações presentes e futuras. A Convenção estabelece a necessidade do compartilhamento do ônus na luta contra a mudança do clima.

FONTE: EFEITO ESTUFA E A CONVENÇÃO DO CLIMA, MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA (MCT) E BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (BNDES)

■ CONVENÇÃO SOBRE DIVERSIDADE BIOLÓGICA (CDB)

É um dos mais importantes instrumentos internacionais relacionados ao meio ambiente e funciona como um "guarda-chuva" legal/político para diversas convenções e acordos ambientais mais específicos. A CDB é o principal fórum mundial na definição do marco legal e político para temas e questões relacionados à biodiversidade (168 países assinaram a CDB e 188 já a ratificaram, tendo



FABRICHELYN ASSIS/STEFIE FOTOGRAFICO

estes últimos se tomou parte da Convenção).

FONTE: [HTTP://WWW.CDB.GOV.BR/CDB](http://www.cdb.gov.br/cdb)

■ DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Desenvolvimento capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações. É o desenvolvimento que não esgota os recursos para o futuro. Essa definição surgiu na Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, criada pelas Nações Unidas para discutir e propor meios de harmonizar dois objetivos: o desenvolvimento econômico e a conservação ambiental.

FONTE: [HTTP://WWW.WWF.ORG.BR](http://www.wwf.org.br)

■ ECOEFICIÊNCIA

A ecoeficiência é alcançada mediante o fornecimento de bens e serviços, a preços competitivos, que satisfaçam as necessidades humanas e tragam qualidade de vida, ao mesmo tempo em que se reduz progressivamente o impacto ambiental e o consumo de recursos, ao longo do ciclo de vida, a um nível, no mínimo, equivalente à capacidade de sustentação estimada da Terra.

FONTE: [HTTP://WWW.CEBDS.ORG.BR](http://www.cebds.org.br) (CONCEITO ELABORADO PELO WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT – WBCSD, EM 1992).

■ ECOSISTEMA

É um complexo dinâmico de plantas, animais, micro-organismos e características físicas ambientais que interagem umas com as outras. Os serviços dos ecossistemas são os benefícios que o homem aproveita dos ecossistemas, os quais são produzidos pelas interações dentro do ecossistema.

FONTE: [HTTP://WWW.CEBDS.ORG.BR/CEBDS/PUB-DOCS/PUB-MEA-OPORTUNIDADES-EMPRESAS.PDF](http://www.cebds.org.br/cebds/pub-docs/pub-mea-opportunidades-empresas.pdf)

■ ECOFRIENDLY — ver *Ambientalmente Amigável*

■ EFEITO ESTUFA

O efeito estufa é um fenômeno natural para manter o planeta aquecido. Dessa forma, é possível a vida na Terra. O problema é que, ao lançar muitos gases de efeito estufa (GEEs) na atmosfera, o planeta se torna cada vez mais quente, o que pode levar à extinção da vida na Terra.

FONTE: [HTTP://WWW.WWF.ORG.BR/NATUREZA/BRASILEIRA/MEIO_AMBIENTE_BRASIL/CLIMA/MUDANCAS_CLIMATICAS](http://www.wwf.org.br/natureza/brasileira/meio_ambiente/brasil/clima/mudancas_climaticas)

■ FOOTPRINT — ver *Pegada Ecológica*

■ GOVERNANÇA CORPORATIVA

Surgiu para superar o “conflito de agência”, decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. Nessa situação, o proprietário delega a um agente especializado o poder de decisão sobre sua propriedade. No entanto, os interesses do gestor nem sempre estão alinhados com os do proprietário, resultando em um conflito de agência. A preocupação da governança corporativa é criar um conjunto eficiente de mecanismos para assegurar que o comportamento dos executivos esteja alinhado ao interesse dos acionistas.

FONTE: [HTTP://WWW.IBGC.ORG.BR](http://www.ibgc.org.br)

■ GREENWASHING ver *Lavagem Verde*

■ GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)

É uma organização não governamental internacional, com sede em Amsterdã, na Holanda, cuja missão é desenvolver e disseminar globalmente diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade utilizados voluntariamente por empresas do mundo todo. Embora as Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade da GRI pretendam, em longo prazo, ser aplicáveis a todos os tipos de organização, o trabalho inicial é dirigido a organizações empresariais.

FONTE: [WWW.GLOBALREPORTING.ORG](http://www.globalreporting.org)

■ ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL (ISE)

Lançado em 2005, pela Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), o ISE oferece um indicador para as ações de empresas comprometidas com a responsabilidade social e a sustentabilidade e que promovam boas práticas de governança corporativa.

FONTE: [HTTP://WWW.BOVESPA.COM.BR](http://www.bovespa.com.br)

■ IMPACTO AMBIENTAL

Qualquer alteração das propriedades físicas, químicas e biológicas do meio ambiente, causada por qualquer forma de matéria ou energia resultante das atividades humanas, que, direta ou indiretamente, afetem: a saúde, a segurança e o bem-estar da população; as atividades sociais e econômicas; a biota; as condições estéticas e sanitárias do meio ambiente e a qualidade dos recursos ambientais.

FONTE: [HTTP://WWW.MMA.GOV.BR/PORT/CONAMA/LEGIABRE.CFM?CODLEGI=23](http://www.mma.gov.br/port/conama/legiabre.cfm?codlegi=23)

■ LAVAGEM VERDE (*GREENWASHING*)

Usado para descrever o ato de enganar os consumidores sobre as práticas ambientais de uma empresa ou os benefícios ambientais de um produto ou serviço. O termo *greenwashing*, da língua inglesa, surgiu nos anos 1990, da junção de duas palavras: *green* (verde) e *wash* (lavar), em referência à prática de *whitewash*, nome dado a um tipo de tinta branca barata (tipo a pintura a cal, no Brasil) usada para pintar fachadas de casas com o objetivo de disfarçar a sujeira.

FONTE: [HTTP://WWW.STOPGREENWASH.ORG/](http://www.stopgreenwash.org/)

■ LOBBY RESPONSÁVEL

Fazer *lobby* significa tentar influenciar o pensamento de legisladores ou outros atores políticos a favor de (ou contra) uma causa específica. O termo *lobby responsável* se refere ao *lobby* - feito por um grupo de pessoas engajadas em causas socioambientais ou tidas como 'politicamente corretas' pela maioria da sociedade - para tentar influenciar legisladores ou outros atores políticos a favor de (ou contra) uma causa específica. Normalmente os beneficiários dessa causa são a própria sociedade.

FONTE: [HTTP://WWW.APC.ORG](http://www.apc.org) (ASSOCIATION FOR PROGRESSIVE COMMUNICATIONS)

■ MARKETING VERDE

Comunicação dos produtos que faz referências às características de respeito ao meio ambiente inerentes a eles e/ou aos processos de sua fabricação e de contribuição ao desenvolvimento local. Nesse caso, a intenção tende a ser prioritariamente promocional: as mensagens procuram vender produtos “verdes” de empresas que os veem como oportunidades de negócio.

FONTE: *SUSTAINABILITY COMMUNICATION – A TOOLKIT FOR MARKETING AND ADVERTISING COURSES* (2007) – UNEP

■ MATERIALIDADE

Princípio que pressupõe que as empresas, ao relatarem suas atividades, devem cobrir temas e indicadores que reflitam os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos a ponto de influenciarem substancialmente as avaliações e as decisões dos diversos *stakeholders*. A materialidade é o limiar a partir do qual um tema ou indicador se torna suficientemente expressivo para ser relatado. A partir desse limiar, nem todos os temas relevantes terão igual importância e ênfase dentro do relatório.

FONTE: [HTTP://WWW.GLOBALREPORTING.ORG](http://www.globalreporting.org)

■ OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO DO MILÊNIO (ODM)

Compromisso aprovado por 191 países, em 2000, que prevê um conjunto de oito objetivos para melhorar a qualidade de vida, saúde, educação e meio ambiente do planeta. Até 2015, espera-se tirar da miséria cerca de 1 bilhão de pessoas que vivem com menos de US\$ 1 por dia e garantir que todas as crianças estejam matriculadas em escolas.

FONTE: [HTTP://WWW.OBJETIVOSDOMILENIO.ORG.BR](http://www.objetivosdomilenio.org.br)

■ PACTO GLOBAL (*GLOBAL COMPACT*)

Iniciativa desenvolvida pela ONU com o objetivo de mobilizar a comunidade empresarial internacional para a adoção, em suas práticas de negócios, de valores fundamentais e internacionalmente aceitos, nas áreas de desenvolvimento humano, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção, refletidos em 10 princípios.

[WWW.PACTOGLOBAL.ORG.BR](http://www.pactoglobal.org.br)

■ PEGADA ECOLÓGICA (*FOOTPRINT*)

Mostra até que ponto nossa maneira de viver está de acordo com a capacidade que o planeta tem de oferecer, e renovar seus recursos naturais e absorver os resíduos que geramos por anos. Não é uma medida exata, e sim uma estimativa do tamanho das áreas produtivas, de terra e de mar, que uma pessoa ou toda uma sociedade utiliza para viver.

FONTE: [WWW.WWF.ORG.BR](http://www.wwf.org.br)

■ PRINCÍPIOS DO EQUADOR

São critérios mínimos para a concessão de crédito acima de US\$ 10 milhões, que asseguram que os projetos financiados sejam desenvolvidos de forma socioambientalmente responsável. Os objetivos são garantir a sustentabilidade e reduzir o risco de inadimplência. Foram criados em outubro de 2002, quando a International Finance Corporation (IFC), braço financeiro do Banco Mundial, promoveu um encontro de bancos privados internacionais, para discutir experiências com investimentos em projetos envolvendo questões sociais e ambientais em mercados emergentes.

[HTTP://WWW.COMPENDIOSUSTENTABILIDADE.COM.BR](http://www.compendiosustentabilidade.com.br)

■ PRODUÇÃO MAIS LIMPA (P+L)

Aplicação contínua de uma estratégia ambiental preventiva integrada a processos, produtos e serviços, para aumentar a eficiência global e reduzir riscos para a saúde humana e o meio ambiente. A P+L pode ser aplicada a processos usados em qualquer indústria, a produtos em si e a vários serviços providos à sociedade.

FONTE: UNITED NATIONS ENVIRONMENTAL PROGRAMME, [HTTP://WWW.UNEP.ORG](http://www.unep.org)

■ PROTOCOLO DE QUIOTO

Acordo internacional lançado em 1997, no Japão, para estabilizar a concentração de gases que provocam o efeito estufa e garantir o modelo de desenvolvimento limpo. Entrou em vigor em 2005 e prevê que, entre 2008 e 2012, os países desenvolvidos reduzam suas emissões em 5,2%, em relação aos níveis de 1990.

FONTE: [HTTP://WWW.ECODESENVOLVIMENTO.ORG.BR](http://www.ecodesenvolvimento.org.br)

■ RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE

Focaliza os processos pelos quais a empresa mede, comunica e desenvolve seus valores, processos, objetivos e metas. O relatório é uma ferramenta para a promoção desses objetivos, à medida em que se torna uma referência como indicador da gestão empresarial com enfoque social e ambiental.

FONTE: [HTTP://WWW.CEBDS.ORG.BR](http://www.cebds.org.br)

■ RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSE)

A RSE é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

FONTE: [HTTP://WWW.ETHOS.ORG.BR](http://www.ethos.org.br)

■ STAKEHOLDERS

Stakeholder [em português, público de relacionamento] é um termo usado para designar pessoas, empresas, instituições e comunidades que influenciam ou são influenciadas pelos resultados de uma organização: acionistas, funcionários,

fornecedores, credores, clientes, governo e sociedade, entre outros.

FONTE: [HTTP://WWW.ECODESENVOLVIMENTO.ORG.BR](http://www.ecodesenvolvimento.org.br)

■ SUSTENTABILIDADE

É a aplicação do conceito de desenvolvimento sustentável pelas empresas. Sustentabilidade é um jeito de fazer as coisas, de tomar decisões levando em conta as pessoas, o lucro e o planeta. Para as organizações, é uma forma de gestão dos funcionários, do impacto ambiental, da relação com comunidade, clientes e fornecedores.

FONTE: [HTTP://WWW.ECODESENVOLVIMENTO.ORG.BR](http://www.ecodesenvolvimento.org.br)

■ SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL OU CORPORATIVA

Para o setor empresarial, o conceito de sustentabilidade promove inclusão social, reduz – ou otimiza – o uso de recursos naturais e o impacto sobre o meio ambiente, preservando a integridade do planeta para as futuras gerações, sem desprezar a rentabilidade econômico-financeira da empresa. Essa abordagem cria valor ao acionista e proporciona maior probabilidade de continuidade do negócio no longo prazo, ao mesmo tempo em que contribui para o desenvolvimento sustentável de toda a sociedade neste planeta.

FONTE: [HTTP://WWW.ECODESENVOLVIMENTO.ORG.BR](http://www.ecodesenvolvimento.org.br)

■ TECNOLOGIA LIMPA

Desenvolvimento de técnicas e alternativas viáveis de minimização do impacto ambiental. Definem-se como tecnologias limpas aquelas que reúnem as seguintes características: utilizam compostos não agressivos e de baixo custo, exigem menor consumo de reagentes, produzem pouco ou nenhum resíduo e permitem controle mais simples e eficiente de sua eliminação.

FONTE: [HTTP://WWW.FIEC.ORG.BR/IEL/BOLSADERESIDUOS/ARTIGOS](http://www.fiec.org.br/iel/bolsaderesiduos/artigos)

■ TRIPLE BOTTOM LINE OU PEOPLE, PROFIT AND PLANET

Conceito que resume o tripé da sustentabilidade, segundo o qual, para ser bem-sucedida no longo prazo, a empresa deve buscar equilíbrio e harmonia nos desempenhos econômico, social e ambiental.

FONTE: [HTTP://WWW.ECODESENVOLVIMENTO.ORG.BR](http://www.ecodesenvolvimento.org.br)

AGRADECIMENTOS

Ao presidente da Câmara Temática de Comunicação (CTCOM), Eraldo Carneiro, e ao minicomitê da CTCOM: Ana Cláudia Pais, Milena Buosi e Rodrigo Vieira da Cunha.

Aos palestrantes do *4º Encontro do Ciclo de Encontros do Sustentável 2008*,
“O Papel da Comunicação na Sustentabilidade”,

André Trigueiro, Célia Rosemblum, Clóvis de Barros, Guilherme Canela, Luciano Martins, Lynette Thorstensen, Nicolas George Trad, Paulo Nassar, Rachel Trajber, Solitaire Townsend e consultores Paulo D. Branco e Ricardo Voltolini.

AOS MEMBROS INTEGRANTES DA CTCOM:

Cassiano Barreiros, Carolina Simonetti, Cecília Bhering, Cláudio Luiz Gomes, Cláudio Vilaça, Cristiane Oliveira, Érica Machado, Fabiano Lima, Flávio Chantre, Glória Alvarez, Graziela Vasconcelos, Izabella Ceccato, Liliane Pellegrini, Luciana Rego, Luciano de Souza, Marcus Nakagawa, Mariana Menezes, Mônica Neves, Mônica Salles, Mylene Ferreira, Nelson Letaif, Nemércio Nogueira, Patrícia Salvatori, Priscila Foglia, Renato Delmanto, Telma Mondoni, Umberto Cinque e William Sarayed.

A Fadwa Andrade, Helen Costa, Talita Itabaiana e Vânia Velloso.



FICHA TÉCNICA – GUIA DE COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

REALIZAÇÃO:

Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS)
Câmara Temática de Comunicação e Educação do CEBDS (CTCOM)

EQUIPE CEBDS

CHAIRMAN: Marcos Bicudo

PRESIDENTE EXECUTIVO: Fernando Almeida

DIRETORA VICE-PRESIDENTE: Beatriz Bulhões

DIRETORA: Marina Grossi

COORDENAÇÃO DO PROJETO: Flávia Ribeiro (Coord. de Comunicação do CEBDS)
e Pablo Barros

ASSISTENTE DE COMUNICAÇÃO: Fernanda Resende

COORDENAÇÃO EDITORIAL: Lead Comunicação e Sustentabilidade

REDAÇÃO E EDIÇÃO: Janine Saponara – Jornalista responsável Mtb: 26.234

REVISÃO ORTOGRÁFICA: Assertiva Produções Editoriais

REVISÃO TÉCNICA: Equipe CEBDS e minicomitê da CTCOM

PROJETO GRÁFICO: Vendo Design

EDIÇÃO DE ARTE: Marco Cançado e Dora Dias

FOTOGRAFIA: Bruno Bernardi (retratos), Fabio Chelini (assistente)

PRODUÇÃO: Dora Dias

IMPRESSÃO: Neoband Soluções Gráficas

TIRAGEM: 2 mil exemplares

Todos os direitos reservados.



MICHEL PRODUÇÃO EMPRESARIAL

- AGENDA 21. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/agenda21>>. Acesso em: 2 nov. 2009.
- ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- _____. **Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- BALDISSERA, R. **Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: UNISINOS, 2000.
- CARSOM, R. L. **A primavera silenciosa**. Disponível em: <http://geocities.com/esabio/cientistas/primaavera_silenciosa.htm>. Acesso em: 2 nov. 2009.
- CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: <<http://www.cebds.org.br>>. Acesso em: 2 nov. 2009.
- _____. **Fatos e tendências para 2050: energia e mudanças climáticas**. CEBDS, s/d.
- _____. **Mercados do amanhã**, 2002. Publicado pelo WBCSD.
- DAY, B. A.; MONROE, M. C. **Environmental education and communication for a sustainable world: handbook for international practitioners**. GreenCom/USAID, 2000.
- DECLARAÇÃO DE ESTOCOLMO SOBRE O MEIO AMBIENTE HUMANO DE 1972. Disponível em: <<http://www.dhnet.org.br/direitos/sip/onu/doc/estoc72.htm>>. Acesso em: 2 nov. 2009.
- DEFRA – Department for Environment Food and Rural Affairs. Disponível em: <<http://www.defra.gov.uk>>. Acesso em: 2 nov. 2009.
- _____. **Green claims. Practical guidance: how to make a good environmental claim**. Londres, 2003.
- _____. **Sustainable events guide**. Londres, 2007.
- DOW JONES. **Dow Jones Sustainability Indexes**. Disponível em: <<http://www.sustainability-indexes.com>>. Acesso em: 2 nov. 2009.
- FOREST STEWARDSHIP COUNCIL. Disponível em <<http://www.fsc.org.br>>. Acesso em: 2 nov. 2009.
- FUNDAÇÃO NICOLAS HULOT. **Ecoguia: guia ecológico de A a Z**. São Paulo: Landy, 2008.
- FUTERRA SUSTAINABILITY COMMUNICATIONS. Disponível em: <<http://www.futerra.co.uk>>. Acesso em: 2 nov. 2009.
- _____. **The greenwash guide**.
- _____. **Words that sell: how the public talks about sustainability**.
- GIACOMINI FILHO, C. **Meio ambiente & consumismo**. São Paulo: Senac, 2008.
- GLOSSÁRIO DE TERMOS. Disponível em: <<http://www.ecodesenvolvimento.org.br/glossariodetermos>>. Acesso em: 2 nov. 2009.
- GRI – Global Reporting Initiative. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org>>. Acesso em: 2 nov. 2009.
- _____. **Diretrizes para relatório de sustentabilidade**. São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/PortugueseLanguagePage.htm>>. Acesso em: 2 nov. 2009.
- INSTITUTO AKATU. Disponível em: <<http://www.akatu.org.br>>. Acesso em: 2 nov. 2009.
- LEFF, E. **Saber ambiental: sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- ONU – Organização das Nações Unidas. Disponível em: <<http://www.onu-brasil.org.br>>. Acesso em: 2 nov. 2009.
- _____. **Avaliação ecossistêmica do milênio: ecossistemas e bem-estar humano: oportunidades e desafios para a indústria**. Tradução de CEBDS/ Ministério do Meio Ambiente, 2005.
- SAPONARA, J. **Comunicar é preciso**. São Paulo: ABRACOM, 2005.
- _____. **Manual do evento sustentável**. São Paulo: 2008. Disponível em: <<http://www.lead.com.br>>. Acesso em: 2 nov. 2009.
- SAVITZ, A. W. **A empresa sustentável**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- SENGE, P. **A revolução decisiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL. Disponível em: <<http://www.sa-intl.org.br>>. Acesso em: 2 nov. 2009.
- SUSTAINABILITY. Disponível em: <<http://www.sustainability.com>>. Acesso em: 2 nov. 2009.
- TRIGUEIRO, A. **Meio ambiente no século 21: 21 especialistas falam da questão ambiental nas suas áreas de conhecimento**. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.
- UNEP – United Nations Environment Programme. Disponível em: <<http://www.unep.org>>. Acesso em: 2 nov. 2009.
- _____. **Communicating sustainability: how to produce public campaigns**, 2005.
- UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. Disponível em: <<http://www.unglobalcompact.org>>. Acesso em: 2 nov. 2009.
- WBCSD – World Business Council for Sustainable Development. Disponível em: <<http://www.wbcsd.org>>. Acesso em: 2 nov. 2009.
- _____. **From challenge to opportunity: the role for business in tomorrow's society**, 2006.
- _____. **Strategic challenges for business in the use of corporate responsibility: codes, standards and frameworks**, 2004. Written with Institute of Social and Ethical Accountability.
- WRI – World Resources Institute. Disponível em: <<http://www.wri.org>>. Acesso em: 2 nov. 2009.

PATROCINADORES:



REALIZAÇÃO:



CEBDS

Conselho Empresarial Brasileiro
para o Desenvolvimento Sustentável

www.cebds.org.br