



O Papel da Comunicação no Resgate da Dimensão Social da Sustentabilidade nas Organizações¹

Luiz Carlos de MACEDO²
Universidade de São Paulo, São Paulo, SP³

Resumo

Este artigo propõe discutir a sustentabilidade à luz dos estudos de autores da comunicação organizacional. Neste estudo, o autor parte da premissa que as organizações empresariais estão priorizando fortemente os aspectos econômicos e ambientais da sustentabilidade, relegando a um segundo plano os aspectos sociais. O artigo pretende, por meio de uma análise teórica e da pesquisa bibliográfica, ressaltar o papel da comunicação no resgate da dimensão social da sustentabilidade nas organizações, destacando a participação do profissional de comunicação neste contexto e o surgimento da comunicação sustentável.

Palavras-chave: Comunicação; Comunicação Organizacional; Sustentabilidade; Dimensão Social; Comunicação Sustentável.

1. Introdução

A comunicação é um dos elementos fundamentais na constituição e no entendimento das organizações contemporâneas. Deetz (2001) comprova esta visão quando afirma que é possível pensar a comunicação “como um modo de descrever e explicar as organizações”. Dessa forma,

Assim como a sociologia, psicologia ou economia podem ser pensadas como capazes de explicar os processos organizacionais, a comunicação também

¹ Trabalho apresentado no GP RP e Comunicação Organizacional do X Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Graduado em Relações Públicas pela Universidade Estadual de Londrina (UEL). Especialista em Gestão de Sustentabilidade pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP) e Gestão de Iniciativas Sociais pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Assessor do Programa de Responsabilidade Social e Sustentabilidade no Varejo da Fundação Getúlio Vargas e professor dos cursos de MBA em Marketing e MBA em Recursos Humanos da UNINOVE – Universidade Nove de Julho. E-mail: luizmacedo@hotmail.com.

³ Aluno Especial do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP).



poderia ser pensada como um modo distinto de estudo ou modo de pensar nas organizações (DEETZ, 2001 *apud* KUNSCH, 2009b, p. 76).

Nesta mesma linha, McPhee e Zaugg (2000 *apud* Marchiori, 2008, p. 181) “entendem que organizações são constituídas comunicativamente”, ou seja, as organizações são formadas e organizadas pela comunicação que existe dentro e fora dos seus limites. A comunicação está presente na maioria das atividades da organização e, quando considerada como parte da estratégia, contribui decisivamente para a conquista dos objetivos organizacionais, alinhando missão, visão e valores, e integrando pessoas em torno de interesses comuns. Neste sentido,

Os programas de comunicação (...) de uma organização devem ser decorrentes de todo um planejamento e agregar valor aos negócios, ajudando às organizações a cumprir sua missão, atingir seus objetivos e a se posicionar institucionalmente perante a sociedade e os públicos com os quais se relacionam (KUNSCH, 2006, p. 131).

Embora a comunicação esteja alcançando o seu devido reconhecimento como parte integrante do cotidiano organizacional, ainda não é tão simples a sua compreensão estratégica por parte das lideranças e dos gestores das mais diversas áreas. Certamente, seu caráter multidisciplinar ainda não foi completamente assimilado por todas as instâncias decisivas das organizações, em especial das organizações empresariais.

De fato, a “comunicação tornou-se uma espécie de curinga, um termo que impregna a maioria dos tópicos nos estudos das organizações” (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p. 77). Porém, há muito que compreender sobre a comunicação organizacional, tendo em vista sua enorme complexidade e seu vasto potencial para mobilizar as instituições e a sociedade.

Da mesma forma que a comunicação, atualmente, a sustentabilidade é um dos assuntos mais relevantes no que diz respeito às organizações. De uma forma meteórica, o conceito de sustentabilidade, que se fez tímido ao longo de décadas, tomou proporções gigantescas no século XXI. Hoje, a sustentabilidade, assim como a comunicação, passou a ser entendida como um elemento constituinte da organização, que ajuda a decifrá-la e a entendê-la.

Kunsch (2009a, p. 10) afirma que a sustentabilidade nas organizações “é o ponto de intersecção entre as estratégias de negócio e demandas políticas, sociais e econômicas aliadas à preservação do meio ambiente”. Pode-se dizer, também, que sustentabilidade envolve a reflexão das práticas e atividades essenciais da organização,



possibilitando avaliação estratégica e reflexão profunda do negócio em relação às suas operações, uma vez que elas impactam diretamente o seu ambiente interno e externo. Na prática, isso significa fazer uma revisão completa nas políticas e diretrizes de relacionamento da organização com seus públicos de interesse (*stakeholders*), pois eles representam todos os grupos que influenciam e são influenciados pela organização.

Ao longo dos últimos dez anos, a sustentabilidade passou a fazer parte do cotidiano das organizações empresariais, sendo qualificada como um elemento estratégico. No entanto, semelhante à comunicação, sua percepção e seu entendimento estão longe de serem completamente assimilados pela alta administração e pelos gestores das empresas. “A disciplina da sustentabilidade está sendo desenvolvida e ainda não existe consenso em relação ao seu conceito, principalmente quanto a sua aplicabilidade no escopo empresarial” (CORAL; ROSSETO; SELIG, 2003, p. 6). Isso dá margem a uma série de interpretações e definições de sustentabilidade, dificultando seu entendimento e fazendo com que seu conceito seja abordado de forma equivocada em diferentes situações.

No campo da comunicação faz sentido concordar com a visão de Baldissera (2009, p. 36), quando aponta que o “termo ‘sustentabilidade’ é da qualidade do polissêmico, empregado para designar diferentes ideias e intenções”, indicando a visão complexa associada ao tema.

Este artigo propõe discutir a sustentabilidade à luz dos estudos de autores da comunicação organizacional, concordando “que, em um mundo globalizado, para promover a sustentabilidade, a sociedade necessitará imprescindivelmente da comunicação” (KUNSCH, 2009a, p. 12).

Neste estudo, o autor parte da premissa que as organizações empresariais estão priorizando fortemente os aspectos econômicos e ambientais da sustentabilidade, relegando a um segundo plano os aspectos sociais, que também são um pilar fundamental do conceito *triple bottom line*, estabelecido por Elkington (2001). Na sua visão,

O desenvolvimento sustentável envolve a busca simultânea da prosperidade econômica, da qualidade ambiental e da igualdade social. As empresas que buscam a sustentabilidade precisam empenhar-se não somente na direção de uma única linha de resultados, a financeira, mas sim na linha dos três pilares (Ibid., p.429).



O artigo pretende, por meio de uma análise teórica e da pesquisa bibliográfica, ressaltar o papel da comunicação no resgate da dimensão social da sustentabilidade nas organizações, destacando a participação do profissional de comunicação neste contexto e o surgimento da *comunicação sustentável*, visto que “a sustentabilidade, definida como a perfeita integração do crescimento econômico, da promoção social e da proteção ambiental, é um dos temas mais candentes da contemporaneidade” (KUNSCH, 2009a, p. 57).

2. As três dimensões da sustentabilidade sob o ponto de vista da comunicação organizacional

Analisar a sustentabilidade sob a ótica da comunicação organizacional exige um esforço no sentido de verificar como a comunicação conversa com outros assuntos e outras áreas fundamentais para o bom entendimento das organizações.

Como resultado deste trabalho, é preciso buscar uma contribuição efetiva da comunicação dentro do seu próprio campo de estudo, ajudando a formar um subcampo de sustentabilidade, que envolve o estudo das dimensões econômica, ambiental e social das organizações. Os pesquisadores da comunicação ainda precisam mergulhar profundamente no fenômeno da sustentabilidade, com o intuito de utilizar seu conhecimento em favor da transformação da sociedade, por meio do paradigma sustentável.

É fundamental que a área de comunicação esteja apta a refletir os conceitos e analisar criticamente as práticas de sustentabilidade no ambiente organizacional, formando um arcabouço teórico e prático que dissemine da academia para o mercado a importância da interação entre comunicação e sustentabilidade. Sugere-se iniciar esta análise pela compreensão das três dimensões da sustentabilidade – *econômica, ambiental e social* –, com foco nos principais conceitos e práticas.

Dimensão econômica

É fato que as pessoas, a sociedade e, sobretudo, os profissionais, no âmbito organizacional, estão acostumados e diretamente associados às “comunicações



condizentes com a realidade econômica das organizações e dos indivíduos” (SOARES, 2009, p. 25). Isso faz com que, ao se deparar com a sustentabilidade, os indivíduos a associem naturalmente ao modelo tradicional de organização, que prioriza os valores econômicos e financeiros.

Coral, Rosseto e Selig (2003, p. 4) concordam que se o foco for econômico, a sustentabilidade de uma empresa poderá ser medida pela capacidade de manter seu desempenho acima da média no longo prazo, ou seja, de ter uma *vantagem competitiva sustentável* (PORTER, 1990), o que não significa que a empresa não causará nenhum impacto ao meio ambiente natural ou que estará promovendo o desenvolvimento social.

Portanto, do ponto de vista da comunicação,

Sustentabilidade não pode ser uma mera imagem modelada por pessoas que se declaram sensíveis às causas ambientais, ou somente uma proposta de política empresarial que se diz comprometida com a qualidade de vida do planeta. Sustentabilidade é uma forma de reflexão a respeito do que parece ser duradouro, mas que insiste em ser eternamente passageiro; do que parece ser humano, mas que, na maioria das vezes, é terrivelmente desumano; do que parece transparente, mas é vergonhosamente obscuro; do que parece movimento coletivo, mas que pode estar amparado no esforço de poucos, ou de um só indivíduo (MACEDO, 2009, p. 114).

Para demonstrar o quanto a dimensão econômica está presente na organização e nas suas comunicações, mesmo quando seus objetivos visam à sustentabilidade, pode-se analisar a “esquizofrenia comunicacional em torno da sustentabilidade” (SOARES, op. cit., p. 29). Isto pode ser constatado, segundo Soares (ibid., p. 29), “no discurso publicitário e institucional das fábricas de veículos”, que mesmo incluindo a sustentabilidade em suas decisões de negócio, “lançam novos modelos a cada ano”, estimulando o consumo desenfreado nas comunicações com os consumidores. Este exemplo permite comprovar um caso verídico em que a mentalidade organizacional toma para si somente o aspecto econômico da sustentabilidade. Aqui, sem dúvida, “temos um exemplo de incoerência explícita entre o que se comunica e o que se pratica, além de um uso indevido da noção de sustentabilidade” (Ibid., p. 30).

Isso acontece por que a sustentabilidade não está atrelada ao conceito do *triple bottom line*, proposto por Elkington (2001), que o desenvolvimento sustentável de uma organização deve estar amparado nos pilares econômico, ambiental e social. Segundo Elkington (ibid., p. 77), os três pilares não são estáveis, porque sofrem influências das pressões sociais, políticas, econômicas, ambientais e culturais. Portanto, o desafio da sustentabilidade torna-se mais difícil que qualquer aspecto trabalhado isoladamente.



Bueno (2009, p. 272) afirma que os agentes “comprometidos com a dimensão econômica têm preferido considerar crescimento econômico e desenvolvimento como sinônimos, o que constitui um equívoco formidável”. De fato, a dificuldade de separar os conceitos de crescimento econômico e desenvolvimento é um dos principais obstáculos para que as pessoas e as organizações entendam o que é sustentabilidade.

É justamente por trabalhar excessivamente o aspecto econômico que muitas empresas se perdem no caminho da sustentabilidade. Algumas empresas comprometem sua reputação, dizendo-se sustentáveis em sua comunicação, quando ainda apresentam fragilidades facilmente mensuráveis com relação às péssimas condições de trabalho na sua cadeia produtiva ou pela constatação de mão de obra infantil nas fábricas de seus fornecedores ao redor do mundo. Neste sentido,

A sustentabilidade só se concretiza na medida em que se alastra por todas as cadeias econômico-produtivas no mundo, bem como pelas práticas humanas mais triviais. (...) Essa disseminação de novos padrões de hábitos, comportamentos e decisões, dos níveis microssociais aos níveis macrosociais, depende, necessariamente, da comunicação de novos valores (SOARES, 2009, p. 29).

Sem dúvida, “o pilar econômico é considerado mais em termos de resultados financeiros centrados no capital apenas econômico, representado pelo lucro ou por ganhos, perdas e outros ativos contabilizados numericamente” (KUNSCH, 2009a, p. 66). Sendo assim, quando a comunicação se propõe a difundir e traduzir a sustentabilidade nas organizações, ela não pode perpetuar o paradigma econômico, que foi consolidado pela industrialização e pelo capitalismo no século XX.

Sustentabilidade está diretamente relacionada à expansão da consciência – pessoal e organizacional – que faz despertar a responsabilidade pelo todo. Tornar-se mais responsável e buscar a sustentabilidade pode ser um apelo organizacional, mas ele está condicionado à disposição dos indivíduos em modificar comportamentos e de agir de maneira coletiva. No âmbito organizacional, o alinhamento em torno da sustentabilidade depende muito do envolvimento das pessoas e da comunicação para o entendimento e disseminação dos conceitos que propiciam a adoção de práticas sustentáveis internas ou externas. Na prática, esse ainda é um processo que exige muito aprendizado. De acordo com Kunsch (ibid., p. 59), “em todas as sociedades mundiais, a lógica dominante continua sendo a do crescimento econômico, sem propósitos claros de uma interconexão com o desenvolvimento social, a preservação ecológica e a sustentabilidade”.



Contudo, é um processo que precisa ser consolidado nas organizações com o apoio fundamental da comunicação, tendo em vista que “as empresas devem ser bem-sucedidas em várias frentes para criar valor para os acionistas, devem também superar os desafios econômicos, sociais e ambientais para atingir sua sustentabilidade” (HART, 2006, p. 52).

Aos profissionais de comunicação resta o grande desafio de orientar as organizações, especialmente as empresas, no entendimento verdadeiro da sustentabilidade, não somente na sua dimensão econômica. É imprescindível à comunicação, traduzir o real significado da sustentabilidade nas corporações. Para Nassar (2010, p. 5), “o comunicador tem que ser mais do que um transmissor de informações”. O profissional de comunicação deve ser capaz de refletir sobre a relevância e os desafios na incorporação dos conceitos e práticas de sustentabilidade nas organizações e nos processos de comunicação com seus públicos de interesse.

Dimensão ambiental

O aspecto ambiental é, sem dúvida, o mais valorizado nos dias de hoje quando se fala em sustentabilidade. De uma maneira geral, ou até mesmo de um modo irresponsável, as organizações usam e abusam da dimensão ambiental da sustentabilidade. O vínculo com o meio ambiente tornou-se uma “tábua de salvação” para diversas organizações, principalmente, para aquelas que ainda convivem com problemas sociais e econômicos na sua gestão.

A noção básica de sustentabilidade já traz implícita essa vertente ambiental e tem que ver com a proposta (ou compromisso) de legar às gerações futuras as condições que encontramos por aqui, o que parece, agora pelo menos, impossível porque estamos consumindo frenética e insustentavelmente os recursos que dispomos e herdamos de nossos antepassados (BUENO, 2009, p. 276).

A dimensão ambiental da sustentabilidade significa utilizar os recursos naturais que são renováveis e limitar o uso dos recursos não renováveis. Mas, parece que, para as organizações, sustentabilidade é sinônimo apenas de preservação do meio ambiente e do “verde”, desconhecendo que o ambiente sofre com as externalidades causadas pelos aspectos econômicos e pela visão de curto prazo das empresas, bem como pela pressão dos desequilíbrios ecológicos causados pelas extremas desigualdades sociais.



Nos últimos anos, a mídia, de um modo geral, tem ajudado a disseminar as informações sobre meio ambiente, aquecimento global, mudanças climáticas, consumo consciente, reciclagem, entre outros termos muito conhecidos dessa área. “Mas, como sempre ocorre, a qualidade da cobertura tem sido penalizada pela superficialidade com que se contempla o conceito de desenvolvimento sustentável” (BUENO, 2009, p. 298). De uma maneira bem direta, pode-se dizer que a mídia e as empresas “esverdearam” a sustentabilidade, destacando fortemente sua dimensão ambiental. Segundo Bueno (ibid., p. 300), “a sustentabilidade tem a ver com os problemas ambientais, mas não se esgota aí, muito pelo contrário”. Neste sentido, Bueno (ibid.) reforça que “na verdade, quem age dessa forma assume explicitamente que o meio ambiente é algo deslocado da economia, da cultura, da sociedade”.

A divulgação incorreta de que sustentabilidade é sinônimo apenas de meio ambiente compromete um dos pontos cruciais na comunicação dos conceitos e práticas sustentáveis, que é levar informação de qualidade, com linguagem e conteúdo acessíveis, aos cidadãos e aos públicos de interesse das organizações, que, cada vez mais, estão ansiosos por entender o que significa e de que modo trabalhar com a sustentabilidade.

Em suma, as organizações precisam se conscientizar de que a sustentabilidade no seu real significado não é um modismo a ser adotado ou algo que vai se traduzir apenas em ganhos de negócios e de imagem positiva. Trata-se de algo bem mais complexo, envolvendo uma filosofia de gestão e um compromisso público dos mais relevantes (KUNSCH, 2009a, p. 68).

Para cumprir com os objetivos de propagar a verdadeira sustentabilidade empresarial, Bueno (op. cit., p. 278) acredita que “o que nos cabe é um trabalho imenso de conscientização, de análise, de reflexão sobre os nossos hábitos de consumo” e sobre as mazelas sociais que afligem as populações. “Sobretudo, ao comunicador, resta assumir a sustentabilidade com essa perspectiva abrangente, multiplicar o conceito e agir para que ele possa transformar-se em realidade” (BUENO, ibid.).

Dimensão social

A dimensão social é o aspecto menos abordado quando se fala em sustentabilidade nas organizações. Perdemos a consciência que as organizações e a



sociedade são formadas, em sua essência, por pessoas, e não por máquinas e instrumentos de poder econômico, que, muitas vezes, utilizam-se da linguagem “verde” para mascarar sua realidade corporativa perversa e perturbadora. No meio da última década as organizações simplesmente trocaram o conceito de responsabilidade social pelo conceito de sustentabilidade. Entretanto, não compreenderam que os termos não são sinônimos, mas sim complementares.

Para a empresa, “praticar responsabilidade social significa tomar uma posição ética e ter uma visão ampliada do negócio, não considerando somente seus objetivos econômicos e comerciais” (MACEDO, 2009, p. 119). Quer dizer que a organização está preocupada com o “impacto ambiental de seus produtos e serviços” e disposta a assumir “seu papel na melhoria da qualidade de vida dos cidadãos, tornando esse processo numa filosofia de gestão” (MACEDO, *ibid.*).

Vista sob este prisma, a responsabilidade social é uma forma gestão que guia a organização em busca da sustentabilidade. Ter responsabilidade empresarial é gerenciar a organização em todos os seus aspectos, sejam eles econômicos, ambientais ou sociais. De outro modo, é enxergar que a organização estabelece uma relação indissociável de interdependência com a sociedade, com a comunidade do seu entorno e com o seus funcionários.

A incorporação da sustentabilidade pelas organizações requer das lideranças e dos profissionais de comunicação uma ruptura com os paradigmas tradicionais e a mudança de padrões e atitudes ultrapassados. De acordo com Macedo e Saraiva (2008, p. 116),

Para que isso seja possível, dado que as organizações são constituídas por pessoas, as mudanças organizacionais terão que passar, necessariamente, pelos comportamentos individuais e pela compreensão dos impactos sociais e ambientais, o que por sua vez será estimulado por meio dos processos de comunicação.

É nesse contexto que a dimensão social é um dos pilares fundamentais do conceito de sustentabilidade. Se por um lado, frente ao paradigma vigente, uma organização empresarial é reconhecida, admirada e qualificada pela sua capacidade de gerar riquezas com a comercialização de produtos e serviços, por outro, ela tem uma responsabilidade imensa na geração e manutenção de empregos que garantem a dignidade e a sobrevivência de pessoas, comunidades e populações inteiras ao redor do mundo. “O pilar social tem como base as questões voltadas para o bem-estar das pessoas e dos



públicos de uma organização. Compreende no conjunto o real significado de desenvolvimento social” (KUNSCH, 2009a, p. 67).

Segundo Kunsch (ibid.), não é uma tarefa fácil as organizações incorporarem a sustentabilidade como uma filosofia de gestão e uma diretriz do negócio, levando em conta os três pilares de Elkington (2001). Porém, isso também não justifica priorizar somente os aspectos econômicos e ambientais, como tem sido praxe no meio organizacional. Para Elkington (ibid., p. 99), “quando incluímos as dimensões social e ética da sustentabilidade, a gama de questões relacionadas à sustentabilidade e os impactos aumentam drasticamente”. Por isso, normalmente, as empresas evitam atuar sobre os impactos sociais, justamente porque eles envolvem pontos fracos e dilemas organizacionais muito difíceis de serem superados na prática.

É preciso avaliar que,

Na entrelinha econômica/social, algumas empresas estão olhando os impactos sociais de investimentos propostos, mas antes disso existem questões como a ética empresarial, o comércio justo, os direitos humanos e das minorias e o capitalismo dos *stakeholders* (participativo) (Ibid., p. 97).

Entretanto, não há outra saída. “A sustentabilidade também deve englobar o aspecto social, promovendo a melhoria das condições sociais do planeta” (MACEDO, 2009, p. 116). Agregar valor social no contexto da sustentabilidade é uma maneira de melhorar a qualidade de vida das pessoas, independente das atividades e do negócio que a organização está desempenhando.

Para cumprir com essa tarefa, a comunicação organizacional é um componente indispensável da organização, no sentido de mobilizar os públicos internos e externos para compreenderem a revolução sustentável que os cerca, de modo que possam participar ativamente do processo.

3. O resgate da dimensão social da sustentabilidade por meio da comunicação organizacional

Depois de levantarmos os aspectos fundamentais em cada uma das dimensões – *econômica, social e ambiental* – que compõem o conceito de sustentabilidade, é inegável identificar uma preferência das organizações pelas dimensões econômica e ambiental no trato com a sustentabilidade. Mesmo com a forte presença das questões



sustentáveis na pauta organizacional, sugerindo uma análise mais holística da organização, fica claro que, quando se fala em retorno financeiro e preservação do meio ambiente, a sustentabilidade torna-se mais charmosa e canaliza todos os esforços para atender a estes interesses.

Com o objetivo de resgatar a dimensão social da sustentabilidade, este artigo propõe que a comunicação organizacional seja utilizada como a principal estratégia para levar a mensagem da sustentabilidade aos públicos de interesse das organizações.

A comunicação é um fator primordial para a gestão da sustentabilidade, pois, somente ela é capaz de integrar a visão sustentável na dinâmica social e no cotidiano das organizações, disseminando conceitos e práticas com conhecimento e responsabilidade.

Não se pode esquecer que

A vivência genuína do desenvolvimento sustentável requer uma nova cultura que inclua a ética no centro das relações e a incorporação das práticas de sustentabilidade na gestão dos negócios. Essa forma de gerir as empresas demanda líderes conscientes do impacto de suas decisões e capacitados para integrar a visão sistêmica e a responsabilidade social em suas organizações (INSTITUTO ETHOS, 2010).

O grande desafio da comunicação frente à sustentabilidade é entender, disseminar e compartilhar os conceitos sustentáveis para toda a organização e todos os seus públicos de relacionamento. É preciso que a comunicação organizacional levante a bandeira da sustentabilidade como uma forma de gestão estratégica que coloca a empresa no caminho do desenvolvimento sustentável. Isso exige o envolvimento de diversos agentes e o diálogo com vários grupos ligados à organização, na busca de um consenso que favoreça o equilíbrio entre as dimensões econômica, ambiental e social.

Sabe-se que todo movimento deste tipo gera resistência das partes integrantes da organização, sobretudo aquelas que desejam manter o *status quo*. Mas também, gera um processo de reflexão extremamente produtivo que pode elevar os negócios e a reputação da organização a outro patamar, mais inovador e alinhado com as expectativas da sociedade. Com certeza, a mudança cultural e social promovida, interna e externamente, a partir da condução da sustentabilidade pela comunicação, poderá transformar qualquer organização empresarial em um organismo que é bem gerido, visa o lucro, mas não a qualquer custo, respeitando os aspectos ambientais e valorizando, na sua devida forma, os aspectos sociais inseparáveis de qualquer instituição. Sendo assim,



Para as corporações, o êxito deste processo está atrelado ao desempenho da comunicação como elemento de informação, formação cultural e educativa nos ambientes internos e externos à empresa e depende da regularidade e continuidade das ações, que devem estar alinhadas e estrategicamente costuradas (MACEDO; SARAIVA, 2008, p. 116).

Em meio a todos estes desafios, o profissional de comunicação assume o papel de articulador do processo, atuando para fazer com que a organização insira, na mesma medida, as questões econômicas, ambientais e sociais, na pauta do planejamento estratégico e das decisões empresariais em todos os níveis. Para alcançar este objetivo,

O profissional de comunicação deve, então, pautar-se pela ética e assegurar-se de que o gerenciamento da comunicação organizacional, embora tenha de enfrentar um conjunto de condições e pressões internas ou externas (ou a combinação de ambas) que podem surtir efeitos significativos no desempenho organizacional ou nos seus interesses futuros, atue sobre essas questões. (BELINAZO; AREND, 2007, p. 10).

Na condição de partícipe ou gestor do processo de sustentabilidade nas organizações, são amplas as oportunidades do profissional de comunicação, no sentido de:

- a) Orientar a gestão sustentável com base na sua visão de comunicação estratégica;
- b) Integrar a comunicação organizacional a uma forma de gestão empresarial eficiente e contínua, que leve à sustentabilidade da organização e contribua para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e para o desenvolvimento sustentável do planeta;
- c) Promover a comunicação das políticas de sustentabilidade da empresa por meio de comitês, projetos, campanhas, relatórios de sustentabilidade, etc.;
- d) Desenvolver programas e projetos de comunicação orientados para a sustentabilidade;
- e) Contribuir para a formação da opinião pública a respeito da temática da sustentabilidade, por meio do relacionamento com os diversos públicos: mídia, governo, consumidores, funcionários, fornecedores, comunidade, etc.

Finalmente, “às organizações dos mais diversos setores cabe desenvolver uma nova comunicação, considerando a interdependência entre elas e outros sistemas sociais” (SOARES, 2009, p. 30). Surge deste movimento, a *comunicação sustentável*, como um subproduto da comunicação organizacional, que pode ser capaz de gerar valor



econômico, ambiental e social, e reconhecimento público da empresa perante a sociedade.

Considerações finais

A partir da análise proposta ao longo deste artigo, fica evidente a intensa relação que existe entre a comunicação e a sustentabilidade nas organizações. Após percorrermos as dimensões da sustentabilidade, considerando sempre o ponto de vista da comunicação, fica claro que é possível resgatar a dimensão social da sustentabilidade organizacional, alinhando conceitos e práticas às dimensões econômica e ambiental na gestão das empresas.

Neste contexto, a comunicação organizacional e o profissional de comunicação devem assumir a tarefa de articular a gestão sustentável, buscando agregar valor social, econômico e ambiental à organização quando se trata das questões relativas à sustentabilidade do negócio.

Em uma empresa que visa à sustentabilidade no longo prazo, a comunicação organizacional pode promover um ambiente mais aberto e propício para que as práticas sustentáveis sejam disseminadas e incorporadas por toda a organização.

A comunicação é imprescindível para que o processo de sustentabilidade seja inserido no cotidiano das empresas, engajando os funcionários e os demais públicos de interesse, na tentativa de trilhar um caminho de dentro para fora, que põe a organização em direção ao desenvolvimento sustentável. Desse modo, a integração estratégica entre comunicação e sustentabilidade contribui fortemente para formar uma cultura sustentável, que valoriza o ser humano, a sociedade e o planeta.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR-6023**: informação e documentação – referências – elaboração. Rio de Janeiro, 2002. 24 p.

BALDISSERA. R. A comunicação (re)tecendo a cultura da sustentabilidade em sociedades complexas. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.); OLIVEIRA, I. L. **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. v. 1. p. 33-55.



BELINAZO, D. P.; AREND, S. C. Comunicação organizacional como estratégia de defesa do meio ambiente. **Revista da FAE**. Curitiba, v. 10, n. 2, p. 1-13, jul./dez. 2007.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial**: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009. 338 p.

CORAL, E.; ROSSETO, C. R.; SELIG, P. M. O planejamento estratégico e a formulação de estratégias econômicas, sociais e ambientais: Uma proposta em busca da sustentabilidade empresarial. In: INTERNATIONAL CONFERENCE OF IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 3rd., 2003. São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo. FGV-EAESP, 2003. Disponível em: < http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0306_Artigo%20Iberoamerican%20-%20PEPSE.pdf>. Acesso em 23 mar. 2007.

DEETZ, S.; WANCA-THIBAUT, M.. Conceptual foundations. In: JABLIN, Fredric M. & PUTNAM, L. L. (editors). In: **The new handbook of organizational Communication: Advances in theory, research, and methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001, p. 3-46

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. Tradução: Patrícia Martins Ramalho. São Paulo: Makron Books, 2001. 444 p.

HART, S. L. **O capitalismo na encruzilhada**: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo. Tradução: Luciana de Oliveira Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2006. 232 p.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Gestão Estratégica para a Sustentabilidade**. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em 25 de jun. de 2010.

KUNSCH, M. M. K. . A comunicação para a sustentabilidade das organizações na sociedade global. In: KUNSCH, M. M. K.; OLIVEIRA, I. L. (Org.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. 1 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009a, v. 1, p. 57-81.

_____. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional - Vol. 1 - Histórico, fundamentos e processos**. 1 ed. São Paulo, SP: Editora Saraiva, 2009b, v. 1, p. 63-89.

_____. Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. **Anàlisi** (Bellaterra, Barcelona), v. 34, p. 125-139, 2006.

KUNSCH, M. M. K.; OLIVEIRA, I. L. (Org.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. v. 1. 263 p.

MACEDO, L. C. de. Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade na cadeia de valor do varejo. In: **Responsabilidade social das empresas**: a contribuição das universidades. Vol. 7. São Paulo: Peirópolis: 2009, v. 7, p. 105-150.

MACEDO, L. C. de; SARAIVA, S. P. Sustentabilidade e responsabilidade social no varejo: o papel da comunicação na formação da cultura e implementação das práticas. **Estudos de Jornalismo & Relações Públicas**. São Bernardo do Campo-SP, v. 06, n. 12, p. 110-120, dez/2008.

MARCHIORI, M. Comunicação organizacional e perspectivas metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T.



N. (orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora. 2008, p. 170-200.

NASSAR, P. **Guia de Comunicação e Sustentabilidade**. Rio de Janeiro: CEBDS, 2004. p. 74.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PUTNAM, L.; PHLLIPS, N.; CHAPMAN, P. Metáforas da comunicação e da organização. In: CLEGG, S. R. *et alli* (org.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 77-129.

SOARES, A. T. N. Comunicação e sustentabilidade na construção de uma nova visão de mundo. In: KUNSCH, M. M. K.; OLIVEIRA, I. L. (Org.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. 1 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009, v. 1, p. 21-32.