

Comunicação Estratégica para a Sustentabilidade¹

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

RESUMO

Este ensaio teórico recomenda que a comunicação seja tratada como uma forma de inteligência estratégica que pode contribuir de forma decisiva para disseminar a cultura de sustentabilidade nas organizações. Neste sentido, o estudo faz um breve levantamento da realidade da comunicação e da sua ligação com a sustentabilidade nas organizações, procurando sugerir estratégias de comunicação para a sustentabilidade, a partir da literatura disponível.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação; sustentabilidade; estratégia.

INTRODUÇÃO

A comunicação precisa ocupar um papel central no ambiente empresarial, estabelecendo-se como um elemento estratégico capaz de integrar a cultura de uma organização, promover seus produtos e serviços e reforçar a consolidação da imagem organizacional frente a todos os seus públicos de interesse (*stakeholders*).

Nos últimos anos, com a ampliação da temática da sustentabilidade, os profissionais e as áreas de comunicação empresarial têm sido envolvidos diretamente nos processos de incorporação da gestão sustentável nas organizações. Com isso, faz-se necessário, que a comunicação seja considerada pelas empresas como uma área articuladora de estratégias para disseminar e integrar setores e operações internas em torno dos conceitos e práticas de sustentabilidade.

Para as empresas atentas às novas tendências do mercado, a sustentabilidade representa um novo valor, uma nova forma de se fazer negócios, visando manter-se em evidência no longo prazo, ao mesmo tempo em que se contribui para o desenvolvimento sustentável da sociedade e do planeta. Neste caso, a comunicação pode apoiar estrategicamente essa tarefa, favorecendo o diálogo com os diversos públicos estratégicos e proporcionando a disseminação de novos valores e comportamentos organizacionais alinhados com a sustentabilidade. Nesse sentido, é preciso que as empresas estejam

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XII Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP). E-mail: luizmacedo@usp.br.

dispostas a adotar a comunicação como uma forma de inteligência estratégica, que contribua verdadeiramente para a gestão sustentável das organizações. É com o objetivo de colocar a discussão em pauta que este artigo aponta para a possibilidade de integração entre comunicação e sustentabilidade, propondo a criação de estratégias de comunicação para que as empresas incorporem a sustentabilidade nos seus negócios.

COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES

De um modo geral, no cotidiano das organizações, “comunicação e estratégia têm sido entendidas como processos distintos e independentes que, no máximo, podem colaborar um com o outro em situações específicas” (REIS; MARCHIORI; CASALI, 2010, P. 167). Em pleno século XXI ainda existem gestores que não reconhecem na comunicação um componente essencial para o sucesso das suas empresas. Esses líderes têm deixado suas organizações à deriva em um mercado competitivo e cheio de riscos para o negócio, ignorando a força da comunicação como elemento estratégico para a gestão. Quando tratada dessa forma, a comunicação se resume ao caráter de divulgação. Isso faz com que a comunicação seja percebida apenas como algo que surge após a tomada de decisões estratégicas, quando elas já foram inseridas em um plano de ação (REIS; MARCHIORI; CASALI, 2010, p. 174).

Marchiori (2006) sugere que as empresas, frequentemente, utilizam duas formas de comunicação: a *estratégica* e a *tática*. A *comunicação estratégica* é aquela que atende aos anseios da empresa em estabelecer relacionamentos duradouros com todos os seus públicos de interesse, norteando suas ações em pesquisas, na análise ambiental e no planejamento, considerando as mais imprevisíveis variáveis que a complexidade atual do ambiente empresarial apresenta. Esta forma de comunicação gera resultados positivos para a empresa porque traça objetivos e estratégias capazes de formular e executar um plano de ação integrado, interna e externamente, preocupando-se com todos os grupos que impactam e são impactados pelo negócio. Uma empresa que trabalha a *comunicação estratégica* está atenta às atividades que realiza e, principalmente, às pessoas que desempenham as tarefas da organização, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. É por meio das pessoas e das operações cotidianas da empresa que as ações de comunicação se diversificam e inovam os processos organizacionais, formando parcerias e integrando tecnologias e ferramentas para disponibilizar um canal democrático e permanente com seus públicos de interesse. “A comunicação estratégica é a geradora dos fatos, criadora de contextos. Sugere um novo

comportamento porque tem a função de cocriar o futuro da organização” (MARCHIORI, 2010, p. 151). Por outro lado, a *comunicação tática* insiste em posicionar as atividades de comunicação num nível desajustado da realidade empresarial. Muitas vezes, com a preocupação única e exclusiva de comunicar, utilizando todo o aparato ferramental e tecnológico disponível. Infelizmente, uma grande parcela das empresas ainda tem o péssimo hábito de comunicar de qualquer maneira, sem definir seus objetivos e metas, sem levar em consideração a opinião dos seus públicos de interesse e, sobretudo, sem analisar o contexto interno e externo em que estão atuando.

Tratar a comunicação de forma desintegrada do planejamento estratégico faz com que as empresas comprometam sua imagem e seus investimentos. É um tipo de “voo cego”, sem a orientação do caminho, que costuma resultar em desastres para a organização. Kunsch (2006, p. 179) apoia a comunicação estratégica quando afirma que:

As organizações modernas, para se posicionar perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, necessitam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação. Não basta pautar-se por ações isoladas de comunicação, centradas no planejamento tático para resolver questões, gerenciar crises e gerir produtos sem uma conexão com a análise ambiental e as necessidades do público de forma permanente e pensada estrategicamente.

Na “Era da Transparência” (TAPSCOTT; TICOLL, 2005) em que o mundo vive, a comunicação é um processo essencial para alavancar a estratégia de qualquer organização, orientando-a no sentido de se situar no mercado e abrir o diálogo com os seus públicos estratégicos. A criação de uma inteligência estratégica de comunicação permite a uma empresa conhecer as opiniões de todos os grupos interessados em se relacionar com a organização. Dessa forma, possibilita, também, direcionar o comportamento e a estratégia da empresa com relação ao seu posicionamento institucional e à inovação de seus produtos e serviços. Por isso, segundo Reis, Marchiori e Casali (2010, p. 176), “a comunicação não pode mais ser entendida como processo que acontece após o desenvolvimento de um plano estratégico, já que é parte integrante do processo de planejamento em si”. Nesse sentido, o melhor caminho é pela comunicação estratégica.

Marchiori (2008, p. 32) acredita que a abordagem estratégica é capaz de redirecionar o processo de comunicação, uma vez que ser estratégico é uma maneira de criar oportunidades para a mudança, para evoluir de comportamento, alterando o foco ferramental da comunicação para outro, mais reflexivo e interpretativo da realidade

organizacional. “Sendo assim, a comunicação deve agir no sentido de construir o futuro da organização”, pois, “a comunicação precisa ser vista como um processo de sustentação da organização” (MARCHIORI, 2008, p. 32).

É nesse ponto que a comunicação poderá contribuir para a sustentabilidade, ampliando sua ligação com este novo valor da sociedade contemporânea e se interligando como elemento estratégico às diversas áreas da organização. Frente a este desafio da sustentabilidade, podemos recorrer às questões que Marchiori (2008, p. 31) destaca para buscar o melhor caminho para as empresas: “Como a comunicação pode ser fonte de inspiração? De que forma a comunicação pode construir realidades? Como a comunicação cria significado?”

SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: conceitos fundamentais

O conceito de sustentabilidade tomou grandes proporções e adquiriu respeito e relevância no ambiente empresarial do século XXI. O aumento dos problemas socioambientais e a preocupação da sociedade com o desenvolvimento sustentável do planeta fez com que as instituições, em particular as empresas, olhassem com mais cuidado para os impactos de suas atividades.

Para Elkington (2001), consultor britânico, reconhecido como um dos principais pensadores do fenômeno da sustentabilidade no mundo empresarial, “o nosso salto coletivo gigante em direção à sustentabilidade está começando com pequenos passos corporativos”, na medida em que “um número crescente de empresas está considerando elementos da agenda da sustentabilidade em seus comitês executivos” (ELKINGTON, 2001, p. 70). De outro modo, isso quer dizer que o conceito de desenvolvimento sustentável está se alastrando pelo meio empresarial e as organizações estão empreendendo esforços para incorporar as questões socioambientais nas suas estratégias de negócio.

Analisando o contexto empresarial nota-se que, independente do estágio de adoção das práticas, as empresas dos mais variados segmentos e portes estão inserindo a sustentabilidade nas suas atividades, mesmo que a maioria delas ainda não saiba ou não tenha clareza do que isso significa ou aonde esse processo vai levá-las. “As empresas começaram a reagir à pressão de diferentes setores da sociedade, como consumidores, governos e investidores, e passaram a incluir a sustentabilidade como solução de longo prazo” (ELKINGTON, 2007b). Mais do que uma oportunidade de se diferenciar em um ambiente cada vez mais competitivo e cheio de incertezas, a sustentabilidade é uma nova

forma que as empresas estão encontrando de gerenciar seus negócios, buscando se alinhar aos interesses da sociedade.

Elkington (2001, p. 21) define sustentabilidade como “o princípio que assegura que nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as futuras gerações”. Seu argumento está bastante alinhado com o próprio conceito original de desenvolvimento sustentável, publicado em 1987, no Relatório Nosso Futuro Comum, e conhecido mundialmente como “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades” (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1991). Porém, Elkington (2001, p. 20) vai muito além, dentro da sua análise, afirmando que a sustentabilidade “é o novo paradigma do século 21”. Certamente, porque o tema está se consolidando como um novo valor para as pessoas e as organizações.

Há uma forte tendência que, além das dimensões econômicas, as dimensões sociais e ambientais passem a fazer parte das decisões de negócio, exigindo que as empresas elaborem estratégias cada vez mais sofisticadas para atuar em um modelo de desenvolvimento sustentável. Segundo Elkington (2001, p. 429),

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.

De acordo com Elkington (2001), o modelo de desenvolvimento sustentável é aquele que ampara uma organização em três pilares – *Triple Bottom Line* – e exige uma nova filosofia de gestão e um novo tipo de mentalidade organizacional, que sejam capazes de reavaliar todos os conceitos, processos e práticas empresariais, considerando a sustentabilidade como um elemento estratégico e fundamental para a sobrevivência no longo prazo. Sachs (2009) também concorda com essa visão, reforçando que o desenvolvimento sustentável somente será concretizado na conjunção entre os aspectos sociais, ambientais e econômicos.

“A revolução do desenvolvimento sustentável imporá uma profunda renovação no mundo corporativo” (ALMEIDA, 2007, p. 4). Trata-se de um processo que levará as organizações a refletirem sobre seus valores e comportamentos, determinando uma postura de compromisso e responsabilidade para que a sustentabilidade seja incorporada à cultura

de gestão, tornando-se uma prática de todos os indivíduos, independente do cargo ou do setor de atuação. Essa revolução depende, fundamentalmente, da participação das empresas nesse processo de transformação. Mesmo que muitos executivos afirmem que o “negócio deles não é salvar o mundo”, a “expectativa de que as empresas vão contribuir para isso cresce em todo o mundo” (ELKINGTON, 2001, p. 20).

Savitz e Weber (2007, p. 2) acreditam que isso acontecerá quando as atividades das empresas forem capazes de promover a “intersecção entre os interesses de negócios e os interesses do meio ambiente e da sociedade”. Elkington (2007a) espera que os mercados do século XXI atuem orientados fortemente pelas demandas globais em torno da sustentabilidade. Almeida (2007, p. 53) compartilha da visão de Elkington (2001; 2007a; 2007b), reforçando que, “o setor empresarial deve assumir integralmente o desafio no que lhe compete e apoiar, por exemplo, estratégias inovadoras de enfrentamento da questão ambiental via mercado”. Em primeiro lugar, porque a liderança das organizações ainda não considera ou desconhece os benefícios para a sociedade como um todo, da incorporação das três dimensões – econômica, social e ambiental – na gestão e no planejamento de longo prazo (ALMEIDA, 2007, p. 54-56). Em segundo lugar, porque “só o setor privado tem a disciplina e os recursos para liderar a transformação com a urgência requerida” (ALMEIDA, 2007, p. 6).

A internalização da sustentabilidade nos negócios das empresas tende a aumentar, buscando favorecer o alinhamento estratégico das companhias em torno de iniciativas que promovam o sucesso do ponto de vista econômico em consonância com um bom desempenho do ponto de vista social e ambiental. Um exemplo representativo dessa tendência é que, em 2009, um estudo elaborado pela Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS), com 25 grandes corporações líderes em suas áreas de atuação e responsáveis por investimentos de centenas de bilhões de dólares no Brasil, indicou que a sustentabilidade está alcançando o mesmo status que outras áreas das empresas, deixando de ser um assunto tratado à parte da gestão, pelo contrário, as práticas sustentáveis estão sendo incorporadas fortemente com o intuito de contribuir para a sobrevivência dos negócios no longo prazo. A pesquisa, realizada entre maio e julho de 2009 – poucos meses depois que a crise do *subprime*³, iniciada em 2008, pressionou os mercados, promovendo ajustes fiscais e contábeis de empresas e governos –, demonstrou

³ Para saber mais sobre os impactos da crise do *subprime*, consulte o endereço eletrônico do Ministério da Fazenda: <http://www.fazenda.gov.br/>.

que mesmo em momentos de crise as empresas não diminuíram seus investimentos em sustentabilidade. A maioria das empresas (69%) disse não ter feito nenhum ajuste em seus orçamentos. Esse é um indicador que pode sugerir que as empresas estão acreditando que a sustentabilidade é realmente uma nova forma de fazer negócios. Além disso, a pesquisa também encontrou indícios de que os investimentos em sustentabilidade podem apoiar as empresas em momentos de crise, gerando um posicionamento que garante credibilidade juntos aos seus *stakeholders* nos períodos de instabilidade. Cerca de 54% das empresas responderam que a sustentabilidade é uma fonte de recursos em momentos de crise e 37% afirmaram que o engajamento com os públicos externo e interno ajuda a garantir o equilíbrio em tempos de turbulência.

Esse tipo de sondagem, assim como tantos outros que vêm sendo promovidos por organizações da sociedade civil e institutos de pesquisa, indica que a sustentabilidade está começando a se firmar no meio empresarial, exercendo uma influência positiva sobre o comportamento das organizações, envolvendo departamentos e áreas específicas, desde os departamentos financeiros até as áreas comerciais. Mesmo que essa ainda seja uma tendência que está sendo abraçada por uma pequena parcela das empresas, que incorporam práticas sustentáveis nos mais diferentes estágios e níveis de investimento, a maior relevância desse movimento é que as organizações estão tomando consciência que a sustentabilidade dará resultados e agregará valor quando estiver permeada nos negócios, fazendo parte das decisões e atividades cotidianas.

Durante as próximas décadas, será preciso muito estímulo dos mercados, dos governos e dos consumidores para que o desenvolvimento sustentável seja, de fato, uma agenda prioritária para as organizações. Nesse contexto, certamente, a comunicação desempenhará um papel indispensável, 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 de mudança.

COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA PARA A SUSTENTABILIDADE

Os processos comunicativos são intrínsecos ao desenvolvimento dos tecidos sociais e são constitutivos da cultura e da linguagem. Segundo Restrepo (2004), a comunicação que não se limita aos meios e técnicas é um processo transversal tão amplo quanto o próprio sentido de cultura, que permeia todos os espaços da vida social. Por isso mesmo, revela-se mediadora dos processos de construção de relações, da leitura da

sociedade e da construção dos modelos, símbolos, códigos sociais e valores. Se na sociedade esse é um processo normalmente natural e espontâneo, no ambiente organizacional a comunicação é um importante instrumento de gestão e assume um caráter estratégico para assegurar a qualidade e eficiência dos processos produtivos, transmitir valores, ajudar a formar a cultura e facilitar o relacionamento com os públicos estratégicos. Nesse sentido, a força do processo comunicativo não está apenas na difusão de informações, mas prioritariamente no fortalecimento dos vínculos, no diálogo, na construção coletiva da realidade e também na possibilidade de influenciar positivamente mudanças de comportamentos individuais e coletivas. Portanto, do ponto de vista da comunicação, “o desafio, hoje, é demonstrar à sociedade que há um número de empresas líderes que merecem crédito da opinião pública, apoio dos clientes e licença da sociedade para operar, inovar e crescer. Só assim tais empresas se tornarão modelos para as demais” (ALMEIDA, 2007, p. 149).

A incorporação dos princípios e práticas de sustentabilidade pelas organizações exige ruptura com os modelos tradicionais e adoção de novos parâmetros. Para que isso seja possível, já 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. Este é apenas o início de um processo de transformação de longo prazo. Não é possível mudar sem antes ter o comprometimento e a confiança entre as partes. E não há comprometimento sem que haja compatibilização das expectativas. Os processos de mudança são possíveis a partir de quando as relações são trabalhadas em sua essência, na forma de socialização e interação do indivíduo, pois, assim é possível envolver e engajar as pessoas.

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).

Os objetivos de comunicação para a sustentabilidade devem ser: planejar a comunicação como parte integrante da gestão sustentável, disseminando e compartilhando os conceitos e práticas sustentáveis para toda a organização e todos os seus públicos de relacionamento; aproximar os funcionários e a comunidade da empresa; identificar

objetivos em comum entre as diversas áreas; gerar respostas coerentes com a atuação da empresa; transformar comportamentos em torno da visão de sustentabilidade empresarial; e integrar todos os processos por meio da comunicação, para que a gestão sustentável faça parte de todas as atividades da empresa. Nesse contexto, pode-se dizer que “profissionais de comunicação, marketing, gestão de imagem e reputação e de desenvolvimento de produtos têm um papel a desempenhar na construção de um mundo sustentável” (ALMEIDA, 2007, p. 237).

Quando se trata de comunicação, segundo Voltolini (2007a), não se pode pensar que a propaganda resolve tudo. Ela tem evidentemente o seu papel. É legítimo que as empresas recorram à propaganda para comunicar sua atitude sustentável, observando cuidados em relação à forma, ao conteúdo e à quantidade. Mas ela só deve ser utilizada, no caso da sustentabilidade, se as práticas socioambientais estiverem, de fato, integradas à estratégia da empresa. Em suas campanhas, as corporações devem assegurar a transparência dos fatos comunicados, reforçar boas práticas que possam ser disseminadas, evitar o tom laudatório e equilibrar os recursos investidos em mídia e nas práticas de sustentabilidade (VOLTOLINI, 2007a). Mais importante do que a propaganda ou que “a maquiagem da sustentabilidade” são as ações planejadas e duradouras de comunicação voltadas para os diferentes *stakeholders*. Quando planejadas corretamente, essas ações ajudam a consolidar a percepção sobre a afinidade dos temas da sustentabilidade com a identidade da empresa.

Neste sentido, quem sabe a comunicação não se torna um importante elemento integrador e articulador das práticas sustentáveis, tanto interna como externamente nas organizações, colaborando para alinhar o discurso e a prática da sustentabilidade e para promover o consumo consciente de produtos e serviços. Para que isso aconteça, as organizações têm que organizar seus objetivos de negócio em torno de uma nova forma de gestão que garanta a união de estratégias e de esforços entre comunicação e sustentabilidade.

Bueno (2011, p. 211) acredita que “a comunicação e a sustentabilidade precisam partilhar os mesmos princípios, os mesmos compromissos, os mesmos valores, constituindo-se efetivamente em processos transformadores”. Comunicação e sustentabilidade se completam, já que são atividades que buscam unir esforços para melhorar a gestão estratégica dos negócios, de uma forma dinâmica, integrando fatores sociais, ambientais, econômicos, políticos e culturais para orientar as diversas relações existentes entre as empresas, as pessoas e as instituições da sociedade.

No âmbito das empresas, Voltolini (2008b) recomenda que sejam trabalhadas dez lições gerais de comunicação para a sustentabilidade. No caso deste estudo, essas lições estão sendo entendidas como estratégias que podem ser adotadas pelas empresas que desejam comunicar melhor a sustentabilidade, apresentadas a seguir:

- 1) O posicionamento deve se basear em identidade clara, persuasiva, verdadeira. Precisa se expressar em ideias fortes e símbolos vivos. Uma empresa sustentável tem uma causa, um propósito que excede o do negócio, mas se expande nele e o legitima, inserindo-se na vida cotidiana das pessoas.
- 2) A identidade define a linguagem e inspira. Constrói-se a partir de uma missão, uma visão e valores. Traduz o que ela faz para ser sustentável, como ela deseja ser no futuro e em que acredita.
- 3) A sustentabilidade se escora em um conjunto de novos valores que devem estar presentes na comunicação: diversidade, transparência, interdependência, respeito aos outros e ao ambiente. Tudo o que se opõe a isso tenderá a ser visto como arcaico. Não tem verdade, não produz confiança. Boa comunicação é a que, de alguma forma, incorpora esses valores na mensagem.
- 4) A comunicação criativa é aquela que consegue gerar confiança nos públicos, que abre janelas em sua percepção, toca algum sentimento positivo, respeita a sua inteligência, mobiliza emoções. Só a confiança constrói relações sólidas. E o que gera confiança num mundo de desconfiados em potencial? Fatos e não promessas, humildade e não arrogância, números e não suposições, políticas concretas e não projetos, práticas e não discursos; convicção e não conveniência, senso de oportunidade e não oportunismo.
- 5) Antes de comunicar para fora, a empresa deve fazer a sua lição de casa, informar sobre as políticas, ações e projetos. Precisa envolver os funcionários, fazendo-os se apropriarem da mudança e se sentirem "parte importante" dela, criar cultura para a sustentabilidade, alinhar conceitos e educar as pessoas.
- 6) Cuidado com as promessas que não podem ser cumpridas ou facilmente contestáveis, seja porque são exageradas seja porque a empresa não está preparada para atendê-las. Comunicar o que não se é, o que não se pode ser ou que não se consegue fazer acaba gerando desconfiança.
- 7) Cuidado com as idealizações excessivas, as projeções mirabolantes, a grandiloquência. Os públicos tendem a acreditar no que podem ver e tocar, no que lhes faz sentido hoje. Todo cliente, cada vez mais, quererá se relacionar com empresas/marcas que agem e pensam como indivíduos decentes.
- 8) Substitua o tom distante do "Eu faço, eu sou..." por um mais inclusivo do tipo "Nós fazemos, nós somos...". Afinal, a única verdade que se tem como absoluta em sustentabilidade é que estamos todos no mesmo barco. Prefira um tom mais próximo, sincero e baseado em narrativas que façam sentido para a vida das pessoas. Evite, por outro lado, a linguagem seca, áspera, impessoal.
- 9) A simbologia transmite otimismo, fé na vida, altruísmo, respeito ético pelo ambiente e pelas pessoas. Valorize o que é diverso. Venda o sentimento de que não se sabe tudo, mas se quer aprender. Não intime a participar, convoque vontades. Mostre gente com cara de gente, meio ambiente próximo. Dê aos receptores da mensagem a possibilidade de reconstruí-las simbolicamente, de se apropriar delas, de se identificar com o que é comunicado.
- 10) Preste contas! Para cada fato apresentado na comunicação, aponte evidências. Mostre que cada ação, projeto ou programa integram o conjunto de políticas sustentáveis da empresa, que são parte de um todo, uno e integrado; que dizem respeito à missão, à visão e aos valores; que evocam a identidade da

organização. Só a coerência supera a tendência à desconfiança das pessoas em relação à honestidade dos atos sustentáveis por parte das empresas.

Bueno (2011, p. 204) adverte que além de ser coerente em seus propósitos, integrando discurso e prática, “a comunicação da sustentabilidade precisa ser crítica, responsável e estar atenta a desvios e a meias verdades”. Portanto, quando deseja ser reconhecida como um elemento promotor da gestão para a sustentabilidade, a comunicação deve estar disposta a orientar as empresas no sentido de

modificar suas práticas administrativas e seus modelos de gestão como forma de garantir a sustentabilidade e o cumprimento de sua visão, missão e objetivos. Conforme isso ocorre, a comunicação torna-se um elemento vital para colaborar nos processos de mudanças pelas quais as organizações têm sido impactadas (FERRARI, 2009, p. 255).

O desafio dos profissionais de comunicação, nesse contexto, é assumir novas responsabilidades na condução de processos de transformação organizacional que não estejam comprometidos somente com a divulgação da imagem positiva da empresa, como estamos acostumados a ver. Porque “informando corretamente suas ações, atitudes e posturas em busca da sustentabilidade, as empresas podem ser agentes de mudança local, regional e até planetária” (CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, 2009, p. 12).

Afinal, a comunicação para a sustentabilidade deve ser o resultado da integração entre as dimensões econômicas, sociais e ambientais de atuação de uma empresa. Pois, é dessa forma que a comunicação estratégica poderá alinhar valores, comportamentos e atitudes em torno de processos transformadores que levem à sustentabilidade no longo prazo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como a comunicação está presente na maioria das atividades, ela também será exigida em todo o processo para a promoção da sustentabilidade dentro e fora das empresas. Naturalmente, a comunicação para a sustentabilidade demandará a tomada de consciência de todos os membros da organização, estimulando a incorporação das práticas sustentáveis na cultura e nos relacionamentos, em todas as instâncias.

O reconhecimento de valores compartilhados proporciona aos indivíduos uma linguagem comum com a qual todos podem colaborar. Isso é um fator imprescindível,

quando se trata da comunicação de iniciativas sustentáveis, pois, há que se alinhar conceitos, visões e práticas de gestão para que uma empresa possa comunicá-las aos seus públicos estratégicos.

Esperamos que este trabalho contribua para estimular profissionais e empresas a procurarem, cada vez mais, uma integração estratégica entre comunicação e sustentabilidade nas organizações em que atuam. Dessa maneira, a comunicação poderá, de fato, assumir o papel de protagonista na formação da cultura de sustentabilidade, sendo relevante em todas as atividades e práticas organizacionais e contribuindo para a geração de uma nova consciência das empresas na sociedade.

Em empresas que visam à sustentabilidade no longo prazo, a atenção à comunicação interna e externa pode promover um ambiente mais aberto, propício para que as práticas de sustentabilidade sejam incorporadas em toda a organização. Isso favorece a disseminação de valores que se internalizam diariamente e são capazes de transformar positivamente o “jeito de ser” da empresa, fortalecendo sua imagem para funcionários, consumidores e demais públicos estratégicos.

Por isso, é essencial que a sustentabilidade seja incorporada no cotidiano das empresas, utilizando-se dos processos e estratégias de comunicação. É dessa forma que podem ser articuladas iniciativas sustentáveis por todas as áreas e setores, percorrendo um caminho de dentro para fora que propicia o alinhamento estratégico da empresa em torno do desenvolvimento sustentável. Até porque, “caso não mantenham políticas e práticas adequadas nas três dimensões da sustentabilidade – a econômica, a ambiental e a social –, as empresas estarão cada vez mais sujeitas a responder por isso tanto nos tribunais de justiça quanto no foro da opinião pública” (ALMEIDA, 2007, p. 100).

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. **Os desafios da sustentabilidade**: uma ruptura urgente. 3ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BUENO, W. C. A comunicação da sustentabilidade e a sustentabilidade da comunicação. In: BARBI, E. Z. (Org.). **Comunicação organizacional**: pesquisas e resultados. 1ed. Ribeirão Preto: UNAERP, 2011, p. 201-212.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. 2ed. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. **Guia de Comunicação e Sustentabilidade**. Rio de Janeiro: CEBDS-CTCOM, 2009.

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

_____. Empresas brasileiras estão longe dos padrões globais. Responsabilidade Social. **Gazeta Mercantil**, 2007a.

_____. Onda socioambiental agora é pra valer. Finanças. **Gazeta Mercantil**, 2007b.

FERRARI, M. A. Relações públicas contemporâneas: a cultura e os valores organizacionais como fundamentos para a estratégia a comunicação. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009, cap. 9, p. 243-262.

FUNDAÇÃO BRASILEIRA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. **Os impactos da crise econômico-financeira global na agenda de sustentabilidade corporativa: um estudo de empresas brasileiras líderes em sustentabilidade**. Rio de Janeiro: FBDS, 2009.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, cap. 8, p. 167-190.

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. 6, n. 12, p. 110-120, dez. 2008.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2ed. revista e ampliada. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

_____. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão – Comunicação e Cultura**, UCS, Caxias do Sul, v.9, n. 17, p. 145-159, jan-jun. 2010.

MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Crise mundial: impactos sobre o Brasil e ações do governo**. Brasília, 2009. Disponível em <
<http://www.fazenda.gov.br/portugues/documentos/2008/novembro/Impacto-sobre-o-Brasil-e-A%C3%A7%C3%B5es-do-Governo-26112008.pdf>>. Acesso em: 6 jul. 2012.

REIS, M. C.; MARCHIORI, M.; CASALI, A. M. A relação comunicação-estratégia no contexto das práticas organizacionais. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010, cap. 6, p. 167-187.

RESTREPO, M. Comunicación: profesión de la cultura. **Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, USP, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 72-83, ago. 2004.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2009.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TAPSCOTT, D.; TICOLL, D. **A empresa transparente: como a Era da Transparência revolucionará os negócios**. São Paulo: Makron Books, 2005.

VOLTOLINI, R. **A comunicação da sustentabilidade:** desvios e desafios. Acervo Gazeta Mercantil, 2007a. Disponível em <<http://www.ideiasustentavel.com.br/2007/12/a-comunicacao-da-sustentabilidade-desvios-e-desafios/>>. Acesso em: 21 jun. 2012.

_____. **Dez regras de ouro para uma comunicação sustentável.** Acervo Gazeta Mercantil, 2008b. Disponível em <<http://www.ideiasustentavel.com.br/2008/09/dez-regras-de-ouro-para-uma-comunicacao-sustentavel/>>. Acesso em: 21 jun. 2012.