



Universidade de Brasília

Faculdade de Comunicação

Departamento de Jornalismo

Professora Orientadora: Dione Oliveira Moura

## **Impacto negativo e comunicação positiva: uma equação sustentável para a gestão empresarial**

Vivian Rodrigues de Oliveira

Brasília

2011



Universidade de Brasília

Faculdade de Comunicação

Departamento de Jornalismo

Professora Orientadora: Dione Oliveira Moura

## **Impacto negativo e comunicação positiva: uma equação sustentável para a gestão empresarial**

Vivian Rodrigues de Oliveira

Monografia apresentada à Banca Examinadora da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, com habilitação em Jornalismo, sob orientação da Professora Dione Oliveira Moura.

Brasília

2011

## **Impacto negativo e comunicação positiva: uma equação sustentável para a gestão empresarial**

Vivian Rodrigues de Oliveira

Monografia apresentada à Banca Examinadora da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, com habilitação em Jornalismo, sob orientação da Professora Dione Oliveira Moura.

### **BANCA EXAMINADORA**

.....  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Dione Oliveira Moura (FAC/UnB)

Orientadora

.....  
Prof. Dr. Luiz Martins da Silva (FAC/UnB)

.....  
Prof. Dr. Edmundo Brandão Dantas (FAC/UnB)

.....  
Prof<sup>a</sup>. Ms. Katia Belisário (FAC/UnB)

## **Agradecimentos**

*Agradeço aos meus pais, mestres, amigos e aos profissionais da **Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. – Eletronorte e Souza Cruz** que colaboraram para a realização deste trabalho.*

## RESUMO

As metas que visam o alcance do desenvolvimento sustentável estão sendo tecidas no âmbito das prioridades globais. No final do último século, a conservação do planeta despertou crescente atenção na humanidade. Visando evitar a desvalorização de suas imagens e impulsionar suas receitas, as empresas passaram a investir em políticas de responsabilidade ambiental e social. O plano de divulgação destas ações sustentáveis adquiriu caráter estratégico e ganhou *status* de vantagem competitiva. Este movimento se mostra mais desafiador para aquelas empresas que realizam atividades cujos impactos são de natureza altamente negativa. A proposta deste trabalho é analisar, sob olhar crítico, como a comunicação da sustentabilidade é construída e de que modo interfere na relação destas empresas com seus públicos de relacionamento. O estudo será aprofundado por meio da análise de dois *cases*: o da empresa *Souza Cruz* - uma das maiores organizações brasileiras e líder no mercado nacional de cigarros; e o da empresa *Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. – Eletronorte*, estatal subsidiária da *Eletrobras* que fornece e distribui energia elétrica aos nove estados da Amazônia Legal.

**PALAVRAS-CHAVE:** comunicação, sustentabilidade, empresas, socioambiental, imagem.

## ABSTRACT

*Targets for achieving sustainable development has been woven into the context of global priorities. By the end of the 20th century, planet's preservation called an increasing attention among humanity settings. Companies, avoiding image decay and looking for a boost in profit, begin to invest in social policies and environmental responsibility. Plans for disseminating sustainable actions acquired a strategic value and represented a competitive advantage. This step proves to be more challenging for companies that carry out activities whose impacts are likely highly negative. The purpose of this study is to examine, critically, how sustainability reporting is built and how it interferes in the relationship between these companies and their stakeholders. The study will be further developed through the analysis of two cases: the company Souza Cruz's case - one of the largest and leading Brazilian domestic market for cigarettes, and the Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. – Eletronorte's case, state subsidiary Eletrobras that provides and distributes electricity to nine states of the Legal Amazon.*

**KEY WORDS:** *communication, sustainability, business, socio-environmental, image.*

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cronograma	33
Quadro 2 – Princípios da gestão ambiental	50
Quadro 3 – Estágios do engajamento socioempresarial	51
Quadro 4 – Administrando crises	77
Quadro 5 – Publicações <i>Eletrobras</i>	94

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – <i>Triple Bottom Line</i> : as três áreas do desenvolvimento sustentável	12
Figura 2 – A relação da empresa com seus <i>stakeholders</i>	20
Figura 3 – As três dimensões e os três atores do desenvolvimento sustentável	21
Figura 4 – A Pegada Ecológica	41
Figura 5 – Procurando oportunidades ecoeficientes	46
Figura 6 – Indicadores para a sustentabilidade	48
Figura 7 – Estágios da comunicação	54
Figura 8 – As pirâmides dos discursos das marcas	64
Figura 9 – Mapa da sustentabilidade corporativa	66
Figura 10 – As regionais da <i>Eletronorte</i>	84
Figura 11 – Edições eletrônicas da revista <i>Corrente Contínua</i>	92
Figura 12 – Edições eletrônicas do jornal <i>Novo Tempo</i>	92
Figura 13 – Notícias publicadas no site institucional da <i>Eletronorte</i>	93

Figura 14 – Missão, visão e valores	95
Figura 15 – Sustentabilidade no site da <i>Souza Cruz</i>	101
Figura 16 – Espaço dedicado à imprensa no site da <i>Souza Cruz</i>	106
Figura 17 – Capas da revista <i>Diálogo</i>	107
Figura 18 – Portal <i>Diálogos Universitários</i>	108
Figura 19 – Portal <i>Instituto Souza Cruz</i>	108

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Formulário de perguntas aplicado aos profissionais de comunicação da <i>Eletronorte</i>	118
ANEXO B – Página da revista <i>Diálogo</i>	122
ANEXO C – Página da revista <i>Corrente Contínua</i>	123



## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b>	9
<b>JUSTIFICATIVA</b>	15
<b>OBJETO E OBJETIVO</b>	16
<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	17
<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	30
<b>1 UMA VIAGEM HISTÓRICA PELO MOVIMENTO SOCIOAMBIENTAL</b>	34
1.1 O processo de industrialização	34
1.2 As catástrofes alertam a sociedade	35
1.3 A sociedade se organiza	37
1.4 A ideia de um crescimento econômico sustentável	38
<b>2 O MOVIMENTO SOCIOAMBIENTAL CHEGA ÀS EMPRESAS</b>	45
2.1 Uma ideia de Responsabilidade Socio Empresarial	45
2.2 As empresas se organizam	45
2.3 Indicadores para a gestão da sustentabilidade	48
<b>3 UMA COMUNICAÇÃO PARA E SOBRE A SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS</b>	53
3.1 Comunicação e sustentabilidade	53
3.2 A sustentabilidade pela informação	54
3.3 A sustentabilidade pela educomunicação	57
3.4 Comunicação da gestão sustentável nas empresas	58
<b>4 COMUNICANDO A SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES QUE CAUSAM IMPACTO NEGATIVO</b>	67

4.1 Impacto negativo x bons índices de sustentabilidade	67
4.2 <i>Greenwashing</i> , ética e transparência	69
4.3 Mídia das Fontes	73
4.4 Gerenciando crises	75
<b>5 A COMUNICAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE É SUSTENTÁVEL?</b>	78
<b>6 ESTUDOS DE CASO</b>	82
6.1 Entendendo um estudo de caso	82
6.2 Estudo de caso da <i>Eletrobras Eletronorte</i>	83
6.3 Estudo de caso da <i>Souza Cruz</i>	99
<b>7. RESULTADOS</b>	111
<b>CONCLUSÃO</b>	113
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	115
<b>ANEXOS</b>	118

## APRESENTAÇÃO

Hoje habitam no planeta Terra cerca de seis bilhões e meio de pessoas. A previsão da Organização das Nações Unidas (ONU) é de que, em 2050, esse número passe a ser de mais de nove bilhões de pessoas. Enquanto isso, o crescimento urbano desordenado provoca crises dos sistemas sociais, pressiona ecossistemas e encarece a gestão governamental. O atual modelo de gestão de recursos naturais adotado pela humanidade supera a capacidade da Terra de regenerar-se.

Nas décadas de 1960 e 1970 houve um aumento na quantidade e na gravidade das doenças causadas pela degradação ambiental. A redução da camada de ozônio, as mudanças climáticas, a diminuição acelerada dos recursos naturais renováveis, o efeito estufa, a chuva ácida e a contaminação de rios e mares alertaram a sociedade para as questões referentes aos desequilíbrios socioambientais. Nos anos 80, a ideia de crescimento econômico apoiado na não exaustão dos recursos passou a figurar com força em um cenário geopolítico transformado pelo desfecho da Guerra Fria.

“Desenvolvimento sustentável” foi um conceito usado pela primeira vez em 1987, no Relatório Brundtland, elaborado pela *Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento*, criada em 1983 pela Assembleia das Nações Unidas. É entendido como sendo o *desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades*. Ao longo dos últimos anos, vários têm sido os acontecimentos que marcaram a evolução e a expansão da ideia de um tipo de crescimento econômico amparado na sustentabilidade.

Ao mesmo tempo em que a consciência socioambiental foi ganhando consistência, o avanço das comunicações amplificou e agilizou a velocidade das informações. Os efeitos negativos do descaso com o meio ambiente passaram a ser percebidos mais fácil e rapidamente. Hoje, uma empresa que provoca um grande acidente ambiental tem a credibilidade profundamente abalada perante seus investidores e clientes.

Em todo o mundo, surgiu uma tendência que exigiu das empresas atuações socialmente responsáveis, bem como a divulgação dessas atuações. A comunicação empresarial tem sido reconhecida como influenciadora direta dos ativos intangíveis empresariais, tais como reputação, valor de marca e imagem, confiança e qualidade de relacionamento com os *stakeholders*.<sup>1</sup>

Sobre a importância da divulgação na reputação de uma empresa, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) esclarece que “a divulgação de um produto tem como objetivo construir uma imagem favorável na mente dos consumidores atuais e em potencial. Em outras palavras: a divulgação coloca a empresa entre as elegíveis para atender às necessidades do comprador.” (SEBRAE, 2004, p.1).

Os conceitos de responsabilidade social corporativa que evoluíram para a sustentabilidade já eram discutidos nas universidades americanas na década de 1950. Ao longo dos anos seguintes, até o final dos anos 80, houve um aprofundamento que conduziu à percepção da urgência em se introduzir práticas sustentáveis no dia-a-dia das organizações empresariais.

A pesquisa “Comunicação e Sustentabilidade: O que sua organização pensa e faz nesta área?”, realizada em 2008 pelo Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) com quase 25 empresas associadas, revelou dados importantes e indicou tendências sobre a comunicação “da” e “para” a sustentabilidade. Todos os respondentes julgaram que as empresas brasileiras precisam estar mais atentas ao desafio de comunicar a relação de seu negócio com a sustentabilidade.

Com o aumento da preocupação ecológica e social, tornou-se comum encontrar empresas dispostas a se comprometer com a melhoria das condições naturais do planeta. E mais do que isso: comunicar suas ações sustentáveis. A sustentabilidade nas empresas está diretamente

---

<sup>1</sup> O termo *stakeholder* já foi definido por diversos autores sob diferentes níveis de abrangência. Neste trabalho vamos considerar o termo como sendo uma referência aos atores (empregados, gerentes, fornecedores, proprietários, acionistas, clientes, imprensa, concorrentes e governo) que mantêm alguma relação de interesse com a organização, podendo afetar ou ser afetada por ela.

ligada a sua imagem. “É preciso agir, gerar resultados e depois comunicar.” (CEBDS, 2009, p.19).

Quanto às empresas que realizam atividades de grande impacto ambiental, a tarefa de utilizar a comunicação sustentável para dar credibilidade a sua marca é mais desafiadora, embora não seja impossível. É justamente este processo a ser analisado na presente pesquisa. As empresas que prestam serviços cuja natureza caminha na contramão da sustentabilidade tendem a ser pressionadas a comunicar ações que contenham estes danos. A comunicação da sustentabilidade é uma forma de dar satisfação à sociedade sobre como estas instituições tratam a questão.

Neste caso, a comunicação da sustentabilidade passa a gerar valor agregado à empresa. Por outro lado, a comunicação também pode ser usada de forma oportunista, contribuindo para escamotear ações maléficas adotadas pelas mesmas ou ludibriar o cliente sobre práticas não realizadas pela companhia. Esse processo é conhecido como *greenwashing*. Desta forma, o estudo sobre o tema deve possuir, constantemente, um caráter crítico.

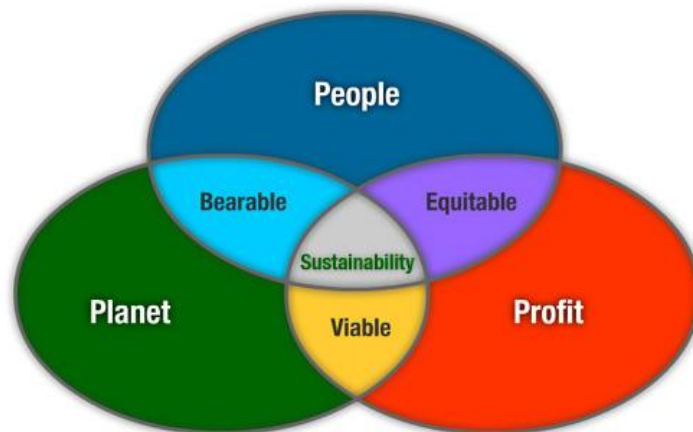
Muitas empresas estão se apressando em tomar atitudes que preservem o meio ambiente e, ao mesmo tempo, impulsionem seus lucros. Investir no meio ambiente, exclusivamente por interesse econômico, entretanto, não é suficiente. É preciso assegurar que essas práticas sejam lucrativas e benéficas também para a sociedade.

Essa ideia gerou o conceito do *Triple Bottom Line*<sup>2</sup>, ou teoria dos 3P's (*People, Planet e Profit*, ou Pessoas, Planeta e Lucro), ilustrado na Figura 1. Trata-se da síntese do desenvolvimento sustentável. A partir dele, os resultados das empresas são medidos em termos sociais, ambientais e econômicos.

---

<sup>2</sup> *Triple Bottom Line* ou Tripé da Sustentabilidade é um conceito criado em 1990 por John Elkington (fundador e diretor da consultoria *SustainAbility*) para designar modelos de negócios que visam ganhos econômicos, sociais e ambientais.

**Figura 1 – Triple Bottom Line: as três áreas do desenvolvimento sustentável**



**Fonte:** Green Innovation, disponível em <http://www.greeninnovation.com.au/>.

A mineradora *Vale* é um exemplo de boa utilização da comunicação. Apesar de suas escavações para extração de ferro, níquel, bauxita e manganês usarem máquinas pesadas movidas a combustíveis fósseis, a empresa tem bons indicadores de sustentabilidade. Outro exemplo positivo é o da *General Electric*. Em 2005, a multinacional que eliminou, durante décadas, toneladas de resíduos tóxicos no Rio Hudson, em Nova York, lançou uma mega campanha publicitária para divulgar uma linha com 17 produtos verdes. A empresa percebeu que, ao investir em produtos verdes, melhoraria sua imagem junto à opinião pública e multiplicaria seus ganhos.

Como a *General Electric*, muitas empresas se deram conta de que matar a natureza significa matar o lucro. Para algumas delas, inclusive, a violação do meio ambiente pode comprometer seriamente o futuro de seus negócios. Prova de que a sustentabilidade não é mais uma escolha, e sim uma realidade que veio pra ficar.

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) também se tornou publicamente um elemento valorizado pela *Souza Cruz*, um dos maiores grupos empresariais brasileiros e líder no mercado nacional de cigarros. Assim, a comunicação de suas ações sustentáveis passou a ser utilizada de forma estratégica.

Com mais de um século de história, a *Souza Cruz* busca participar de projetos sociais, educacionais e ambientais. Do apoio a campanhas à criação de projetos próprios, a companhia foi ampliando o seu âmbito de ação social. A revista *Diálogo*, lançada em 2003, é uma publicação mensal que visa divulgar os projetos de sustentabilidade patrocinados pela empresa por meio de reportagens jornalísticas.

Já o site *www.dialogosuniversitarios.com.br* divulga um dos mais bem avaliados programas de Responsabilidade Social da *Souza Cruz*, o projeto *Diálogos Universitários*. Além disso, no próprio *site* da empresa, há uma seção destinada a divulgar todas as suas ações sustentáveis, com diversos documentos, reportagens e textos institucionais. Sustentabilidade *é um compromisso Souza Cruz*, diz um dos artigos apresentados em sua página eletrônica.

O caso das *Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. – Eletronorte* é outro exemplo interessante e também esmiuçado no presente estudo. A *Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. – Eletronorte*, estatal subsidiária da *Eletrobras*, fornece e distribui energia elétrica aos nove estados da Amazônia Legal. A empresa é responsável por grandes empreendimentos no setor, como a Usina Hidrelétrica Tucuruí, no Pará, a maior usina totalmente brasileira – e a quarta do mundo.

É importante lembrar que a relação da empresa com as questões socioambientais confunde-se com sua própria história, uma vez que a atuação da *Eletronorte* consiste não apenas no fornecimento e distribuição de energia, mas também na intervenção sobre o meio ambiente e sobre as populações nativas. Deste modo, a preocupação institucional da *Eletronorte* frente aos assuntos que permeiam o desenvolvimento sustentável baliza as estratégias de seu departamento de comunicação. A *Eletronorte* trabalha em todas as áreas da comunicação social e empresarial, produzindo e distribuindo vários produtos voltados para seus públicos estratégicos.

Embora estas e outras empresas se empenhem em reverter os efeitos negativos inerentes à sua imagem, este esforço não se dá sem desgastes, falhas e reavaliações. Nem mesmo é possível afirmar que o papel da comunicação é cumprido com excelência. Faz-se necessário ponderar a capacidade da comunicação em neutralizar a natureza negativa dos serviços prestados por

algumas empresas. É preciso observá-la à luz do próprio processo gradativo em que reside a assimilação e a incorporação da responsabilidade social como um todo na sociedade.



## JUSTIFICATIVA

O termo sustentabilidade tem tido cada vez mais ocorrências nos meios de comunicação, principalmente nas seções que se referem a assuntos econômicos e socioambientais. A crescente preocupação social com as questões que envolvem a sustentabilidade é um dos principais paradigmas deste século. A incorporação da sustentabilidade, em toda a sua complexidade, será um dos pilares do sucesso para as organizações empresariais no século XXI.

De acordo com a reportagem escrita pelo jornalista Luís Guilherme Barrucho em recente edição da revista **Veja**: “[...] no Brasil e no mundo, as empresas descobrem que, quanto mais sustentáveis elas forem, maiores serão seus lucros.”<sup>3</sup> Independentemente do porte, essas organizações reconhecem que não há futuro sem sustentabilidade e que seus ganhos podem ser impulsionados por uma atuação socioambiental responsável.

O professor Edmundo Brandão Dantas concorda com essa ideia em artigo publicado no livro *Gestão da Comunicação e Responsabilidade Socioambiental* (2009). Ele lembra que “tem sido amplamente divulgado na mídia que as empresas que investem em sustentabilidade e em comunicação com a sociedade são consideradas as que possuem as marcas mais valiosas” (*apud* FÉLIX; BORDA, 2009, p.51), e completa:

[...] a comunicação desempenha papel de grande relevância na construção de marcas sustentáveis. Não basta que uma empresa simplesmente adote uma postura socialmente responsável [...] a marca da empresa só terá credibilidade se as pessoas tiverem consciência desse seu empenho. (DANTAS *apud* FÉLIX; BORDA, 2009, p.92)

A sustentabilidade tem levado diversas empresas a investir em ações agressivas de comunicação. Nas empresas cujas atividades causam grande impacto negativo, o estudo do fenômeno apresenta peculiaridades interessantes, mesmo porque o esforço de neutralização da imagem da marca é maior. Por outro lado, o uso da comunicação sustentável nestas empresas pode se apropriar do conceito da sustentabilidade de forma irresponsável, ocultando equivocadamente os reais prejuízos causados pela organização. É preciso fazer uma leitura crítica do fenômeno que atinge todo o mercado consumidor e a sociedade em geral.

---

<sup>3</sup> BARRUCHO, G.L.. (2010). O jeito certo de ganhar dinheiro. *Revista Veja*, São Paulo. nº 43, Ed. 2196, p.46

## OBJETO E OBJETIVO

O projeto tem como objeto de pesquisa o uso da comunicação da sustentabilidade como estratégia de neutralização (ou valorização) da imagem de organizações empresariais que realizam atividades cujo impacto socioambiental negativo é consideravelmente alto em suas áreas de atuação e para seu público-alvo.

O objetivo deste trabalho é analisar a forma como a comunicação é construída nestas organizações, considerando seus desafios e o modo como ela interfere na relação destas empresas com seus consumidores, formadores de opinião e empresas de seu relacionamento – em suma, *stakeholders*.

Neste estudo pretende-se responder a algumas questões importantes, tais como:

- 1) Até que ponto a utilização da comunicação da sustentabilidade consegue neutralizar (ou tornar positiva) a imagem de uma organização que realiza atividades de alto impacto socioambiental negativo?
- 2) Como a comunicação sustentável pode se apropriar equivocadamente de conceitos relacionados à sustentabilidade e promover a valorização de marcas que prejudicam indiscriminadamente o meio ambiente?

Esta discussão se dará de forma crítica, considerando os efeitos que a comunicação pretende gerar e quais gera, de fato – maquiando ou não os impactos negativos.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### 1 O desenvolvimento sustentável na sociedade em rede

O surgimento e a célere ascensão do desenvolvimento sustentável no âmbito das prioridades globais, com sua posterior inclusão nas diretrizes da gestão empresarial, são um reflexo direto das transformações sociais, ambientais, culturais e, especialmente, econômicas que impactaram o planeta a partir do final do último milênio. Esta já é uma visão amplamente registrada na literatura corrente. Ao cabo da Guerra Fria (1947-1991), que bipolarizou o planeta em forças norte-americanas e soviéticas, o sistema capitalista experimentou remodelações que culminaram em uma nova ordem mundial, com economias descentralizadas e interdependentes que assistiam à articulação de movimentos sociais e lutas organizadas em todo o mundo (CASTELLS, 1999).

A própria expressão “desenvolvimento sustentável” entrou em circulação no final da década de 1980, a partir do relatório produzido pela Comissão Brundtland, criada pela Organização das Nações Unidas (ONU) e oficialmente conhecida como Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Na época, ainda que a atuação empresarial fosse bastante tímida, os especialistas presentes na Comissão se voltaram para a problemática do mau uso do capital ambiental, como explica o autor Fernando Almeida:

Para começar a construir o conceito de desenvolvimento sustentável, a Comissão recorreu à noção de capital ambiental. Denunciou a dilapidação dos recursos ambientais do planeta por seus habitantes atuais às custas dos interesses de seus descendentes. [...] Desenvolvimento sustentável seria, assim, aquele que “satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades” (ALMEIDA, 2002, cap.3)

A dissolução de fronteiras econômicas e políticas Pós-Guerra Fria foi acompanhada pelo rompimento de diversas barreiras ideológicas entre nações, sendo causa e consequência de uma revolução do sistema de informações compartilhadas em escala global. Segundo Castells (1999), o advento da revolução tecnológica centrada nas tecnologias da comunicação multiplicou e expandiu as direções dos fluxos de informação, oferecendo condições para a consolidação de uma rede globalizada de informações. Em paralelo a este processo, a formação de um debate ambiental mais consistente, com a ocorrência da Rio-92 e a produção

da Agenda 21, alertou os países e organizações para o inadiável compromisso com as questões socioambientais (KUNSCH, 2009).

No artigo *Sustentabilidade nas organizações* (2009), o pesquisador em gestão empresarial Geraldo Sardinha defende que “[...] novas tecnologias de um modo geral, fazem a informação fluir instantaneamente de um ponto para outro, independentemente de sua localização no planeta.” (SARDINHA *apud* FÉLIX; BORDA, 2009, p.37) Nos dias atuais é fácil visualizar o impacto das novas ferramentas de comunicação sobre o fluxo de informações, dado o crescimento exponencial da Internet desde os anos 90. O artigo citado compõe a obra *Gestão da Comunicação e Responsabilidade Socioambiental* (2009), organizada por Joana d’Arc Bicalho e Gilson Zehetmeyer Borda e largamente estudada neste trabalho.

A nova realidade econômica, legitimada pela vitória do sistema capitalista sobre o socialismo e a dissolução da União Soviética (1991), redesenhou a sociedade em um ambiente de redes (CASTELLS, 1999). Neste contexto, a relação horizontal exercida por diversos atores sociais definiu um mecanismo de transmissão de idéias, conhecimentos, conceitos e simbologias mais aberto, diverso e transparente. Nas palavras de Manuel Castells:

Uma nova economia surgiu em escala global no último quartel do século XX. Chamo-a de informacional, global e em rede. Chamo-a de informacional, global e em rede para indicar suas características fundamentais e diferenciadas e enfatizar sua interligação. É informacional porque a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes nessa economia (sejam empresas, regiões ou nações) dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos. É global porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como seus componentes (capital, trabalho, matéria-prima, administração, informação, tecnologia e mercados) estão organizados em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões entre agentes econômicos. É em rede porque, sob novas condições históricas, a produtividade é gerada, e a concorrência é feita em uma rede global de integração. E ela surgiu no último quartel do século XX porque a Revolução da Tecnologia da Informação fornece a base material indispensável para esta nova economia.” (CASTELLS, 1999, p.119)

## **2 As organizações são conduzidas ao engajamento**

Neste contexto, as corporações se depararam com múltiplos desafios e responsabilidades em uma conjuntura que exigiu um posicionamento institucional mais definido quanto às questões socioambientais. A comunicação, inclusive, assume um papel central e transversal para as organizações, mesmo porque, as questões desde então evidenciadas – principalmente as sociais e ambientais – são quase sempre de natureza multidisciplinar. “Se alguns poderes

legitimam a empresa, a comunicação exerce igualmente um certo e grande poder” (TORQUATO, 1986, p.13)

Paulo Nassar e Rubens Figueiredo, em *O que é Comunicação Empresarial* (1995), afirmam que a sociedade passou a cobrar um posicionamento público por parte das empresas: “A sociedade e o mercado consumidor tornaram-se bastante hostis às “empresas analfabetas”, que não aprenderam a escrever, ouvir, falar, se expressar e principalmente dialogar no ambiente onde atuam.” (NASSAR; FIGUEIREDO, 1995, p.12)

Segundo Almeida (2002): “O mundo agora é tripolar: governo, sociedade, empresas. E a gestão ambiental, tarefa de todos, evolui para algo mais profundo e mais amplo, que é a gestão da sustentabilidade” (ALMEIDA, 2002, cap.2). A partir deste raciocínio, pode-se inferir que, o Tripé da Sustentabilidade ou *Triple Bottom Line*, formulado pelo sociólogo e consultor britânico John Elkington em 1994, adquiriu credibilidade por seu caráter sistêmico, propondo estratégias de ganhos econômicos, sociais e ambientais para as empresas.

Se a globalização e as novas tecnologias da informação passaram a integrar o mundo em redes globais de instrumentalidade (CASTELLS, 1999), a facilidade e a velocidade com que essas informações vieram a ser difundidas diminuíram significativamente a possibilidade de que ações empresariais negativas permanecessem ocultas, embora não as tenha extinguido. O monitoramento das ações empresariais se tornou mais viável e, assim, o interesse das empresas em atuar de maneira responsável e legítima também aumentou – ainda que este processo apresente falhas, ainda que para alguns empresários seja um “mal necessário”.

Desta forma, a preocupação socioambiental despontada no final do segundo milênio em forma de estudos e relatórios científicos rapidamente se expandiu para as cartilhas e planejamentos estratégicos de gestão empresarial. “Neste cenário, a comunicação torna-se estratégica, é o pano de fundo para as empresas que desejam um modelo de gestão moderno”. (ANDRADE *apud* FÉLIX; BORDA, 2009, p. 117)

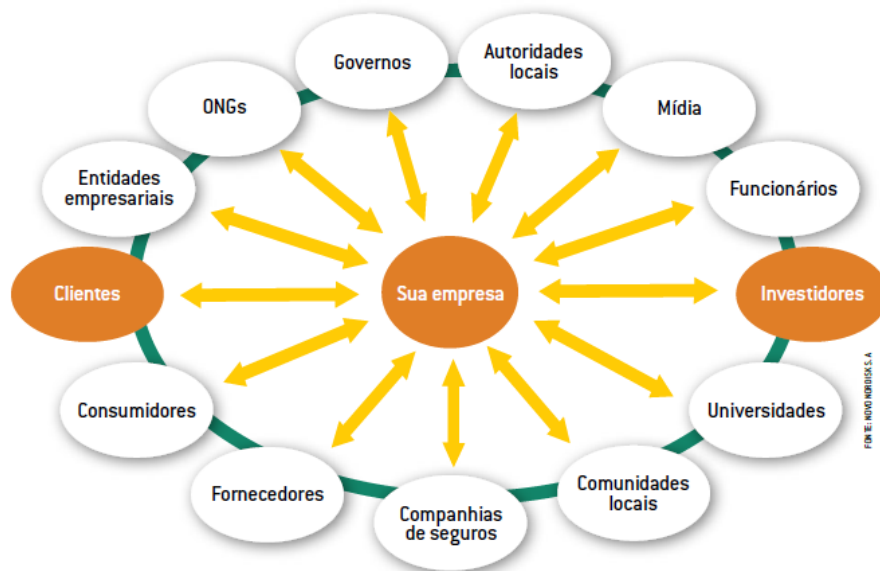
A respeito do compromisso apontado para os empresários com o avanço das comunicações, o pesquisador Cláudio Andrade diz em seu artigo *Comunicação nas empresas sustentáveis* (2009):

O avanço das comunicações amplifica e agiliza a velocidade das informações. Os efeitos negativos do descaso com o meio ambiente passaram a ser percebidos mais fácil e rapidamente em todo o mundo. Denúncias sobre efeitos danosos do descaso com o meio ambiente passam a

ser noticiados, reportados, filmados e transmitidos cada vez em maior escala (ANDRADE *apud* FÉLIX; BORDA, 2009, p. 117)

À medida que o sistema de redes de informação se solidificou em um cenário cada vez mais atento às transformações climáticas, aos desastres naturais e ao crescimento da mobilização socioambiental, os líderes empresariais se viram pressionados pela opinião pública e por demais *stakeholders*. A figura abaixo ilustra como a empresa está centralizada num círculo de relacionamento em que ela transmite e recebe influências. Assim, as empresas começaram a ser pressionadas por seus *stakeholders* no sentido da adoção da filosofia da gestão corporativa sustentável.

**Figura 2 – A relação da empresa com seus *stakeholders***



**Fonte:** Guia de Comunicação e Sustentabilidade, p.34, 2009. Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS)

Aos poucos, a fatia de clientes realmente preocupados com a procedência e o impacto dos produtos e serviços consumidos tomou corpo e, paulatinamente, passou a influenciar a atuação empresarial:

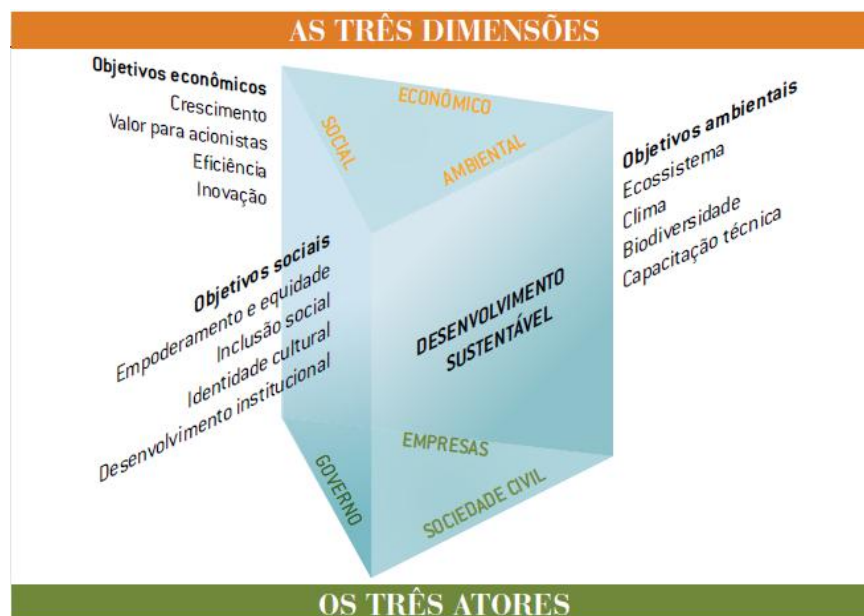
Em um cenário de marcante complexidade, no qual os indivíduos ou grupos se apresentam cada vez mais exigentes, dotados de maior capacidade de interação e munidos de maior volume de informações, as organizações precisam estar sempre preparadas para responder de forma responsável aos anseios de seus *stakeholders*. (SARDINHA *apud* FÉLIX; BORDA, 2009, p. 41)

Nassar e Figueiredo (1995) completam a ideia lembrando que o avanço das preocupações socioambientais resultou em clientes mais exigentes quanto ao processo de produção dos bens comercializados:

Os consumidores, cada vez mais, querem adicionados aos seus produtos preferidos qualidade e respeito à camada de ozônio; melhores preços e materiais biodegradáveis; assistência técnica e respeito aos direitos trabalhistas. (NASSAR; FIGUEIREDO, 1995, p.13)

De acordo com a reportagem “O jeito certo de ganhar dinheiro” (publicada na revista **Veja Edição Especial Sustentabilidade**, ano 43, nº 2196), a “onda verde” impulsionada pela candidata Marina Silva nas eleições presidenciais de 2010 é uma amostra do que a população quer de seus governantes. O mesmo se aplica às empresas. Aquelas que adotam práticas condenáveis em relação à natureza, não raro, são punidas exemplarmente por seus clientes. O desenvolvimento sustentável, como se percebe, é um movimento que atinge o governo, a sociedade civil e as empresas. A ilustração abaixo mostra como os três atores estão envolvidos nas dimensões sociais, econômicas e ambientais do movimento.

**Figura 3 – As três dimensões e os três atores do desenvolvimento sustentável**



**Fonte:** Guia de Comunicação e Sustentabilidade, p.17, 2009. Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS)

Esta pressão, entretanto, não se deu apenas em caráter punitivo, mas também por meio do incentivo e reconhecimento das organizações sustentáveis. O aparecimento de certificações de

qualidade, índices de sustentabilidade, selos de qualidade e *rankings* proporcionou uma competição saudável entre as empresas.

Ao longo da última década, os movimentos pela sustentabilidade e pela responsabilidade social empresarial experimentaram um *boom* não apenas no Brasil, mas em todo o mundo. Nos Estados Unidos, por exemplo, se consolidou o “Índice Dow Jones de sustentabilidade” como referência tanto de comprometimento de empresas com a sociedade quanto de liderança e sucesso corporativo (SILVA; COELHO; LUZ, 2008 *apud* KUNSCH; OLIVEIRA, L.I., 2009, p.239)

Quando a empresa inclui as expectativas e exigências das partes que se relacionam com o seu negócio (*stakeholders*) em seu modelo de gestão, pode-se inferir que a administração sustentável conquistou algum espaço dentro das missões e valores da instituição. O controle compartilhado, que baliza a governança corporativa<sup>4</sup>, é um dos aspectos apontados pelos especialistas como identificadores de um modelo sustentável organizacional. “Empresas que estão na vanguarda das práticas sustentáveis já perceberam as relações estreitas entre sustentabilidade e governança corporativa.” (SARDINHA *apud* FÉLIX; BORDA, 2009, p.39).

Em resposta a estas alterações sociais, o conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) também evoluiu. O professor Geraldo Sardinha fez uma análise histórica e qualitativa sobre o termo, levando em consideração os estudos de vários autores. Suas reflexões dão conta de que, se no início do século XX a RSE se restringia aos compromissos econômicos e legais das corporações, já na década de 1970 se falava em compromissos éticos, morais e filantrópicos. No Brasil este processo ganhou força nos anos 90. “As responsabilidades das organizações devem se estender além dos aspectos legais e econômicos, contemplando também as dimensões social e ambiental.” (SARDINHA *apud* FÉLIX; BORDA, 2009, p. 43). Ashley (2004) define responsabilidade social como:

O compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua

---

<sup>4</sup> Governança corporativa refere-se ao sistema de gestão participativa, ou seja, que permite aos acionistas ou cotistas a administração estratégica de sua empresa e efetiva monitoração da direção executiva.



prestação de contas para com ela. (ASHLEY, 2004 *apud* FÉLIX; BORDA, 2009, p.45)

A ideia de responsabilidade social empresarial exigiu das empresas um modelo de organização de fato sustentável, uma vez que um dos pilares da RSE é a transparência no fornecimento de informações a respeito de seus desempenhos econômico, social e ambiental. Nisto reside, certamente, o grande desafio para as empresas cujos produtos/serviços causam impacto socioambiental negativo. A comunicação passa a ter a missão de maximizar as práticas positivas e minimizar as negativas. Em uma segunda direção, a comunicação também tem a missão de promover iniciativas sustentáveis visando à tentativa de neutralidade da imagem da empresa.

“A sustentabilidade exige uma postura preventiva, que identifique tudo que um empreendimento pode causar de positivo - para ser maximizado - e de negativo - para ser minimizado”, destaca Almeida (2002, cap.4) em *O Bom Negócio da Sustentabilidade*.

Ainda assim, observa-se um debate ético acerca do tema, o qual será aprofundado neste trabalho. Todavia, a visão mais aceita diz que, dentro de uma conduta moral, não basta parecer sustentável, deve-se realmente sê-lo:

Para ser sustentável, uma empresa ou empreendimento tem que buscar, em todas as suas ações e decisões, em todos os seus processos e produtos, incessante e permanentemente, a ecoeficiência. Vale dizer, tem que produzir mais e melhor com menos: mais produtos de melhor qualidade, com menos poluição e menos uso dos recursos naturais. E tem que ser socialmente responsável: toda empresa está inserida num ambiente social, no qual influi e do qual recebe influência. Ignorar essa realidade é condenar-se a ser expulsa do jogo, mais cedo ou mais tarde. (ALMEIDA, 2002, cap.4)

Torquato (1986) sintetiza os valores aos quais as organizações deveriam aderir:

Recomenda-se, pois, a política de valorização do consumidor, com seus anseios, críticas e sugestões. Recomendam-se os esforços da empresa nas campanhas de defesa do meio ambiente, revigorando, assim, sua identidade como força útil e vital da sociedade. Será possível, assim, compor o perfil das responsabilidades socioculturais das organizações e torná-las os principais pontos de atenção de um amplo programa de comunicação de imagem. (TORQUATO, 1986, p. 152)

O que se pode concluir da análise feita até aqui é que, no final do século passado, as empresas estavam diante de uma sociedade que começava a se comprometer com os deveres socioambientais e a cobrar esse engajamento das organizações. As empresas inteligentes, por sua vez, não podiam se dar ao luxo de negligenciar essa nova demanda e perceberam que era importante preservar uma imagem institucional sustentável.

### 3 A comunicação organizacional como elemento estratégico

Se não basta parecer sustentável, deve-se realmente sê-lo, o contrário também é verdadeiro. Não basta ser sustentável, deve-se, de fato, parecê-lo. Uma empresa sustentável tem constante preocupação com melhoria da sua própria reputação (ALMEIDA, 2002). De acordo com Dantas (2009), a imagem corporativa *é uma representação mental, no imaginário coletivo, de um conjunto de características e valores que funcionam como estereótipo e determinam a conduta e opiniões da instituição.*

A revista **Istoé**, em sua publicação nº 2135, de 13 de outubro de 2010, divulgou a matéria “É possível uma empresa viver com esta marca”, do repórter André Julião, em que fala que a sustentabilidade nas empresas está diretamente ligada à sua imagem.

A imagem corporativa e a marca de uma empresa estão atreladas aos benefícios trazidos por sua atuação sustentável, de tal forma que, quando sua atuação sustentável passa a ser questionada, o trabalho do comunicador é um esforço constante de promoção e valorização das atitudes positivas adotadas pela instituição. A sustentabilidade garante uma imagem positiva e agrega valor à empresa, causando empatia e angariando novos clientes, ao mesmo tempo em que fideliza os antigos (processo de *brand equity*). Neste aspecto, a comunicação adquire um papel indispensável e estratégico no *branding*<sup>5</sup> da empresa.

A comunicação desempenha papel de grande relevância na construção de marcas sustentáveis. Trocando em miúdos, não basta que uma empresa simplesmente adote uma postura socialmente responsável e que se empenhe de fato, dedicando uma parcela de si à preservação do meio ambiente. A marca da empresa só terá credibilidade se as pessoas tiverem consciência desse se empenho. A comunicação leva às pessoas essa informação. (DANTAS *apud* FÉLIX; BORDA, 2009, p.92)

---

<sup>5</sup>Segundo Dantas (2009), ações de *branding* são aquelas que constroem uma marca junto ao mercado, posicionando-a e divulgando-a. É um conjunto de interações entre a marca e os seus públicos que potencializam as percepções acerca desta marca.

O papel do comunicador em empresas que buscam a valorização de sua imagem pelo viés da sustentabilidade é multifacetado e, por isto, observa-se a necessidade de uma comunicação organizacional integrada (KUNSCH, 2009). Félix (2009) demonstra que o departamento de comunicação pode ter uma atuação ampla e diversificada, agindo em várias frentes. Nassar e Figueiredo (1995) endossam:

Os olhos da sociedade e dos consumidores querem ver o que move a empresa além do lucro. As linguagens da propaganda, relações públicas, jornalismo, atendimento ao consumidor, lobby, agindo de forma conjunta e integrada, devem mostrar a personalidade da empresa para o social em todas as suas ações (NASSAR; FIGUEIREDO, 1995, p.13)

Segundo Félix (2009), cabe a área publicitária investir em propagandas institucionais que evidenciem a responsabilidade socioambiental como um diferencial diante da concorrência. Já as assessorias de imprensa podem pautar os jornalistas demonstrando às práticas de responsabilidade social da organização e promovendo a educação ambiental junto aos consumidores, formadores de opinião e empresas de relacionamento.

Cabe também aos jornalistas promover as ações sustentáveis da organização por meio de produtos de comunicação próprios. A ideia de jornalismo corporativo já é assimilada por alguns estudiosos – a despeito do debate que desqualifica o assessor de imprensa como um autêntico jornalista em seu papel de selecionador de fontes e direcionador de notícias.

*Mídia Corporativa*, ou mais especificamente, *Mídia das Fontes*, é o termo que o jornalista e pesquisador Francisco Sant’Anna (2007) usa para analisar o processo de diálogo das fontes diretamente com opinião pública, sem o intermédio da imprensa. O autor levanta a hipótese de que o jornalismo corporativo ganhou força à medida que o agendamento da imprensa tradicional passou a ser vista como facilmente manipulável pelos interesses do mercado. Por outro lado, o autor questiona a credibilidade de notícias que são produzidas com interesses claros de divulgar positivamente as fontes.

É necessário avaliar, dentre outros aspectos sociais, qual é a representação que os jornalistas que trabalham interna e externamente às *Mídias das fontes* têm de tal atividade, bem como avaliar se existem métodos da produção jornalística diferenciados. (SANT’ANNA, 2007, p.27, grifo do autor)

O papel do jornalista diante da divulgação da atuação sustentável de uma empresa percorre outros desafios. A própria cobertura jornalística de pautas ambientais e as teorias do

*newsmaking*<sup>6</sup> na construção de notícias sobre meio ambiente e responsabilidade social carece de fontes qualificadas e informações bem apuradas. A professora Dione O. Moura, no artigo “Jornalismo e a Transversalidade da Pauta Socioambiental: Formação Universitária, Prática, Profissional, Pesquisa, Ensino e Extensão” (2010) enfatiza que:

[...] jornalismo e meio ambiente parecerem tão estranhos que precisem ser reapresentados entre si e batizados como um terceiro ser jornalismo ambiental, ou socioambiental; como uma terceira área estudos sobre comunicação e meio ambiente, comunicação e sustentabilidade. (MOURA, 2010)

O profissional de relações públicas se detém na função de melhorar o relacionamento com as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip), promovendo e incluindo a instituição em eventos: conferências, simpósios, consultas públicas, congressos e etc. Já o composto de *marketing* deve contemplar a análise do custo e investimento socioambiental de cada produto ou serviço, além de incentivar a prática do marketing social.

Os gestores e os profissionais de marketing e de comunicação têm agora um novo desafio: incluir nos planejamentos estratégicos, táticos e operacionais os indicadores de responsabilidade socioambiental e mostrar o diferencial positivo de imagem que estes valores agregam às marcas. (FÉLIX *apud* FÉLIX; BORDA, 2009, p.34)

#### **4 Os desafios a serem superados e o debate ético**

O que não se pode perder de vista é a ideia de que promover a reputação não consiste apenas em utilizar recursos de *marketing* para melhorar a imagem. Exige comprometimento de toda a empresa (FÉLIX; BORDA, 2009). Isso significa que quando o compromisso da comunicação é apenas gerar uma imagem positiva da empresa, visando o lucro – independentemente da sua atuação e compromisso com as práticas socioambientais – pode ser desencadeado um grave problema: o *greenwashing*.

O termo *greenwashing*, traduzido para o português como “maquiagem verde” ou “ecobranqueamento”, foi usado pela primeira vez em 1986 pelo ambientalista novaiorquino Jay Westerveld, em referência à iniciativa de uma rede de hoteleira de incentivar seus

---

<sup>6</sup> Os estudos acerca do *newsmaking* consideram a organização dos processos produtivos, a cultura profissional dos jornalistas e organização do trabalho como os pilares da produção da própria notícia, rejeitando a ideia de que esta seja, simplesmente, um espelho da realidade. Neste aspecto, os critérios de noticiabilidade e a rotina de produção interferem diretamente na construção da notícia.

hóspedes a reutilizarem toalhas e lençóis a fim de economizar recursos naturais – e, assim, supostamente contribuir para a preservação do planeta. Westerveld, obviamente, detectou que se tratava apenas de um mecanismo de economia maldosa utilizado pelos donos do hotel<sup>7</sup>. O termo foi readaptado e, hoje, remete a prática de organismos que divulgam ações sustentáveis que não correspondem às suas ações reais, gerando, então, uma imagem enganosa.

Outro ruído relacionado à divulgação de práticas sustentáveis aponta para os problemas existentes não apenas nas mensagens, mas nos meios. Dowbor e Silva (2009) lembram que é possível admitir que o sistema de informações de rede apresenta deficiências que comprometem a eficácia e a qualidade do conteúdo em movimento. A própria tecnologia, em si, não garante uma distribuição democrática da informação, bem como não assegura sua distribuição transparente.

Em termos técnicos, a sociedade em rede de Castells e a aldeia global de McLuhan se concretizaram, ou seja, já dispomos de recursos tecnológicos para uma estrutura horizontal de comunicação, no lugar do modelo vertical da era industrial. Contudo, a prática tecnológica comunicacional está longe de se efetivar para a maioria da população. Trata-se de reconhecer as tecnologias como facilitadoras de todo processo social, econômico, político e cultural, ou seja, como poderosos meios comunicacionais, mas não como fins. (DOWBOR; SILVA *apud* FÉLIX; BORDA, 2009, p.115)

Alguns estudiosos já detectaram que um dos grandes problemas da comunicação da sustentabilidade não está propriamente na emissão de mensagens, mas em como essas mensagens chegam aos receptores. “Ao examinar como as grandes empresas veiculam investimentos e eventuais realizações e intenções, o que se verifica é uma limitação muito grande quanto aos instrumentos utilizados.” (ECHEGARAY *apud* KUNSCH; OLVEIRA, L.I., 2009, p.241).

O *Guia de Comunicação e Sustentabilidade*, publicado pelo Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) em 2009, é fruto da pesquisa “Comunicação e sustentabilidade: O que sua empresa pensa e faz nessa área?” – aplicada pelo Conselho aos seus associados. Ele reúne uma série de orientações sobre comunicação de conteúdos

---

<sup>7</sup> Há uma segunda versão para origem do termo. Ele teria sido cunhado nos anos 90 sob inspiração do termo *whitewash* – um processo de esconder os erros de alguém, fazendo com que sua reputação permaneça limpa. A substituição do prefixo *white* por *green* se deu com o propósito de trazer a ideia de ecologia/sustentabilidade. Oficialmente o termo passou a fazer parte da língua em inglesa em 1999.

relacionados à sustentabilidade. O guia propõe uma estratégia holística para tornar o modelo de comunicação adotado pelas empresas mais transparente e sustentável em si mesmo:

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. Subsequentes, 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. (CEBDS, 2009, p.10)

É verdade que atual modelo de comunicação para a gestão da sustentabilidade empresarial apresenta diversos elementos a serem repensados e, assim, redesenhados. Contudo, é importante lembrar que o próprio engajamento de algumas instituições nas causas socioambientais ainda está em processo de evolução e enfrenta dificuldades comuns a qualquer mudança que esbarre nos interesses comerciais destas organizações, especialmente quando o seu negócio é, por si só, questionável. Kunsch discorre sobre o tema:

O isolamento do mundo corporativo em relação às questões socioambientais, bem como a tudo que diz respeito ao interesse público e à sociedade, vem se modificando gradativamente. Na contemporaneidade, as empresas são chamadas a se conscientizarem de que precisam abandonar a mentalidade voltada tão-somente ou de forma predominante para a otimização dos lucros, a fabricação de produtos e a prestação de serviços. (KUNSCH *apud* KUNSCH; OLIVEIRA, L.I., 2009, p.64)

Este processo de reforma do modelo, especialmente no que tange às organizações que causam sérios impactos socioambientais, perpassa a implantação de mecanismos mais transparentes e eficientes de avaliação, monitoramento e divulgação de suas ações. O processo de implantação de um ambiente organizacional sustentável é gradativo e, portanto, deve ser reavaliado constantemente.

Sem o devido acompanhamento e utilizando adequados processos e estratégias de comunicação, as ações desenvolvidas pelas organizações deixam, muitas vezes, de apresentar visibilidade - e a sociedade não tem parâmetros para conhecer e/ou avaliar a efetividade e os benefícios dos projetos sociais. (CABESTRE; GRAZIADEI; POESL FILHO, 2008 *apud* CRUZ, S.L, 2009, p.8)

Se a própria incorporação e assimilação da sustentabilidade na sociedade global ainda têm um longo caminho a percorrer (KUNSCH, 2009) é natural que o papel da comunicação, neste contexto, também apresente diversas questões a serem debatidas. O que não se pode ignorar, porém, é que alguns avanços já foram alcançados. Indubitavelmente, a comunicação tem um papel relevante a ser reconhecido no processo de gestão da sustentabilidade das empresas,

especialmente as que intervêm negativamente no ambiente. E isto não é, necessariamente, um paradoxo, mas um processo a ser construído e lapidado.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa foi dividida em quatro etapas: 1) pesquisa exploratória com caracterização do problema, classificação e definição 2) pesquisa teórica baseada em análise bibliográfica e documental por método dedutivo 3) Pesquisa aplicada com estudo de caso, ida a campo e análise documental 4) redefinição das instituições estudadas pela pesquisa empírica

### 1 Pesquisa exploratória

Nesta etapa foi definido que a pesquisa se situaria no âmbito da comunicação na gestão sustentável das empresas. O tema foi escolhido por conta de uma experiência profissional da pesquisadora em um veículo de comunicação da *Souza Cruz* – um dos maiores grupos empresariais brasileiros e líder no mercado nacional de cigarros. A observação do esforço e dos desafios diários enfrentados pelos profissionais de comunicação da instituição em divulgar seus projetos de sustentabilidade para, assim, almejar a neutralização da imagem da empresa, direcionaram novo recorte do tema. Foi definido, então, que o problema pesquisado neste projeto seria o papel da comunicação na gestão da sustentabilidade de empresas que causam alto impacto socioambiental negativo. A ausência de estudos aprofundados na literatura corrente sob este enfoque, diagnosticada após pesquisas bibliográficas preliminares, também foi determinante para a escolha do objeto de estudo.

### 2 Pesquisa teórica

A etapa teórica foi feita com base em pesquisa bibliográfica e documental, por método dedutivo.

#### 2.1 Considerações sobre a literatura estudada

Duas obras, em especial, guiaram a construção deste trabalho: *Gestão da Comunicação e Responsabilidade Socioambiental*, organizada por Joana d'Arc Bicalho Félix e Gilson Zehetmeyer Borda e publicada em 2009 pela editora Atlas S.A; e *A Comunicação na Gestão da Sustentabilidade das Organizações*, organizada por Margarida Kunsch e Ivone de Lourdes Oliveira e publicada em 2009 pela Editora Difusão. A contribuição das obras para esta pesquisa, entre outros aspectos, se deu na reunião de vários artigos escritos por diversos especialistas, o que proporciona um caráter multifocal e holístico às abordagens apresentadas.



Outra obra bastante refletida no projeto é *O Bom Negócio da Sustentabilidade*, escrita por Fernando Almeida e publicada em 2002 pela editora Nova Fronteira. A abordagem de Almeida auxilia na contextualização dos acontecimentos que marcaram o surgimento e a evolução do debate acerca do desenvolvimento sustentável e da responsabilidade socioempresarial (RSE). Já *Sociedade em Rede*, de Manuel Castells, ajudou a situar a comunicação no centro deste debate.

Em *O que é comunicação empresarial*, de Paulo Nassar e Rubens Figueiredo; e *Comunicação empresarial / comunicação institucional*, escrito por Francisco Gaudêncio Torquato, foram selecionados os principais conceitos e estudos sobre comunicação empresarial.

Relatórios de Sustentabilidade, guias, cartilhas, códigos e manuais contribuíram para uma interpretação didática do tema, observado aí sob o ponto de vista das empresas. Teses e artigos que também perpassam as questões socioambientais, bem como publicações da imprensa tradicional, foram importantes para a atualização e sugestão de teorias, dados e *cases*.

### **3 Pesquisa aplicada**

Em um primeiro momento, a análise do levantamento das instituições a serem pesquisadas no estudo de campo estabeleceu a seleção de duas empresas: a *Souza Cruz*, empresa produtora de cigarros, com sede no Rio de Janeiro; e a *Fibria Celulose* (resultado da aquisição da *Aracruz Celulose* pela *Votorantim Celulose e Papel*) empresa produtora de papéis, com sede em São Paulo.

As páginas destas instituições na Internet foram minuciosamente examinadas a fim de corroborar tais escolhas e possibilitar a leitura das publicações corporativas *online*. Posteriormente, foram feitos contatos via correio eletrônico e telefone com os coordenadores de comunicação das empresas no intuito de viabilizar a visita às suas sedes, bem como a realização de entrevistas presenciais. Após diversas tentativas, verificou-se a impossibilidade de visita à sede da *Souza Cruz*, por indisponibilidade do departamento de comunicação em receber a pesquisadora. No caso da *Fibria Celulose*, os contatos via *e-mail* e telefone foram interrompidos unilateralmente pela empresa, o que levou à desistência de seu estudo.

### **4 Pesquisa aplicada com redefinição das instituições estudadas**

Após os empecilhos enfrentados na primeira escolha das organizações, redefiniu-se uma das empresas. A *Eletronorte – Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A*, concessionária de distribuição de energia, com sede em Brasília, substituiu a *Fibria Celulose*. A *Souza Cruz* foi mantida por ser tratar de um caso paradigmático na reflexão acerca do tema. Seus estudos permaneceram com base em análises documentais em que repousam, entre outros aspectos, a posição corporativa da empresa diante de assuntos abordados neste trabalho, o que justificou o não descarte da instituição.

As instituições foram escolhidas por atuarem em ramos diferentes, com distintos graus e natureza de impacto socioambiental, ao mesmo tempo em que agem intensamente para agregar valor às próprias imagens, no intuito de mitigar os efeitos institucionais negativos causados por seus serviços e produtos.

#### **4.1 Coleta de dados**

Na pesquisa empírica realizada na *Eletronorte* foram feitas diversas visitas à sede, possibilitando a observação da rotina de trabalho de seu departamento de comunicação. Também foram realizadas entrevistas com os profissionais de comunicação da estatal, entre eles, o gerente de imprensa da *Eletronorte*, Alexandre Accioly, e a coordenadora de comunicação organizacional, Isabel Ferreira. Houve também ostensiva análise documental. As entrevistas foram orientadas por um questionário (Anexo A) previamente enviado aos entrevistados.

As entrevistas abordaram os seguintes aspectos:

**4.1.1 Estrutura do Departamento de Comunicação da Instituição:** divisão em setores e respectivas responsabilidades; número de funcionários e suas funções; formação profissional; organização do trabalho e produtividade; e comunicação interna.

**4.1.2 Produtos Internos:** números e tipos de materiais institucionais, definição de conteúdo, público-alvo, audiência, formas de distribuição e *feedbacks*.

**4.1.3 Monitoramento das ações:** avaliação do impacto das iniciativas comunicacionais e mensuração do retorno.

**4.1.4 Relacionamento externo:** modelo de intercâmbio de idéias com *stakeholders* – suas qualidades, deficiências e desafios.

## 5 Cronograma

**Quadro 1 – Cronograma**

<b>Data</b>	<b>Atividade</b>
Novembro/2010	Pesquisa teórica, leitura da bibliografia
Novembro/2010 a Maio/2011	Leitura bibliográfica; análise documental Souza Cruz; e contatos via e-mail e telefone com a <i>Souza Cruz</i>
17/03/2011	Primeira visita a campo na sede da <i>Eletronorte</i>
14/04/2011	Segunda visita a campo na sede da <i>Eletronorte</i>
02/05/2011	Terceira visita a campo na sede da <i>Eletronorte</i>
16/05/2011	Finalização da primeira versão dos seguintes itens: a) sumário atual; b) resumo; c) apresentação; d) objetivos; e) justificativa; f) referencial teórico; g) procedimentos metodológicos; h) resultados preliminares
24/05/2011	Entrega da primeira versão dos capítulos 1, 2 e 3 à orientadora
31/05/2011	Entrega da primeira versão dos capítulos 4 e 5 e ajustes
13/06/2011	Entrega da última parte do desenvolvimento (estudos de caso), conclusão e versões ajustadas dos itens anteriores e ajustes
14/06 a 20/06/2011	Redação Final, ajustes, revisão, impressão
21/06 e 22/06/2011	Distribuição da cópia do projeto aos professores da Banca e entrega na secretaria da FAC

## **1 UMA VIAGEM HISTÓRICA PELO MOVIMENTO SOCIOAMBIENTAL**

### **1.1 O processo de industrialização**

O processo de industrialização mundial alterou substancialmente os meios de produção e os modelos econômicos e sociais vigentes no período que antecede o surgimento das máquinas. A consolidação do sistema capitalista foi causa e consequência deste movimento, conhecido historicamente como Revolução Industrial. Os estudiosos costumam segmentar a revolução em três fases, considerando não apenas critérios geográficos e tecnológicos, como também rupturas políticas e econômicas.

A Primeira Revolução Industrial datou do final do século XVIII ao início do século XIX, na Inglaterra, maior potência mundial da época. O território inglês era privilegiado, entre outros fatores, por sua abundância em determinados recursos naturais – como ferro e carvão – essenciais ao processo industrial. Neste intervalo de tempo, assistiu-se à queda do feudalismo, e do seu modo de produção agrário e artesanal, e à consequente ascensão do capitalismo, favorecido pelo expressivo aumento populacional e movimento de urbanização.

Durante a primeira fase da industrialização foi descoberta a máquina a vapor movida a carvão mineral que, mais tarde, foi aperfeiçoada por James Watts. Sua descoberta impulsionou a indústria têxtil na Inglaterra, o que levou à proliferação de fábricas de tecido e à exploração desordenada da força de trabalho. Tal conjuntura deu início à formação de uma classe burguesa capitalista que se contrapunha ao proletariado urbano. Neste período, também se deu a invenção da locomotiva a vapor e do barco a vapor, veículos que otimizaram o sistema de transportes e a distribuição de mercadorias na Europa.

Entre o final do século XIX e início do século XX, as forças mundiais já não estavam concentradas na Inglaterra, mas encontravam-se polarizadas por alguns países da Europa, especialmente Alemanha, e pela potência norte-americana, os Estados Unidos. Este foi o período da segunda fase da industrialização mundial, marcada pela descoberta do petróleo e da eletricidade. Com a descoberta do petróleo, os cientistas desenvolveram o pneu e o plástico. Ainda neste período, o físico francês Jean-Baptiste publicou a teoria do efeito estufa, demonstrando que os gases presentes na atmosfera mantinham a vida no planeta.

A partir de 1970 a humanidade vivenciou a terceira fase da Revolução Industrial, compreendida como uma revolução tecnológica que abriu espaço para a informatização, a robótica, a indústria química, a mecanização da agricultura e a expansão da produção em série

– idealizada por Henry Ford no início do século. A partir de então, nasce uma sociedade de consumo jamais vista, rodeada por conglomerados industriais e multinacionais. É também o início do processo de globalização, movido pelo desenvolvimento das tecnologias de comunicação.

Alguns especialistas já mencionam a aparição de uma quarta fase revolucionária a partir da década de 1990. Esta seria marcada pela ascensão da nanotecnologia e do mundo virtual. A respeito dos processos de mudança ocorridos entre o final do último século e início do atual, o sociólogo espanhol Manuel Castells traça um interessante panorama em *Sociedade em Rede* (1999), no qual destaca uma nova relação de forças entre a economia, o Estado e a sociedade:

No fim do Segundo Milênio da Era Cristã, vários acontecimentos de importância histórica transformaram o cenário social da vida humana. Uma revolução tecnológica concentrada nas tecnologias da informação começou a remodelar a base material da sociedade em ritmo acelerado. Economias por todo o mundo passaram a manter interdependência global, apresentando uma nova forma de relação entre a economia, o Estado e a sociedade em um sistema de geometria variável. (...) O próprio capitalismo passa por um processo de profunda reestruturação caracterizado por maior flexibilidade de gerenciamento; descentralização das empresas e sua organização em rede, tanto internamente quanto em sua relação com outras empresas (...). (CASTELLS, 1999, p.39)

No Brasil, o processo de industrialização autônomo foi tardio, tendo sido iniciado na década de 1940, com a instalação da Companhia Siderúrgica Nacional durante a gestão do governo Vargas. Sobre o início da industrialização brasileira, situa Almeida (2002):

As décadas de 1940 e 1950 assistiram aos primeiros esforços consistentes de industrialização do país, primeiro com Getúlio Vargas e seus investimentos em siderurgia e energia e, depois, com Juscelino Kubitschek e sua política de desenvolvimento acelerado, resumida no lema que o levou à presidência da República: “Cinquenta anos em cinco”. (ALMEIDA, 2002, cap.1)

## **1.2 As catástrofes alertam a sociedade**

Conhecer os marcos da industrialização é o primeiro passo para compreender a construção da consciência socioambiental no planeta e sua posterior formalização em movimentos, tratados, relatórios e encontros mundiais para o meio ambiente. Foi o processo de industrialização que, para atender a demanda de uma sociedade em crescente consumo e ocupação urbana desenfreada, deu início a um modelo desordenado de exploração dos recursos naturais.

A intervenção imponderada do homem sobre o meio ambiente acabou por desencadear desequilíbrios naturais revelados em catástrofes, proliferação de doenças, queda da qualidade

de vida, extinção de espécies animais e vegetais, mudanças climáticas, desertificações, entre outras anomalias.

Com relação à notável transformação histórica trazida pela modernidade, afinal, não se podem desconsiderar os efeitos previstos ou perversos de práticas inerentes à sua dimensão econômica, caracterizada principalmente pela industrialização e pelo capitalismo. Entre tais práticas se encontram a extração não planejada e inconsequente de recursos naturais, a utilização indiscriminada de recursos sintéticos e químicos para processar tais recursos e oferecê-los ao mercado consumidor, a exploração de mão-de-obra e a apresentação de informações parciais, incompletas ou reducionistas sobre os sistemas produtivos que naquele momento se inauguram, com vistas à sua perpetuação (SOARES *apud* KUNSCH; OLIVEIRA, L.I., 2009, p. 24)

Experiências traumáticas envolvendo a ação irresponsável do homem sobre o meio ambiente entraram para a história da humanidade a partir da década de 1960, quando ocorreu um dos acidentes mais graves já relatados: a contaminação da Baía de Minamata, no Japão. Na década de 1930 havia se instalado nesta pequena cidade litorânea japonesa uma grande indústria, a *Chisso*, que fabricava acetaldeído (usado na produção de material plástico). A indústria cresceu bastante ao longo dos anos e costumava despejar seus resíduos – contendo concentração de mercúrio – no mar. Mais tarde, detectou-se o aparecimento de uma grave doença neurológica que matou centenas de pessoas, debilitou outras milhares e pode ter gerado seqüelas em milhões, por intoxicação do metal.

Assim como Minamata, vários desastres provocados pela ação do homem podem ser lembrados, tais como o “Desastre de Bophal”, na Índia (em 1984), que matou quase 30 mil pessoas por conta do vazamento de 40 toneladas de gases letais provenientes da fábrica de agrotóxicos *Union Carbide Corporation*; o derramamento de cerca de 41 milhões de litros de petróleo na costa do Alasca pelo navio da prolífera *Exxon Valdez*, em 1989; o acidente nuclear de *Chernobyl* – o maior da história – que produziu uma nuvem de radioatividade que atingiu a União Soviética, a Europa Oriental, a Escandinávia e parte do Reino Unido, em 1986; e o derramamento de cerca de 1,75 bilhões de litros de petróleo no Golfo Pérsico durante a segunda Guerra do Golfo, em 1990 – apenas para citar alguns casos atuais.

Mais recentemente, em abril de 2010, ganhou destaque no noticiário internacional o vazamento de milhões de litros de óleo no Golfo do México, após a explosão da plataforma *Deepwater Horizon*, pertencente à petroleira *British Petroleum (BP)*. Até hoje não se sabe a verdadeira extensão do impacto do acidente, mas já se estima que ele seja o pior da história dos EUA. Finalmente, para fechar essa série de exemplos, vale citar um desastre que não aconteceu por completo, mas mobilizou todo o mundo no início de 2011. Após o Japão ter

sido atingido por um terremoto e um *tsunami*, o risco de superaquecimento dos reatores do complexo nuclear de Fukushima Daiichi alertou o planeta para a possibilidade de uma das maiores tragédias nucleares da história.

As catástrofes ambientais causadas diretamente ou indiretamente pela ação antropológica, o aquecimento global, a redução da camada de ozônio, a ocorrência de chuvas ácidas, a proliferação de doenças e os desequilíbrios nos ecossistemas passaram a ser mais observados pela sociedade que, gradativamente, reagiu a esses impactos. “Nos últimos anos da década de 1960, ganhava corpo na comunidade internacional a idéia de que haveria uma incompatibilidade inelutável entre desenvolvimento e meio ambiente.” (ALMEIDA. 2002).

### **1.3 A sociedade se organiza**

“Os anos 60 e 70 viram surgir as grandes organizações ambientalistas internacionais”, lembra Félix (2009, p.5). Em 1962, o livro *Primavera Silenciosa*, de Rachel Carson, fez sucesso ao chamar a atenção para os efeitos danosos de inúmeras ações humanas sobre o ambiente.

Um ano antes, em 1961, houve a fundação, na Suíça, da organização não governamental (ONG) WWF, que significava *World Wildlife Fund*, e foi traduzido para o português como “Fundo Mundial da Natureza”. Com o crescimento da atuação da organização, a sigla mudou de significado: *World Wide Fund For Nature* ou “Fundo Mundial para a Natureza”. Já em 1969 surgiu a ONG Amigos da Terra e, em 1971, o Greenpeace.

No Brasil, este movimento só veio a se desenrolar no final dos anos 80, acompanhando o processo de abertura política e a inclusão dos direitos socioambientais em instâncias públicas. A Fundação SOS Mata Atlântica foi criada em 1986, e a Amigos da Terra - Amazônia Brasileira, em 1989. O Greenpeace chegou ao Brasil em 1992, e a WWF, em 1996. Curiosamente, Almeida (2002) fala de um início da preocupação com o “patrimônio natural” brasileiro em meados da década de 1930, mas, como ele mesmo explica, o foco dos debates na época eram as condições agrárias no país. “[...] o foco do espírito ambientalista da época estava mesmo na preservação do patrimônio vegetal.” (ALMEIDA, 2002, cap.1)

No âmbito internacional, a década de 1960 foi marcada pelas discussões a cerca da crise energética e o seu uso racional, buscando-se combustíveis mais puros. Já a década de 1970 se focou na regulamentação e no controle ambiental. A partir de então, foram sendo organizados encontros mundiais, com a presença de líderes políticos e especialistas, a fim de se debater os impactos ambientais decorrentes das atividades econômicas.

Após convocação da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano pela Assembléia Geral das Nações Unidas, em 1968, foi realizada a Primeira Conferência Mundial sobre o Meio Ambiente, em 1972, na cidade de Estocolmo, na Suécia. Para marcar sua abertura, foi instituído o Dia Mundial do Meio Ambiental, comemorado no dia 5 de junho.

A Conferência, que contou com representantes de 113 países e 250 ONG's, foi caracterizada pela oposição de ideias entre os países desenvolvidos e os países em desenvolvimento. Aqueles entendiam que era preciso tomar medidas imediatas contra a degradação do planeta pelo homem, enquanto estes alegavam estar sob condições precárias e atribuíam maior responsabilidade aos países ricos, que já exploravam os recursos naturais há centenas de anos. Seus resultados formais foram a Declaração sobre o Meio Ambiente Humano e um Plano de Ação que conclamava os países, os organismos das Nações Unidas e as organizações internacionais a se comprometerem com a causa ambiental.

#### **1.4 A ideia de um crescimento econômico sustentável**

No mesmo ano (1972) a ONU cria o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), uma agência com a função de coordenar ações de proteção do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável. Outro acontecimento importante deste ano foi a publicação do Relatório Limite do Crescimento, produzido pelo Clube de Roma, um grupo de pensadores ilustres oriundos de diversas comunidades que se formou em 1968 para debater questões políticas, econômicas e ambientais.

O documento (também conhecido como estudo dos *Meadows*) abordava as principais questões que desafiariam o bem estar da sociedade no futuro, tais como explosão demográfica, auto-suficiência energética, poluição, saúde e saneamento. Sua importância foi tamanha, que vendeu mais de 30 milhões de cópias em 30 idiomas após publicação.

O estudo dos Meadows - patrocinado pelo Clube de Roma, um “*think tank*” formado por cientistas, intelectuais e empresários para discutir o futuro do mundo - previa que, se fossem mantidos os níveis de industrialização, poluição, produção de alimentos e exploração dos recursos naturais, os limites do crescimento seriam atingidos em menos de cem anos, e para a humanidade seria o começo do fim. (ALMEIDA, 2002, cap.2)

Ainda em 1972 se identificou o primeiro balanço social da história, de autoria da empresa francesa *Singer*. O balanço social foi visto como uma forma de prestar contas à sociedade e dar transparência aos projetos da empresa. Mais tarde, em 1977, foi aprovada uma lei na



França que tornava obrigatória a publicação de balanços sociais periodicamente pelas empresas com mais de 700 funcionários. No Brasil, somente em 1984 foi reconhecido um documento do mesmo gênero, publicado pela fabricante de fertilizantes *Nitrofertil*, empresa estatal da Bahia na época.

Em 1974 foi realizado o Primeiro Congresso Internacional de Ecologia, na Holanda. Seu objetivo era alertar a sociedade para a redução da camada de ozônio. Um ano depois foi a vez do Seminário Internacional de Educação, promovido pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e que resultou na Carta de Belgrado, um documento que tratou da educação ambiental. A Carta de Belgrado de 1975 afirmou textualmente:

Governos e formuladores de políticas podem ordenar mudanças e novas abordagens para o desenvolvimento, podem começar a melhorar as condições de convívio do mundo, mas tudo isso não passa de soluções de curto prazo, a menos que a juventude mundial receba um novo tipo de educação. Esta implicará um novo e produtivo relacionamento entre estudantes e professores, entre escolas e comunidades, e entre o sistema educacional e a sociedade em geral.

Em 1976, a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES) e a Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE) começam a elaborar propostas relativas à responsabilidade socioambiental. Em 1987, o Relatório Brundtland (publicado com o título *Nosso Futuro Comum*), do Conselho Mundial de Desenvolvimento e Meio Ambiente da ONU, formalizou o conceito de desenvolvimento sustentável: “aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades”. Almeida (2002) discorre sobre o contexto no qual foi realizado o Conselho:

A ciência chamava atenção para problemas como o aquecimento global, a destruição da camada de ozônio, a chuva ácida e a desertificação. É nesse momento que entra em cena a Comissão Brundtland. Formalmente batizada de Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, foi criada pela ONU em dezembro de 1983 para estudar e propor uma agenda global para a humanidade enfrentar os principais problemas ambientais do planeta e assegurar o progresso humano sem comprometer os recursos para as futuras gerações. (ALMEIDA, 2002, cap.3)

Em 1987 também foi acordado o Protocolo de Montreal, um tratado internacional que entrou em vigor em 1989, contando com a adesão de 150 países que se comprometiam a banir o uso de Cloro-Fluor-Carbonos ou CFCs, responsáveis pela redução da camada de ozônio. No ano seguinte, foi lançado o Painel Intergovernamental para Mudanças Climáticas (IPCC), órgão

criado pelo PNUMA e responsável pela divulgação periódica de relatórios com diagnósticos científicos sobre as causas e efeitos das mudanças climáticas no planeta. No final da década de 1980, a Constituição Federal do Brasil, promulgada em outubro de 1988, dedicou um capítulo inteiro à proteção ao meio ambiente.

A década de 1990 consagrou a equação dos 3R: reduzir, reutilizar e reciclar. Uma nova visão sobre o meio ambiente. A ordem era consumir pensando nas gerações futuras. Em 1990 foi criado um indicador que avaliava o desempenho de responsabilidade socioambiental das empresas, o “Domini 400 Social Index”. Empresas envolvidas com tabaco, álcool, jogo, armas e energia nuclear foram proibidas de participar do indicador. A ideia de um desenvolvimento sustentável começa a ganhar força.

Já em 1992 foi criado o *Institute of Social and Ethical Accountability* (ISEA), uma organização com sede em Londres, responsável por promover inovações na prestação de contas das empresas associadas. Seu similar no Brasil é o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, criado em 1998. O início da década de 1990 foi marcado pelo crescimento do *ecobusiness* e da pressão social para quem as empresas adotassem diretrizes ecoeficientes.

Em 1992 também surge o conceito de Pegada Ecológica<sup>8</sup>. Na Figura 4 vemos o gráfico da WWF baseado na ideia de Pegada Ecológica. Nele é possível verificar que, mesmo dentro de um “cenário moderado”, com o atual ritmo de demanda pelos recursos naturais, apenas um planeta Terra será insuficiente para a produtividade do ser humano.

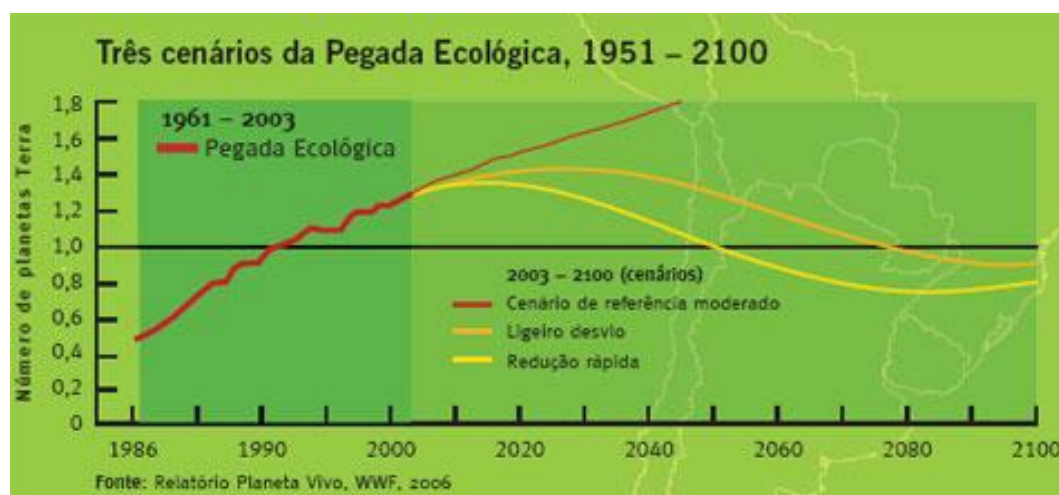
Ainda em 1992 acontece no Rio de Janeiro a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento Sustentável (CNUMAD), mais conhecida como ECO-92 ou Rio 92. Dela participaram mais de 170 países, com a presença maciça de vários chefes de Estado. Seus resultados emblemáticos foram a assinatura da Convenção Marco sobre Mudança Climática e a criação de um documento com 40 capítulos estratégicos para a implantação do desenvolvimento sustentável no planeta: a Agenda 21. Na ECO-92 também

---

<sup>8</sup> De acordo com a WWF, *Pegada Ecológica* de um país, de uma cidade ou de uma pessoa, corresponde ao tamanho das áreas produtivas de terra e de mar, necessárias para gerar produtos, bens e serviços que sustentam determinados estilos de vida. É uma forma de traduzir, em hectares (ha), a extensão de território que uma pessoa ou toda uma sociedade “utiliza”, em média, para se sustentar.

estiveram presentes várias ONGs realizadoras do Fórum Global, que formulou a Declaração do Rio (ou Carta da Terra).

**Figura 4 – A Pegada Ecológica**



**Fonte:** World Wide Fund For Nature, disponível em <http://www.wwf.org.br>.

Três anos mais tarde, em 1995, os cinco bancos controlados pelo Governo Federal brasileiro – o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), o Banco do Brasil (BB), a Caixa Econômica para o Desenvolvimento Sustentável Federal (CEF), o Banco do Nordeste do Brasil (BNB) e o Banco da Amazônia (BASA) – assinaram a Carta de Princípios para o Desenvolvimento Sustentável Federal, conhecida como Protocolo Verde. Este acordo garantia subsídio para aquisição de tecnologias não poluentes e a incorporação de análise ambiental para a concessão de créditos e benefícios às empresas.

Em 1996 a ISO – *International Organization for Standardization* (Organização Internacional para a Padronização) define as normas internacionais de proteção ao meio ambiente e desenvolve a certificação ISO 14001, que estabelece as diretrizes básicas para o Sistema de Gestão Ambiental efetivo. A norma é baseada no ciclo PDCA do inglês "*plan-do-check-act*" - planejar, fazer, checar e agir.

Em 1997, 84 países se reúnem em Kyoto, no Japão, para acordarem em um protocolo a redução da emissão na atmosfera de gases que provocam o efeito estufa (GEEs) e, conseqüentemente, o aquecimento global. Os Estados Unidos desligaram-se do acordo em 2001, alegando que a redução iria comprometer o desenvolvimento econômico do país. Em

2005, o Protocolo de Kyoto entrou em vigor efetivamente, com a assinatura de mais de 150 países.

As metas de redução de gases de efeito estufa foram projetadas para serem cumpridas até 2012 e não são homogêneas a todos os signatários, sendo mais rígidas para os países mais desenvolvidos e emissores de maior quantidade de gases. Os maiores emissores de gases de efeito estufa são, em ordem decrescente: China, EUA, Rússia, Índia, Japão, Alemanha, Canadá, Grã-Bretanha, Coreia do Sul e Irã. O Brasil ocupa a 17ª posição no *ranking*.

Em 1997 foi fundada a *Global Reporting Initiative* (GRI), que visava padronizar os relatórios ambientais, econômicos e sociais. Em 1999 o ISEA lança a norma AA1000 (*Accountability 1000*), padrão de gerenciamento da responsabilidade social empresarial. No mesmo ano é criado nos EUA o Índice de Sustentabilidade Dow Jones, que avalia o desempenho financeiro das empresas líderes em sustentabilidade. Também neste ano a *Social Accountability International* (SAI) cria a SA8000, norma que certifica as condições de trabalho na empresa.

Em 1999 a ONU promove o *Global Compact* (Pacto Global) estabelecendo princípios empresariais nas áreas de meio ambiente, combate à corrupção e direitos humanos. Estava se ampliando a discussão sobre o conceito do Tripé da Sustentabilidade, que leva em conta a sustentabilidade ambiental, econômica e social nos negócios.

O inglês John Elkington criou, em 1994, o conceito *Triple Bottom Line*, que considera que a sustentabilidade, na perspectiva empresarial, deve estar baseada de forma equilibrada em três dimensões: econômica, humana e ambiental. (CEBDS, 2009, p.18)

Em 2000, em reunião de dirigentes promovida pela ONU, 191 países definiram as “8 Metas do Milênio” envolvendo questões sociais, políticas, ambientais e econômicas. São elas:

- 1) Erradicar a pobreza extrema e a fome
- 2) Atingir o ensino básico universal
- 3) Promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres
- 4) Reduzir a mortalidade infantil
- 5) Melhorar a saúde materna
- 6) Combater o HIV/AIDS, a malária e outras doenças

## 7) Garantir a sustentabilidade ambiental

## 8) Estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento

Em 2002 aconteceu a Conferência Rio mais dez (nome dado em referência a RIO 92), em Johannesburgo, na África, com a participação de 104 chefes de Estado, 4000 jornalistas e 1000 líderes empresariais – em um público total estimado de 60.000 pessoas. Seu objetivo foi avaliar os 10 anos de implementação da Agenda 21, as mudanças nos padrões de consumo e a necessidade de parcerias entre o setor privado e o governo.

Um ano depois foi criada a Bolsa do Clima de Chicago (do inglês *Chicago Climate Exchange*, conhecida também por sua sigla CCX), que negocia reduções certificadas de emissões de gases do efeito estufa (GEE) no mercado voluntário. Em 2005 foi lançado o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) comparando empresas listadas na Bovespa no que tange à sustentabilidade. No final de 2007, durante a 13ª Conferência da ONU sobre Mudanças Climáticas, na Indonésia, os participantes concordaram em iniciar negociações para formular a segunda parte de Kyoto.

Em 2009 foi realizada em Copenhague, na Dinamarca, a 15ª Conferência das Partes (COP 15), a reunião anual que congrega as nações signatárias da Convenção Marco sobre Mudança do Clima das Nações Unidas (*United Nations Framework Convention on Climate Change* – UNFCCC). Seu objetivo inicial era a construção de um acordo abrangente que substituísse o Protocolo de Kyoto, mas o resultado foi uma declaração de intenções sem nenhuma decisão efetiva ou consenso entre os 193 países presentes. Na COP-16, realizada no ano de 2010 em Cancún, no México, foi adiada a discussão do segundo período de vigência do Protocolo de Kyoto.

No Brasil, ainda em 2010, o Palácio do Planalto sancionou a lei nº 12.305, instituindo a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), após mais de 20 anos de tramitação. Suas regras estabelecem a responsabilidade compartilhada entre a sociedade, empresas, governos estaduais, a união e prefeituras no manejo correto do lixo.

A legislação determina que as pessoas façam a separação doméstica nas cidades onde há coleta seletiva; que catadores e a indústria de reciclagem recebam incentivos da União; e que os municípios só recebam recursos do governo federal para projetos de limpeza pública e manejo de resíduos depois de aprovarem planos de gestão.

A lei também proíbe a criação de lixões onde os resíduos são lançados a céu aberto, obrigando todas as prefeituras a construir aterros sanitários ambientalmente sustentáveis. Entre as novidades instituídas pela política está a criação da “logística reversa”, que obriga os fabricantes, distribuidores e vendedores a recolher embalagens usadas. Inclui, também, o correto descarte em aterros, as embalagens e resíduos da construção civil, dentre outros.

A logística reversa trata dos aspectos de retornos de produtos, embalagens ou materiais ao seu centro produtivo. A medida vale para materiais agrotóxicos, pilhas, baterias, pneus, óleos lubrificantes, lâmpadas e eletroeletrônicos. Será necessário estabelecer um prazo de adaptação para as empresas e disciplinar o tipo de tratamento que deve ser dado a cada tipo de material.

## 2 O MOVIMENTO SOCIOAMBIENTAL CHEGA ÀS EMPRESAS

### 2.1 Uma ideia de Responsabilidade Socio Empresarial

O debate ambiental, a partir da década de 1970, inclui em sua pauta a busca pelo equilíbrio entre as atividades econômicas e a urgência da conservação da natureza. Ainda na década de 1950 foram realizados os primeiros estudos teóricos a respeito da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), entretanto, só a partir de 1970 as investigações sobre o tema ganham relevância e espaço na comunidade científica.

O assunto é reforçado no final da década de 1980, com a Conferência de Brundtland, consagrada do termo “desenvolvimento sustentável”. A sustentabilidade, conceituada por Almeida (2002, cap.3) como “a gestão do desenvolvimento que leva em consideração as dimensões ambiental, econômica e social e tem como objetivo assegurar a perenidade da base natural, da infra-estrutura econômica e da sociedade” passa, então, a atrair os olhares das corporações, como endossa Soares (2009):” Sustentabilidade torna-se um termo recorrente no mundo empresarial.” (SOARES *apud* KUNSCH; OLIVEIRA, L.I., 2009, p.28)

### 2.2 As empresas se organizam

A ECO-92 dá continuidade a essa corrente pela sustentabilidade, embora as empresas ainda estivessem engatinhando quanto à efetividade de suas responsabilidades socioambientais. “No universo empresarial, a dimensão ambiental era vista, na melhor das hipóteses, como um mal necessário. No máximo, submetiam-se aos controles estabelecidos pelo poder público.” (ALMEIDA, 2002, cap.3).

Antes, em 1990, o industrial suíço Stephan Schmidheiny, conselheiro de Maurice Strong (secretário-geral da ECO-92) havia convocado 48 empresários e executivos de grandes empresas de 28 países do mundo. Com eles, Schmidheiny fundou o *Business Council for Sustainable Development* (BCSD). Durante o ano de 1991, os membros do BCSD produziram um documento, publicando-o no início de 1992. Tratava-se do livro-relatório “Mudando o Rumo – Uma Perspectiva Empresarial Global sobre Desenvolvimento e Meio Ambiente”.

Mudando o Rumo traz a idéia de justiça econômica mais para perto no espaço: para as relações entre as empresas e os que estão ao seu redor - acionistas, empregados, consumidores, fornecedores, vizinhos de bairro, de cidade, de país. São os stakeholders, ou partes interessadas – indivíduos, instituições, comunidades e outras empresas, que interagem com a empresa, numa relação de influência mútua. (ALMEIDA, 2002, cap.3)

O documento é bastante inovador no que tange a questão da auto-regulação das empresas, entendida por ele como “iniciativas tomadas pelas companhias ou setores da indústria para regularem a si próprios através, por exemplo, de padrões, monitoramento e metas de redução da poluição”. É também inovador quanto ao conceito de ecoeficiência, que traz o controle ambiental como uma medida estratégica que visa a vantagem competitiva no mercado. Na figura abaixo vemos como as empresas podem ser ecoeficientes repensando os mercados, revalorizando os subprodutos e reconcebendo os produtos.

**Figura 5 – Procurando oportunidades ecoeficientes**



**Fonte:** A ecoeficiência – criar mais valor com menor impacto, p.16, 2007. World Business Council for Sustainable Development

A gestão sustentável finalmente começa a ser vista como um diferencial perante a concorrência, e a governança corporativa torna-se uma alternativa às gestões centralizadoras – e pouco preocupadas com externalidades. Os líderes empresariais perceberam que a sociedade estava mais crítica em relação aos produtos e serviços que consumia. “Uma nova organização social surge em função da rede, formada pela globalização e informatização, que interliga o mundo: a Sociedade em Rede, também chamada de Sociedade da Informação.” (BICALHO et al., 2000).

A teoria da sociedade em rede é um conceito defendido por Castells (1999) após a terceira etapa da Revolução Industrial. O sociólogo usa como ponto de partida a revolução da



tecnologia da informação para analisar as mudanças estruturais da economia, da sociedade e da cultura durante a consolidação do capitalismo e da globalização. Castells (1999) fala de uma tecnologia que age sobre as informações garantindo a penetrabilidade de seus efeitos e se difundindo sob uma lógica de redes. A promoção do desenvolvimento social dentro das empresas vira um aspecto competitivo e estratégico diante de tal conjuntura.

O problema, porém, era que no início dos anos 90 as empresas passaram a se preocupar mais com suas respectivas imagens perante a opinião pública do que com sua atuação sustentável. O processo de globalização havia permitido um maior fluxo de informações. Nassar e Figueiredo (1995) falam ainda da pressão originada pelos próprios anseios dos consumidores:

A pressão sobre as empresas no sentido de torná-las cada vez mais limpas, faz-se presente nas concorrências internacionais, onde a forma com que elas se relacionam com o meio ambiente é um dado de extrema importância para os consumidores (NASSAR; FIGUEIREDO, 1995, p.59)

Por conta disto, organizações mais pressionadas buscaram soluções no *marketing verde*, contratando especialistas de comunicação que pudessem reverter uma imagem, muitas vezes, já comprometida pelo impacto insustentável de seus produtos e serviços. Faltava às empresas formular seu papel efetivo no mundo da sustentabilidade.

Em 1995 foi criado na Suíça o *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), que era uma junção do BCSD com outra organização empresarial voltada para as questões do meio ambiente, o *World Industry Council for the Environment* (WICE). O WBCSD cresceu rapidamente. Seis anos depois de sua criação, já reunia 150 gigantescas corporações espalhadas por 30 países e donas de um faturamento de US\$ 4,5 trilhões, ou 20% do PIB mundial.

Por meio do WBCSD foi fundado em 1997 o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) que, entre outras funções, estimula a responsabilidade social corporativa e políticas de desenvolvimento sustentável. Atualmente, o Conselho reúne cerca de sessenta grandes grupos privados e estatais, responsáveis por 450 unidades produtivas no Brasil. Seus temas centrais são a Legislação Ambiental e Recursos Hídricos; Ecoeficiência; Biodiversidade e Biotecnologia; Energia; Mudanças Climáticas; e Comunicação Social.

Um ano após a criação do CEBDS foi fundado o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, uma Oscip que busca o planejamento, a implantação, o

monitoramento e a avaliação das práticas empresariais no âmbito socioambiental. O Ethos também procura sensibilizar e mobilizar as empresas para que atuem de forma sustentável. A organização reúne mais de 1000 empresas, que, somadas, contribuem com mais 30% do PIB brasileiro.

Segundo o Ethos, o termo Responsabilidade Social, compreende:

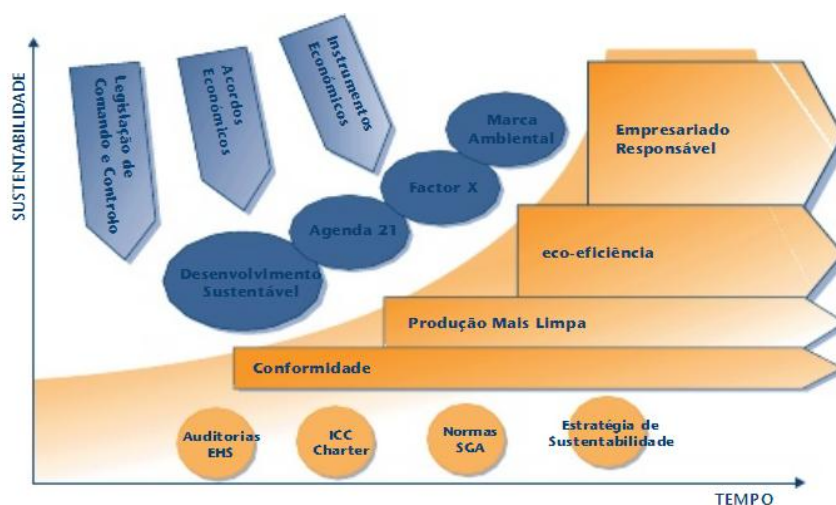
A forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras,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

Desde 1970 a Responsabilidade Social vem sendo explicada por diversos autores, ganhando reformulações e interpretações distintas, conforme a própria evolução das questões socioambientais. Como já mencionado anteriormente, Ashley (2004) define responsabilidade social como

o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. (ASHLEY, 2004 *apud* FÉLIX; BORDA, 2009, p.45)

### 2.3 Indicadores para a gestão da sustentabilidade

**Figura 6 – Indicadores para a sustentabilidade**



**Fonte:** A ecoeficiência – criar mais valor com menor impacto, p.10, 2007. World Business Council for Sustainable Development

Uma abordagem abrangente para a gestão empresarial sustentável deve abarcar, pelo menos, os quatro indicadores acima mencionados: Gestão da Conformidade, Produção Mais Limpa, Ecoeficiência e Responsabilidade Empresarial (como mostra a figura acima). A operacionalização da gestão da responsabilidade social, baseada nestes indicadores, foi favorecida por uma série de diretrizes estabelecidas em acordos, tratados, termos, estratégias, certificações e outros indicadores de responsabilidade corporativa.

No capítulo 1 deste trabalho, já foram citados duas medidas que monitoram e avaliam a atuação e o desempenho das empresas em relação a estes indicadores: o “Domini 400 Social Index” e o Índice de Sustentabilidade Dow Jones. As certificações ambientais e sociais (SA8000, AA1000, ISO14001) também já foram lembradas.

Uma das ferramentas que simbolizam a consciência ambiental corporativa é o documento conhecido como Balanço Social. Como foi apontado anteriormente, em 1972 se identificou o primeiro Balanço Social da história, de autoria da empresa francesa *Singer*. No Brasil, somente em 1984 foi reconhecido um documento do mesmo gênero, publicado pela fabricante de fertilizantes *Nitrofértil*, empresa estatal da Bahia na época. O Balanço Social é uma forma de acompanhar e controlar o desempenho social e ambiental de uma empresa.

Félix (2009) explica que o relatório deve ser publicado anualmente e ser disponibilizado para os acionistas, empregados e comunidade.

No Balanço Social, devem estar, de forma transparente, as ações e os objetivos sociais praticados pela empresa, incluindo os aspectos ambientais que demonstram sua postura ética com as pessoas e com a qualidade de vida do planeta. (FÉLIX *apud* FÉLIX; BORDA, 2009, p.26)

O Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) lançou em 1997 um modelo de padronização do Balanço Social. Dentro deste modelo, as informações devem atender aos seguintes interesses: base de cálculo, indicadores sociais internos, indicadores sociais externos, indicadores ambientais, indicadores do corpo funcional, informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial e outras informações.

Outra organização que determinou diretrizes para relatórios de sustentabilidade é a *Global Reporting Initiative* (GRI). Sua orientação é que os documentos se baseiem em princípios que monitorem a inclusão de *stakeholders*, o contexto da sustentabilidade, o equilíbrio, a confiabilidade, a abrangência, a comparabilidade, entre outros fatores.

E, afinal, como uma organização pode ser sustentável? No Quadro 2 vemos uma relação de princípios, baseados na gestão sustentável, sugeridos por Almeida (2002). Na verdade, muitos teóricos indicam os caminhos: ser transparente na relação com os *stakeholders*; ampliar a cultura empresarial sustentável; promover a educação ambiental; garantir um ambiente organizacional justo e confortável; incluir e patrocinar comunidades menos favorecidas e organizações que atuem em defesa do meio ambiente e dos direitos humanos em seus negócios; e estimular práticas sustentáveis junto a fornecedores e consumidores. Félix (2009) aprofunda e fala sobre diminuição dos custos de produção:

Deve-se buscar ganhos compartilhados, numa relação ganha x ganha, que promovam o bem-estar das presentes e futuras gerações. Trata-se de um novo olhar sobre a gestão, incluindo, por exemplo, processos relacionados a redução no uso de matéria-prima, diminuindo seus custos de produção ao mesmo tempo em que preserva o ambiente. (FÉLIX *apud* FÉLIX; BORDA, 2009, p.16)

#### Quadro 2 – Princípios da gestão ambiental

Princípios fundamentais da gestão ambiental <sup>(*)</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir a gestão ambiental nas prioridades da empresa;</li> <li>• Estabelecer diálogo permanente com as partes interessadas, dentro e fora da empresa;</li> <li>• Identificar as leis e normas ambientais aplicáveis às atividades, produtos e serviços da empresa;</li> <li>• Comprometer-se a empregar práticas de proteção ambiental, com clara definição de responsabilidades;</li> <li>• Estabelecer processo de aferição das metas de desempenho ambiental;</li> <li>• Oferecer continuamente os recursos financeiros e técnicos apropriados para alcance das metas e avaliação do desempenho ambiental;</li> <li>• Avaliar rotineiramente o desempenho ambiental da empresa em relação às leis, normas e regulamentos aplicáveis, objetivando o aperfeiçoamento contínuo;</li> <li>• Implementar programas permanentes de auditoria do sistema de gestão ambiental, para identificar oportunidades de aperfeiçoamento do próprio SGA e dos níveis de desempenho;</li> <li>• Harmonizar o SGA com outros sistemas de gerenciamento da empresa, tais como saúde, segurança, qualidade, finanças e planejamento</li> </ul>

**Fonte:** O Bom Negócio da Sustentabilidade, 2002. Ed. Nova Fronteira

Em seu manual, o CEBDS cita um estudo dos autores Prochaska e DiClemente, publicado no *Environmental Education & Communication For a Sustainable World – Handbook for International Practitioners* (GreenCOM, 2000), definindo quatro estágios de engajamentos socioambiental das empresas. Esses estágio estão resumidos no quadro abaixo:

**Quadro 3 - Estágios do engajamento socioempresarial**

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 <sup>3</sup>	Multiplica o comportamento socioambientalmente correto, na tentativa de estimular os públicos de relacionamento a fazer o mesmo

**Fonte:** Guia de Comunicação e Sustentabilidade, p.40, 2009. CEBDS

As tendências de adesão empresarial ao desenvolvimento sustentável também são estimuladas por recorrentes pesquisas que criam *rankings* avaliando as organizações de acordo com seu desempenho socioambiental. Diversas publicações do segmento ambiental, por exemplo, elaboram suas classificações anuais e as divulgam com relativa aceitação do público. O Guia Exame de Sustentabilidade, da Revista Exame, promove um *ranking* anual já relativamente legitimado pela opinião pública. Em 2010, o *ranking* foi liderado pela mineradora Alcoa.

O Brasil colocou, em 2011, três empresas entre as 100 mais sustentáveis do mundo de acordo com o *ranking Global 100* produzido anualmente pela revista *Corporate Knights*. As integrantes nacionais são *Natura* (66°), *Petrobras* (88°) e *Bradesco* (91°). A liderança da lista ficou com a petrolífera norueguesa *Statoil*. A brasileira *Natura*, aliás, é um dos casos mais emblemáticos de gestão sustentável no país. Idealizadora de projetos como o Carbono Neutro, responsável pela redução de gases de efeitos estufa, a empresa de cosméticos se destaca por sua atuação ambiental.

Hoje se pode que dizer que, bem ou mal, a sustentabilidade está presente no horizonte estratégico das grandes organizações. Isto aconteceu por conta das pressões sociais, econômicas e legais que circundaram os temas socioambientais ao longo dos últimos anos. Para citar um exemplo expressivo, assistimos após 20 anos de discussões à aprovação da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) em 2010, que obriga fabricantes, importadores, distribuidores e vendedores a recolherem e destinarem corretamente seus resíduos sólidos.

É claro que a percepção da importância da gestão socioambiental não é igual em todas as organizações e, algumas, utilizam-na apenas no campo das idealizações. O importante é lembrar que isso é resultado “das novas exigências da sociedade diante dos sérios problemas ligados à preservação do planeta e dos graves entraves das desigualdades sociais” Kunsch (2009). O assunto, aqui, também é interesse econômico.

### 3 UMA COMUNICAÇÃO PARA E SOBRE A SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS

#### 3.1 Comunicação e sustentabilidade

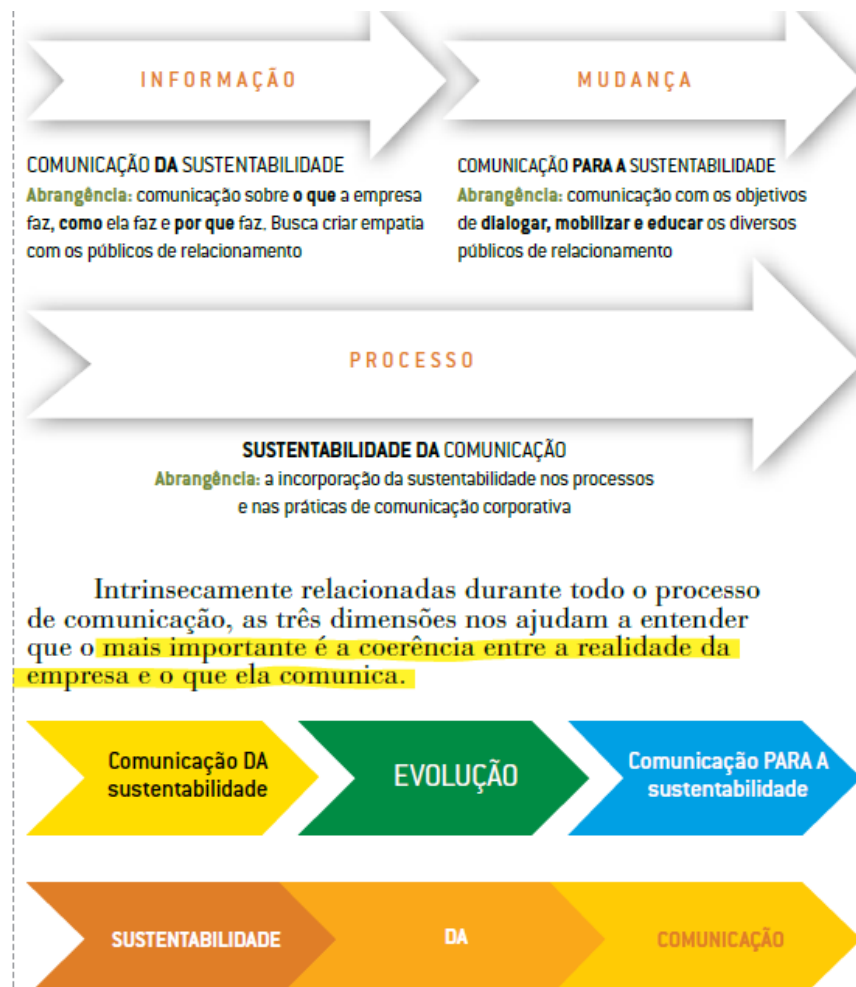
Como a comunicação se comportou e se comportará diante da demanda por uma organização social sustentável? Quais os desafios enfrentados e as soluções propostas? É sabido que, antes do fortalecimento dos movimentos pró-sustentabilidade, a comunicação atuava num cenário marcadamente industrial e capitalista. Era este tipo de perspectiva que os processos comunicativos alimentavam. Logo, como explica a pesquisadora Ana Thereza Nogueira (2009), a sustentabilidade desestabilizou a ligação entre a comunicação e os interesses (e relações) exclusivamente econômicos.

A comunicação na era moderna, mais do que suprir as demandas por mediação entre os indivíduos e entre estes e as organizações, demonstra também seu poder em promover a coesão social em torno de determinadas visões de mundo, de determinados ideais. Esses ideais, agora postos em contradição pelo discurso corrente sobre a sustentabilidade, estiveram profundamente vinculados a uma visão econômica das relações sociais. (KUNSH; OLIVEIRA, L.I., 2009, p.23)

A partir do surgimento de uma consciência socioambiental, os especialistas perceberam que a sustentabilidade requeria uma comunicação voltada para a construção de uma nova visão de mundo por parte das organizações e da sociedade. Uma visão integrada com as demandas sociais contemporâneas. Neste novo contexto, a comunicação está tendo que reformular e aprimorar alguns de seus conceitos clássicos para se adaptar às complexidades de uma sociedade em busca da preservação da natureza e da responsabilidade social.

Na atual conjuntura, a comunicação não poder ser mero mecanismo de transmissão e recepção de informações. Ela assume um papel mais complexo e determinante, funcionando como meio de promoção de comportamentos, difusão de conhecimentos, organização de ideias, fiscalização de compromissos, diálogo, enfim, a comunicação deve ser um ator mobilizador. A figura a seguir contém um esquema, proposto pelo CEBDS, em que um modelo evoluído da comunicação é representado no âmbito da sustentabilidade.

**Figura 7 – Estágios da comunicação**



**Fonte:** Guia de Comunicação e Sustentabilidade, p.22, 2009. Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS)

A incorporação da sustentabilidade na comunicação exige a promoção de reflexões e o empreendimento de esforços no sentido de alterar os costumes e valores culturais enraizados nos diversos setores sociais. A comunicação sustentável não pode ser desvinculada das demais ações organizacionais, sejam elas econômicas/políticas ou públicas/privadas. Uma visão sistêmica de comunicação nunca foi tão oportuna. A identificação da existência de redes complexas de conexão entre organizações, pessoas e sistemas de comunicação é o primeiro passo para a incorporação de um movimento sustentável na comunicação.

### 3.2 A sustentabilidade pela informação

Antes de ser importante para a gestão das empresas, a comunicação da sustentabilidade é importante para o mundo e exige comunicadores bem informados e bons informantes. Nesta



direção, para depois adentrar os aspectos organizacionais, cabe aqui uma breve explanação sobre a instável relação entre a cobertura jornalística das grandes mídias e as temáticas socioambientais.

A primeira questão a ser levantada é a capacidade das academias em formar profissionais qualificados e preparados para oferecer a melhor informação. Entende-se a informação como uma construção social que depende dos atores que a produzem, a publicam e a utilizam para algum fim.

A princípio, a resposta para o questionamento acima é negativa. Os próprios currículos das graduações em jornalismo não contemplam de maneira satisfatória a necessidade de inclusão da pauta socioambiental no ensino da prática da profissão. A exclusão desta pauta é ainda mais grave quando se observa que meio ambiente e direitos humanos são temáticas que perpassam todas as outras áreas tradicionalmente cobertas pelo jornalismo. Moura (2010)<sup>9</sup> coloca este estranhamento entre jornalismo e meio ambiente como resultado de um modelo fracionador dos campos de conhecimento no âmbito da cobertura midiática, além de fruto da própria escassez de docentes voltados para a área.

De toda forma, a problemática socioambiental já tem demandado mais profissionais qualificados (bem balizados nesta problemática) do que o quantitativo que os cursos de graduação têm sido capazes de formar. Este mercado é representado principalmente por assessorias de comunicação, assessoramentos de ações comunitárias, técnicas ou científicas em projetos de sustentabilidade e, em menor medida, pela mídia especializada no socioambiental. (MOURA, 2010)<sup>10</sup>

O debate no campo da formação superior é amplo e válido, mas é apenas o início da problemática. Ainda que a graduação fosse capaz de atender as exigências de ensino de uma prática jornalística direcionada para a questão socioambiental, isto não seria suficiente. O profissional da comunicação, especialmente o jornalista, constrói a qualidade do seu trabalho no dia-a-dia do exercício da profissão, no processo constante de atualização e apuração dos fatos, na intenção infundável de estar por dentro dos novos meios e das novas técnicas de construção das notícias. “Durante sua vivência posterior à graduação, este profissional

---

<sup>9</sup> Dione Oliveira Moura. Jornalista, Doutora em Ciências da Informação. Docente pesquisadora do Programa de Pós-Graduação (Linha Jornalismo e Sociedade) e da graduação da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília.

<sup>10</sup> Citação retirada do artigo *Jornalismo e a Transversalidade da Pauta Socioambiental: Formação Universitária, Prática Profissional, Pesquisa, Ensino e Extensão* apresentado no VIII Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo (Universidade Federal do Maranhão, São Luís), em novembro de 2010.

jornalista será instado a permanecer atualizando-se sobre o complexo dos temas socioambientais, os vieses políticos, culturais, sociais, históricos da questão.” (MOURA, 2010).

Para além da questão da formação superior e do contínuo processo de qualificação após a graduação, o jornalismo socioambiental se defronta com um terceiro aspecto. Este parece mais complexo, como quase tudo que envolve interesses econômicos. O espaço jornalístico vem dialogando com o espaço publicitário numa relação que, muitas vezes, compromete a ética de ambos. A segmentação dos campos de conhecimento na cobertura jornalística facilitou a venda de anúncios, como defende MOURA (2010). Este processo, porém, coloca seriamente em risco a cobertura socioambiental, pois atrela a mesma à venda de uma imagem positiva empresarial.

Não se pode negar que há deficiências a serem curadas quanto à qualidade da cobertura socioambiental dos veículos de comunicação tradicionais. Como se viu, elas são históricas, resultado das lacunas mal preenchidas dentro do processo de formação dos jornalistas. É, porém, bastante raso e perigoso apontar falhas apenas no jornalismo se as rotinas de produção das notícias estão imperfeitas. O problema está também no estágio anterior, na fonte, ou melhor, na ausência de uma metodologia para a organização de um sistema racional de informações para a cidadania.

Dowbor e Silva (2009) discorrem sobre o tema com profundidade, defendendo que não se trata simplesmente de ausência de informação advinda da fonte, mas de irracionalidade na sua organização. Um exemplo explicativo é a falta de um sistema integrado de informações municipais. Outro exemplo é a desatualização da metodologia das contas nacionais, que não incluem os custos ambientais. Dowbor e Silva (2009) explicam:

Os sistemas existentes de informação não foram organizados para a participação cidadã. Em particular, são precários os sistemas de informação sobre os impactos sociais e ambientais das nossas atividades. O resultado é que nossos comportamentos se orientam em função da vantagem individual e do curto prazo, perdendo-se a função racionalizadora da informação sistêmica. (DOWBOR; SILVA *apud* FÉLIX; BORDA, 2009, p.97)

O caminho para transformar a informação em um instrumento de promoção do desenvolvimento sustentável é longo e pede reparos, ainda assim, a informação é “um recurso precioso e um poderoso racionalizador das atividades sociais” (DOWBOR; SILVA *apud* FÉLIX; BORDA, 2009, p. 98).

Os problemas que atingem a construção da informação socioambiental, invariavelmente, chegam até o processo de comunicação das empresas. Isto ocorre, entre outros motivos, porque “o mundo empresarial constitui hoje o principal vetor de informação do planeta” (DOWBOR; SILVA *apud* FÉLIX; BORDA, 2009, p.105).

A relação questionável entre o mundo empresarial, a publicidade e o jornalismo, entretanto, transforma estas organizações em potenciais manipuladores das notícias produzidas pela imprensa. Logo, seria imensamente positivo se, por parte das empresas, houvesse um esforço no sentido da menor manipulação e maior informação ao consumidor/leitor. A transparência das práticas sociais e ambientais é o alicerce da RSE.

Em contrapartida, pode-se observar certo balizamento dos profissionais de comunicação das empresas pelo que se é divulgado e debatido na mídia. Por vezes, o trabalho das assessorias é trazer para dentro das organizações as preocupações propagadas pelos veículos de imprensa. A responsabilidade da cobertura jornalística em informar as instituições termina agindo, indiretamente, sobre a atuação destas no âmbito socioambiental. Isto significa, também, que seria imensamente positivo por parte da imprensa o aperfeiçoamento da qualidade de sua cobertura no sentido de informar mais e confundir menos.

### **3.3 A sustentabilidade pela educomunicação**

A informação pode ter aumentado o seu poder de transformação social se for usada como ferramenta para a educação sustentável. Mais do que informar, é preciso inspirar comportamentos e ações. No âmbito socioambiental, esta é uma alternativa, muitas vezes, subutilizada, a despeito de seu enorme potencial.

O Núcleo de Comunicação e Educação da Universidade de São Paulo (NCE-ECA/USP) desenvolve pesquisas sobre a inter-relação comunicação/educação desde os anos 90. A mais importante ocorreu entre 1997 e 1999 e teve como objeto o conceito de educomunicação e o perfil de seus profissionais.

Segundo o NCE-ECA/USP, a educomunicação define-se como

um conjunto das ações destinadas a integrar às práticas educativas o estudo sistemático dos sistemas de comunicação; criar e fortalecer ecossistemas comunicativos em espaços educativos; e melhorar o coeficiente expressivo e comunicativo das ações educativas.
--

Este terceiro fim, certamente, é o que mais interesse no presente trabalho. O professor integrante do núcleo, Ismar de Oliveira Soares, defende na pesquisa que:

A educomunicação busca rever os conceitos tradicionais de comunicação, como se existisse apenas para persuadir ou fazer a boa imagem dos que detêm poder e fama. Aqui, a comunicação é feita para socializar e criar consensos” (SOARES, O., 1999)

Esta é uma visão muito pertinente para a ideia de comunicação em favor da sustentabilidade por meio da educação. Seja nas empresas, seja nas escolas, a comunicação, educando para a sustentabilidade, pode provocar alterações e ser um agente de mudanças individuais, locais ou universais.

A comunicação nas organizações é capaz de promover a sustentabilidade. Ao agir com este intuito, a empresa está estendendo seu foco para os interesses coletivos. Como a comunicação pode impulsionar a sustentabilidade nas empresas? Informando corretamente suas ações, criando campanhas educativas, estimulando ações sustentáveis, dialogando de forma responsável com todos os *stakeholders*, multiplicando ideias socioambientais e etc.

No ramo empresarial o CEBDS lembra que, em sua gestão sustentável,

algumas organizações assumem o papel de Liderança Social ou Agente Transformador, ou 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. (CEBDS, 2009, p.40)

O CEBDS recomenda que, na hora de usar a comunicação para promover a sustentabilidade, as empresas estejam atentas a alguns aspectos, tais como: observar antes de agir; usar diferentes linguagens para a mensagem que deseja transmitir; apoiar-se em diferentes meios de comunicação; criar peças de comunicação atraentes; contar histórias criativas e usar o bom humor; e identificar e usar as mensagens que multiplicam idéias. O mais importante, porém, é não esquecer que a ação junto à comunidade educa mais do que a palavra.

### **3.4 Comunicação da gestão sustentável nas empresas**

*Grosso modo*, a Comunicação Empresarial (Organizacional, Corporativa ou Institucional) consiste em um conjunto de esforços (ações, projetos, estratégias, serviços, produtos e etc.)

que visam reforçar e agregar valor à imagem de uma entidade junto aos seus *stakeholders*. Vale, contudo, abordar melhor o termo. Na obra *Comunicação empresarial/ Comunicação institucional* (1986), Francisco Torquato diz:

A comunicação exerce um extraordinário poder no equilíbrio, desenvolvimento e expansão das empresas. Este livro mostra que ela é uma ação integrada de meios, formas, recursos, canais e intenções, numa abordagem sistêmica da problemática da comunicação empresarial e institucional, numa época em que os desafios sociais se multiplicam, simultaneamente com uma rápida evolução da tecnologia da comunicação. (TORQUATO, 1986)<sup>11</sup>

Nassar e Figueiredo (1995) alertam para o perigo das definições estanques e evidenciam a tendência de adaptações a novas definições na medida em que o contexto também se modifica:

A comunicação empresarial não pode ser considerada apenas uma definição de dicionário. Ou seja, simplesmente como “um conjunto de métodos e técnicas de comunicação dentro da empresa dirigida ao público interno (funcionários) e ao público externo (clientes, fornecedores, consumidores etc.)”. Até porque definições como essas precisam ser sempre revistas em função das mudanças da sociedade e do ambiente (NASSAR; FIGUEIREDO, 1995, p.18)

Ao citar o caso da *Rhodia*, que implantou um novo plano de comunicação em 1985, Nassar e Figueiredo (1995) falam de uma revolução no modelo de comunicação empresarial a partir do momento que ela passa a integrar as diferentes formas de comunicação de uma empresa:

Pela primeira vez a comunicação empresarial foi concebida como a somatória das ações – sempre integradas — das várias áreas de comunicação da empresa definindo as suas tarefas no apoio às estratégias mercadológicas e na condução dos projetos institucionais (NASSAR; FIGUEIREDO, 1995, p.13)

Os autores colocam, ainda, que a comunicação empresarial passa a ser eficiente quando agrega diferentes linguagens:

Os olhos da sociedade e dos consumidores querem ver o que move a empresa além do lucro. As linguagens da propaganda, relações públicas, jornalismo, atendimento ao consumidor, lobby, agindo de forma conjunta e integrada, devem mostrar a personalidade da empresa para o social em todas as suas ações. (NASSAR; FIGUEIREDO, 1995, p.13)

---

<sup>11</sup> Trecho inscrito na contracapa da obra *Comunicação empresarial/Comunicação institucional* (1995).

A estratégia de posicionamento da marca, segundo Dantas (2009), define a estratégia de comunicação da empresa e é condição prévia para uma efetiva comunicação institucional. Com a comunicação institucional, implementa-se o plano de posicionamento e gerenciamento da marca.

Essas ações visam tanto o público interno (funcionários e administradores) quanto o externo (clientes, parceiros comerciais, acionistas, etc.). Todos os instrumentos de comunicação interna e externa devem ser coordenados para projetar uma imagem institucional consistente. Para Kunsch (2003), a comunicação institucional é a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização.

Kunsch (2009) faz uma divisão alternativa para comunicação organizacional integrada, ramificando-a em três subáreas:

- a) comunicação institucional – “ênfatisa os aspectos relacionados com a missão, os valores e a filosofia da organização”;
- b) comunicação administrativa e interna – “volta-se para o envolvimento dos empregados e de seus familiares;
- c) comunicação mercadológica – se encarrega de todas as manifestações simbólicas de um mix de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor e os públicos-alvo estabelecidos pela área de *marketing*”.

Tradicionalmente, quando se fala em comunicação integrada como estratégia de gestão empresarial, abrange-se as áreas de assessoria de imprensa, relações públicas e publicidade e propaganda. É importante entender o papel e as funções de cada área.

O setor de relações públicas cuida do relacionamento da empresa com seus mais diferentes públicos. Cada empresa foca o trabalho dos RPs no público que considera mais estratégico (NASSAR e FIGUEIREDO, 1995). Um exemplo é a convocação de Oscip’s para uma consulta pública a respeito de um projeto que pretende-se implementar. Trata-se de um evento que reforça o relacionamento da empresa com a sociedade civil.

A assessoria de imprensa, formada geralmente por jornalistas, tem a função de informar os mais diversos públicos sobre os acontecimentos da empresa; intermediar e treinar os representantes da empresa para o contato com a mídia (*mediatraining*); identificar, selecionar,

arquivar e avaliar o que é dito sobre a empresa; pautar jornalistas; produzir conteúdo para publicações institucionais e coordenar as publicações externas e internas; melhorar o ambiente organizacional; entre outras funções.

Para tanto, a assessoria de imprensa costuma utilizar instrumentos operacionais – *releases*, *press-kits*, extranet e intranet e etc. Já o setor de publicidade e propaganda cria e produz as campanhas comerciais dos serviços e produtos; e analisa o custo e investimento das campanhas (*marketing*).

Segmentadas as funções, pode-se entender melhor como cada setor é capaz de contribuir para a gestão da sustentabilidade da empresa. Se o papel da propaganda é persuadir e despertar o desejo do consumidor, a responsabilidade socioambiental pode ser valorizada como um diferencial do produto em relação à concorrência.

A criatividade do publicitário estará em transformar esse valor em algo atraente para o consumidor. A assessoria de imprensa, por sua vez, pode divulgar as práticas socioambientais da empresa em suas publicações, promover a educação ambiental, bem como atrair e formar *stakeholders* diferenciados junto à opinião pública.

Os profissionais do *marketing* ficam responsáveis por avaliar os custos de deslocamento de recursos destinados às iniciativas socioambientais. Também devem propor alternativas de *marketing social, ambiental e de responsabilidade empresarial*.

Os relações públicas, por fim, vão aproximar as empresas de seus *stakeholders* através da promoção e participação em eventos (conferências, simpósios, congressos, consultas públicas, leilões, pregões) e projetos nos quais os setores do seu público estratégico estarão presentes.

No Guia de Comunicação e Sustentabilidade, o CEBDS (2009) define e explica algumas categorias de marketing no âmbito da RSE:

a) **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 vêem como oportunidades de negócio.*

b) **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.*

c) **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 vêem nelas uma oportunidade de projetar sua influência, consolidar sua imagem e garantir sua boa reputação.*

Almeida (2002) diz que a comunicação sustentável gera valor agregado para a empresa na medida em que se torna um fator de reconhecimento e valorização desta perante seus públicos de relacionamento. A comunicação é estratégica. Para o CEBDS (2009), a própria sustentabilidade é, em si, um conjunto de idéias e iniciativas que devem ser incorporadas às estratégias das empresas para orientá-las em suas escolhas. Logo, se a sustentabilidade é um elemento estratégico para as organizações, divulgá-la torna-se um procedimento obrigatório. É como se sustentabilidade e comunicação já estivessem intrinsecamente ligadas.

A comunicação da sustentabilidade é a comunicação sobre o que a empresa faz, como ela faz e por que faz (CEBDS, 2009). A ação, portanto, vem antes da comunicação. É preciso, gerar resultados e, depois, comunicá-los. A comunicação da sustentabilidade empresarial pode ser executada de diversas maneiras e por meio de uma infinidade de iniciativas. A publicação de



relatórios de sustentabilidade, por exemplo, é uma característica espontânea das empresas brasileiras, uma vez que não existe uma autorregulação da comunicação nesse sentido.

Uma boa comunicação da sustentabilidade nas empresas engloba algumas ações relevantes, tais como monitorar os elementos da sustentabilidade e seu impacto sobre o negócio; sensibilizar, mobilizar e engajar os *stakeholders*; fortalecer a cultura interna de sustentabilidade; construir identidade corporativa e marca baseadas em princípios de sustentabilidade; disseminar valores e promover produtos/serviços tendo a sustentabilidade como valor agregado; conhecer bem as estratégias e os objetivos da empresa; conquistar espaço junto aos formadores de opinião; e reavaliar constantemente o planejamento estratégico de comunicação sustentável.

### **3.4.1 Imagem e Marca**

Hoje em dia, a relação entre a sustentabilidade de uma organização, sua imagem organizacional e sua marca é de interdependência. A comunicação desempenha um papel fundamental na construção de marcas sustentáveis, seja por meio da publicidade, do jornalismo (assessoria de imprensa) ou do trabalho de relações públicas.

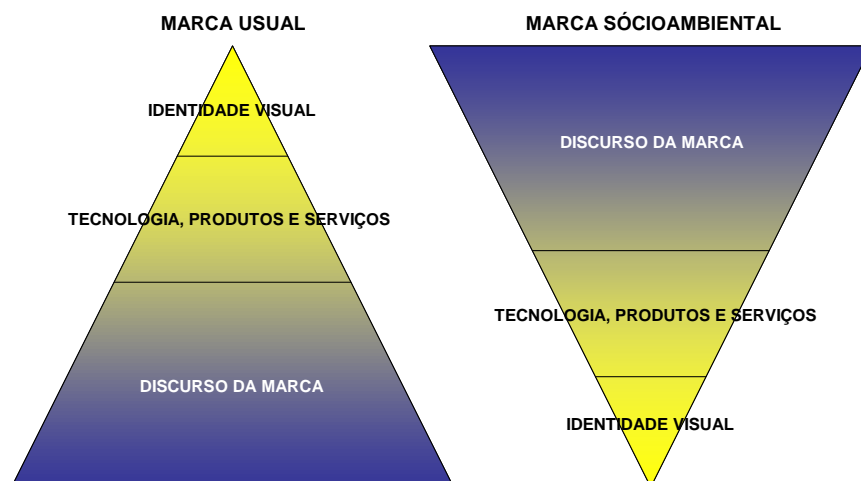
A marca é uma representação simbólica de uma instituição ou de um produto. Segundo Dantas (*apud* FÉLIX; BORDA, 2009, p.52): “Entende-se por marca o nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou combinação destes, que identifica os bens e serviços de uma empresa”. A marca traz consigo os valores da imagem da empresa e funciona como um elemento identificador que facilita a seleção do consumidor e transmite ao mercado a ideia que a instituição quer passar (DANTAS, 2009). Isto significa que, invariavelmente, a boa gestão de uma marca é uma vantagem competitiva.

A consolidação da marca faz parte das estratégias de publicidade, comunicação e *marketing* de uma empresa. A relação que o consumidor possui com a marca é influenciada pela maneira como ela é divulgada e, neste sentido, marcas que constroem um discurso positivo também dialogam de modo positivo com o consumidor. O discurso aqui é entendido como uma estratégia enunciativa – definida por um enunciador – que modela, organiza e insere no âmbito de outras práticas semióticas o objeto dirigido ao destinatário (SEMPRINI 2006 *apud* DANTAS, 2009). Por esta definição, pode-se inferir que o discurso é um elemento diferenciador e, ao ser adotado pelo consumidor, gera valor agregado.

Nas marcas sociais ou socioambientais a teoria do discurso funciona muito bem, uma vez que o que importa aí não é o produto ou serviço vendido, mas a ideologia que se quer reproduzir. Adotar os discursos das marcas socioambientais é endossar a causa.

Como explica Dantas (2009), as marcas sociais vivem de discurso, por isso, sua pirâmide é invertida em relação às marcas usuais, que captam o cliente, primeiramente, por aspectos visuais (ver figura). O valor das marcas sociais está intrinsecamente ligado a sua reputação, ou seja, uma ONG que tem seu nome atrelado a uma prática ilegal ou criminosa vê seu valor de marca desaparecer.

**Figura 8 – As pirâmides dos discursos das marcas**



**Fonte:** Gestão da Comunicação e Responsabilidade Socioambiental, p. 66, 2009. Editora Atlas

As Empresas Cidadãs – organizações engajadas na RSE e que recebem uma certificação por ter abraçado alguma causa socioambiental – adotam o discurso da cidadania empresarial e da responsabilidade social. Logo, elas passam a ser cobradas pelos *stakeholders* a ter uma atuação coerente com o seu discurso.

A personalidade e o valor da marca dependem de como se dá esta atuação. A marca, então, deve estar alinhada ao sistema de crenças, princípios e valores divulgados pela organização para que sua imagem tenha credibilidade. O papel da comunicação, neste sentido, é valorizar a organização mostrando o que ela faz pela sustentabilidade. Como diz Dantas:

Não basta que uma empresa simplesmente adote uma postura socialmente responsável e que se empenhe de fato, dedicando uma parcela de si à preservação do meio ambiente. A marca da empresa só terá credibilidade se as pessoas tiverem consciência desse empenho. A comunicação leva às pessoas essa informação. (DANTAS *apud* FÉLIX; BORDA, 2009, p. 92)

A imagem de uma empresa é como um quadro de referências sobre ela. É o espelho dos seus valores, seus compromissos, sua missão refletido na relação com a sociedade. Dantas (2009) define: “imagem é um conjunto de ideias que uma pessoas tem ou assimila a respeito de um objeto, e que forma na sua consciência um entendimento particular sobre tal objeto, seja ele um fato, uma pessoa ou uma organização”. A avaliação que um consumidor faz de uma imagem organizacional e os fatores que apóiam a avaliação deste consumidor (como a opinião pública) agem diretamente na sua iniciativa de consumir ou não o serviço por ela oferecido.

A decisão de compra é altamente influenciada pela imagem organizacional. Esta, por sua vez, está atrelada ao processo de comunicação da empresa. Nas palavras de Dantas:

A imagem organizacional está originalmente ligada aos processos de comunicação da empresa. Os meios de comunicação, por ela utilizados para se comunicar com o mercado, ajudam na formação de sua imagem na mente das pessoas. Tudo o que é oferecido ao cliente, individual ou organizacional, tende a ser rotulado por ele. Nesse processo, os fatos são mais relevantes do que as palavras, e o cliente tende a criar imagens subjetivas em sua mente. (DANTAS *apud* FÉLIX; BORDA, 2009, p.83)

Cabe ressaltar que a imagem corporativa não é a identidade corporativa de uma empresa. A primeira define quem a empresa é, enquanto a segunda define com o que a empresa se parece e como ela é percebida pelas pessoas. Para que uma imagem seja percebida de modo positivo pelas pessoas, é preciso que a empresa se preocupe com a equidade da marca, ou seja, *brand equity*. Este termo, segundo AAKER (1996) se refere

ao conjunto de recursos (e deficiências) inerentes a uma marca registrada e a um símbolo que se agregam (ou são subtraídos) ao valor proporcionado por um produto ou serviço, em benefício da empresa ou de seus clientes (AAKER, 1996 *apud* FÉLIX; BORDA, 2009, p. 84)

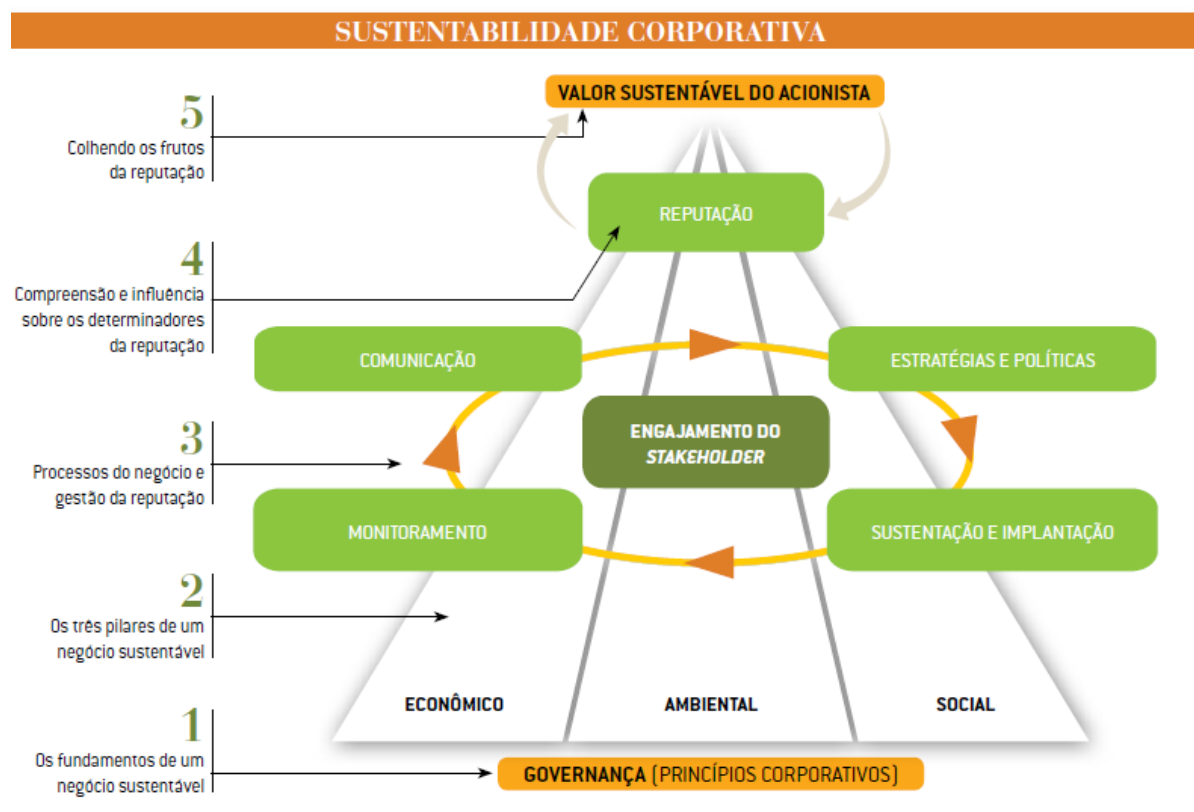
As principais categorias destes recursos são: conscientização sobre a marca registrada; qualidade percebida; fidelidade em relação à marca; e associações relativas à marca.

Outro termo ligado à marca e ao *brand equity* é o famoso *branding*, que se refere à inserção e ao fortalecimento da marca junto ao mercado. As ações de *branding* fazem com que os consumidores associem positivamente um produto a uma marca e, conseqüentemente, criem boas expectativas e selecionem esta marca como sua opção de consumo. Neste processo está a

intenção de fidelizar o cliente e conquistar a sua confiança, uma vez que foram concentrados esforços para persuadi-lo acerca da qualidade do produto. O bom relacionamento com o consumidor faz parte do *goodwill*, conjunto de bens intangíveis que valorizam a reputação de uma empresa.

O *branding* é, portanto, um trabalho integrado de gestão, marketing e comunicação. Segundo Dantas (2009), a sustentabilidade é um item de grande importância na construção do *branding*. As pesquisas comprovam que as organizações que investem corretamente em ações de responsabilidade socioambiental, automaticamente, valorizam suas marcas. Dantas (2009) cita a pesquisa da *Interbrand* de 2007 para afirmar que as empresas que investiram na sustentabilidade em sua comunicação com a sociedade, foram consideradas detentoras das marcas mais valiosas do país.

**Figura 9 – Mapa da sustentabilidade corporativa**



**Fonte:** Guia de Comunicação e Sustentabilidade, p.56, 2009. Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS).

## 4 COMUNICANDO A SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES QUE CAUSAM IMPACTO NEGATIVO

### 4.1 Impacto negativo x bons índices de sustentabilidade

É possível às empresas que prestam serviços de alto impacto socioambiental ter indicadores positivos de sustentabilidade? Quando elas entendem que precisam investir maciçamente em projetos sustentáveis, gerar resultados e implantar uma comunicação que se localiza na centralidade da sustentabilidade, a resposta é positiva. A empresa *Vale S.A.* é um exemplo bem sucedido. Maior mineradora do Brasil – e uma das maiores do mundo – a *Vale* sempre tem aparecido bem posicionada em *rankings* de sustentabilidade.

O banco norte-americano *Goldman Sachs* avaliou a *Vale* como uma das empresas mais sustentáveis do mundo esse ano (2011). O relatório de sustentabilidade do *Goldman Sachs*, denominado *GS Sustain*, elabora *rankings* setoriais com base em três dimensões: “Qualidade da Gestão – Sustentabilidade”, “Posição na Indústria” e “Retorno sobre Capital”. Foi justamente no quesito “Qualidade da Gestão – Sustentabilidade” que a *Vale* mais se destacou.

Os relatórios de sustentabilidade da empresa estão entre os mais bem avaliados e premiados do país. A mineradora desenvolveu sua própria política de desenvolvimento sustentável e financia diversos projetos sociais e ambientais. A *Fundação Vale* gere os projetos socioambientais da empresa por meio de parcerias público-privadas. O programa *Brasil Vale Ouro*, por exemplo, seleciona e prepara crianças e adolescentes que querem ser atletas de judô, natação e atletismo, nas cidades brasileiras onde a *Vale* atua. Mais do que investir em negócios sustentáveis, a *Vale* divulga suas ações por meio de uma estratégia de mídia agressiva, com produções para TV, rádio, *web* e impresso.

Outra empresa constantemente citada nos *rankings* de sustentabilidade é a *Petrobras*. No começo de 2011, a *Petrobras* foi considerada uma das 100 empresas mais sustentáveis do mundo, segundo o *ranking* Global 100, elaborado pela revista canadense *Corporate Knights*. E, em 2010, a companhia conquistou, pelo quinto ano consecutivo, o direito de participar da composição do Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI), o mais importante índice mundial de sustentabilidade.

A gestão de processos comunicativos nestas organizações – e em outras cujo negócio gera alto impacto negativo – passa por desafios específicos. Para estas empresas, a necessidade de superar a lógica de crescimento econômico sem propósitos de conexão com o

desenvolvimento social, com a preservação ecológica e com a sustentabilidade bate à porta de maneira mais urgente. Tais organizações precisaram implantar novas diretrizes nas suas formas de gestão e comunicar seus resultados de maneira mais criativa, assertiva e transparente.

Corporações que exploram grandes quantidades de recursos naturais, deslocam populações, intervêm na fauna e flora e/ou comercializam produtos que ameaçam o bem estar da natureza e a qualidade de vida do ser humano estarão com sua reputação seriamente comprometidas neste século, caso não se adaptem. O imediatismo em atender às novas exigências da sociedade, às normas legais, às oscilações no mercado e à ética ecológica é uma questão de sobrevivência, e não apenas um diferencial e/ou uma vantagem competitiva.

Enquanto isso, a comunicação de suas ações está integrada à própria política de sustentabilidade, pois sua atuação só se sustenta quando passa para a dimensão da esfera pública. Lúcia Santa Cruz (2009), em artigo que discute o lugar da comunicação na sustentabilidade, diz que:

A comunicação reveste-se de centralidade tanto no movimento de responsabilidade social empresarial quanto no de sustentabilidade porque rearticula os sentidos simbólicos, formando uma rede favorável ao desempenho da empresa, estabelecendo um vínculo entre o negócio corporativo e o social. Há um reposicionamento das identidades, uma releitura de valores e subjetividades, uma nova composição do simbólico. (CRUZ, S. L., 2009, p.1)

Melo e Silva (2009) endossa:

Se, como partes integrantes da sociedade, elas (as empresas) querem dar provas de sua cidadania, não podem deixar de ser participativas, buscando a lucratividade no sentido mais amplo e não a restringindo ao campo econômico-financeiro. Essa maneira de conduzir os negócios agrega valor às ações de uma empresa no mercado, levando-a a ser vista de forma positiva (...) enfim, proporcionando uma boa percepção de sua reputação, como resultado da comunicação de sua identidade e de seus valores, nos relacionamentos com todos os seus públicos. (SILVA, M. *apud* KUNSCH; OLIVEIRA, L.I., 2009, p. 248)

Nestas companhias, o papel da comunicação vai além da divulgação dos novos projetos. Cabe ao setor impulsionar e promover a sustentabilidade por meio da criação e do incentivo a iniciativas sustentáveis. Neste caso, mais do que evidenciar as ações de RSE, a comunicação é um braço da sustentabilidade.

Muitos estudiosos acreditam, porém, que uma empresa que causa impacto socioambiental negativo, mesmo quando promove e divulga ações sustentáveis, está apenas maquiando sua atuação insustentável. Para eles, por mais que a empresa procure compensar sua posição desfavorável, em essência ela está apenas tentando blindar a imagem institucional com suas ferramentas de comunicação e gerando autopromoção enganosa.

De toda forma, sabe-se que o fato de o *marketing* verde e social ter conquistado notoriedade e reconhecimento entre os comunicadores impulsionou algumas destas empresas a associarem seus produtos a ações ecologicamente corretas e socialmente responsáveis. Tal iniciativa, porém, apresenta graves deficiências em casos cujas ações, de fato, são feitas de maneira oportunista e duvidosa, baseadas em critérios questionáveis e métodos que visam ludibriar o consumidor a respeito do engajamento de determinado produto ou serviço.

#### **4.2 Greenwashing, ética e transparência**

O *greenwashing* (maquiagem verde, lavagem verde, ecobranqueamento, branqueamento ecológico) é o termo que caracteriza uma ação de *marketing* cujo objetivo é promover um produto ou serviço por meio da divulgação de ações sociambientais que não condizem com a realidade. É o ato malicioso de aumentar a importância de fatos irrelevantes e disfarçar uma fraca atuação ambiental (BAZANELLI, 2008).

A expressão foi utilizada pela primeira vez em 1986 pelo norte-americano Jay Westerveld, em referência a prática hoteleira de incentivar o hóspede a reutilizar as toalhas e lençóis sob o pretexto de que, assim, ele estaria contribuindo com o meio ambiente. Mais tarde, foi deslocada para o âmbito do marketing verde enganoso. Nas palavras de Dantas (2009), a preocupação com o *greenwashing* é uma prova da fiscalização da opinião pública:

Este hiato entre discurso e ação é visível quando as empresas comunicam de forma ilusória: relatam intenções – suas crenças e tudo o que desejam via a ser – como ações já realizadas; divulgam iniciativas voltadas a temas sociais genéricos, pouco relacionados com as operações da empresa; realizam ações compensatórias, voltadas a gerar um apelo “verde” – estas já são conhecidas lá fora como *greenwashing*, ou “lavagem verde”, relevando que a opinião pública está atenta para discernir comprometimento de marketing pontual (DANTAS *apud* FÉLIX; BORDA, 2009, p. 91)

Entre 2008 e 2009 a consultora de *marketing* ambiental canadense Terra Choice desenvolveu uma metodologia de pesquisa com 2.219 produtos (vendidos nos EUA e Canadá) em que, através dos padrões observados, classificou o *greenwashing* em sete categorias, chamadas de “Os Sete Pecados da Rotulagem Ambiental” (*The Seven Sins Of Greenwashing*). São eles:

- a) Pecado do Custo Ambiental Camuflado – destacar apenas um benefício ambiental do produto e negligenciar os demais que não são contemplados. Encontrado em 56% dos produtos pesquisados.
- b) Pecado da Falta de Prova – anúncios de benefícios ambientais sem comprovação científica ou certificação reconhecida. Encontrados em 26% dos produtos pesquisados.
- c) Pecado da Incerteza – são as promessas vagas, do tipo: produto não-tóxico, produto livre de químicos, produto 100% natural, produto ecologicamente correto e etc. Encontradas em 11% dos produtos pesquisados.
- d) Pecado do Culto a Falsos Rótulos – anúncio de que o produto tem o crivo ou aprovação de um representante ambiental (como uma ONG) ou um terceiro sem, de fato, tê-lo. Trata-se de um novo pecado proposto.
- e) Pecado da Irrelevância – anúncio de um benefício que é verdadeiro, mas não é relevante. Encontrado em 4% dos produtos pesquisados.
- f) Pecado do “Menos Pior” – anúncio de benefícios verdadeiros, mas aplicados em produtos cuja linha é questionada por sua natureza, como cigarros orgânicos. Encontrado em 1% dos produtos pesquisados.
- g) Pecado da Mentira – anúncio mentiroso. Encontrado em 1% dos produtos pesquisados.

Esta pesquisa foi publicada no relatório Monitor de Responsabilidade Social Corporativa, estudo realizado todos os anos – desde o ano 2001– no Brasil e em mais de 20 países pelo instituto de pesquisas *Market Analysis*. Em 2010 o estudo apontou que somente 6% das companhias pesquisadas divulgavam os resultados corretos de suas iniciativas sustentáveis, o que leva à conclusão de que a maioria das empresas praticava o *greenwashing*.

Curiosamente, nova pesquisa (“*Greenwashing* no Brasil: um estudo sobre os apelos ambientais nos rótulos dos produtos”) realizada pela empresa em 2010 – com enfoque no Brasil – concluiu que o país é o que possui menos apelos ecológicos ludibriosos nos rótulos de seus produtos: uma média é de 1,8 apelo por artigo analisado, enquanto os EUA lideram o *ranking*, com 2,3 apelos por produto. Segundo a pesquisa, estes apelos que se apresentam como falsos ou que induzem o consumidor a falsas conclusões sobre o produto ou serviço estão cometendo o fenômeno do *greenwashing* (maquiagem verde).



Ainda de acordo com a pesquisa, dentre os anúncios de Responsabilidade Social Empresarial e Sustentabilidade Corporativa no Brasil (com foco ambiental) analisados, apenas 20% apresentavam conteúdos com anúncios que mostravam de fato os resultados obtidos com suas ações e o investimento realizado. O resultado provou que “a qualidade do conteúdo comunicado pouco reflete compromissos tangíveis e transparentes com o meio ambiente”. Já entre todos os pecados cometidos de *greenwashing* no Brasil, o Pecado da Incerteza se apresenta como o mais praticado nas embalagens dos produtos. Nos outros países é o Pecado do Custo Ambiental Camuflado que se sobressai sobre os demais.

Como se pode observar, o *greenwashing* pode ser analisado sob perspectivas diferentes e, assim, categorizado em graus diferentes de intensidade. Quase nunca o *greenwashing* diz respeito a empresas que não praticam qualquer nível de sustentabilidade e divulgam o contrário. A questão está muito mais relacionada à intenção de ludibriar o consumidor exagerando nas tintas dos pontos positivos e ofuscando os negativos.

É quase impossível, por este viés, não concluir que a maioria das empresas que causam impacto socioambiental negativo praticam o *greenwashing*. Mas isto não significa que o processo de construção do engajamento esteja todo falseado. Significa que os recursos de *marketing* estão sendo mal utilizados, comprometendo a ética da empresa – o que não deixa de ser um grave problema a ser extinto do plano de comunicação estratégica de qualquer instituição.

A comunicação da Responsabilidade Socioempresarial está em conexão direta com a ética. Não se pode imaginar que empresas que querem comunicar sua atuação sustentável não se primem pela conduta ética. A ética na comunicação já costuma ser registrada em códigos, manuais e outros documentos similares. Rubens Naves (2009) ressalta a interdependência entre os temas:

“Responsabilidade social empresarial”, “sustentabilidade” e “governança corporativa” são temas que hoje integram, progressivamente, o contexto ético das organizações, ao mesmo tempo em que a comunicação também adquire crescente importância em seus processos de mudanças, assegurando a sua transparência e a prática de ações positivas (NAVES *apud* KUNSCH; OLIVEIRA, L.I., 2009, p. 198)

A despeito da discussão sobre o assessor de imprensa ser ou não jornalista ao exercer a função, sabe-se que a maioria dos assessores de imprensa possui formação acadêmica em Jornalismo. Mesmo em concursos públicos, é exigido nível superior na área. Por sua vez, o jornalista é o tipo de profissional cuja conduta ética é colocada a prova a todo instante, pois a

natureza social da função exige o compromisso com a verdade, com a responsabilidade, com a sensatez e com a transparência dos fatos.

Segundo o Código de Ética dos Jornalistas Brasileiros:

[...] a divulgação da informação precisa e correta é dever dos meios de comunicação e deve ser cumprida independentemente da linha política de seus proprietários e/ou diretores ou da natureza econômica de suas empresas. (FEDERAÇÃO NACIONAL DOS JORNALISTAS, 2007, capítulo I, art. 2)

E ainda:

[...] o jornalista não pode realizar cobertura jornalística para o meio de comunicação em que trabalha sobre organizações públicas, privadas ou não-governamentais, da qual seja assessor, empregado, prestador de serviço ou proprietário, nem utilizar o referido veículo para defender os interesses dessas instituições ou de autoridades a elas relacionadas; (FEDERAÇÃO NACIONAL DOS JORNALISTAS, 2007, capítulo II, art.7)

Transferindo às orientações do Código para a comunicação empresarial, infere-se que a atuação do jornalista de uma assessoria de imprensa deve ser balizada pela transparência e pela transmissão da informação correta. Logo, o papel do assessor não é deturpar qualquer informação em benefício da empresa ou transmiti-la de modo a ludibriar os *stakeholders*. Uma empresa que causa impacto socioambiental negativo deve ter em seus jornalistas a competência para a seleção e construção das informações de modo a ressaltar o que a empresa faz para reduzir sua atuação insustentável sem, nunca, lançar mão de falácias para isto.

Há que se admitir, entretanto, que o assessor de imprensa age como um “filtrador” de informações e, principalmente, de fontes, no momento de alimentar os produtos de comunicação da empresa. O debate volta à tona: muitos dirão que o assessor deixa de ser jornalista neste momento. Entretanto, vale lembrar que o próprio Código abre uma brecha quanto à forma do assessor transmitir a atuação da empresa:

O jornalista deve, ressalvadas as especificidades da assessoria de imprensa, ouvir sempre, antes da divulgação dos fatos, o maior número de pessoas e instituições envolvidas em uma cobertura jornalística, principalmente aquelas que são objeto de acusações não suficientemente demonstradas ou verificadas. (FEDERAÇÃO NACIONAL DOS JORNALISTAS, 2007, cap. III, art. 12)

O código de ética dirigido ao publicitário pelo Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (Conar) diz que “o anúncio deve conter uma apresentação verdadeira do produto oferecido”. A frase já abrange tudo o que se espera do exercício do profissional, onde quer que ele atue. A ideia de persuadir e conquistar o engajamento do consumidor é,

indubitavelmente, um desafio para os profissionais da comunicação que atuam em empresas cujo caráter do produto fere a ética socioambiental

Em junho de 2011, o Conar anunciou a revisão de suas normas de publicidade com apelo para a sustentabilidade. O Conar acrescentou novas exigências ao artigo 36 do Código Brasileiro de Autorregulamentação Publicitária – que trata do meio ambiente – que passam a valer a partir de 1º de agosto de 2011. A partir destas inovações, para anunciar que é “verde”, a empresa vai ter de provar e estará passível de fiscalização por parte do Conselho. A análise dos anúncios será feita caso a caso, a partir de denúncias ou por iniciativa própria do Conar.

Os casos de *greenwashing*, portanto, possuem uma relação conflituosa com a ética profissional e comprometem a transparência do setor de comunicação da empresa. Em 1992, a Greenpeace editou uma publicação intitulada “Greenpeace Book of Greenwashing” denunciando companhias transnacionais como *Shell*, *General Motors* e *Aracruz*. Naves (2009) lembra que, quando o foco da empresa está na imagem e não na transmissão transparente da atuação da empresa, o compromisso com a ética tende a ficar em segundo plano:

Ocorre que, apesar da infinidade de reflexões já feitas sobre o tema, grande parte das organizações ainda não se acha realmente compromissada com a ética no desenvolvimento de suas atividades. Elas agem muitas vezes preocupadas apenas em transmitir uma imagem positiva à sociedade por meio dos veículos de comunicação, em cuja agenda o tema de “empresas socialmente responsáveis” tem estado presente de forma pertinente (NAVES *apud* KUNSCH; OLIVEIRA, L.I., 2009, p. 199)

#### 4.3 Mídia das Fontes

Em tese de doutorado, o professor Francisco Sant’Anna (2007) traz o conceito de *Mídia das Fontes* ou *Mídia Corporativa* para nomear os meios informativos mantidos pelos “atores sociais até então considerados apenas como fontes de informação”. São corporações, organizações não governamentais e movimentos sociais que procuram influenciar a *agenda midiática* por meio de produtos de comunicação próprios e, assim, buscar visibilidade pública.

Na emissão de informações, porém, estes atores se alimentam de informações coletadas, selecionadas, tratadas editorialmente, filtradas e difundidas deliberadamente. Tal processo

resulta na construção de um *Jornalismo das Fontes*. Sant'Anna vai além e fala do surgimento de um *Jornalismo de Influência*.

As assessorias de imprensa são responsáveis por informar à sociedade sobre as práticas e motivações da instituição assessorada, mas este trabalho não é isento de segundas intenções, uma vez que esta prática se caracteriza, quase sempre, por evidenciar aquilo que interessa à empresa. Em um jornal institucional impresso, por exemplo, as reportagens ali veiculadas tendem a falar sobre projetos bem sucedidos, lucros obtidos, premiações ou benefícios trazidos por alguma ação empresarial. Dificilmente haverá voz para uma fonte que discorde da atuação da empresa.

Quando se fala em aspectos socioambientais, a questão parece mais grave e complexa, pois interfere diretamente no interesse público, na coletividade. No que se refere aos princípios éticos e morais, o cuidado com notícias veiculadas por empresas que causam impacto socioambiental negativo deve ser potencializado. A tentação em se ocultar dados e direcionar informações a favor da imagem institucional pode transformar o trabalho do assessor em uma fraude.

Sant' Anna (2007) faz sua crítica a este tipo de jornalismo produzido nas assessorias de imprensa das corporações ao ressaltar que o processo de construção de suas notícias é balizado por interesses políticos, econômicos e comerciais pré-concebidos. Ele pondera, entretanto, ao lembrar que muitas das notícias que pautam a imprensa tradicional também estão inseridas em linhas editoriais previamente submetidas a interesses políticos, sociais e econômicos.

É plausível, portanto, colocar em dúvida os reais objetivos da informação difundida pelas Mídias das Fontes, entretanto, não podemos negar a existência de influências externas e internas de caráter ideológico, comercial e/ou pessoal também no conteúdo informativo difundido pela indústria da informação. A existência de interesses obscuros no processo de formulação da agenda midiática é notória e já foi alvo de confirmação por Horkheimer e Adorno, (THOMPSON, 1995: 54). (SANT'ANNA, 2007, p. 8)

Independentemente do jornalismo difundido pelas mídias tradicionais, vamos nos focar na análise deste processo de *mídia da fontes*, bem como no modo como ele reflete (ou não) o descrédito das empresas de comunicação que, ao causar impacto socioambiental negativo, tentam preservar sua imagem por meio da distribuição de conteúdos que destacam práticas sustentáveis.

É notória a capacidade dos meios de comunicação em controlar uma parte da esfera pública – parte esta que muito interessa às corporações que buscam influenciar ou ampliar a *agenda oficial* da imprensa. A impossibilidade das empresas em exercer influência satisfatória sobre as mídias tradicionais estimulam-nas a buscar mídias próprias, que funcionam estrategicamente. Este modelo apresenta características que precisam ser avaliadas quanto a sua fidelidade aos fatos e à ética das informações

Se os valores técnicos que (teoricamente) norteiam a imprensa tradicional são a investigação, a denúncia, a pluralidade informativa, a informação conscientizadora e a relevância sócio-comunitária, não se pode dizer exatamente o mesmo sobre a comunicação institucional, muito mais vinculada ao *marketing*, à propaganda e às relações públicas.

É claro que não devemos generalizar o fenômeno, mas muitas empresas se restringem apenas ao desenvolvimento de uma imagem institucional. Este processo é visto por alguns como “construção de imagens ou do ganho comercial; mas por outros, como uma ação de *lobby*” (SANT’ANNA, 2007). É um campo extremamente perigoso no que tange aos valores éticos e morais defendidos pelo jornalismo.

O fato é que há uma necessidade imediata de que algumas assessorias de imprensa saibam praticar um jornalismo institucional que dê transparência às ações das empresas assessoradas, separando, assim, o papel da Publicidade/das Relações Públicas e papel do Jornalismo. Como o próprio Sant’Anna (2007) conclui, o tema é complexo, podendo ser avaliado sob diversas perspectivas. Não existe uma resposta objetiva sobre o quão éticas e fidedignas são as ações das empresas que praticam a *Mídia das Fontes*. A avaliação, é claro, deve ser feita caso a caso.

#### **4.4 Gerenciando crises**

Como evitar um grande prejuízo à imagem quando uma empresa causa um dano socioambiental? Investir em políticas de responsabilidade ambiental e social e, depois, comunicar suas ações é o caminho pelo qual muitas organizações estão optando. Em 2010, a petroleira *British Petroleum* (BP) vazou durante três meses milhões de litros de óleo no Golfo do México, após a explosão da plataforma *Deepwater Horizon*. A sigla BP passou a ser associada à imagem de animais cobertos de petróleo.

A empresa está sofrendo as consequências por não ter um plano de comunicação eficaz diante do acidente. Seu valor de mercado chegou a cair pela metade e a credibilidade da petrolífera com os investidores ficou profundamente abalada. No intuito de administrar a situação, a BP contratou a relações-públicas Anne Womack-Kolton para melhorar a imagem da organização perante a opinião pública.

Já a *Nike* demonstrou que um bom plano de comunicação pode salvar a reputação de uma empresa numa situação de crise.

Em 2008 uma rede de televisão australiana divulgou imagens de uma fábrica da empresa na Malásia, onde trabalhadores tinham o passaporte retido, dormiam amontoados e se alimentavam perto dos banheiros. A empresa teve de agir. A reação da profissional de inovação e negócio sustentável da *Nike* foi trabalhar incansavelmente na implantação e divulgação de novos projetos sociais, inovações no uso de matéria-prima, melhores condições trabalhistas e de um centro de distribuição abastecido por energia renovável.

Por um lado a companhia extinguiu as práticas condenáveis de gestão de produção e criou uma série de projetos sustentáveis. Na comunicação, por outro, vem investindo em mídias alternativas que a aproxima de comunidades, de influenciadores de opinião e consumidores; mobilizando grupos; patrocinando eventos; e alimentando blogs.

A revista *Advertising Age* informou que a marca gastou apenas 33% de seu orçamento publicitário, de 678 milhões de dólares, nas chamadas mídias de massa. O restante foi distribuído em iniciativas como clubes de corrida, serviços de aconselhamento aos corredores, comunidades *online* e organização de provas. De acordo com a consultoria de análise de mercado Economática, a *Nike* passou a valer quase quatro vezes o equivalente ao seu balanço contábil.

O especialista em Comunicação e Gestão Política, Octavio Isaac Rojas Orduña, afirma que estas companhias propensas a passarem por fortes crises devem desenvolver seu próprio “manual de crise”, no qual se estabelecessem os mecanismos imediatos básicos para abordar situações emergenciais. Ele ainda topicaliza ações a serem tomadas a curto prazo diante da opinião pública. Vejamos no Quadro 4:

**Quadro 4 – Administrando crises**

<b>O consultor de comunicação deve</b>	<b>O consultor de comunicação não deve</b>
Reunir toda a informação possível	Informar sem o prévio conhecimento e aprovação do comitê e da alta-direção
Evitar a ausência de informação comunicando o quanto antes	Permitir que os membros do comitê dêem declarações públicas sem preparar previamente suas intervenções
Não apressar-se em comunicar pela pressão dos jornalistas ou outros grupos	Comunicar somente aos meios "amigos" ou somente aos jornalistas
Determinar o formato da comunicação (notas de imprensa, carta, reuniões com representantes, rodas ou conferência de imprensa, etc.).	Mentir sobre informação crucial
Estabelecer um mecanismo de monitoração imediata em todos os meios para comprovar o alcance da crise	Fazer reservas sobre dados fundamentais para minimizar o acontecimento
Determinar a sequência e a coerência da comunicação, no caso de que se trate de uma crise com extensão no tempo	Mostrar incompetência, falta de controle e arrogância
Aconselhar sobre a política da companhia com relação a boatos e imprecisões difundidos pelos meios de comunicação	Ser insensível às implicações emocionais dos afetados pelo acontecimento
Propor o plano de ação para o relançamento da imagem corporativa que contemple a todos os públicos	Dar informação “não oficial” a repórteres e a outros representantes dos grupos envolvidos

**Fonte:** <http://www.portalrp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/administracaodecrises/0225.pdf> – adaptado.

## 5 A COMUNICAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE É SUSTENTÁVEL?

A história do movimento socioambiental prova que a sociedade está, cada vez mais, interessada no modelo de gestão das empresas e em sua postura no âmbito da Responsabilidade Socioempresarial. Os consumidores exigem organizações mais conscientes de seu papel no tocante à preservação da natureza e da ética social. O fato é que as empresas, a mídia e os consumidores têm dedicado mais atenção à causa da sustentabilidade e isso nos leva a questionar a eficácia e a funcionalidade do modelo de comunicação adotado pelas empresas.

A pergunta central deste capítulo é se o atual modelo de comunicação da sustentabilidade se sustenta. Segundo o CEBDS (2007, p.46), “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”. Podemos fazer uma reflexão mais aprofundando do tema, considerando os meios, as mensagens e os atores envolvidos na transmissão das informações.

Muitas organizações se dedicam a produzir relatórios de sustentabilidade, balanço sociais, códigos de responsabilidade socioambiental e outros documentos cujos formatos parecem um tanto inacessíveis e “engessados” para a maioria dos consumidores. As formas de distribuição destes documentos e o modo de disposição dos dados não contribuem para a difusão da informação de maneira clara e didática. “O que se verifica é uma limitação muito grande quanto aos instrumentos utilizados”, afirma Echegaray (*apud* FÉLIX; BORDA, 2009, p. 241). “Traga os temas da sustentabilidade para uma linguagem mais acessível em tudo aquilo que for comunicar” completa Almeida (2009, p.7) no Manual de Sustentabilidade da CEBDS.

De fato, a preocupação da comunicação da sustentabilidade não deve se centrar na emissão de mensagens, mas no modo como estas mensagens chegam ao consumidor. Analisando os dados da pesquisa “Monitor de responsabilidade social” de 2007, Echegaray (2009) seleciona algumas informações relevantes. Segundo a pesquisa, metade dos entrevistados não acredita que as empresas comunicam com veracidade e honestidade aquilo que fazem no campo socioambiental. Outro dado revelou que três em cada quatro brasileiros acham que a principal motivação do engajamento das empresas é tão somente *marketing* institucional.

O que vemos, então, são consumidores cada vez mais interessados em ações empresariais sustentáveis, mas, ao mesmo tempo, mais desconfiados quanto à efetividade da ação das



empresas. Desta forma, os modelos de comunicação estratégica precisam ser constantemente avaliados e questionados. Como dito acima, certas ferramentas, como balanços e relatórios, atendem a um público muito específico de estudiosos e negligenciam a maioria dos consumidores. Por outro lado, as mídias tradicionais (impressa, televisiva) parecem também sufocar as possibilidades de comunicação.

A publicidade na grande mídia, especialmente na televisão, gerava desconfiança em mais de 60% dos consumidores pesquisados. O que se conclui é que modelos alternativos de comunicação precisam ser implantados na tentativa de se conquistar a confiança do consumidor. Entre os especialistas, a ideia da comunicação boca-a-boca (o que os amigos e os parentes dizem) costuma gerar resultados melhores e ter custos menores. Neste sentido, emerge um tipo de *marketing* recente que promete balançar o mercado da comunicação: o *marketing* digital nas redes sociais.

Muitas empresas já estão buscando as redes sociais para difundir suas práticas sustentáveis e angariar clientes internautas que admiram a marca. Foi o que fizeram o *Carrefour* e o *Guaraná Antártica* em 2011. A rede varejista criou, com o apoio da *F/Nazca*, o encurtador de *links* (recursos bastante usado no *Twitter*) **virou.gr**. Nele, um grama de alimento era doada à *Cruz Vermelha* a cada caractere economizado/ encurtado. Já a empresa de refrigerantes lançou uma campanha beneficente no *You Tube* em que a cada mil cliques no botão “gostei”, a empresa doava uma cadeira de rodas para uma instituição de caridade.

Echegaray (2009) conclui:

Não existe um veículo único capaz de garantir efetividade total na comunicação dos resultados, mas com certeza apostar nos atuais modelos sem renová-los e reaproximá-los do público destinatário é tornar cada vez maior a brecha entre os compromissos genuínos na área socioambiental e o reconhecimento do público consumidor às organizações e à causa da responsabilidade social empresarial (ECHEGARAY *apud* KUNSH; OLIVEIRA, L.I., 2009, p. 243)

Seguindo a linha evidenciada pelo CEBDS em seu manual, não podemos esquecer a importância de se respeitar o *Triple Bottom Line* nos processos comunicativos, considerando os custos econômicos, sociais e ambientais. O manual fala sobre “analisar a viabilidade e a materialidade de todo o ciclo de vida de cada uma das ações aprovadas ou executadas” (CEBDS, 2009, p.46).

Outro aspecto a ser analisado quanto à sustentabilidade da comunicação é o seu real impacto sobre a imagem da empresa e o sucesso dos negócios. Até que ponto a utilização da Comunicação Sustentável consegue neutralizar (ou tornar positiva) a imagem de uma organização que realiza atividades de impacto socioambiental negativo? Não existe uma resposta objetiva para esta pergunta.

O primeiro motivo para a ausência de uma conclusão fechada é o fato de ainda não haver mecanismos bem acabados e confiáveis para aferir quantitativamente e qualitativamente a ação da comunicação na gestão da sustentabilidade das empresas. Os comunicadores estão buscando meios para fazer esta análise de uma forma mais racional e, assim, monitorar os resultados de forma eficaz e eficiente.

O que se vê hoje é a fiscalização e o registro do impacto da ação sustentável como um todo, de onde não se coloca a parte o processo de comunicação. Além disso, existem outras variáveis sendo consideradas nos relatórios de sustentabilidade que influenciam diretamente as estratégias de comunicação, como o próprio contexto econômico do país avaliado.

A dificuldade de mensuração do processo reside, principalmente, em seus aspectos intangíveis e subjetivos, como confiança, simpatia e admiração pela marca. Medir as atitudes, comportamentos e percepções dos consumidores sobre o tema é um processo complexo e em construção. Fazer uma pesquisa de opinião, por exemplo, não lida satisfatoriamente com teorias da comunicação que diferenciam a forma como cada receptor interpreta a mesma mensagem. Nem sempre uma resposta numérica e tabulada não contemplaria a profundidade da questão. Talvez as ferramentas *online* venham a facilitar esta avaliação.

As redes sociais são um caminho interessante para a aferição do impacto de uma campanha de comunicação. Monitorar o número de perfis adicionados a uma rede – e como esse número oscila em um determinado período de tempo – é um procedimento bastante simples e relativamente esclarecedor. Algumas mídias sociais possuem recursos próprios para que o usuário expresse sua percepção sobre determinado assunto, como o botão “curtir” no *Facebook*, o botão “gostei” no *You Tube* ou o botão *retweet* no *Twitter*.

O número de visualizações de um vídeo ou de uma imagem, além dos comentários tecidos pelos usuários, também ajudam a comunicar o que este consumidor pensa. O interessante

destas redes é que elas são movidas à interatividade, logo, o bom diálogo da empresa com o consumidor é um preceito básico para o funcionamento destes espaços virtuais.

De toda forma, é inegável que atuação da comunicação da sustentabilidade das empresas, no mínimo, resgata e fomenta o debate da questão. Incluir a RSE na agenda da promoção da imagem institucional é um passo necessário e importante – o qual a comunicação tem desempenhado com ascendente competência. É, sobretudo, um processo em construção que exigirá reparos ao longo do caminho.

Dantas (2010) cita Kotler (2007), para lembrar que o futuro da comunicação nas empresas, considerando o ambiente globalizado e as mutações ambientais, deverá levar em conta três fatores: a prática da sustentabilidade, a mensuração do retorno sobre o investimento em *marketing* e a melhor aplicação dos recursos voltados para a divulgação, o que, neste caso, significa explorar melhor as novas mídias.

## 6 ESTUDOS DE CASO

### 6.1 Entendendo um estudo de caso

Nesse trabalho optou-se por elaborar pesquisa aplicada por meio de dois estudos de caso. No primeiro deles, analisou-se o trabalho do setor de comunicação da empresa *Eletronorte – Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A*, concessionária de distribuição de energia com sede em Brasília, Distrito Federal. A análise consistiu em pesquisa *in loco*, onde foram feitas entrevistas e observações da rotina de trabalho dos comunicadores. Também foram realizadas análises documentais e bibliográficas por meio das publicações fornecidas pela instituição, bem como disponíveis em página eletrônica oficial na Internet.

O segundo estudo refere-se à empresa produtora de cigarros *Souza Cruz*, cuja sede está localizada no Rio de Janeiro. Neste caso, a pesquisa se deu apenas por análise documental e bibliográfica, além de entrevistas via correio eletrônico. A pesquisa *in loco* foi impossibilitada por indisponibilidade da empresa em receber a pesquisadora, o que, obviamente, tornou o estudo menos ousado do que se pretendia, mas não impediu uma análise crítica.

Sobre definição de estudo de caso e metodologias qualitativas de pesquisa, iremos recorrer aos autores Becker (1994), Goode (1979), Martins (2008) e Yin (2001). Segundo Yin (2001), o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, em que não podemos manipular comportamentos relevantes. O autor explica que o estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não estão incluídas no repertório de um historiador: observação dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas.

Embora os estudos de casos e as pesquisas históricas possam se sobrepor, o diferencial do estudo de caso é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações. Nas palavras de Yin (2001)

O estudo de caso é uma das muitas maneiras de se fazer uma pesquisa no campo das Ciências Sociais. Experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações são outras estratégias. Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em um contexto da vida real. (YIN, 2001, p.19)

Martins (2008) explica que o trabalho de um estudo de caso vem depois da exposição do problema de pesquisa, do enunciado de proposições que compõem a teoria preliminar que será avaliada a partir dos achados da pesquisa, de uma plataforma teórica e de um detalhado planejamento de toda a investigação para explicação do objeto de estudo: o caso. Becker (1994) lembra que, por mais desprezioso que seja, qualquer estudo objetivo da realidade social deve ser guiado por um arcabouço teórico, além de informar a escolha do objeto pelo pesquisador e também todos os passos e resultados teóricos e práticos obtidos com a pesquisa.

Goode (1979) nos ajuda a concluir esta introdução destacando a importância dos métodos de pesquisa dos fatos sociais:

Os métodos de pesquisa dos factos sociais vêm assumindo, progressivamente, uma relevância maior na avaliação da validade das informações recolhidas em diversos campos da ação humana; a interpretação e apreciação da veracidade requer conhecimentos aprofundados em métodos de pesquisa social, o que constitui um progresso da ciência sociológica (GOODE, 1979, p.422)

## 6.2 Estudo de caso da *Eletronorte*

### 6.2.1 A Empresa

A *Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. – Eletronorte* é uma concessionária de serviço público de energia elétrica, subsidiária da *Centrais Elétricas Brasileiras S.A. – Eletrobras*. Criada em 20 de junho de 1973, a *Eletronorte* é categorizada como uma sociedade anônima de economia mista, ou seja, demanda conjunção de capital público e privado e tem a participação do Poder Público em sua organização e gestão. De acordo com o Decreto-Lei 900, sociedade de economia mista é:

Entidade dotada de personalidade jurídica de Direito Privado, criada por lei para a exploração de atividade econômica, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União ou a entidade de Administração indireta<sup>12</sup>

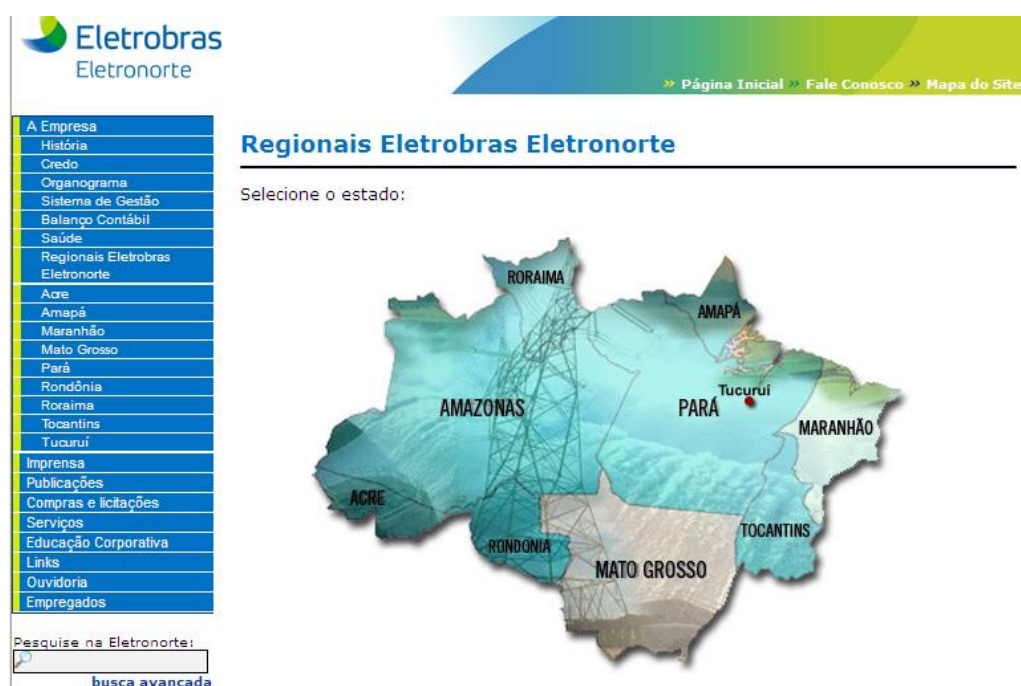
Com sede em Brasília, Distrito Federal, a *Eletronorte* gera e fornece energia elétrica para cerca de 15 milhões de habitantes nos nove estados da Amazônia Legal: Acre, Amapá, Amazonas, Maranhão, Mato Grosso, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins, como mostra

---

<sup>12</sup> BRASIL. Decreto-Lei nº 900, de 29 de setembro de 1969, que dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 30 de setembro de 1969

figura abaixo. Por meio do Sistema Interligado Nacional (SIN), sistema de produção e transmissão de energia elétrica formado pelas empresas das regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Nordeste e parte da região Norte, a concessionária também fornece energia a compradores das demais regiões do país.

**Figura 10 – As regionais da Eletronorte**



**Fonte:** Página eletrônica *Eletronorte* (<http://www.eln.gov.br>)

A *Eletronorte* gerencia quatro usinas hidrelétricas: *Tucuruí* (PA), a maior usina totalmente brasileira e a quarta maior do mundo; *Coaracy Nunes* (AP); *Samuel* (RO); e *Curuá-Una* (PA) – além de diversos parques termelétricos. Sua potência total instalada é de 9.787 megawatts e os sistemas de transmissão contam com mais de 9.844,68 quilômetros de linhas.

A empresa possui em seu quadro de funcionários cerca de 3.700 empregados, além de prestadores de serviços e estagiários. É, ainda, administrada por um Conselho de Administração e pela Diretoria Executiva, composta pelo Diretor-Presidente e pelos Diretores de Gestão Corporativa; Econômico-Financeiro; Planejamento e Engenharia; e Produção e Comercialização.

A *Eletronorte* possui também participações nas sociedades de propósito específico *Amazônia Eletronorte Transmissora de Energia S.A.* – *Aete*, *Integração Transmissora de Energia S.A.* – *Intesa*, *Amapari*, *Brasnorte*, *Manaus Transmissora*, *Consórcio Integração Norte Brasil* e *Energética Águas da Pedra S.A.*

### **6.2.2 Regionais Eletrobras Eletronorte**

A *Eletrobras Eletronorte* está no Acre desde 1980, mas foi em 1981 que absorveu o parque gerador da *Eletroacre* e assumiu a geração de energia na capital, Rio Branco. No estado estão contidas as unidades regionais de Produção e Comercialização e de Planejamento e Engenharia.

No Amapá a empresa chegou em 1974, com o objetivo de concluir as obras da usina hidrelétrica *Coaracy Nunes*, no Rio Araguari. *Coaracy Nunes* foi inaugurada em janeiro de 1976 e é a primeira usina da *Eletronorte* na Amazônia. Seu objetivo é gerar e transmitir energia no sistema isolado do estado, onde é representada pelas unidades regionais de Produção e Comercialização e de Planejamento e Engenharia.

Já no Maranhão, a *Eletronorte* atua desde 1983, quando incorporou o sistema elétrico do estado, então com cinco subestações e uma usina térmica. A empresa abastece o estado com energia elétrica comercializada no Sistema Interligado Nacional (SIN). É representada pelas unidades regionais de Planejamento e Engenharia e de Transmissão.

No estado de Mato Grosso a concessionária está desde 1978, com o objetivo de gerenciar e coordenar os empreendimentos de expansão do Sistema Mato Grosso. Hoje a missão da empresa é transportar a energia elétrica comercializada entre as empresas geradoras e as empresas distribuidoras do Sistema Interligado Nacional (SIN). É representada pelas unidades regionais de Transmissão e de Planejamento e Engenharia.

A *Eletrobras Eletronorte* chegou ao Pará em 1980, quando absorveu o parque térmico de Belém. Em dezembro de 1981, o sistema elétrico de transmissão da *Eletronorte* se interligou com o do Nordeste, constituindo o Sistema Interligado Norte-Nordeste, hoje com três circuitos. O atendimento à Belém foi reforçado com a entrada em operação da usina hidrelétrica *Tucuruí*, em 1984. *Tucuruí* começou a ser construída em 1975, no Rio Tocantins, sudeste do Pará. Hoje é a maior usina genuinamente brasileira. No Pará, a *Eletrobras Eletronorte* é representada pelas unidades regionais de Transmissão, de Planejamento e Engenharia e pelo Centro de Tecnologia.

Em Rondônia, a chegada da *Eletronorte* se deu em 1981, dez meses antes da criação do estado. Nesse mesmo ano, a empresa iniciou a construção da usina hidrelétrica *Samuel*, no rio Jamari. Nove anos depois, a usina se incorporou ao parque termelétrico instalado na capital, Porto Velho, possibilitando a ampliação do sistema de transmissão para o interior do estado. É representada pelas unidades regionais de Produção e Comercialização e de Planejamento e Engenharia.

A *Eletrobras Eletronorte* atua em Roraima desde 1989, com o objetivo de gerar, transmitir e comercializar energia elétrica em Boa Vista. Em 2001, passou a operar a interligação entre os sistemas elétricos do Brasil e da Venezuela. No estado, é representada pela Regional de Produção e Comercialização. Por fim, no Tocantins, inaugurou os trabalhos em 1998, quando iniciou a construção da Interligação Norte-Sul. É representada pelas unidades regionais de Transmissão e de Planejamento e Engenharia.

### **6.2.3 A Eletrobras Eletronorte e a sustentabilidade**

A *Eletronorte* está submetida à Política Ambiental do Sistema Eletrobras, que tem o objetivo de orientar o tratamento das questões socioambientais associadas aos empreendimentos de energia elétrica das suas empresas. A política ambiental para o setor elétrico brasileiro foi primeiramente estabelecida no II Plano Diretor de Meio Ambiente do Setor Elétrico (II PDMA) - 1991/1993 (vols. I e II).

Posteriormente, o novo modelo institucional do setor determinou a formulação de uma política ambiental exclusiva para o *Sistema Eletrobras*, cuja primeira versão foi aprovada em março de 2006 pelo *Conselho Superior do Sistema Eletrobras (Consise)* e aprimorada no segundo semestre de 2009, no âmbito do *Subcomitê de Meio Ambiente do Sistema Eletrobras (SCMA)*. Essa versão revisada foi aprovada em janeiro de 2010.

O documento é baseado em princípios de uso sustentável de recursos energéticos, relacionamento com diversos setores da sociedade, gestão ambiental e desenvolvimento científico e tecnológico.

Já na Política de Sustentabilidade das Empresas Eletrobras (2010), as empresas se comprometem a contribuir efetivamente para o desenvolvimento sustentável das áreas onde atuam e das comunidades de convivência. Está escrito no documento: “visamos o equilíbrio econômico-financeiro, social e ambiental em nossas operações sem comprometer a qualidade de vida das gerações futuras.” (ELETROBRAS, 2010, p.5)



São alguns dos programas e projetos sociais – divulgados pela *Eletronorte* em sua página eletrônica na Internet – que, segundo ela, estão direcionados à melhoria da qualidade de vida e ao desenvolvimento sustentável de comunidades e regiões onde atua.

a) Programas de Gestão Social

- **Plano de Inserção Regional da Usina Hidrelétrica Tucuruí – Pirtuc:** Desenvolvimento de ações compensatórias e estruturantes nos municípios paraenses de Breu Branco, Nova Ipixuna, Novo Repartimento, Goianésia do Pará, Itupiranga, Jacundá e Tucuruí. As obras são definidas por um conselho gestor formado por 21 entidades da sociedade civil, representantes das sete prefeituras e órgãos da administração estadual e federal.

- **Plano Popular de Desenvolvimento Sustentável da Região a Jusante da Usina Hidrelétrica Tucuruí – PPDJUS:** beneficia os municípios de Cametá, Baião, Mocajuba, Limoeiro do Ajarú e Igarapé-Mirim. O PPDJUS também tem suas ações definidas por um conselho gestor, do qual participam instituições de ensino e pesquisa, governos municipal, estadual e federal, movimentos sociais e *Eletrobras Eletronorte*. Junto com o Pirtuc, arrecadará em 20 anos investimentos de R\$ 360 milhões em projetos de saúde pública, educação, meio ambiente, desenvolvimento urbano e agricultura familiar.

- **Tanques-rede:** desenvolvido em Candeias do Jamari, no entorno da Usina Hidrelétrica Samuel, em Rondônia. Estimula a criação de tambaquis em cativeiro de forma comunitária. Tem como objetivo reduzir a pressão sobre os estoques pesqueiros naturais, gerar emprego e renda, garantir a inclusão social, a segurança alimentar e a profissionalização dos pescadores.

- **Jovem Aprendiz:** desde 2006 é desenvolvido em oito estados da Amazônia e no Distrito Federal no intuito de profissionalizar adolescentes com idade entre 14 e 24 anos.

- **Adolescente Aprendiz:** atende alunos de 14 a 24 anos do ensino fundamental, médio e supletivo de escolas públicas, contemplando adolescentes com necessidades especiais e de famílias de baixa renda. O principal objetivo do Programa é desenvolver habilidades e competências básicas que possibilitem a inserção dos adolescentes no mercado de trabalho

- **Topawa Káa - Rede Floresta de Inclusão Digital:** criado pela *Eletrobras Eletronorte* em março de 2004 para combater a exclusão digital entre as comunidades da Amazônia.

- **Projeto Linha Verde:** criado em 2006, consiste na plantação de hortaliças sob as linhas de transmissão localizadas em áreas públicas.

- **Projeto Escola de Fábrica:** compromisso assumido pela *Eletrobras Eletronorte* junto ao Fórum das Estatais pela Educação, assinado pelas empresas estatais, ministérios e a Casa Civil da Presidência da República. O objetivo é ampliar os espaços educativos de formação profissional para jovens de 16 a 24 anos.

- **Programa Pró-Eqüidade de Gênero e Diversidade:** visa inserir ações transversais e de valorização da diversidade étnica, racial, de gênero e geográfica nas diretrizes da Eletronorte. Em dezembro de 2006 e março de 2009, a Empresa foi certificada pela Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, da Presidência da República, com o Selo Pró-Equidade de Gênero.

#### b) Programas de Gestão Ambiental

- **Programa de Pesca e Ictiofauna:** desenvolvido para alcançar o desenvolvimento sustentável da pesca, conservação das espécies de peixes e de seus habitats, e melhoria da qualidade de vida das comunidades de pescadores no reservatório e no Rio Tocantins, a jusante da Usina Hidrelétrica de Tucuruí.

- **Programa de Limnologia e Qualidade da Água:** monitora os ecossistemas aquáticos e a qualidade da água do lago de Tucuruí e do Rio Tocantins.

- **Programa de Mitigação dos Efeitos do Deplecionamento do Reservatório:** abertura de canais de rios e igarapés obstruídos por plantas aquáticas durante a estação da seca no reservatório de Tucuruí.

- **Programa de Recuperação de Áreas Degradadas:** prevê a recuperação de cerca de 340 hectares de áreas de empréstimo mineral que foram utilizadas pelas obras de implantação da barragem de Tucuruí.

- **Programa de Germoplasma Florestal:** banco genético de espécies florestais utilizados em programas de reflorestamento. Também é uma alternativa de geração de renda para a comunidade indígena Parakanã, que já está comercializando sementes de espécies de importância comercial, como mogno, tatajuba e castanha-do-pará.

- **Programa de Vigilância Entomológica:** monitora as populações de mosquitos que se proliferam na região onde foi implantada a Usina de Tucuruí e aponta ações de controle destas espécies
- **Programa de Educação Ambiental:** centrado em capacitações destinadas à formação e fortalecimento de líderes comunitários com ênfase no exercício das práticas de cidadania ambiental para atuarem em espaços públicos.
- **Programas Indígenas Waimiri Atroari e Parakanã:** programas implantados na década de 1980, após a implantação de Balbina e Tucuruí. Buscam o equilíbrio das relações econômicas e culturais entre estas comunidades indígenas e a sociedade, garantindo o usufruto exclusivo pelos índios das terras demarcadas. Os programas estão estruturados em quatro linhas: educação, saúde, apoio à produção agrícola e proteção dos recursos naturais.

#### 6.2.4 Comunicação na Eletrobrás *Eletronorte*

A *Eletronorte* atua amplamente nas áreas de comunicação social e empresarial. A sede de seu departamento de comunicação está localizada em Brasília, no Distrito Federal, mas em cada região de atuação da empresa existe uma unidade local apoiando a sede e produzindo materiais regionais. Nas unidades regionais há repórteres que colaboram com o envio de informações, fotografia e produzem nos seus núcleos o jornal institucional – edição local. (informação verbal)<sup>13</sup>.

Desde 2007, o departamento de comunicação da *Eletronorte* constitui-se em uma Coordenação de Comunicação Empresarial subdividida em três gerências: Gerência de Imprensa, Gerência de Relações Públicas e Publicidade e Propaganda (responsável pela publicidade institucional, eventos, exposições e relacionamento com a comunidade), e Gerência de Logística Administrativa (da qual fazem parte a administração financeira, o controle de orçamento, o planejamento estratégico e a publicidade legal – balizada por contratos com a agência *Quê Comunicação*, com a Imprensa Nacional e com o Diário Oficial da União).

---

<sup>13</sup> Notícia fornecida pelo gerente de imprensa da *Eletronorte*, Alexandre Accioly, em entrevista concedida à pesquisadora.

Ao todo, o departamento conta com 33 profissionais de comunicação, distribuídos da seguinte forma: 15 funcionários na gerência de Relações Públicas e Publicidade e Propaganda, 6 na Gerência de Logística Administrativa e 5 na Gerência de Imprensa. Além destes, existem fotógrafos, profissionais de Tecnologia da Informação e webdesigners que transitam pelas três gerências.

A Gerência de Relações Públicas e Publicidade e Propaganda é responsável pela folheteria institucional em parceria com a Gerência de Imprensa, que apóia na produção de conteúdo. Os vídeos institucionais também ficam a cargo da gerência de Relações Públicas e Publicidade e Propaganda. Atualmente, estão sendo produzidos 11 vídeos institucionais, que serão utilizados em eventos (congressos, simpósios, exposições, *workshops* etc.) e reproduzidos por canais de televisão públicos, mediante solicitação.

O investimento financeiro em mídia na *Eletrobrás Eletronorte* gira em torno de R\$ 10 milhões (em 2010, a *Eletrobras* obteve um lucro de R\$ 2, 248 bilhões). Este recurso é destinado ao contrato com a agência de comunicação *Quê Comunicação* (cerca de R\$ 6 milhões), ao contrato com a *Imprensa Nacional* (cerca de R\$ 2 milhões), e ao contrato com o *Diário Oficial da União* (cerca de R\$ 2 milhões).

### **6.2.5 Gerência de Imprensa**

Seu quadro de funcionários é formado por quatro jornalistas e dois estagiários de jornalismo, todos coordenados pelo gerente de imprensa Alexandre Accioly – jornalista com Pós-graduação em Comunicação Empresarial pela Universidade de Brasília (UnB).

A Gerência de Imprensa da *Eletronorte* confecciona diversos produtos voltados para seus públicos estratégicos interno e externo. Na área de publicações jornalísticas é produzido um jornal quinzenal intitulado *Novo Tempo* e uma revista bimestral denominada *Corrente Contínua* (ambos disponíveis em formato eletrônico). O jornal *Novo Tempo* é voltado predominantemente para o público interno e possui circulação eletrônica, além de ser exposto como Jornal Mural (mínima tiragem impressa).

A revista *Corrente Contínua* surgiu como um boletim de oito páginas, lançado em agosto de 1977. Hoje, em formato expandido, a revista tem tiragem de 10.000 exemplares e é distribuída para os públicos interno e externo, embora seu alvo seja o público externo.

Além de ser distribuída para o quadro de funcionários e para o público dos eventos nos quais a *Eletronorte* se apresenta, sua audiência externa é formada por Prefeituras, Assembléias Legislativas Municipais, Poder Judiciário, Poder Executivo, Poder Legislativo, escolas, universidades, institutos de pesquisas, bibliotecas públicas, centros de pesquisas, concessionárias estaduais de energias elétricas, federações de indústria e comércio e, claro, cidadãos que solicitam os exemplares.

*Corrente Contínua* é composta por grandes reportagens divididas em cinco temáticas: geração de energia elétrica, transmissão de energia elétrica, meio ambiente, responsabilidade social e tecnologia. Além disso, há a coluna intitulada *Amazônia e Nós*, voltada para a relação da empresa com a Amazônia, e a coluna *Fotolegenda*, que se trata de uma poesia feita sobre determinada fotografia.

O conteúdo do jornal *Novo Tempo* e da revista *Corrente Contínua* é definido por meio de reuniões de pauta periódicas, em que os assuntos sugeridos pela gerência são discutidos pela equipe. Segundo Accioly, as pautas nascem do contexto setorial brasileiro, do contexto da *Eletrobras* e da necessidade da gerência em divulgar alguma informação (informação verbal)<sup>14</sup>.

Além destes materiais, existe o *clipping* diário, o relatório analítico do *clipping* (mensal), o banco de imagens eletrônico e o trabalho de coordenação da área institucional e de notícias da página eletrônica da *Eletrobrás Eletronorte* na Internet (<http://www.eln.gov.br>). A Gerência de Imprensa também apóia a área de publicidade produzindo textos de folheteria (*folders*), roteiros para documentários e redação publicitária.

Quanto ao gerenciamento da página eletrônica da *Eletronorte* na Internet, ainda não há uma mensuração sistematizada de sua audiência, logo, seu controle baseia-se no *feedback* apresentado pelas correspondências eletrônicas recebidas. Já a frequência de atualização de notícias no site não é regular, havendo publicações à medida que surgem notícias de interesse da empresa.

---

<sup>14</sup> Idem.

**Figura 11 – Edições eletrônicas da revista *Corrente Contínua***



Fonte: Página eletrônica *Eletrobras Eletronorte* (<http://www.eln.gov.br>)

**Figura 12 – Edições eletrônicas do jornal *Novo Tempo***



Fonte: Página eletrônica *Eletrobras Eletronorte* (<http://www.eln.gov.br>)

**Figura 13 – Notícias publicadas no site institucional da *Eletronorte***





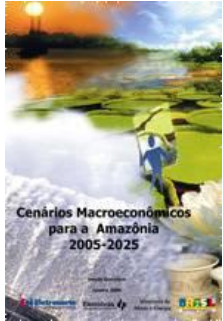

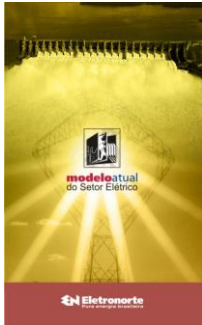

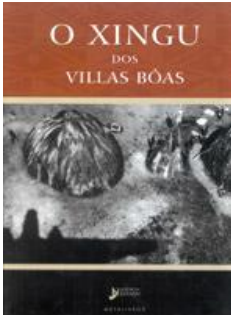




**Fonte:** Página eletrônica *Eletronorte* (<http://www.eln.gov.br>)



## 6.2.6 Publicações Institucionais *Eletrobras*

Quadro 5 – Publicações *Eletrobras*

				
<b>Código de Ética das Empresas Eletrobras 2010</b>	<b>Relatório de Sustentabilidade Eletrobras Eletronorte 2009</b>	<b>Relatório de Sustentabilidade do Sistema Eletrobras 2008</b>	<b>Brasil 500 Pássaros</b>	<b>Cenários Macroeconômicos para a Amazônia (2005-2025)</b>
				
<b>Cenário da Amazônia – socioenergético</b>	<b>Novo Modelo do Setor Elétrico</b>	<b>Os Peixes e a Pesca no Baixo Rio Tocantins: Vinte anos depois da UHE Tucuruí</b>	<b>Xingu dos Vilas Boas</b>	<b>Peixes do Baixo do Rio Tocantins</b>
				
		<b>Políticas das Empresas Eletrobras</b>		

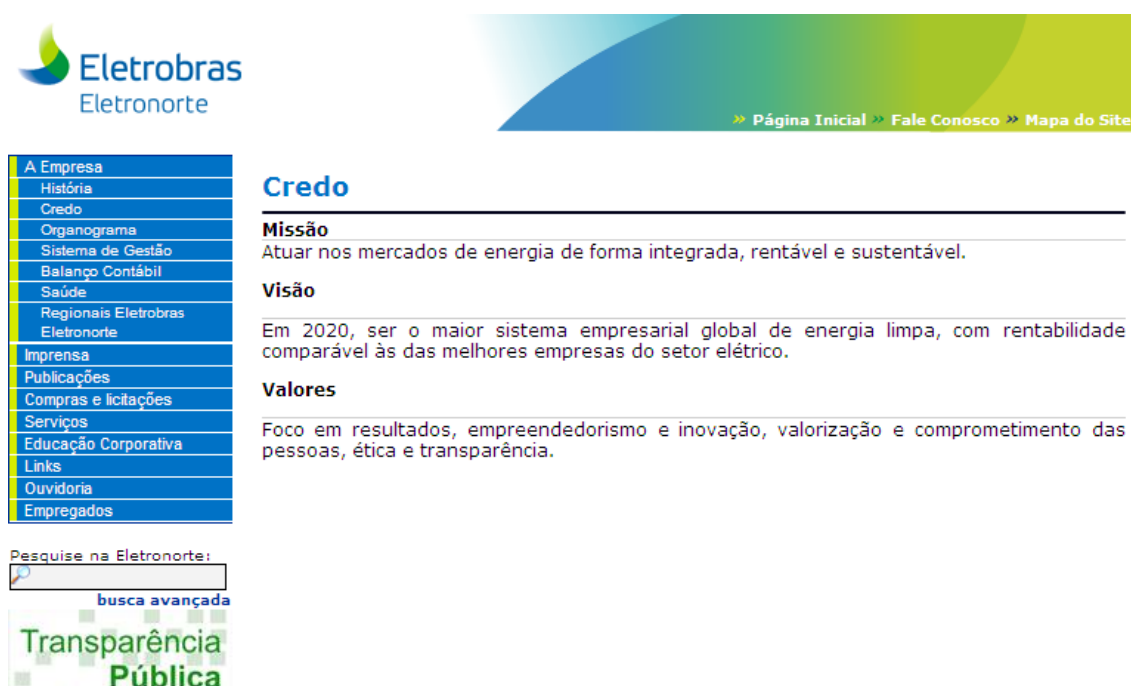
Fonte: Página eletrônica *Eletrobras Eletronorte* (<http://www.eln.gov.br>)



### 6.2.7 Comunicação e Sustentabilidade

Atuando na Amazônia Legal, região que ocupa cerca de 60% do território brasileiro e inclui um dos patrimônios ecológicos mais importantes e ricos do planeta – a Amazônia –, a *Eletrobras Eletronorte* possui um compromisso ético e estratégico com a comunicação de suas ações sustentáveis. Desta forma, é natural que a sustentabilidade esteja presente no Planejamento Estratégico da empresa, bem como na sua visão, missão e valores (DANTAS, 2009).

**Figura 14 – Missão, visão e valores**



**Fonte:** Página eletrônica *Eletrobras Eletronorte* (<http://www.eln.gov.br>)

Sabe-se que a cada empreendimento lançado e/ou mantido pela empresa, o equilíbrio social e ambiental das regiões atingidas é profundamente alterado: populações nativas são deslocadas, áreas são desmatadas, volume e curso das águas dos rios são modificados, entre outros impactos. Estas intervenções e a pressão social que passou a existir em torno delas obrigaram a *Eletronorte* a investir em ações compensatórias e a comunicar essa atuação, num movimento já destacado por Félix (2009) entre as empresas que causam impacto socioambiental. Em entrevista concedida durante o estudo de caso, a coordenadora de comunicação empresarial da *Eletronorte*, Isabel Ferreira, explicou como a sustentabilidade é uma temática indissociável do planejamento de comunicação da empresa:

“Hoje em dia, falar sobre sustentabilidade valoriza qualquer empresa. Se a empresa não for sustentável, ela não se sustenta. Nós trabalhamos com o tema da sustentabilidade há algum tempo. Por conta da nossa área de atuação, que é a Amazônia, a *Eletronorte* sempre teve que trabalhar muito com a questão ambiental e com a questão social. Sempre precisamos interagir com as comunidades e mostrar que estamos entrando com um empreendimento, mas não vamos prejudicar o ambiente. Precisamos construir nossa imagem com base nisso. Temos vários projetos indígenas, dentre eles, dois conhecidos internacionalmente: o Waimiri Atruari e o Parakanã. Não tem como a empresa não se posicionar e não mostrar resultados sustentáveis. É uma questão estratégica.”

Ferreira entende, ainda, que a comunicação sustentável consegue amenizar, embora não neutralize, a imagem institucional negativa que a instalação de um complexo arquitetônico – como uma usina hidrelétrica – pode gerar. A coordenadora acredita, porém, que, mais do que a comunicação publicitária ou jornalística, é a relação com as comunidades e a participações em audiências públicas (e outros eventos de relações públicas) que abrandam o estigma de empresa “não verde” (informação verbal)<sup>15</sup>.

Desta forma, as comunidades costumam participar ativamente dos projetos de sustentabilidade enviando sugestões e, além disso, os profissionais responsáveis pelos projetos da empresa têm uma relação mais estreita com líderes comunitários e lideranças indígenas da região (informação verbal)<sup>16</sup>. Para citar uma ação concreta, o *Sistema Eletrobrás* fez uma pesquisa entre os *stakeholders* para decidir como será o relatório de sustentabilidade de 2010.

A *Eletrobras Eletronorte* não possui uma avaliação objetiva e/ou quantitativa do impacto da comunicação de suas ações sustentáveis sobre a imagem da empresa. Durante entrevista, o gerente de imprensa Alexandre Accioly revelou que o processo de mensuração é complexo:

“Existem indicadores no planejamento estratégico, mas a comunicação ainda não é medida. Pretendemos fazer uma pesquisa na revista e no jornal, mas ainda não dominamos o procedimento. Pesquisa de comunicação é complicada. Têm pessoas que captam mensagem, têm pessoas que não captam.”

---

<sup>15</sup> Entrevista concedida à pesquisadora durante o estudo de caso.

<sup>16</sup> Idem.

A falta de indicadores que comprovem a eficiência da comunicação não é capaz de questionar, entretanto, a importância do setor. Isto acontece porque empresas como a *Eletronorte* são diariamente pressionadas pela opinião pública a darem satisfação de suas ações e mostrarem a sustentabilidade de seus negócios. O papel dos comunicadores passa a ser imprescindível. A assessoria de imprensa da instituição precisa, com frequência, administrar momentos de crise, uma vez que a Amazônia é uma região complexa e sensível. “Ninguém fica sem resposta. Colocamos os dados para fazer uma notícia diferenciada. Temas polêmicos como movimento de atingidos por barragens e invasão de canteiros de obras sempre geram muita procura da imprensa”, argumentou Accioly durante a entrevista.

Uma das formas pela qual a *Eletronorte* responde aos momentos de crise é o amplo esclarecimento sobre a região Amazônica e o convite aos jornalistas para que conheçam *in loco* os programas e projetos sustentáveis da empresa. Accioly explicou com mais detalhes como a assessoria de imprensa procura proteger a imagem da *Eletronorte* diante de uma crise socioambiental e defende que o debate sobre a atuação do homem precisa ser calcado em reflexões mais racionais:

“Nós temos dados e fatos para rebater críticas. Estamos há 38 anos atuando na região Amazônica. Ao longo dos anos, fomos adquirindo conhecimento sobre a região. Quando começamos a estudar profundamente e consultar profissionais de diversas áreas, começamos a adquirir um cabedal de conhecimentos que não existiam antes. Levamos os jornalistas a campo para rebater determinadas críticas. Eu vejo que a ideologia se sobrepõe à razão na questão ambiental. Nosso negócio é energia. Trabalhamos também com energia solar, energia eólica e biodiesel, mas o Brasil ainda depende das hidrelétricas, da exploração dos rios. As pessoas precisam debater mais com razão o tema.”

A relação da *Eletronorte* com a opinião pública é construída dia a dia, não apenas por meio do atendimento aos jornalistas, mas também com a participação em audiências públicas, leilões, congressos, simpósios e outros fóruns. Seus profissionais entendem que uma empresa estatal não deve e nem poderia se negar a estar presente em qualquer momento para debater qualquer assunto que lhe diz respeito, ou diz respeito às comunidades que vivem em sua área de

atuação (informação verbal)<sup>17</sup>. Accioly analisa esse contato diário como uma legitimação da atuação sustentável institucional: “seria impossível fazer *greenwashing*”, afirma.

Além de divulgar as ações de sustentabilidade, o setor de comunicação da *Eletronorte* procura também promover e impulsionar a sustentabilidade. O *Projeto Brasil 500 pássaros*, por exemplo, foi uma iniciativa do setor em 2000 e consistiu em promover a educação ambiental para mais de 20 mil crianças do Ensino Fundamental, em cidades da Amazônia. Outras iniciativas da empresa também se baseiam na educomunicação, principalmente voltada para o público infanto-juvenil, como é o caso do *Salão do Livro em Tucuruí*.

Analisando mais de perto as reportagens publicadas na revista *Corrente Contínua* e, mesmo as matérias institucionais do jornal *Novo Tempo*, pode-se inferir que quase todo o conteúdo editorial destas publicações é baseado nas ações de sustentabilidade da *Eletronorte*. O material transpassa questões de equidade de gênero, etnia e raça, preservação ambiental, tecnologia, inovação, pesquisa e desenvolvimento, educação, história e eficiência energética. Nestas publicações as iniciativas próprias da *Eletronorte* costumam predominar, embora existam temas interinstitucionais e iniciativas feitas em parceria com outros órgãos.

Uma breve e simples observação quantitativa nos permite perceber que nos últimos quatro anos a *Eletronorte* publicou 24 edições da revista *Corrente Contínua* e, destas, pelo menos 16 apresentam em sua capa um tema diretamente ligado à sustentabilidade. A título de exemplificação, a edição de número 237 (março/abril – 2011) contém seis reportagens e, em todas elas, as iniciativas de sustentabilidade da *Eletronorte* estiveram presentes com maior ou menor ênfase. Eficiência energética foi o tema de capa. Custos de transmissão, licenciamento ambiental, gestão de pessoas, produtividade, energias renováveis e Amazônia foram temas presentes recorrentemente nas matérias.

Observando o conteúdo publicado pela revista e pelo jornal institucional à luz das teorias de *Mídia das Fontes* (SANT’ANNA, 2007), pode-se perceber, entretanto, que o filtro de vozes presentes em suas reportagens retém àquelas opiniões que vão de encontro ao interesse da instituição, posição não negada por Accioly:

---

<sup>17</sup> Informação concedida pelo gerente de imprensa, Alexandre Accioly, durante entrevista concedida à pesquisadora

“As populações têm voz, mas selecionamos as fontes. Pessoas que são contra a empresa não têm voz nos veículos. Procuramos ouvir o máximo de fontes externas, mas não adianta replicar nos nossos veículos estas opiniões contrárias.”

A decisão endossa a polêmica já levantada por Sant’Anna (2007) em seu artigo *Mídia das Fontes: o difusor do jornalismo corporativo*. O que se vê acerca da questão é a possibilidade de comprometimento da transparência dos fatos e questionamento da função do jornalista no exercício da assessoria. Accioly, porém, acredita que não abre mão de seu papel como jornalista quando seleciona fontes ou constrói uma reportagem em favor da *Eletronorte* (informação verbal)<sup>18</sup>.

Certamente, para o setor de comunicação de uma empresa estatal, o maior desafio é o comprometimento com a transparência dos fatos, uma vez que diversos interesses políticos e econômicos estão associados à divulgação de notícias. Diferentemente de empresas privadas, as variáveis que podem influenciar a construção das notícias fazem parte de um macro-contexto e, por isso, também têm seus efeitos potencializados.

Além da transparência, deve-se ficar atento para a acessibilidade das informações. Retomando as idéias de Echegaray (2009), documentos contendo relatórios de sustentabilidade ou políticas ambientais não costumam chegar até ao cidadão comum de forma rápida e inteligível. Neste sentido, A *Eletronorte* é mais eficiente quando também escolhe revistas, jornais, vídeos e pôsteres para divulgar suas ações sustentáveis. Ainda assim, percebe-se certo linguajar técnico e reportagens complexas que tendem a afastar o leitor do consumo destas publicações. Como Echegaray (2009) defende, o diálogo com a comunidade por meio de projetos de educomunicação ambiental e social, medida já adotada pela empresa, passa a ser uma alternativa mais eficaz.

Outra questão importante a ser pensada é a inexperience do setor de comunicação na mensuração do impacto de suas ações. A *Eletronorte* não está presente nas redes sociais e não possui um projeto moderno de interação com o público. Tal condição nos leva a questionar o papel dos *stakeholders* na tomada de decisões da empresa, principalmente em uma conjuntura de comunicação tão amplamente mediada pela Internet.

### 6.3 Estudo de caso da Souza Cruz

---

<sup>18</sup> Idem.

### 6.3.1 A Empresa

A *Souza Cruz* é a maior produtora de cigarros do Brasil e líder no mercado nacional, além de ser subsidiária da *British American Tobacco* (BAT), segundo maior grupo de tabaco listado em bolsa e com marcas comercializadas em cerca de 180 países. Seis das dez marcas de cigarros mais vendidas no país têm o selo *Souza Cruz*. Liderando todos os segmentos do mercado, as campeãs de venda da companhia são as conhecidas marcas *Derby*, *Hollywood*, *Free* e *Dunhill*.

Fundada pelo imigrante português Albino Souza Cruz, em abril de 1903, no Rio de Janeiro, a *Souza Cruz* atua em todo o ciclo do cigarro, desde a produção e o processamento de fumo, até a fabricação e a distribuição.

A empresa é uma sociedade anônima de capital aberto, composta exclusivamente de ações ordinárias (que dão direito a voto a todos os acionistas). O acionista controlador é o grupo BAT, com 75,3% do total das ações. Os demais 24,7% das ações são negociados no mercado. A *Souza Cruz* obteve seu registro nas Bolsa do Rio de Janeiro em 1946, e na de São Paulo, em 1957.

A *Souza Cruz* conta com um Conselho de Administração composto de 06 a 12 membros – em sua maioria externos – entre líderes de negócios e profissionais reconhecidos, sendo que três dos membros deste Conselho são ligados à *Souza Cruz* ou ao acionista controlador. Atende diretamente a cerca de 260 mil varejos em todo o país, além de alcançar quase cinco mil municípios. Além do processamento de fumo para a fabricação própria de cigarros, destinada ao mercado nacional, o sistema de produção integrada da *Souza Cruz* produz mais de 120 mil toneladas de fumo para exportação, atendendo a mais de 40 países nos cinco continentes.

Com sua matriz localizada no Rio de Janeiro, a companhia tem duas fábricas (Cachoeirinha – RS – e Uberlândia – MG), quatro usinas de processamento de fumo (Santa Cruz do Sul, Blumenau, Rio Negro e Patos – RS, SC, PR e PB respectivamente), além do Centro de Pesquisas e Desenvolvimento (CPD) e do Departamento Gráfico, situados na Unidade Cachoeirinha.

A *Souza Cruz* tem ainda seis Centrais Integradas de Distribuição (CIDs), com sedes em Curitiba (PR), Belo Horizonte (MG), Porto Alegre (RS), Recife (PE), Rio de Janeiro (RJ) e São Paulo (SP). E ainda possui mais 28 Centrais Operacionais de Distribuição (CODs) distribuídos pelo país. Possui também parcerias com a Brascuba, uma joint venture com o

governo cubano, e o Agrega, uma empresa de inteligência em compras em parceria com a Ambev.

### 6.3.2 A Souza Cruz e a sustentabilidade

Em sua página eletrônica na Internet, a *Souza Cruz* possui uma seção intitulada “Sustentabilidade”, onde situa e explica suas ações sustentáveis. Neste espaço, há um *banner* com o seguinte texto:

Sustentabilidade é um compromisso *Souza Cruz*. A empresa acredita na produção de melhores e sólidos resultados econômicos, a longo prazo, a partir da adoção de comportamentos e práticas socialmente responsáveis.

Entre seus Valores e Princípios, destacam-se: *Diversidade nas Equipes, Receptiva e um Bom Lugar para Trabalhar, Globalmente Alinhada e Consciência Responsável.*

**Figura 15 – Sustentabilidade no site da Souza Cruz**



**Fonte:** Página eletrônica *Souza Cruz* (<http://www.souzacruz.com.br>)

A *Souza Cruz* é uma das primeiras 500 empresas signatárias do *Global Compact*, e se compromete anualmente a enviar o Comunicado de Progresso, relatando suas ações em progresso, condizentes com os princípios do tratado. Também está comprometida com a divulgação da Declaração do Milênio, que foi aprovada pelas Nações Unidas em setembro de

2000. Em suas diretrizes, a companhia desenvolveu três princípios de negócios: *Benefício Mútuo*, *Gestão Responsável do Produto* e *Boa Conduta Empresarial*. Todos eles balizando sua responsabilidade social corporativa.

Desde 2001, a empresa adota a norma internacional AA1000 – padrão internacional de gerenciamento de responsabilidade social e ética – em seu Relatório Social Corporativo. Por essa norma, se compromete a dialogar com seus *stakeholders* e considerar, em sua atuação, as posições legítimas destes. Na prática, a empresa adota três áreas de atuação para o seu investimento social corporativo: Agricultura Sustentável e Biodiversidade, Desenvolvimento Local Sustentável e Participação Cidadã.

No setor de Agricultura Sustentável e Biodiversidade, a *Souza Cruz* estimula o plantio dos grãos milho e feijão nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina durante a entressafra do fumo visando diversificar as culturas, proteger o solo, aproveitar a adubação residual do fumo e aumentar a renda das pequenas propriedades rurais. Investe ainda em ações e programas como o *SOL Rural*, *Amigos da Mata Nativa*, *Programa Reflorestar*, *Uso Racional de Agroquímicos*, *Plano Diretor de Solos*, *Propriedade Sustentável*, *Geração de Vapor e Energia*, *Recolhimento de Embalagens de Agrotóxicos*, *Parque Ambiental de Santa Cruz do Sul*, *Parque Ambiental de Cachoeirinha*, *Jardim Sensorial*, *Parque Ambiental de Uberlândia*, *Reserva Particular do Patrimônio Natural - RPPN UNISC - Sinimbu-RS* e *Área em General Carneiro – PR*.

No setor de Desenvolvimento Local Sustentável, a *Souza Cruz* investe no programa *Voluntários Souza Cruz*, que arrecada e doa alimentos, roupas, cobertores, brinquedos e produtos de higiene e limpeza; no *Projeto Computador Social*, em que, a partir da doação de computadores, recondicionados pela Souza Cruz, são criados núcleos de informática em escolas do meio rural; e no *Projeto Frota Social*, em que promove parceria com entidades beneficentes de todo o país, a partir da doação de veículos usados de sua frota.

No setor Participação Cidadã, a empresa patrocina o programa *Diálogos Universitários*, realizado em parceria com universidades e estruturas representantes de alunos (Empresas Juniores, DCE, CA etc.), e contando com a participação de diversos palestrantes; o programa *Responsabilidade Social: Aqui Tem*, desenvolvido pela Souza Cruz em parceria com a Fundação Dom Cabral (FDC), com o objetivo de conscientizar e educar seus parceiros quanto ao comportamento socialmente responsável; o programa *O Futuro é Agora!*, realizado em parceria com o Sindicato da Indústria do Fumo (SindiTabaco) e a Associação dos



Fumicultores do Brasil (Afubra), que busca a erradicação do trabalho infantil e adolescente nas lavouras de fumo; e o programa *Jornada Escolar Ampliada*, uma iniciativa da *Souza Cruz* em parceria com diversas prefeituras visando usar a educação como instrumento de erradicação do trabalho infantil.

Além dos programas que visam estimular a sustentabilidade nas comunidades locais, a *Souza Cruz* também adere a medidas de responsabilidade socioempresarial, destacando-se seu sistema de governança corporativa e prestação de contas (*accountability*). Como já mencionado, a companhia conta com um Conselho de Administração composto de 06 a 12 membros, em sua maioria externos, entre líderes de negócios e outros profissionais. Destes, três são ligados à *Souza Cruz* ou ao acionista controlador.

Desde a década de 1970, a *Souza Cruz* atua com este Conselho de Administração independente e, a partir da década de 1980, com um Comitê de Auditoria. Em 2008, a *Souza Cruz* instalou, a pedido de seus acionistas, o Conselho Fiscal. Composto por 03 (três) membros efetivos, o órgão, de funcionamento não permanente, conta desde 2009 com a presença de um membro indicado pelos acionistas minoritários. A companhia também é parceira da Bovespa no projeto *Em Boa Companhia*, que concentra as empresas que mais contribuem em projetos de responsabilidade social.

Outra iniciativa da empresa é o Instituto Souza Cruz, uma organização não-governamental, sem fins lucrativos, de abrangência nacional e com sede no Rio de Janeiro. Reconhecido pelo Ministério da Justiça como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip), o Instituto está comprometido com a causa da Educação para o Desenvolvimento Humano Sustentável. A principal iniciativa do *Instituto Souza Cruz* é o Programa Empreendedorismo do Jovem Rural (PEJR), que apoio técnico, pedagógico e financeiro do Instituto Souza Cruz.

Diante desta explanação a respeito das iniciativas sustentáveis promovidas pela Souza Cruz, fica a pergunta: “Pode um empresa produtora de cigarros ser sustentável?”. Observemos o que a própria instituição responde em sua página institucional:

A *Souza Cruz* entende que sua atuação demonstra a existência de princípios éticos claros e de uma disposição para contribuir com os debates que envolvem a indústria do fumo. Além disso, acredita que toda e qualquer empresa deve preocupar-se com a redução dos possíveis impactos causados por suas operações no meio ambiente e na sociedade, independentemente da natureza do produto que fabrica ou comercializa.

A *Souza Cruz* fabrica e vende cigarros de qualidade, mas sabe que seu papel na sociedade brasileira vai muito além. Apesar de fabricar e comercializar um produto cujo consumo está estatisticamente associado a riscos à saúde, a Cia. procura levar em conta também sua responsabilidade e transparência junto aos diversos públicos com os quais se relaciona. Entre os pontos centrais de sua atuação está a decisão de focar seu negócio no público consumidor adulto e já fumante e conscientizar o comércio varejista sobre a importância de impedir que menores de 18 anos tenham acesso a produtos derivados do tabaco.

O posicionamento da *Souza Cruz* também mostra um comprometimento com a sociedade em todos os aspectos. Essa filosofia se estende tanto para questões relacionadas diretamente ao seu produto quanto para seu engajamento no esforço de todos os brasileiros por uma sociedade justa e solidária.

No entanto, ao posicionar-se como uma agente de mudanças sociais do país, a *Souza Cruz* deve estar preparada para enfrentar uma série de questionamentos. É um desafio mostrar que há uma resposta afirmativa aos questionamentos sobre sua intenção de ser reconhecida como uma empresa socialmente responsável.

O fato de produzir um produto controverso leva a *Souza Cruz* a ter como base para o seu negócio muito mais do que documentos de princípios ou discursos engajados. São necessárias ações claras e um posicionamento transparente e aberto ao diálogo, sempre buscando soluções que favoreçam toda a sociedade.

Quanto aos evidentes riscos à saúde provocados pelo cigarro, a *Souza Cruz* manifesta-se publicamente em seu site institucional a favor de uma “regulação sensata”:

A *Souza Cruz* concorda com uma regulamentação sensata que mantenha os consumidores informados sobre os riscos à saúde associados ao consumo de produtos derivados do tabaco, garanta o direito de consumidores adultos e conscientes desses riscos de optar por consumi-los e, adicionalmente, preserve o direito da indústria do tabaco regularmente estabelecida de operar e competir

O que se pode compreender até aqui é que, no âmbito da responsabilidade socioempresarial, a *Souza Cruz* possui um discurso correto, que engloba alguns dos elementos básicos das teorias sobre o desenvolvimento sustentável. Já a discussão acerca do consumo do cigarro precisa ser estabelecida noutro plano, tratando-se de uma questão jurídica sobre saúde pública.

A partir do momento que a legislação brasileira legaliza o consumo e regulamenta sua propaganda, restringindo-a e fiscalizando-a, cabe a *Souza Cruz* respeitar as normas e agir de forma sustentável, a partir de soluções criativas e conscientes. Suas iniciativas sustentáveis, como os programas e projetos citados, são uma prova de que a empresa age no sentido de tentar compensar os impactos negativos que a natureza de seu negócio provoca. Por outro lado, é papel dos órgãos reguladores e da sociedade fiscalizar se o discurso da empresa se traduz na prática.

### 6.3.3 Comunicação e Sustentabilidade

A preocupação da *Souza Cruz* em comunicar sua atuação sustentável está amplamente perceptível em sua página eletrônica na Internet (<http://www.souzacruz.com.br>). Em quase todas as seções, seus textos institucionais, documentos para download e imagens procuram alertar o usuário para a preocupação da empresa em dialogar com os *stakeholders*, promover iniciativas de desenvolvimento sustentável junto às comunidades de atuação, estabelecer parcerias, respeitar normas internacionais de sustentabilidade e manter os princípios de responsabilidade socioempresarial. Diz um texto eletrônico institucional:

Transcender a obrigatoriedade de informar tem sido uma tônica da Companhia, que busca, através de comunicação eficiente, transparente e ágil, propiciar aos diversos públicos com os quais interage (*stakeholders*) o entendimento correto dos resultados financeiros e das diretrizes estratégicas do negócio.

No site institucional, existe um espaço dedicado exclusivamente à imprensa. Nele, a companhia disponibiliza notícias que foram publicadas pela mídia ao seu respeito (*Souza Cruz na mídia*), notícias divulgadas pela própria *Souza Cruz* (*Acontece na Souza Cruz*) e o contato eletrônico dos profissionais de comunicação da empresa – divididos em assessor de imprensa e gerente de relação com a imprensa. Entre as notícias publicadas pela mídia, há, claramente, uma seleção de notícias que atendem aos interesses institucionais. Temas como os males do mercado ilegal do fumo, os possíveis exageros da lei antifumo e as ações sustentáveis da empresa são recorrentemente destacados no espaço.

**Figura 16 – Espaço dedicado à imprensa no site da Souza Cruz**



**Fonte:** Página eletrônica Souza Cruz (<http://www.souzacruz.com.br>)

Também na seção imprensa estão disponíveis os releases produzidos pela Souza Cruz, galerias de imagens de suas instalações e processos produtivos, além de todas as edições da revista *Diálogo*, publicação da Souza Cruz destinada a pessoas interessadas nas atividades da empresa. Lançada em julho de 2003, a revista era inicialmente bimestral e tinha quatro páginas. Hoje, ganhou mais espaço e periodicidade mensal.

A revista *Diálogo* (Figura 16) é uma publicação similar à revista *Corrente Contínua*, publicada pela *Eletronorte*. É um veículo impresso (também disponível em versão eletrônica) em que estão reunidas reportagens sobre diversos os projetos realizados pela Souza Cruz – em especial, suas ações sustentáveis – e assuntos de interesse institucional. Os interesses econômicos da empresa, inclusive, também estão presentes em matérias que abordam temas polêmicos, como o contrabando de fumo, tributação, mercado ilegal ou possíveis medidas de restrição de industrialização, distribuição e consumo de cigarro. O posicionamento institucional é evidente nas matérias, o que reascende as discussões em torno do conceito de *Mídia das Fontes*.

Assim como em *Corrente Contínua*, as matérias dão voz a diversas fontes externas, incluindo grandes entrevistas com personalidades do governo e representantes ambientais. Ainda assim,

os temas das entrevistas estão sempre voltados para assuntos de interesse da empresa e, por vezes, o enfoque favorece o posicionamento institucional.

**Figura 17 – Capas da revista *Diálogo***



**Fonte:** Página eletrônica *Souza Cruz* (<http://www.souzacruz.com.br>)

A *Souza Cruz* ainda patrocina o Portal Diálogos Universitários ([www.dialogosuniversitarios.com.br](http://www.dialogosuniversitarios.com.br)), cuja *homepage* está representada na Figura 18. Desenvolvido em parceria com Empresas Juniores, é um espaço para a discussão e reflexão que visa contribuir para o empreendedorismo e a formação acadêmica, cívica, ética e responsável dos universitários. Neles são publicados textos sobre assuntos diversos e divulgadas as palestras que fazem parte do projeto Diálogos Universitários. Além dele, o Instituto *Souza Cruz* também possui um site (<http://www.institutosouzacruz.org.br/>) de divulgação de suas ações (Figura 19).

**Figura 18 – Portal *Diálogos Universitários***



**Fonte:** Página eletrônica *Diálogos Universitários* (<http://www.dialogosuniversitarios.com.br>)

**Figura 19 – Portal *Instituto Souza Cruz***



**Fonte:** Página eletrônica *Instituto Souza Cruz* (<http://www.institutosouzacruz.com.br>)



A *Souza Cruz* também disponibiliza eletronicamente seus documentos de prestação de contas, tais como o Comunicado de Progresso da *Souza Cruz* (enviado para o Pacto Global), o Relatório Social Corporativo, o Balanço de Carbono, o Código de Conduta Ética e o Estatuto Souza Cruz.

Quanto às propagandas institucionais, precisamos lembrar aqui que o estímulo ao consumo de cigarros por meio de publicidade está submetido a restrições legais e adoção de padrões de autorregulamentação. Hoje em dia, a legislação restringe a propaganda de cigarro a ambientes internos e proíbe o patrocínio das indústrias de tabaco a eventos culturais e esportivos, além da venda de cigarros a menores de 18 anos. As embalagens de cigarro também devem veicular imagens e informações determinadas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa).

Segundo comunicado da *British American Tobacco* (BAT), *holding* controladora da *Souza Cruz*, embora o grupo sempre se mantenha de acordo com a legislação, não abrirá mão do direito de questionar às restrições ao marketing quando considerá-las “insensatas”:

[...] a proibição ou a definição de restrições excessivas à propaganda de produtos de tabaco não atingem seus objetivos e seus custos são desproporcionais aos alegados benefícios. A partir desse ponto de vista, essas proibições e severas restrições não constituem o que se pode considerar uma “regulamentação sensata”.

Em setembro de 2001, a BAT e diversos outros membros da indústria internacional de tabaco lançaram um conjunto de Padrões Internacionais de *Marketing*. Incorporando-se aos princípios de marketing que já existiam no Grupo, estas regras cobrem os aspectos de propaganda, promoção, embalagem e patrocínio, representando uma nova base de atuação, com limites mais rígidos.

Ainda assim, várias autoridades de saúde e representantes da sociedade civil argumentam que a legislação e as ações de autorregulamentação das propagandas de cigarros são medidas bastante brandas. O médico Drauzio Varella, em artigo publicado em seu site, defende que as restrições “não tornam o cigarro ilegal, não aumentam os impostos, não obrigam a indústria a arcar com os gastos de saúde das vítimas do fumo e não punem as agências por propaganda enganosa”.

Em contrapartida, a *Souza Cruz* argumenta que as práticas de marketing da empresa são direcionadas a adultos fumantes, não visando persuadir adultos ou jovens a começar ou continuar fumando. Um dos problemas deste argumento, entretanto, é que a empresa não consegue ter o controle total sobre quem está persuadindo – e se está persuadindo – no momento que divulga seu produto. Basta que uma criança esteja diante da TV e seja veiculada uma propaganda de cigarros para que um risco potencializado de persuasão exista.

Esta discussão, porém, é mais profunda e complexa do que este trabalho se propõe a fazer. O importante é destacar que, no processo de comunicação da *Souza Cruz*, existem restrições à divulgação de seu produto e que estas restrições são encaradas com cautela pela empresa, embora não sejam diretamente confrontadas ou desrespeitadas.

Quanto à análise da eficiência dos esforços de comunicação da *Souza Cruz*, assim como no caso da *Eletronorte*, não existem indicadores quantitativos que respondam o quanto as pessoas estão mais confiantes e/ou consumindo mais a marca. A Analista de Assuntos Corporativos – Sustentabilidade da *Souza Cruz*, Tatiana Pinho, explica que o aumento de vendas da companhia não é influenciado somente por sua estratégia de comunicação, existindo outras variáveis que tornam impossível isolar este aspecto (informação verbal)<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Informação cedida mediante entrevista via correio eletrônico



## 7. RESULTADOS

*Eletrobras Eletronorte* e *Souza Cruz* são empresas diferentes, mas com algumas semelhanças. A primeira é uma sociedade anônima de economia mista, cujo negócio é a produção de energia elétrica em uma região geopoliticamente estratégica para o Brasil, a Amazônia Legal. Usinas hidrelétricas ainda são obras indispensáveis para um país com dimensões continentais e riqueza hídrica única no planeta. A segunda é uma sociedade anônima de capital aberto, cujo negócio é a produção de cigarros, em um país onde o número de fumantes representa 15,1% da população – segundo pesquisa da Vigilância de Fatores de Risco e Proteção para Doenças Crônicas por Inquérito Telefônico (Vigitel), do Ministério da Saúde, em 2011.

Dois serviços que movimentam bastante dinheiro, alcançam milhões de pessoas e geram grande impacto socioambiental. Dois serviços que poderiam ser substituídos por alternativas menos prejudiciais à vida, mas, que, por motivos diferentes, se sustentam com solidez. Por isto, precisam ser fiscalizados quanto às suas iniciativas de RSE. Não coube, neste trabalho, fazer um juízo de valor sobre qual das empresas é mais ou menos maléfica ao homem e ao meio ambiente, mas observar como cada uma delas procura agir de forma sustentável e comunicar essa ação.

Sabemos que as empresas que causam impactos socioambientais negativos estão sendo forçadas pela “onda verde” a conter esses danos por meio de ações sustentáveis. Isto significa que elas não conseguem mais fugir de suas obrigações para com o planeta e precisam agir em relação a isto.

Os comunicadores empresariais entenderam que a sustentabilidade só tem sentido se incorporada à mecanismos de divulgação, afinal, valorizar a imagem da empresa é um interesse (inclusive econômico) indispensável. O uso da comunicação da sustentabilidade é estratégico. Neste caso, a comunicação sustentável gera valor agregado a empresa e se configura em *brand equity*.

Estudando o caso da *Souza Cruz*, é possível afirmar que a responsabilidade social é, de fato, parte do seu planejamento estratégico de comunicação. Segundo o conteúdo de sua página na internet: “responsabilidade social e ambiental está na cultura da companhia desde a sua fundação, em 1904”. A empresa “entende sua existência não apenas como pagadora de impostos e geradora de empregos, mas também como parceira da sociedade, contribuindo diretamente para o desenvolvimento sustentável do país”.

Ainda assim, é coerente argumentar que nenhuma ação sustentável redime a empresa da atuação negativa sobre a saúde de seus clientes. A este respeito, o setor de comunicação da *Souza Cruz* adotou uma postura cautelosa. “Reconhecemos que o consumo de nossos produtos envolve riscos à saúde. Por sermos uma empresa responsável, não temos poupado esforços para o desenvolvimento de produtos que possam representar potencial menor risco aos consumidores e estamos comprometidos a trabalhar com todos os setores interessados nessa tarefa. A *Souza Cruz* acredita que a decisão de fumar (ou não) é uma questão de livre escolha e deve ser tomada por adultos conscientes dos riscos à saúde associados”, diz um dos textos contidos na página.

Mais do que manifestar uma posição cautelosa, a *Souza Cruz* usa amplamente seus recursos de comunicação para abrandar a imagem negativa que a natureza de seu serviço gera. Em seu site institucional, na revista *Diálogo*, nos relatórios e nos portais eletrônicos dos projetos paralelos, o que se observa é um esforço gigantesco para evidenciar o posicionamento sustentável da *Souza Cruz* e amenizar a ideia de que os danos à saúde provocados pelo cigarro são o suficiente para tornar a empresa insustentável. Os projetos patrocinados pela empresa também parecem ser a ferramenta encontrada para fomentar o diálogo com a sociedade.

Todas estas iniciativas são bem parecidas com as tomadas pelo departamento de comunicação da *Eletrobras Eletronorte*, inclusive no âmbito em que elas estão ausentes: os espaços virtuais de interatividade (redes sociais) e a mensuração do resultado de suas ações. Também são parecidas no que diz respeito a não compensação do impacto negativo, mas ao reconhecimento do engajamento destas corporações. Por isso, nos dois casos, podemos chegar a conclusões parecidas: a comunicação ajuda a melhorar a imagem de empresas que causam impacto socioambiental negativo quando seu papel é comunicar ações efetivas.

Primeiro vem o comportamento sustentável das empresas, depois, sua divulgação – em geral, ampla, maciça e robusta. E é isto que as posiciona sempre bem nos *rankings* e índices de sustentabilidade, e as tornam sempre favoritas em premiações que buscam contemplar empresas sustentáveis. Já, neutralizar a imagem destas empresas talvez seja uma tarefa bem mais complexa e só passível de observação quando houver procedimentos mais claros de monitoramento do resultado das ações de comunicação.

## CONCLUSÃO

A partir desta pesquisa se pode compreender que em todo o mundo existe uma tendência que demanda das empresas uma atuação socioambiental responsável. Desde o final do século passado, as organizações passaram a ser cobradas pela sociedade – por meio dos *stakeholders* – a assumir seus compromissos com os direitos humanos e com a preservação do planeta. A adesão ao desenvolvimento sustentável passou a ser uma questão estratégica que contemplava exigências econômicas, ambientais e legais.

Este processo de engajamento, porém, não está livre de falhas e questionamentos. Muitas empresas cometem o erro de se preocupar mais com o “parecer” sustentável, em detrimento do “ser” sustentável. Por isto, a comunicação das ações sustentáveis empresariais precisa ser analisada sob olhar crítico e atento. Ainda que o movimento de consolidação da responsabilidade socioempresarial esteja em construção, não é possível considerar que a ausência de transparência nas informações faça parte do processo.

Por outro lado, a comunicação vem ajudando muitas destas empresas a agregar valor a sua imagem, além de fomentar o debate sobre a importância de se agir de modo sustentável. À medida que a preocupação com a conservação do planeta se eleva e a ideia de desenvolvimento sustentável ganha força, empresas que mostram suas reais iniciativas em favor do homem e do meio ambiente passam a ser mais admiradas, mais confiáveis e mais consumidas. Aquelas organizações que conseguem transmitir essas informações com criatividade e acessibilidade saltam à frente no processo.

Em tempos de globalização e tecnologias de comunicação, a comunicação precisa agir em diversas frentes. A divulgação de relatórios, códigos de ética e políticas socioambientais não pode mais ser considerada uma forma de comunicação eficiente. Hoje em dia, o diálogo próximo e aberto com a sociedade – e não apenas com cientistas, ambientalistas ou representantes governamentais – é o caminho mais correto para uma divulgação efetiva do comportamento de uma empresa. Por isso, a já consagrada promoção e participação em eventos públicos (leilões, congressos, consultas, workshops, simpósios e etc.) e iniciativas junto às comunidades será sempre indispensável na manutenção do contato com os *stakeholders*.

Além disso, produtos de comunicação mais palatáveis, como revistas, vídeos e folders se aproximam do que se espera de uma conversa menos formal com o consumidor. Os departamentos de comunicação das empresas estão, cada vez mais, investindo nesse tipo de diálogo. Ainda assim, estes veículos não possuem o poder de interação que a Internet está proporcionando ao mundo empresarial com seus sites institucionais e, especialmente, com as redes sociais. Este, certamente, deve ser um caminho adotado por muitas instituições nos próximos anos. A ideia de uma comunicação coletiva ganhará força.

Para as empresas que causam grande impacto socioambiental negativo, o poder da comunicação é mais do que estratégico. A comunicação, neste caso, é indissociável das tentativas empresariais de praticar ações compensatórias. É claro que estas empresas estão mais vulneráveis a transmitir suas iniciativas de modo tendencioso, por isso mesmo, o trabalho do comunicador é mais desafiador e minucioso. O resultado de um trabalho bem feito, contudo, tende a ser satisfatório. Empresas que causam sérias intervenções no meio ambiente e na qualidade de vida do homem podem estar bem posicionadas em escalas de sustentabilidade empresarial, assim como ver sua relação com os clientes melhorar, por conta de ações de comunicação bem sucedidas.

Um empecilho a ser solucionado neste processo, entretanto, é a mensuração quantitativa dos resultados gerados pelas iniciativas de comunicação no âmbito da melhoria da imagem e das vendas destas organizações. Embora o impacto do comportamento empresarial sustentável já seja avaliado, poucas empresas se atentaram para a importância de isolar o elemento da comunicação na avaliação de seus efeitos. Entendendo a comunicação como um recurso valiosíssimo para a divulgação e valorização das boas práticas empresariais, torna-se fundamental monitorar seus resultados para aperfeiçoar o planejamento estratégico das corporações.

## REFERÊNCIAS

- ALIGLERI, Lilian; ALIGLERI, Luiz A.; KRUGLIANSKAS, Isak. *Gestão Socioambiental: Responsabilidade e Sustentabilidade do negócio*. Londrina. Editora Atlas S.A. 2009
- ALMEIDA, Fernando. O bom negócio da sustentabilidade. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 2002.
- AMORIM, Ana Paula; EVANGELISTA, Rosana. Comunicação mobilizadora da quadra 327 de Samambaia para a sensibilização sobre a questão do lixo. Projeto Experimental apresentado à Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, 2003
- ANDRADE, Claudio. *Comunicação nas empresas sustentáveis*. In: FÉLIX, Joana Bicalho; BORDA, Gilson Zehetmeyer (Orgs.). *Gestão da comunicação e responsabilidade socioambiental: uma nova visão de marketing e comunicação para o desenvolvimento sustentável*. São Paulo: Atlas, 2009. p.117-146
- BARRUCHO, G.L.. (2010). O jeito certo de ganhar dinheiro. *Revista Veja*, São Paulo. nº 43, Ed. 2196, p.46
- BAZANELLI, Fábio. Revista RI, n.º 128. Rio de Janeiro: IMF editora. Dezembro de 2008. Disponível em < <http://atilavelo.com.br/2009/04/greenwashing/>>. Acesso em 22 mai. 2011.
- BICALHO. et al. Responsabilidade social das empresas e comunicação. Disponível em < <http://www.ethos.org.br> >. Acesso em 12 jun. 2011
- CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em Rede - a era da informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CENTRAIS ELÉTRICAS DO NORTE DO BRASIL S.A. – ELETRONORTE. *Eletronorte: 30 anos de pura energia brasileira*. Rio de Janeiro. 2004
- CENTRAIS ELÉTRICAS DO NORTE DO BRASIL S.A. – ELETRONORTE. Relatório de Sustentabilidade 2009.
- CONSELHO DE AUTORREGULAMENTAÇÃO PUBLICITÁRIA. Código Brasileiro de Autorregulamentação Publicitária. Disponível em <<http://www.conar.org.br/html/codigos/indexcodigoseanexo.htm>>. Acesso em 2 jun. 2011
- CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. Guia de Comunicação e Sustentabilidade. São Paulo. Realização Câmara Temática de Comunicação e Educação do CEBDS (2009)
- DANTAS, E.B., Mídia eletrônica, novas mídias e sustentabilidade. 2008. Disponível em <<http://www.edmundobdantas.com>>. Acesso em 26 mai.2011
- DANTAS, E.B., *Gestão de imagem: campanhas publicitárias e mídia*. 2010
- DANTAS, E.B., *Imagem organizacional e imagem de marca*. In: FÉLIX, Joana Bicalho; BORDA, Gilson Zehetmeyer (Orgs.). *Gestão da comunicação e responsabilidade socioambiental: uma nova visão de marketing e comunicação para o desenvolvimento sustentável*. São Paulo: Atlas, 2009. p.51-94

DOWBOR, L.; SILVA, H., *Informação para a participação*. In: FÉLIX, Joana Bicalho; BORDA, Gilson Zehetmeyer (Orgs.). *Gestão da comunicação e responsabilidade socioambiental: uma nova visão de marketing e comunicação para o desenvolvimento sustentável*. São Paulo: Atlas, 2009. p.95-116

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS JORNALISTAS. Código de Ética dos Jornalistas Brasileiros. Disponível em [http://www.fenaj.org.br/federacao/cometica/codigo\\_de\\_etica\\_dos\\_jornalistas\\_brasileiros.pdf](http://www.fenaj.org.br/federacao/cometica/codigo_de_etica_dos_jornalistas_brasileiros.pdf). Acesso em 2 jun. 2011.

FÉLIX, Joana D'Arc Bicalho; BORDA, Gilson Zehetmeyer. *Gestão da Comunicação e Responsabilidade Socioambiental – Uma Nova Visão de Marketing e Comunicação para o Desenvolvimento Sustentável*. São Paulo. Editora Atlas S.A.. 2009

FUTERRA. Communicating Sustainability - How to produce effective public campaigns  
Editoria UNEP, 2005

GIANSANTI, Roberto. O desafio do desenvolvimento sustentável. São Paulo: Atual Editora, 1998.

JULIÃO, André. É possível uma empresa viver com esta marca?. *Revista IstoÉ*, n 2135, outubro de 2010, pp. 87-88

KUNSCH, Margarida; OLIVEIRA, Ivone. A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações. São Paulo. Editora Difusão. 2009

LOUETTE, A. Gestão do Conhecimento: compêndio para a sustentabilidade: ferramentas de gestão de responsabilidade socioambiental. São Paulo: Antakarana Cultura Arte e Ciência, 2007.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, DOS RECURSOS HÍDRICOS E DA AMAZÔNIA LEGAL. *Em busca do Brasil Sustentável – Relatório de Gestão 1995/1997*. Edição do Ministério do Meio Ambiente, dos Recursos Hídricos e da Amazônia Legal, 1997.

MOURA, Dione Oliveira. *Jornalismo e a Transversalidade da Pauta Socioambiental: Formação Universitária, Prática Profissional, Pesquisa, Ensino e Extensão*. IN: VIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM JORNALISMO. São Luiz do Maranhão. 2010

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. O que é comunicação empresarial. São Paulo. Editora Brasiliense. 1995

SARDINHA, Geraldo, *Sustentabilidade nas organizações*. In: FÉLIX, Joana Bicalho; BORDA, Gilson Zehetmeyer (Orgs.). *Gestão da comunicação e responsabilidade socioambiental: uma nova visão de marketing e comunicação para o desenvolvimento sustentável*. São Paulo: Atlas, 2009. p.37-50

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

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. A Boa Divulgação da Sua Empresa. São Paulo. SEBRAE. 2004

SILVA, Carina. et al. *Comunicação institucional: estratégia para desenvolver a identidade corporativa*, Trabalho de Conclusão de Curso em Comunicação Social no Centro Universitário Sant'Anna São Paulo. 2005

de SIQUEIRA, Cefas Gonçalves. *Comunicação e Desenvolvimento Sustentável: retratos de uma parceria na Amazônia*, Tese de pós-graduação apresentado a Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2002

SOUZA, B.V., A Comunicação para o Desenvolvimento Sustentável na Sociedade Globalizada. In: DENCKER, Ada de Freitas Maneti e KUNSCH, Margarida M. Krohling (orgs.). *Comunicação e Meio Ambiente*. São Bernardo do Campo, Universidade Metodista de São Paulo e Intercom, 1996, pp. 113-122

TERRACHOICE. *Greenwashing no Brasil: um estudo sobre os apelos ambientais nos rótulos dos produtos*. Disponível em [http://www.nosdacomunicacao.com/pdf/greenwashing\\_no\\_brasil.pdf](http://www.nosdacomunicacao.com/pdf/greenwashing_no_brasil.pdf) >. Acesso em 28 mai. 2011.

TORQUATO, Gaudêncio. *Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo, Summus Editorial, 6ª edição, 1986.

TRIGUEIRO, André. *Mundo Sustentável – Abrindo Espaço na Mídia para um Planeta em Transformação*. São Paulo. Editora Globo, 2005

UniCEUB, Universitas Arquitetura e Comunicação Social, Volume 7, N. 1, Jan/Jun 2010, Brasília – UniCEUB: 2008

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. *A ecoeficiência – criar mais valor com menor impacto*. WBCSD. 2007

## INTERNET

<http://www.dialogosuniversitarios.com.br>

<http://www.eln.gov.br>

<http://www.ethos.org.br>

<http://www.institutosouzacruz.org.br>

<http://www.souzacruz.com.br>

<http://www.wwf.org.br>

ANEXO A – Formulário de perguntas aplicado aos profissionais de comunicação da *Eletronorte*

**Perguntas ao Sr. Alexandre Accioly (Gerente Executivo / Gerente da Imprensa da Eletronorte) e a Sr<sup>a</sup> Isabel Ferreira (Coordenadora de Comunicação Empresarial)**

**Pesquisadora: estudante Vivian Rodrigues de Oliveira**

**Projeto de Pesquisa: Impacto negativo e comunicação positiva: uma equação sustentável para a gestão empresarial**

**Orientadora: Dione Oliveira Moura**

**Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília**

**O presente questionário é parte integrante dos procedimentos metodológicos para pesquisa de campo do projeto final de curso da formanda Vivian Oliveira.**

**1- Quais são os produtos de comunicação produzidos pela Eletronorte?**

**2- Qual a tiragem de cada produto? Número de acessos (no caso do site)**

**3- Qual a frequência de distribuição de cada produto? Frequência de atualização, no caso do site.**

**4- Qual o público alvo de cada produto?**

**5- Quantos profissionais compõem o Departamento de Comunicação da Eletronorte?**

- na matriz (Brasília):
- nas regionais:



**6- Quais as áreas de formação desses profissionais (quantos em cada área) e como eles estão distribuídos por função?**

**7- Qual é o investimento anual, em média, nas ações de divulgação e mídia?**

**8 - Que tipo de conteúdo relacionado à sustentabilidade é divulgado? (ambiental, social, econômico) Exemplifique.**

**9- Qual a importância da temática sustentabilidade no plano de comunicação da empresa e como ela se apresenta nos produtos? Exemplifique.**

**10- Como a *Eletronorte* avalia o impacto da divulgação dos seus projetos de sustentabilidade no valor agregado à imagem da empresa? Existem indicadores de desempenho de imagem com dados objetivos?**

**11- Como a *Eletronorte* avalia o grau de transparência da divulgação de suas ações de impacto ambiental/social? Exemplos de gerenciamento de crise.**

**12- Qual é o pilar mais destacado na divulgação?**

- a) **Iniciativas e programas recém-lançados pela empresa**
- b) **Iniciativas e programas próprios e outros conteúdos da pauta nacional que têm a ver com o negócio da empresa**
- c) **Iniciativas e programas próprios e outros conteúdos da pauta nacional que têm ou não a ver com o negócio da empresa**
- d) **Outros. Especifique.**

**13- A comunicação da *Eletronorte* consegue promover a sustentabilidade ou se restringe a divulgar ações já desenvolvidas? Exemplos.**

**15- Qual é o papel da comunicação da *Eletronorte* no relacionamento da empresa com seus públicos de interesse (stakeholders)?**

**16- Como a empresa trabalha a educomunicação no tocante aos temas de sustentabilidade? Exemplifique.**

**17 – Que aspectos considera mais desafiadores e, dentre estes, qual considera que a *Eletronorte* ainda não tenha conseguido alcançar, em termos de comunicação para sustentabilidade?**

**18 – Como as comunidades das áreas de atuação participam das publicações e mídias da Eletronorte? Por meio de cartas? Artigos? Sugestões de pauta? Outras formas? Exemplifique.**

**19 – Como a comunicação da *Eletronorte* lida com parte da opinião pública, incluindo especialistas e ambientalistas, que consideram as usinas hidrelétricas de alto impacto negativo na fauna, flora e populações deslocadas (quando é o caso)?**

**20 – As fontes citadas na pergunta anterior, especialistas, ambientalistas, populações locais deslocadas, têm direito a voz nas publicações da *Eletronorte*? Exemplifique.**

ANEXO B – Página da revista *Diálogo*

CARLOS TAURIES,  
DA LIVRARIA NEWSTIME,  
DE BELÉM (PA),  
COM VENDEDOR  
DA SOUZA CRUZ:  
260 MIL VAREJISTAS  
RECEBERAM ORIENTAÇÃO

Megacampanha  
de conscientização  
sobre a proibição da venda  
de cigarros para menores  
18 anos envolve 100% dos  
varejos que comercializam  
as marcas da  
Souza Cruz

## Varejo responsável

COM O COMPROMISSO PERMANENTE de propagar práticas de responsabilidade social entre parceiros em todos os segmentos de atuação, a Souza Cruz apoia a megacampanha que visa conscientizar comerciantes sobre a proibição da venda de cigarros para menores de 18 anos.

Lançada por importantes entidades de classe do setor, a iniciativa envolve os 260 mil estabelecimentos que comercializam produtos da Souza Cruz e já teve eficácia constatada em pesquisa.

De acordo com o levantamento, após o movimento, aumentou em 14 pontos percentuais o número de varejistas que tomaram conhecimento da lei que proíbe a venda de cigarro para menores de 18 anos.

Realizada em duas fases: antes e após o lançamento da megacampanha, a pesquisa, que envolveu 1,2 mil varejistas das regiões Sul, Norte, Nordeste e do Estado de São Paulo, revelou ainda que, hoje, 93% dos comerciantes sabem sobre a existência da lei, contra 79% que a conheciam anteriormente.

O número de varejistas que exigem identidade em caso de dúvida quanto à idade do cliente também aumentou da primeira para a segunda pesquisa, passando de 61% para 67%.

Além de apoiar a campanha, a Souza Cruz exige dos seus parceiros o compromisso formal de cumprir a lei por meio de cláusula inserida em todos os seus contratos de marketing.

DIALOGO  
recomenda

[www.fbha.com.br](http://www.fbha.com.br)

[www.abrasel.com.br](http://www.abrasel.com.br)

**SOUZA CRUZ**  
**NA MÍDIA**

A Gazeta do Sul (RS) destacou o lançamento do projeto Música em Movimento 2011, realizado no Parque da Oktoberfest, em Santa Cruz do Sul, que contou com a presença de mais de cinco mil pessoas e apresentações de grandes artistas.

Zero Hora (RS) publicou ampla matéria sobre os desafios do setor fumageiro no Brasil. A Souza Cruz foi destaque na matéria.

Coluna Conta Social, no jornal O Dia (RJ), deu destaque à campanha da Souza Cruz de arrecadação de doativos para as vítimas das chuvas no Rio de Janeiro.

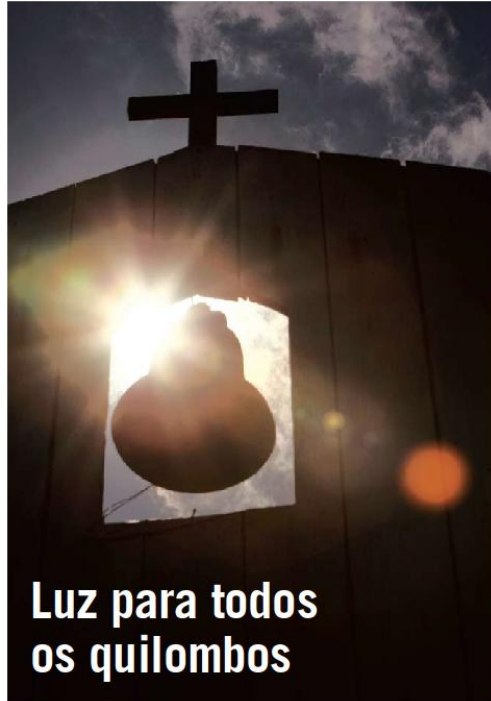
O Brasil Econômico (SP) veiculou que a Souza Cruz propôs o desdobramento das suas ações na Bolsa de Valores, com o objetivo de aumentar a liquidez dos papéis e facilitar a compra por pequenos investidores.

Valor Econômico (SP) citou a Souza Cruz como uma das empresas que cria projetos inovadores para estimular e engajar seus colaboradores com a sustentabilidade.

Os jornais Rio Vale e Gazeta do Sul (RS) dedicaram espaço ao Projeto Jornada Escolar Ampliada, desenvolvido pela Souza Cruz, que direcionou mais de R\$ 2 milhões para ações sociais em 29 municípios dos Estados da região Sul e beneficiou mais de 10,5 mil estudantes.

ANEXO C – Página da revista *Corrente Contínua*

Responsabilidade Social



Luz para todos os quilombos

26

corrente contínua

Byron de Quevedo

Ainda não aconteceu, mas foi o intuito do governo que sai e, pelas evidências também o é, para o novo governo, que todas as comunidades quilombolas sejam retiradas da situação de estagnação e priorizadas nos programas Territórios da Cidadania e, principalmente, o Luz Para Todos (ver matéria na página 43). O que contempla não só a instalação de energia elétrica, mas a interação com os agentes governamentais e entidades privadas aliadas, no intuito de estabelecer processos produtivos de renda coletivos e contínuos. Nesse sentido, as empresas do Setor Elétrico têm papel fundamental, uma vez que são os agentes de primeiro contato com essas comunidades.

Nesse contexto, há os quilombos que interagem diretamente com a Eletrobras Eletronorte, e, apesar de estarem em estágios diferentes, são facas de duas faces de uma mesma história de esperança, lutas e vitórias. Alguns começam a trilhar os primeiros passos para o seu desenvolvimento; outros já criaram alternativas econômicas e estão com os seus produtos no mercado.

O assessor da Diretoria de Planejamento e Engenharia da Empresa, para a Universalização da Energia Elétrica, Henrique Ludovico, esclarece que a Eletrobras Eletronorte tem bom conceito junto às comunidades da Região Norte. Ele considera o Luz Para Todos revolucionário ao dar atendimento em áreas difíceis e distantes de serem alcançadas com as linhas de transmissão. "O objetivo é a ocupação racional da Amazônia, levando desenvolvimento aos seus 25 milhões de habitantes e possibilitando o povoamento, inclusive das fronteiras. A

chegada da energia elétrica melhora as condições de vida e a escolaridade de lavradores e operários, já que as escolas podem funcionar à noite. A saúde pública também é beneficiada, pois medicamentos e vacinas podem ser conservados em geladeiras, facilitando o atendimento médico".

O Luz Para Todos e outros programas de inserção coletiva fazem parte do conceito dos Territórios da Cidadania, que também descentralizam investimentos no País. Dados recentes do IBGE relatam que mais de 20 milhões de pessoas saíram da miséria, outros 30 milhões passaram das classes D e E para a classe C, desde a implantação das ações de inclusão elétrica e digital, e dos programas de geração de renda. "Hoje, por estarmos nas fronteiras, nas florestas e quilombos, nos assentamentos, nas comunidades rurais e reservas indígenas, temos na sequência do Luz Para Todos uma série de ações integradas, que verticalizam os processos produtivos. Ou seja, comunidades que plantam açaí, quando eletrificadas, passam a beneficiá-lo com máquinas; aquelas que cultivam a mandioca, com equipamentos, passam a fazer mais subprodutos; aquelas que cultivam frutas fazem doces, licores etc.", afirma Ludovico (acima).



**Mata Cavalu** – A Eletrobras Eletronorte desenvolve vários projetos de responsabilidade social e entre 14 deles, apenas cinco não contam ainda com o Luz Para Todos. São projetos no Tocantins, Pará e Mato Grosso, estados que estão vivenciando uma outra consequência do programa de inclusão elétrica: o retorno das



Casa será transformada no Museu Histórico Quilombola de Mata Cavalu

27

corrente contínua