

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”**  
**FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO**  
**DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

**NATÁLIA DI CIERO TOLEDO LEME**

**SUSTENTABILIDADE E COMUNICAÇÃO**

O profissional de Relações Públicas e a sustentabilidade nas organizações

**BAURU**  
**2010**

**NATÁLIA DI CIERO TOLEDO LEME**

**SUSTENTABILIDADE E COMUNICAÇÃO**

O profissional de Relações Públicas e a sustentabilidade nas organizações

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido pela aluna Natália Di Ciero Toledo Leme, sob a orientação da professora assistente Dalva Aleixo Dias e professora doutora Maria Aparecida Ferrari e apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Artes, Arquitetura e Comunicação da Universidade Estadual Paulista - UNESP, Campus de Bauru, atendendo à Resolução nº 002/84 do Conselho Federal de Educação como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas.

**BAURU**

**2010**

## **Banca Examinadora**

---

Prof<sup>a</sup>. Ms. Dalva Aleixo Dias  
Doutoranda em Ciências da  
Informação Universidade de La  
Laguna/Espanha.  
Departamento de Comunicação Social  
– UNESP/Bauru  
Orientadora

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Celia Maria Godoy Retz  
dos Santos  
Doutora em Sociologia –  
Unesp/Araraquara  
UNESP- Bauru

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Aparecida Ferrari  
Doutora em Ciências da Comunicação  
Escola de Comunicação e Artes da  
Universidade de São Paulo- ECA/USP  
– Orientadora

---

Daniela Damiatti Ferreira  
Graduada em Comunicação Social –  
Relações Públicas pela Escola de  
Comunicação e Artes da Universidade  
de São Paulo- ECA/USP  
Coordenadora do Fórum Empresarial  
do Movimento Nossa São Paulo –  
Instituto Ethos

*Dedico este trabalho aos meus pais, pois sem eles não teria chegado até aqui. Aos amigos da faculdade, os quais fizeram parte de uma das melhores partes da minha história. Dedico ainda à TV Globo e à Monsanto, empresas que despertaram meu interesse pela área de sustentabilidade e me fizeram perceber a força dessas ações para o trabalho do profissional de relações públicas.*

## **Agradecimentos**

À professora Maria Aparecida Ferrari, a qual foi minha co-orientadora durante essa pesquisa, pela atenção, tempo e carinho dispensados. Sem ela, não teria feito um trabalho completo e atual.

Aos meus pais, Luciana e Carlos Alberto, pelo esforço e incentivo a vida toda para meus estudos e meu sucesso. Sem eles, não teria concluído esse ciclo.

Aos meus avós, Ângelo e Elza Maria, pelo apoio e presença durante toda a minha vida e à minha irmã, Ana Laura, pela admiração e carinho.

Ao meu tio Alexandre, por me incentivar e me apoiar sempre e pela ajuda com materiais sobre sustentabilidade.

Ao meu namorado, Rafael, pela compreensão nos momentos em que precisei estar ausente.

Aos professores da UNESP pelo conhecimento transmitido e apoio ao meu crescimento pessoal e profissional, em especial à professora Dalva, orientadora desse projeto e à professora Celina, coordenadora do curso e incentivadora para o meu desenvolvimento como profissional, fazendo com que eu não deixasse as oportunidades escaparem.

A todos aqueles que fizeram parte da minha vida nos quatro anos de UNESP, em que descobri o meu futuro profissional.

Às empresas que possibilitaram os meus estágios, profissionais que deram conselhos, amigos, funcionários da universidade, veteranos e “bichos”, enfim, àqueles que passaram e ficaram presentes ou ficarão apenas na lembrança da minha vida.

Não importa, o importante é a diferença que cada um causou.

*“Eu aprendi... que todos querem viver no topo da montanha, mas toda a felicidade e crescimento ocorre quando você está escalando-a.”*

Willian Sheakspeare

## RESUMO

O presente trabalho tem o intuito de apresentar a importância do profissional de relações públicas no contexto da sustentabilidade dentro das organizações. Para isso, foi discutido o tema sustentabilidade e os conceitos que o englobam, assim como a função do profissional de relações públicas e a importância da comunicação para tornar as práticas organizacionais sustentáveis, além de aprimorar o relacionamento com os *stakeholders*.

O estudo conta com quatro *cases* de empresas que são analisadas à luz dos critérios apresentados por Celine Tougsinant, do *Boston College*, para discutir o caminho das práticas de sustentabilidade no Brasil.

Palavras-chave: Relações Públicas; sustentabilidade; *stakeholders*; comunicação e estratégia.

## **ABSTRACT**

This paper aims to present the importance of public relations professional in the sustainability context at the organizations. For this, we discussed the sustainability issue, and the concepts that comprise the function of the professional of public relations and the importance of communication to make the sustainable practices a management tool of the company's image and improve the relationship with stakeholders. Were presented and discussed four cases of companies to discuss the pathway of sustainability practices in Brazil.

Keywords: Public Relations; sustainability; stakeholders; communication; strategy.



## RESUMEN

El presente trabajo tiene el propósito de presentar la importancia de las relaciones públicas en el contexto de la sustentabilidad en las organizaciones. Para eso fue discutido el tema de la sustentabilidad y los conceptos que lo engloban, la función del profesional de relaciones públicas y la importancia de la comunicación para transformar las prácticas sustentables en herramientas de gestión de imagen de la empresa y perfeccionamiento del relacionamiento con los *stakeholders*. Fueron también presentados y comentados cuatro casos de empresas con la finalidad de discutir el camino de las prácticas de sustentabilidad en Brasil.

Palavras-clave: Sustentabilidade; Comunicação; Relações Públicas; *Stakeholders*.

## SUMÁRIO

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUÇÃO                                                                               | 12 |
| 1. A SUSTENTABILIDADE COMO ELEMENTO VITAL PARA O PLANETA                                 | 17 |
| 1.1 O que é sustentabilidade?                                                            | 18 |
| 1.1.1 Ambiental                                                                          | 19 |
| 1.1.2 Social                                                                             | 21 |
| 1.1.3 Econômico                                                                          | 23 |
| 1.2 Qual é o papel dos governos?                                                         | 25 |
| 1.3 Responsabilidade socioambiental corporativa com estratégia de resolver problemas     | 31 |
| 1.3.1 Responsabilidade social corporativa. O que é? Para que serve?                      | 32 |
| 2. O QUE AS ORGANIZAÇÕES NO BRASIL ESTÃO FAZENDO PARA CONSEGUIR UM AMBIENTE SUSTENTÁVEL? | 36 |
| 2.1 Os casos escolhidos                                                                  | 37 |
| 2.2 A metodologia utilizada na análise                                                   | 37 |
| 2.2.1 TV Globo                                                                           | 39 |
| 2.2.2 3M do Brasil                                                                       | 44 |
| 2.2.3 Alcoa Alumínio                                                                     | 50 |
| 2.2.4 Suzano Papel e Celulose                                                            | 59 |
| 2.2 Análise dos cases apresentados                                                       | 63 |
| 2.2.1 Conceito de sustentabilidade                                                       | 66 |
| 2.2.2 Estratégia adotada                                                                 | 71 |

|       |                                                                         |     |
|-------|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.2.3 | Relação com <i>stakeholders</i>                                         | 72  |
| 2.3   | Entre o discurso e a prática de sustentabilidade                        | 77  |
| 3.    | RELAÇÕES PÚBLICAS E A COMUNICAÇÃO SUSTENTÁVEL                           | 81  |
| 3.1   | Comunicação Sustentável                                                 | 82  |
| 3.2   | Relações públicas e seu conceito contemporâneo                          | 83  |
| 3.3   | Relações públicas como estratégia de relacionamentos                    | 87  |
| 3.3.1 | Mapeamento e importância dos públicos                                   | 90  |
| 3.3.2 | Mensuração dos resultados do trabalho profissional de relações públicas | 93  |
| 3.4   | Relações públicas X sustentabilidade                                    | 94  |
| 3.5   | Como fazer uma comunicação sustentável                                  | 98  |
|       | CONSIDERAÇÕES FINAIS                                                    | 113 |
|       | REFERÊNCIAS                                                             | 115 |
|       | ANEXO A – A CARTA DA TERRA                                              | 119 |

## INTRODUÇÃO

Com o crescimento da população mundial e o consequente aumento da produção de bens de consumo, ocasionado pela intensificação após a Revolução Industrial, as pessoas e as organizações vêm explorando cada vez mais o meio ambiente sem pensar nas conseqüências e nos impactos sociais, ambientais e econômicos que suas ações podem futuramente causar. Isso faz com que hoje os estudos científicos apontem um cenário cada vez mais caótico no que diz respeito à escassez dos recursos naturais. Esse diagnóstico, resultante das más práticas do homem na exploração da natureza e, cujos resultados se acumularam no decorrer dos anos. Além disso, com o surgimento do sistema capitalista, a preocupação com a cultura, a educação e o bem-estar social vem sendo deixada de lado em detrimento da grande busca por acúmulo de capital.

Na segunda década do século XXI, em contrapartida, as questões como sustentabilidade entram na agenda da sociedade em geral e passaram a ser objeto de discussão das pessoas, do governo, da esfera política e, principalmente, das grandes organizações.

A preocupação com a sustentabilidade é um tema novo para a sociedade e, por esse motivo, o termo e sua definição ainda estão em construção, mas sabemos que, para que uma organização ou uma sociedade sejam sustentáveis elas devem ter como princípios ser ecologicamente corretas, socialmente justas, economicamente viáveis e culturalmente aceitas.

Quando todos se preocupam com sustentabilidade todos saem ganhando: as pessoas, as empresas e principalmente o meio ambiente, pois

pensando de maneira sustentável faz-se possível que se viva com um padrão de vida muito melhor e, desse modo, colabora-se para que as próximas gerações tenham a possibilidade de usufruir dos bens da natureza.

Atualmente as organizações passam por uma fase de euforia em torno da sustentabilidade, em que essa “onda verde” virou moda, mas ainda falta muita informação e divulgação sobre como a sociedade deve se comportar para conseguir o desenvolvimento sustentável. Com essa nova tendência mundial, faz-se necessário pensar um modo de fazer com que, tanto as organizações como seus *stakeholders* estejam em sintonia, ou seja, tenham a mesma visão e atitude em relação à sustentabilidade.

O profissional de Relações Públicas, neste contexto, tem um papel de colaborador e disseminador deste conceito para que o futuro das próximas gerações seja possível, mas é preciso criar novos tempos, novos mercados e uma nova consciência no consumidor. Os novos consumidores têm uma enorme responsabilidade na mudança, não só de comportamento, mas também de consciência e atitude. Eles devem passar a preocupar – se com o que consomem e o quanto o seu consumo e a produção de determinado produto influenciam na destruição do meio ambiente. Por esse motivo, as empresas devem ter consciência dessa nova tendência e ter a mesma preocupação, alinhando sua identidade a um conceito ambientalmente correto, culturalmente aceito e economicamente viável para assim, satisfazer os novos consumidores.

A sustentabilidade vem sendo um instrumento estrategicamente utilizado para a construção do conceito organizacional, pois agrega à sua marca o benefício emocional que faz com que as pessoas optem por uma marca e não pela outra. De acordo com Bacarji (2009), nessa busca pelo reposicionamento da marca, muitas empresas têm procurado também se alinhar às novas exigências da sociedade em relação aos impactos provocados pelo produto sobre o meio ambiente, em toda a sua cadeia de valor”. Portanto o simples fato de uma organização assumir sua responsabilidade corporativa, metas sociais e ambientais e prestar contas de suas ações à sociedade com transparência faz com que seus *stakeholders* avaliem-na como sendo uma organização de confiança.

As empresas devem buscar por um diferencial e um bom início é perceber que a sustentabilidade pode ser algo positivo e que vale a pena ser proativo. Elas devem enxergá-la como um instrumento para a construção de uma imagem. Para isso é preciso que as organizações tomem cuidado com o discurso vazio e preocupem-se em utilizar uma estratégia que seja coerente com seus valores e não tenham um discurso diferente de sua prática.

As organizações gastam fortunas investindo em práticas de sustentabilidade, mas não têm foco estratégico, não sabem como utilizar esses recursos e tal atitude pode trazer conseqüências negativas para a imagem da empresa. Porém, em meio a toda essa discussão, surgem dúvidas sobre como as empresas podem formular uma estratégia para melhorar a sua imagem e sobre como criar valor duradouro na mente do cliente.

Por esse motivo, é preciso levar em conta que a sustentabilidade requer mudança de comportamento, principalmente no que diz respeito às ações realizadas pela organização, pois hoje muitas empresas vivem o “*wanna be*”, o querer ser sustentável, o querer ser ambiental e socialmente correta, mas não têm como foco principal agregar à sua cultura um pensamento consciente de responsabilidade corporativa.

Os valores sustentáveis precisam estar diretamente ligados ao *core* do negócio da organização, atrelado a todos os seus setores. Em virtude das grandes certificações e “selos” de garantia, a maioria das empresas já vem incluindo procedimentos sustentáveis em toda a sua cadeia. É função do profissional de relações públicas comunicar estrategicamente essas ações sustentáveis a seus diversos públicos, disseminando e incentivando a manutenção desses procedimentos pela empresa.

Como vivemos na sociedade do conhecimento e da tecnologia, ambiente no qual as informações a respeito das diversas ações que as organizações efetuam em relação ao meio ambiente chegam rapidamente aos clientes, parceiros e consumidores finais, começa a surgir uma crescente demanda no sentido de estruturar essa comunicação com os diversos *stakeholders* para que as informações divulgadas sejam claras e condizentes com as ações realizadas.

Em tal cenário, é necessário que os profissionais de comunicação, principalmente os relações-públicas, sejam responsáveis por administrar a identidade da organização e dos relacionamentos com seus diversos públicos.

Por esse motivo, a pertinência deste trabalho se justifica na tentativa de contribuir teoricamente com a problematização do tema abordado, tendo como principal foco o esclarecimento deste assunto tão atual e relevante para a área, contribuindo assim para a formação e o enriquecimento intelectual e profissional dos profissionais de comunicação e, principalmente dos relações-públicas. Além disso, serão analisadas as práticas de sustentabilidade de quatro empresas, sendo duas brasileiras e duas estrangeiras, sob os critérios apresentados pela autora Celine Pagani- Tousignant, do *Boston College*, Estados Unidos.

Este trabalho foi desenvolvido durante o ano de 2010. Os seis primeiros meses foram dedicados a pesquisa da literatura especializada, além da busca de empresas que têm um comportamento corretamente sustentável. Após essa etapa, i, foi iniciada a redação do referido trabalho com a tutoria de duas docentes uma da UNESP/Bauru e a outra professora da ECA/USP.

O foco do trabalho foi a sustentabilidade por seu conceito ser mais abrangente e incluir a responsabilidade social, a responsabilidade ambiental e o crescimento da economia, entendendo que os três fatores são potencializados quando pensados e trabalhados em conjunto.

A metodologia utilizada foi a pesquisa de literatura especializada e a análise dos cases apresentados utilizando os critérios de Celine Pagani – Tousignant (2010), o que tornou o trabalho muito atual. O interesse pelo tema que tem ganhado cada vez mais relevância nas corporações, a vontade de trabalhar o conceito da empresa e melhorias para o ambiente em que vivemos e o reconhecimento do papel do profissional de relações públicas no cenário atual apresentado fazem dessa pesquisa uma fonte de conhecimento atraente.

O presente estudo está dividido em três capítulos. O capítulo I trata de apresentar o conceito de sustentabilidade por meio de seus três pilares – ambiental, social e econômico - e a importância do investimento do governo e

das empresas em ações que englobam esse conceito junto à população para a mudança de hábitos.

No capítulo II, são apresentados os cases de quatro empresas que têm atuação reconhecida em projetos sustentáveis. Após a apresentação dos cases, é feita uma análise dos mesmos seguindo os critérios de Celine Pagani-Tougsinat, do *Boston College*, Estados Unidos, com o objetivo de classificar em que estágio de consciência sobre sustentabilidade, relacionamento com os *stakeholders* e estratégia envolvendo sustentabilidade as empresas se encontram.

A comunicação é o tema tratado no capítulo III. A comunicação sustentável, o profissional de relações públicas e o papel da comunicação para tornar a sustentabilidade estratégica, dividindo-a em três partes: comunicação **da** sustentabilidade, comunicação **para a** sustentabilidade e sustentabilidade da comunicação, relaciona a importância das relações públicas neste contexto.



## **Capítulo 1**

# **A SUSTENTABILIDADE COMO ELEMENTO VITAL PARA O PLANETA**

## 1.1 O que é sustentabilidade?

A preocupação de se dar “sustentabilidade” a alguma iniciativa nas organizações não é recente, e cada vez mais, vem sendo mencionada por governos quando se referem a seus sistemas econômicos.

Na história da humanidade, a sustentabilidade é encontrada em antigas tribos indígenas que tomavam suas decisões pensando nas próximas sete gerações. Em um processo de mecanização do humano ocorrido nos últimos séculos, “esquecemos” de perceber a vida.

Segundo SOARES (2007), recentemente o termo “sustentabilidade” tem sido associado às preocupações econômicas, intrincadas com as preocupações sociais e ecológicas, considerando-se as futuras gerações. Lester Brown, fundador do Worldwatch Institute<sup>1</sup>, é considerado o responsável por criar a expressão desenvolvimento sustentável, no início dos anos 80.

Segundo o relatório Brundtland, elaborado na Convenção Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, o desenvolvimento sustentável é o que satisfaz as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade de as futuras gerações suprirem suas próprias necessidades.

O conceito de sustentabilidade é dinâmico e aceita diversas interpretações, de acordo com o local que será difundido e aplicado. Entretanto, algumas características básicas devem estar sempre associadas quando falamos sobre sustentabilidade.

Estas características, segundo BOECHAT (2007) estão associadas à *Triple Bottom Line*. Nessa linha de pensamento, deve-se partir do princípio de que a sustentabilidade é alcançada com o equilíbrio de resultados econômicos, sociais e ambientais, e não apenas do lucro. A partir desse ponto de vista, deve-se extrapolar a prática de balanços econômicos e lançar o resultado de

---

<sup>1</sup> Fundado em 1974 por Lester Brown, o Worldwatch Institute oferece pesquisas interdisciplinares com foco global, e tem se tornado uma importante fonte de informação nas interações entre o ambiente econômico, social e o meio-ambiente.

lucro na última linha do demonstrativo. Esse “novo” conceito solidifica um conjunto que, devido a sua eficiência e simplicidade, tem feito parte da cultura organizacional da estratégia de gestão empresarial de diversas instituições.

As três dimensões básicas para os objetivos empresariais trabalhada pelo desenvolvimento sustentável são: econômico (crescimento, eficiência, inovação e valor para os acionistas); sociais (poder e equidade, mobilidade social, gestão social e identidade cultural) e ambientais (integridade dos ecossistemas, integridade do clima e biodiversidade).

No próximo item, serão descritas as três dimensões fundamentais da sustentabilidade; ambiental, social e econômica.

### **1.1.1 Ambiental**

Cada vez recebemos mais informações sobre meio ambiente, além do nosso papel em relação a ele, as influências causadas pelo homem no ciclo natural da vida, entre outras situações. Mas afinal, o que é meio ambiente?

O meio ambiente é o conjunto de condições, influências e infra-estrutura de ordem física, química e biológica, que permite, abriga e rege a vida em todas as suas formas. Para a WWF Brasil, “o meio ambiente é formado por todos os seres vivos e recursos naturais, que dependem uns dos outros para sobreviver e formam uma cadeia produtiva e de sobrevivência. Ou seja, todos os recursos naturais<sup>2</sup> e animais fazem parte, inclusive o homem”. (retirado de <http://wwf.org.br>, dia 07 de dezembro de 2010).

O termo biodiversidade, ou diversidade ecológica, descreve a riqueza e a variedade do mundo natural. As plantas, os animais e os

---

<sup>2</sup> Entre os recursos naturais estão: a atmosfera, as águas interiores, superficiais e subterrâneas, os estuários, o mar territorial, o solo, o subsolo, os elementos da biosfera, a fauna e a flora. Disponível em: [http://www.wwf.org.br/informacoes/questoes\\_ambientais/biodiversidade/](http://www.wwf.org.br/informacoes/questoes_ambientais/biodiversidade/)

microorganismos fornecem alimentos, remédios e boa parte da matéria prima consumida pelo ser humano. Para entender o que é biodiversidade, deve-se pensar em dois planos diferentes: todas as formas de vida, assim como os genes contidos em cada indivíduo e as inter-relações, ou ecossistemas, no qual a existência de uma espécie afeta diretamente muitas outras. (retirado de <http://wwf.org.br>, dia 07 de dezembro de 2010 às 12h30min).

Desde o início da existência humana, há registros de exploração dos recursos naturais. O problema apontado pelos ambientalistas ultimamente é a excessiva exploração de tais recursos, a qual tem causado um desequilíbrio no meio ambiente que esta afetando os ecossistemas e a vida humana.

Tal desequilíbrio provocou nos especialistas a busca por uma solução para o conflito entre a própria natureza humana – a ambição de sempre buscar o novo, de fazer descobertas e de acumular riquezas que assegurem conforto e prosperidade - e a necessidade, cada vez mais clara, de preservar o meio físico e as relações sociais.

Segundo Brigido (2010, p.20)):

O Brasil, em razão de possuir a maior diversidade biológica do mundo, enfrenta, diariamente, o desafio da conservação de sua biodiversidade. Deve procurar meios de implementar suas políticas de proteção, incentivando o uso racional dos recursos naturais, posto que sua biodiversidade seja extremamente importante para a economia brasileira.

A solução apresentada e colocada em questão frequentemente é o desenvolvimento sustentável, ou seja, a sustentabilidade. Um dos três pilares da sustentabilidade é o ambiental. Empresas do mundo todo têm investido cada vez mais em projetos de preservação da natureza nas quais estão inseridas.

Nos três P's do *triple bottom line* (*Planet, people and profit*), ou seja, planeta, pessoas e lucro, o *PLANET*, refere-se ao capital natural de uma empresa ou sociedade. Segundo Brigido (2010), a princípio toda atividade econômica tem impacto ambiental negativo, por isso as empresas e os

consumidores devem pensar em alternativas para amenizar tais impactos. Um exemplo são as matérias primas utilizadas pelas indústrias que devem ser repostas quando possível ou utilizadas de maneira a utilizar uma quantidade menor, assim como saber medir a pegada de carbono<sup>3</sup> de seu processo produtivo.

Além disso, deve ser levada em conta a adequação à legislação ambiental e a conscientização dos colaboradores e *stakeholders* sobre a importância da mudança de hábito no dia a dia para evitar o desperdício e fazer de pequenas ações, um todo sustentável.

O Centro de Referência em Cidadania, Ética e Responsabilidade (2010) define sustentabilidade ambiental como “a capacidade da população de ocupar determinada área e explorar seus recursos naturais sem ameaçar, ao longo do tempo, a integridade do meio ambiente.” Em termos globais, a sustentabilidade ambiental coloca em discussão a própria sobrevivência do planeta, diante da ameaça representada por um desenvolvimento econômico de caráter imediatista e predatório. Cabe ressaltar, ainda, que o conceito de sustentabilidade ambiental está intrinsecamente ligado ao de sustentabilidade econômica e social, uma vez que as condições de pobreza e miséria, principalmente nos países em desenvolvimento<sup>4</sup>, agravam a degradação dos recursos naturais.

### 1.1.2 Social

O segundo pilar do tripé da sustentabilidade é o “*people*”, ou seja, as pessoas envolvidas no ambiente organizacional, no entorno da empresa e na sociedade como um todo. Indriunas (2010) descreve o termo:

---

<sup>3</sup> Quantidade de CO<sub>2</sub> emitido pelas ações da empresa.

<sup>4</sup> País em desenvolvimento ou país emergente são termos geralmente usados para descrever um país que possui um padrão de vida entre baixo e médio, uma base industrial em desenvolvimento e um Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) variando entre médio e elevado. ( Retirado de [http://pt.wikipedia.org/wiki/Pa%C3%ADs\\_em\\_desenvolvimento](http://pt.wikipedia.org/wiki/Pa%C3%ADs_em_desenvolvimento) no dia 07 de dezembro de 2010 às 12:46).

Refere-se ao tratamento do capital humano de uma empresa ou sociedade. Além de salários justos e estar adequado à legislação trabalhista, é preciso pensar em outros aspectos como o bem estar dos seus funcionários, propiciando, por exemplo, um ambiente de trabalho agradável, pensando na saúde do trabalhador e da sua família. Além disso, é imprescindível ver como a atividade econômica afeta as comunidades ao redor. Não adianta, por exemplo, uma mineradora pagar bem seus funcionários, se ela não presta nenhuma assistência para as pessoas que são afetadas indiretamente com a exploração, como uma comunidade indígena que é vizinha do empreendimento e que é afetada social, econômica e culturalmente pela presença do empreendimento. Nesse item, estão contidos também problemas gerais da sociedade como educação, violência e até o lazer. Indriunas (retirado de <http://ambiente.hsw.uol.com.br/desenvolvimento-sustentavel2.htm>, dia 19 de outubro de 2010, às 09h50min)

Segundo Hart (1996) aqueles que pensam que a sustentabilidade é apenas uma questão de controle da poluição atmosférica estão se esquecendo do cenário geral. Mesmo que todas as empresas do mundo tivessem baixado a zero as emissões de gás carbônico até o ano de 2000, a Terra ainda estaria além do que os biólogos chamam de sua “capacidade de renovação”. Os problemas do final do século XX – empobrecimento dos campos agrícolas, diminuição dos peixes para a pesca, devastação, poluição urbana, pobreza, doenças infecciosas - estão ultrapassando as fronteiras geopolíticas e se tornaram um problema mundial. O simples fato é que: ao atendermos nossas necessidades, estamos destruindo a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas, e assim, estamos colocando alguns ciclos em risco.

É comum, ao falar de sustentabilidade, que as pessoas associem apenas à preservação do meio ambiente. Entretanto, não podemos esquecer que o ser humano está envolvido nesse processo e, portanto sob o guarda-chuva da sustentabilidade, está o desenvolvimento social sadio. Segundo Fritjof Capra:

Além da sua instabilidade econômica, a forma atual do capitalismo global é insustentável do ponto de vista ecológico e social, e por isso não é viável a longo prazo. O ressentimento contra a globalização econômica esta crescendo rapidamente em todas as partes do mundo. Pode ser que o destino último do capitalismo global seja, nas palavras de Manuel Castells, “a rejeição social, cultural e política, por parte de um grande número de pessoas no mundo inteiro, de um

autômato cuja lógica ignora ou desvaloriza a humanidade dessas pessoas. (CAPRA 2003, p. 8).

Ou seja, como o sistema estava insustentável do ponto de vista econômico, social e ambiental e o capitalismo é um sistema econômico que funciona, o conceito de sustentabilidade deve ser aplicado pelos governos, empresas e sociedade, para que as necessidades dessa geração sejam atendidas, sem prejudicar as próximas, e para que os problemas ambientais e sociais sejam corrigidos e evitados, com o intuito de melhorar a qualidade de vida da população mundial.

### **1.1.3 Econômico**

Durante muito tempo estudos tem sugerido que foi afirmado que era impossível a coexistência pacífica da responsabilidade social e do lucro. Milton Friedman (1962) “defendia que uma organização não tinha outra responsabilidade social além da produção do lucro, ou seja, que a única responsabilidade da empresa era produzir dinheiro para os investidores”. (FERRARI, 2003)

Segundo Ferrari (2003), a visão antiquada de Milton Friedman foi questionada por estudiosos que trabalham a questão da sustentabilidade, já que segundo os quais, o novo conceito de organização responsável implica que as organizações têm a responsabilidade de ser lucrativas para produzir recursos, oferecer produtos e serviços de qualidade, preservar o ecossistema do entorno de suas unidades e as matérias primas utilizadas em seus produtos, assim como assumir compromissos com a sociedade que produzam resultados positivos para a cidadania.

Segundo Martins (2009) economia e sustentabilidade estão diretamente ligadas, seja por princípios ou pela a sustentabilidade ser hoje um indicador de desenvolvimento da economia capitalista. Martins destaca que:

Levando em consideração a raiz grega comum dos termos Ecologia e Economia, constata-se que, se Ecologia significa o estudo (logos) da casa (oikos), Economia corresponde às normas (nomos) dessa nossa casa ampliada, que é o Planeta Terra. Contudo, tanto a “economia convencional” quanto a “ecologia convencional” são insuficientes para prover uma análise integrada das conexões entre o sistema econômico e o ambiente natural. Assim, numa visão integrada, defini-se economia como o estudo das formas através das quais as pessoas se organizam para sustentar a vida e melhorar sua qualidade. Nesse contexto, a Economia Ecológica, que se constitui a partir do final dos anos 1980 como um campo transdisciplinar, aponta para o desenvolvimento de novos conceitos e instrumentos. Entendida como a ciência da gestão da sustentabilidade, essa corrente estuda as relações entre os sistemas econômicos e os ecossistemas, a partir de uma crítica ecológica da economia convencional. (MARTINS 2009). – entrevista transcrita.

Alguns órgãos internacionais como o PNUD, Programa das Nações Unidas para Desenvolvimento e o Banco Mundial estão tentando criar indicadores de sustentabilidade para controlar a medida limite da escala dos processos econômicos de cada setor. Aplicar esses indicadores poderia ajudar na expansão desenfreada do consumo e da produção e ajudar a medir a qualidade de vida e bem estar da população, o que alinha os três pilares da sustentabilidade.

Prova dessa nova tendência da economia é a reação dos consumidores quanto às práticas sustentáveis. Em uma oficina realizada pelo Instituto Akatu, na Conferência Internacional de Sustentabilidade do Instituto Ethos (2009), São Paulo, com o tema, A transformação do consumidor para uma nova economia global, para mais de 100 representantes de empresas e instituições de todo o Brasil foram constatadas seis tendências que afetam o comportamento do consumidor atual:

- 1 Papel das empresas: o consumidor brasileiro espera das grandes empresas que, além de serem agentes produtivos, sejam agentes sociais e ambientais, contribuindo ativamente para o desenvolvimento da sociedade;
- 2 Comunicação Transparente: o consumidor desconfia das informações fornecidas pelas empresas a respeito do que elas fazem em termos sociais e ambientais e buscam mais informações a esse respeito;
- 3 Decisões de compra mais sustentáveis: o consumidor valoriza cada vez mais as questões ambientais em sua decisão de compra;
- 4 Resposta do consumidor à empresa: os consumidores estão dispostos a punir ou recompensar as empresas pelas suas práticas efetivas de responsabilidade socioambiental empresarial;



5 Sustentabilidade como diferencial competitivo: os consumidores se sentem mal informados sobre a ação de sustentabilidade das empresas e, com isso, desconfiam das informações recebidas mesmo das melhores empresas nas práticas de sustentabilidade;

6 Poder de mobilização do consumidor: os consumidores mobilizam outros consumidores a avaliar a ação social e ambiental das empresas e, ao mesmo tempo, a levar estas informações em consideração em suas decisões de compra<sup>5</sup>.

Os pontos apresentados mostram que os consumidores estão cada vez mais preocupados com as práticas sustentáveis das organizações e que esse comportamento passa a influenciar na decisão de compra e consequentemente no crescimento da empresa.

Além do fator de decisão de compra do cliente, o fator econômico da sustentabilidade está ligado à durabilidade das matérias primas. Ou seja, quanto mais preservado o meio ambiente, mais tempo teremos matérias primas naturais em abundância, o que facilita a produção da maioria dos produtos disponíveis no mercado, diminui o custo de produção e ajuda na perpetuação do negócio. Além disso, apenas com o meio ambiente preservado, a qualidade de vida e saúde das pessoas é boa, o que liga a economia ao tripé social e ambiental da sustentabilidade.

Podemos então perceber que as três dimensões – social, ambiental e econômico - estão diretamente ligadas. Se as organizações não colocarem a sustentabilidade em sua estratégia de negócio, logo sentirão os efeitos negativos dessa ausência. Entretanto, para acelerar o processo de conscientização e controlar as práticas empresariais, é preciso que o governo implante medidas públicas eficientes e rigorosas.

## **1.2 Qual é o papel dos governos?**

Para que as organizações comecem a fazer sua parte e a sociedade civil mude seus hábitos em relação ao meio ambiente, consumo e desigualdade

---

<sup>5</sup> Retirado de [WWW.portalarp.com.br](http://WWW.portalarp.com.br)

social é preciso que o governo se posicione e incentive tais práticas. Segundo Habermas:

A esfera pública pode ser descrita como uma rede adequada para a comunicação de conteúdos, tomada de posição e opiniões; nela os fluxos comunicacionais são filtrados e sintetizados a ponto de se condensarem em opiniões públicas enfeixadas em temas específicos. (HABERMAS,1997;p.92)

Ainda segundo Habermas (1997, p.99), “o conceito de esfera pública pressupõe igualdade de direitos individuais e discussão, sem violência, de problemas através da autoridade negociada. Portanto, a esfera pública é o espaço intersubjetivo, comunicativo, no qual as pessoas apresentam suas inquietações por meio do entendimento mútuo. Entendimento que se manifesta em um núcleo institucional – terceiro setor” – que é formado por associações e organizações livres, não estatais e não econômicas, as quais ancoram as estruturas de comunicação da esfera pública nos componentes sociais do mundo da vida na sociedade civil.

Como Habermas descreve, os primeiro e terceiro setores podem e devem trabalhar juntos para resolver as questões referentes à sociedade em que estão envolvidos. Entretanto, não pode ocorrer uma descentralização do poder. O Estado não pode delegar duas funções para os segundo e terceiro setores e se abster de certas decisões que somente através dele gerarão os resultados devidos.

Quando falamos sobre sustentabilidade é importantíssimo ressaltar o papel do governo para que exista um real comprometimento de toda a população em prol da questão. É por meio de políticas públicas que as empresas são forçadas a tomarem as devidas medidas no processo de produção para que ocorra a preservação do meio ambiente.

Para incentivar o segundo setor a investir na sustentabilidade, seja por meio de melhorias no processo de produção, gerando menos resíduos, ou respeitando e colaborando com a comunidade do entorno; os governos (Federal, Estadual e Municipal) podem tomar algumas iniciativas que gerarão benefícios para todos. Entre elas estão o incentivo ao desenvolvimento de pesquisas que gerem tecnologia para a melhoria da qualidade de vida das

peças e para uma produção mais sustentável nos diversos setores da indústria, como diminuição dos resíduos produzidos, formas de reciclagem e reaproveitamento de material, usa recursos naturais renováveis<sup>6</sup> para a produção, segurança no trabalho dos funcionários, entre outros.

Além disso, mediante os incentivos fiscais, o Governo pode fazer com que as empresas utilizem materiais, fornecedores e processos de produção sustentáveis no seu dia a dia. Tais incentivos podem estender-se ao marketing da empresa e do governo, utilizando selos de - processos sustentáveis - nas embalagens dos produtos dessas empresas, para que a população se interesse pelo tema e comece a exigir do mercado uma posição em relação aos processos de produção e maneira como os funcionários e a comunidade do entorno são tratados. Tais procedimentos criariam consequentemente novos instrumentos de competitividade entre o mercado, acelerando a economia (um dos fatores do “tripé da sustentabilidade”)<sup>7</sup>.

Paul Ehrlich e Barry Commoner (2008) elaboraram um simples, mas poderoso instrumento de observação sobre desenvolvimento sustentável. Segundo a fórmula  $EB = P \times A \times T$ , desenvolvida por eles, a carga total do ambiente (EB), criada pela atividade humana, é uma junção de três fatores: população (P); riqueza (A) – que é um pré requisito para o consumo - e tecnologia (T) – que é como a riqueza é criada. O produto da multiplicação desses três fatores resulta na Carga Total do Ambiente:  $EB = P \times A \times T$ .

Reduzir a carga ambiental, ou seja, atingir os objetivos que a sustentabilidade exige, segundo os autores da fórmula, pode ser feito de três maneiras: diminuir a população humana, diminuir o nível de consumo ou mudar radicalmente a tecnologia usada para produzir riquezas.

---

<sup>6</sup> Recursos Renováveis são recursos naturais capazes de se regenerarem num curto espaço de tempo, isto é à escala da vida humana. Exemplos: água, agricultura, florestas, entre outros. (Fonte: <http://grupopaineis.googlepages.com/recursosrenov%C3%A1veis>)

<sup>7</sup> O tripé da sustentabilidade engloba os 3 fatores já citados: econômico, social e ambiental. Para quem um processo, um produto ou um ambiente sejam sustentáveis, deve existir uma harmonia entre esses 3 fatores.

A primeira opção – reduzir a população humana – não parece viável em curto prazo ou com uma simples medidas políticas, a não ser que ocorra uma crise de saúde pública que cause mortalidade em massa, possibilidade última que definitivamente queremos evitar dentro do fator social da sustentabilidade.

A segunda opção – diminuir a capacidade de consumo – só agrava o problema, tendo em vista que a pobreza e o crescimento populacional andam lado a lado: estudos demográficos têm alertado que as taxas de natalidade são inversamente relacionadas com o nível de educação e com o alto padrão de vida. Para estabilizar o crescimento da população humana, é necessário melhorar a educação e a capacidade econômica da população, principalmente nos países em desenvolvimento e para mulheres em idade fértil. Na verdade, seria necessário fazer a economia mundial crescer dez vezes, apenas para fornecer serviços básicos para uma população entre 8 e 10 bilhões de pessoas.

Sobra-nos a terceira opção – modificar a tecnologia utilizada para criar produtos e serviços que constituam a riqueza do mundo de modo sócio-ambientalmente sustentável.

A partir das considerações apresentadas por Paul Ehrlich e Barry Commoner (2008), pode-se concluir o quão importante é o envolvimento das políticas públicas no processo de sustentabilidade. Seu papel vai desde a educação da população para o acesso à riqueza do país, passando pela conscientização da importância de se preservar os recursos naturais e utilizá-los de forma correta para melhorar a economia e perpetuar tais recursos para as gerações futuras, até leis de incentivo fiscal, integração populacional, fiscalização das normas sócio-ambientais criadas e melhoria da qualidade de vida de toda a população.

Existe uma discussão muito freqüente hoje em dia: a participação das ONGs no mercado, a responsabilidade social corporativa e o papel do governo perante os problemas sociais e ambientais. As ONGs (Organizações não Governamentais) são entidades geradas dentro de movimentos comunitários, e não são consideradas nem estatais, nem provadas. São entidades que formam um terceiro setor, sendo este composto por agentes não

estatais e não econômicos que procuram atuar, coletiva ou formalmente, para o bem estar de uma comunidade ou sociedade local, sub regional, nacional ou internacional.

Existe uma grande discussão a respeito do papel dessas ONGs, pois várias são as posições que se tem em relação à convivência entre essas organizações e o Estado. Alguns dizem que o Terceiro Setor age de forma independente das atividades estatais; outros defendem que as organizações sem fins lucrativos parecem um “apêndice” do Estado, já que agem de forma complementar às políticas públicas. É o que confirma o artigo O Estado, O Terceiro Setor e o Mercado – Uma Tríade completa:

No Brasil, o terceiro setor atua em diferentes frentes e com diferentes metodologias: defesa das minorias, defesa dos sem terra e sem moradia, desempregados, saúde individual ou coletiva, defesa dos povos indígenas, preservação urbana e do meio ambiente, desenvolvimento regional, preservação cultural, alfabetização, profissionalização, direitos da cidadania, etc. (retirado de <http://empreende.org.br/pdf/ONG's,%20OSCIPI'S%20e%20Terceiro%20Setor/O%20Estado,%20o%20terceiro%20setor%20e%20o%20mercado.pdf>, no dia 07 de dezembro de 2010 às 16h40min).

Tal ação coletiva formal pressupõe o exercício da cidadania individual, mas não exclui a participação do Estado nas políticas públicas de desenvolvimento social sustentável. O Estado é indispensável, podendo, em alguns casos, atuar através das organizações do terceiro setor. Segundo o artigo, “pode haver uma relação que podemos considerar íntima, formando uma tríade entre o Estado, o Terceiro Setor e o Mercado, ou seja, entre o primeiro, segundo e terceiro setor”.

Em sociedades em desenvolvimento, os dois primeiros setores – público e privado – cresceram em desarmonia com os anseios de uma sociedade mais desenvolvida. Mais recentemente, com o enfraquecimento do setor público, sob proposta do “Estado Mínimo”, a solução encontrada foi delegar e/ou descentralizar, para o setor público não estatal, a minimização dos males sociais, sob um pensamento único: o mercado superando a política. Ou seja, apesar de o setor privado ter como objetivo o lucro, ele tem atuado sob a

ótica da responsabilidade social da também denominada cidadania empresarial, fato que já vem ocorrendo através de muitas empresas que promovem ações filantrópicas, publicam balanços sociais e outras iniciativas de caráter social, ecológico, etc. (BOTTAMORE, 1988, p. 49)

Segundo o Instituto Ethos de Sustentabilidade, “a Responsabilidade Social Empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente de uma 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 os recursos sustentáveis e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais”.

Hoje em dia, é muito comum o trabalho em conjunto de entidades do primeiro, segundo e terceiro setor. Muitas empresas pagam para ONGs administrarem seus projetos sociais por entenderem que não fazem parte daquele ramo e, como em qualquer negócio, nada melhor que um especialista para acompanhar o dia a dia de um projeto.

Um exemplo de projeto social corporativo que relaciona os três setores é o Criança Esperança, da TV Globo. O projeto é da TV Globo, entretanto, como o ramo da empresa é comunicação, ela entende que deve fazer a mobilização do projeto. Para administrar os “Espaços Criança Esperança”, nos quais existe um trabalho de integração social através do reforço da educação e do esporte, a empresa fez uma parceria com a ONG “Sou da Paz”, para o Espaço de São Paulo, que acompanha o dia a dia do espaço, programa as atividades e tem um trabalho de agente social. Além disso, são parceiros do projeto a UNESCO e a prefeitura das cidades onde existem os Espaços Criança Esperança (São Paulo, Rio de Janeiro, Olinda e Belo Horizonte), o que mostra como a tríade entre Estado, empresa e terceiro setor pode dar certo.

Existem algumas críticas em torno da responsabilidade social corporativa, entre elas o perigo de transformar entes públicos em entes privados, através da descentralização das responsabilidades do governo e o perigo de, diante um momento de crise, se o segundo setor manterá seus

projetos sócio-ambientais ou deixará falar mais alto o lucro da empresa. Mas em países em que a desigualdade social é tão grande como o nosso e em que o Estado não dá conta de atender a todas as necessidades, a participação dos indivíduos e das empresas é fundamental para que exista um desenvolvimento efetivo do país. O que não pode acontecer, é deixar as ações serem puramente assistencialistas, pois se forem, o desenvolvimento não continuará quando tais ações terminarem (em um momento de crise, por exemplo).

Diante da possibilidade do trabalho em conjunto dos três setores para o desenvolvimento da sustentabilidade, será abordado no próximo item, de forma aprofundada, a importância da responsabilidade social empresarial para o Estado, a população e a empresa, como forma de difusão de consciência e fortalecimento da imagem da empresa.

### **1.3 Responsabilidade Socioambiental Corporativa como Estratégia de Resolver Problemas**

A responsabilidade Socioambiental Corporativa tem sido amplamente discutida. É comum ver hoje em dia, empresas preocupadas com a preservação do meio ambiente, com a melhoria das condições de vida de seus públicos e com o crescimento econômico baseado em políticas de redução do uso da matéria prima, da energia, da água, entre outras ações que ajudem a empresa a aumentar seus lucros de forma sustentável, ou seja, sem prejudicar o meio ambiente e as pessoas que vivem nele.

Nesse item, será apresentado o que é Responsabilidade Social Empresarial, para que servem práticas realizadas no Brasil e alguns cuidados que as corporações devem ter para que a Responsabilidade Socioambiental Corporativa não se torne apenas uma estratégia de marketing, deixando de cumprir sua função social.

### **1.3.1 Responsabilidade Social Corporativa. O que é? Para que serve?**

A expressão “responsabilidade social” tem carregado o significado de resposta às demandas sociais, constantemente traduzidas como aquelas que são respondidas com as chamadas ações sociais, ou filantrópicas. Essa é uma redução do significado original. Em seus glossários, o Instituto Ethos<sup>8</sup> oferece um conceito mais amplo para a responsabilidade social empresarial que é:

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 compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução de desigualdades sociais. (retirado em 20-07-2010 às 21h10min do site [http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o\\_que\\_e\\_rse/o\\_que\\_e\\_rse.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx))

Essa definição implica muito mais fatores que a ação filantrópica, o que é um caminho para a correta definição da expressão. Porém, a ótica é empresarial, apesar de o significado não o ser, necessariamente. Na verdade, a responsabilidade social se aplica a qualquer entidade ou pessoa, e o mesmo significado pode ser expresso pela palavra “cidadania”.

Segundo o material do curso “Gestão Responsável Para a Sustentabilidade”, ministrado pela Fundação Dom Cabral, entre os principais problemas do mundo de hoje, estão a destruição da camada de ozônio, o aumento da temperatura do planeta, a má distribuição de renda, o aumento do desemprego e da criminalidade e as guerras. Esses problemas têm como

---

<sup>8</sup> O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização sem fins lucrativos, caracterizada como Oscip (organização da sociedade civil de interesse público). Sua missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável.



causa fundamental a falta de percepção sobre a natureza, incluído aqui o homem e suas organizações como uma realidade viva e interconectada.

A partir da consciência de tal falta de percepção, a responsabilidade social empresarial veio como alternativa para o desenvolvimento de uma forma de integração que, a partir da identificação dos anseios e engajamento de todos os *stakeholders*, promova um processo de evolução conjunta entre os fatores econômicos, sociais e ambientais da Terra.

Segundo B. Googins, do *Center for Corporate Citizenship of Boston Colege*, existem três estágios evolutivos da Cidadania Corporativa:

Estágio 1: Filantropia, caracterizado por dar retorno às comunidades por meio de contribuições financeiras

Estágio 2: Filantropia Estratégica, focada em ganhos mútuos e relações sustentáveis;

Estágio 3: Integração, relacionamento integrado com “*cross-functions*”<sup>9</sup> voltadas para a cidadania.

Como considerado anteriormente, quando se pensava que o papel social das empresas era apenas oferecer um produto com bom preço e de boa qualidade, gerar empregos e pagar os impostos corretamente. Hoje se acredita que, mais do que isto, a organização deve ter um compromisso com o bem estar da comunidade e com o meio ambiente. Diante disto, as organizações passaram a ser pressionadas pela sociedade e pelos investidores que agora exigem um posicionamento mais consciente e responsável por parte das empresas. Tal postura é confirmada por Hélio Matar, diretor-presidente do Instituto Akatu<sup>10</sup>, quando afirma que: “os consumidores, assim como os

<sup>9</sup> *Cross –function* é uma expressão da língua inglesa para ações integradas, ou seja, ações cujas funções são diversas, apesar de terem um mesmo objetivo final.

<sup>10</sup> O instituto Akatu pelo Consumo Consciente surgiu em 2000, dentro do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social com a missão de conscientizar e mobilizar o cidadão brasileiro para seu papel de agente transformador, enquanto consumidor, na construção da sustentabilidade na sociedade. Para atingir seu objetivo utiliza ferramentas comunicacionais como a internet, a publicidade e a mídia, além da educação e da parceria com empresas sustentáveis. Disponível em WWW. Akatu.net .

investidores, que são consumidores do produto financeiro, passaram a considerar que as empresas são agentes sociais, responsáveis, entre outras coisas, pelo bem estar da sociedade como um todo” (MATTAR, 2003, p.42).

Além disso, a Pesquisa Nacional por Análise de Domicílio – PNAD – do IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, realizada no final de 2002 com cerca de 1000 brasileiros entre 18 e 74 anos, mostrou que 78% dos entrevistados esperam que uma empresa socialmente responsável apresente atitudes que vão além do que a lei exige. (Revista Conjuntura Econômica, 2003).

Com o aumento da conscientização do consumidor sobre o assunto, a pressão sobre as empresas se intensifica e força todos os seus ramos e portes, pressionados tanto por investidores quanto pelo consumidor final, passem a focar seus negócios em questões de responsabilidade sócio-ambiental. Segundo Carvalho (2009), devido a isso, muitas empresas buscam agora incorporar a questão da responsabilidade social e ambiental no seu planejamento estratégico, trabalhando o desenvolvimento de ações como a reciclagem de produtos, a economia de energia na produção e as inovações tecnológicas em conjunto com o desenvolvimento econômico social. Almeida (2009) dialoga sobre na citação:

As estratégias de mitigação e adaptação para o enfrentamento dos principais problemas no mundo caminham na contramão das práticas empresariais predominantes hoje, que competem por preço e não por qualidade, externalizam custos sociais e ambientais, e buscam o menor preço para materiais fornecidos pela natureza e para o trabalho humano. Ou seja, para que haja reais mudanças, um novo modelo de economia deve prevalecer. A nova economia internalizará plenamente os custos sociais e ambientais ao precificar energia, matérias primas e insumos. Com isso, inviabilizará padrões insustentáveis de produção e consumo. A internalização de custos sociais e ambientais favorecerá a durabilidade dos bens, que serão projetados para passar por concertos e atualizações, e não para o rápido descarte ao menor sinal de defeito ou de lançamento de uma versão mais nova. (ALMEIDA, 2009, p. 25)

A sustentabilidade implica a inclusão no mercado de produção e consumo das parcelas da população que não tem acesso a itens básicos de sobrevivência digna e que algumas estimativas calculam em cerca de três

bilhões de pessoas – metade da população mundial. Segundo Almeida(2009), para que os pobres possam consumir mais sem implodir de vez os ecossistemas globais, a classe de consumidores estimada em 1,7 bilhão de pessoas precisa reduzir muito seu consumo de recursos naturais. Para isso, será preciso inovações tecnológicas e gerenciais, como a desmaterialização (produção de bens com cada vez menor conteúdo de materiais), as técnicas biotecnológicas para a produção de mais alimento em menos território, o resíduo zero em sistemas fechados e a conscientização da população sobre práticas no dia a dia que podem ajudar na preservação do meio ambiente e na melhoria da qualidade de vida da população, saiam da teoria para a prática.

É verdade que o consumidor esclarecido está cada vez mais atento às questões ambientais, sociais e econômicas, mas por outro lado, essa preocupação ainda não é determinante de mudanças de comportamento. Almeida (2009) atribuiu esse fenômeno a vários fatores: falta de alternativas disponíveis, preço e desempenho insatisfatórios das práticas sustentáveis existentes, conflito de prioridades, ceticismo e força de hábito.

Quando se examina os desafios na área de consumo no mundo, observa-se que Estados Unidos, Japão e União Européia terão que baixar drasticamente o uso de recursos naturais, enquanto os emergentes, como China e Brasil, terão que criar estruturas sustentáveis de consumo e produção sem copiar os modelos ocidentais.

Cabe ao setor empresarial incorporar processos de inovação que criem modelos com alto valor social e baixo custo ambiental; influenciar os consumidores a optar por produtos mais eficientes e sustentáveis e retirar do mercado mundial seus produtos e serviços insustentáveis, além de investir na comunidade para que todos tenham saúde, educação e condições de vida aceitáveis. Felizmente, já é possível identificar, na economia em transição, sinais de mudança nessa direção. No Brasil, muitas empresas possuem departamentos e institutos responsáveis pelo desenvolvimento sócio-ambiental.

## **Capítulo 2**

**O QUE AS ORGANIZAÇÕES NO BRASIL ESTÃO FAZENDO PARA  
CONSEGUIR UM AMBIENTE SUSTENTÁVEL?**

## 2.1 Os casos escolhidos

Ao procurar analisar casos empresariais de investimento sócio-ambiental em empresas brasileiras ou em sucursais de multinacionais no Brasil, encontramos muitos projetos bem sucedidos. É importante destacar que cada organização utiliza sua expertise nos seus projetos, seja de cunho social ou ambiental, para tentar fazer sua parte por um mundo mais sustentável. Nem todas elas desenvolvem ações que façam com que as três partes do tripé da sustentabilidade estejam sincronizadas e, esse é o grande desafio do profissional de relações públicas, ao propor que a sustentabilidade esteja incorporada aos valores e estratégias do negócio da empresa.

A seguir relatamos alguns casos de organizações brasileiras e multinacionais que atuam no Brasil e foram selecionadas para serem apresentadas por atuarem em ramos diferentes. Serão expostas duas empresas nacionais: TV Globo a maior companhia brasileira nos meios de comunicação e Suzano Papel e Celulose, que é a líder de mercado de papel e celulose; e duas outras multinacionais: Alcoa, metalúrgica norte americana e a 3M também norte americana com diversificado portfólio de produtos. Apesar de terem culturas e ramos de atuação diferentes, todas têm um reconhecido trabalho na área de sustentabilidade.

## 2.2 A metodologia utilizada na análise

Para analisar as práticas de sustentabilidade destas empresas, usaremos uma tipologia desenvolvida por Celina Pagani- Tousignant, do *Boston College* (2010). Para a autora, existem sete dimensões de sustentabilidade que ajudam a avaliar o comportamento das empresas, são elas:

- Conceito de Responsabilidade Social Empresarial;
- Propósito Estratégico;
- Liderança;
- Estrutura;
- Manejo de assuntos;
- Relações com *stakeholders*;
- Transparência

A tabela 3 apresenta as sete dimensões e os critérios utilizados para análise.

Tabela 3 – Os Estágios da Responsabilidade Social Empresarial

| <b>Los Estados de la RSE</b><br><b>(The Stages of Corporate Citizenship)</b> |                   |                             |                             |                             |                           |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------|
|                                                                              | I. Marginal       | II. Compromiso              | III. Innovación             | IV. Integración             | V. Transformación         |
| Concepto de RSE                                                              | Pago de impuestos | Filantropía                 | Stakeholders                | Triple Bottom Line          | DNA de la empresa         |
| Estrategia                                                                   | Cumplimiento      | Licencia Para Operar (LPO)  | Business case               | Valor agregado              | Creación de mercado       |
| Liderazgo                                                                    | Sin compromiso    | Comienza a apoyar           | Apoya con convencimiento    | CEO es abanderado de la RSE | Líderes visionarios       |
| Estructura                                                                   | Informal          | Por departamento            | Comités entre departamentos | Integrada con el negocio    | Parte del negocio         |
| Manejo de Asuntos                                                            | Defensiva         | Reactiva                    | Sistema establecido         | Responsable                 | Proactiva                 |
| Relaciones con Stakeholders                                                  | Unilateral        | Comunicación ambos sentidos | Influencia Mutua            | Ganancia-Ganancia           | Alianzas entre sectores   |
| Transparencia                                                                | Protección        | Relaciones Públicas         | Reporte Social              | Accountability              | Verificación con terceros |

Fuente:  
(BCCCC)

© The Boston College Center for Corporate Citizenship

Fonte: retirado do site [WWW.bostoncollege.com](http://WWW.bostoncollege.com), no dia 25 de outubro de 2010 às 20h30min.

Conforme a Tabela 3, ao se analisar cada dimensão, pode-se classificar a empresa em cinco diferentes tipos de responsabilidade social, indo do nível Marginal, quando a empresa faz apenas aquilo que é imposto por lei, ou seja, sua obrigação, ao nível mais alto que é a transformação, quando o conceito de sustentabilidade esta incorporado ao DNA da empresa.

As empresas podem estar em diferentes níveis, em cada item, mas só alcançarão o ideal de sustentabilidade quando estiverem no nível V para as sete dimensões. Na Tabela 3, Celine usa o conceito de responsabilidade social corporativa, ao invés de sustentabilidade. Entretanto, os critérios para analisar a sustentabilidade, proposta desse trabalho, dentro de uma organização, são os mesmos, uma vez que a responsabilidade social está incluída no conceito de sustentabilidade.

O desenvolvimento social está diretamente ligado ao desenvolvimento econômico e ambiental. Muitas pesquisas do tema indicam que as áreas mais vulneráveis socialmente, são também as que mais destroem o meio ambiente - muitas vezes por falta de informação do manejo correto - e também são as que têm desenvolvimento econômico em nível mais baixo.

Por estarmos em um país em desenvolvimento, e com rico patrimônio natural, não podemos deixar de pensar nas três dimensões da sustentabilidade, ao analisar qual a proposta das empresas que atuam no Brasil para o desenvolvimento sustentável.

### **2.2.1 TV Globo<sup>11</sup>**

A Rede Globo é uma rede de televisão brasileira que foi fundada em 26 de abril de 1965, na cidade do Rio de Janeiro, pelo jornalista Roberto Marinho. Atualmente é a maior de toda a América Latina e a quarta maior emissora comercial do mundo; perdendo somente para as americanas ABC, pertencente à Walt Disney Company, CBS, pertencente à *CBS Corporation*, e NBC que pertence à NBC Universal. Diariamente 130 milhões de pessoas assistem a TV Globo no Brasil. A empresa faz parte do grupo empresarial Organizações Globo.

---

<sup>11</sup> Informações retiradas do site da TV Globo

A sede administrativa da Rede Globo encontra-se no bairro do Jardim Botânico, Rio de Janeiro. A empresa possui estúdios de jornalismo no Rio de Janeiro, em São Paulo, em Brasília, em Belo Horizonte e em Recife. Os principais estúdios de produção localizam-se no complexo conhecido como Projac, em Jacarepaguá, RJ. A empresa conta ainda com 116 emissoras afiliadas, além da transmissão no exterior pela TV Globo Internacional e de serviço mediante assinatura no país.

Por ter uma enorme capacidade de mobilização, a TV Globo utiliza o espaço no vídeo como ferramenta de conscientização, atração de público e divulgação em seus projetos sociais. Os projetos da emissora são todos de responsabilidade social e giram em torno da educação, dos direitos da criança e do adolescente e da promoção de cidadania. Por entender que sua expertise é comunicação, a TV Globo sempre trabalha com parceiros em seus projetos, mais capacitados para certas avaliações. Tal prática torna a responsabilidade social corporativa, eficiente e dinâmica.

O mais antigo dos três projetos é o Criança Esperança. Em 2010, o projeto completou 25 anos. Até 2009, mais de 200 milhões de reais em doações foram investidos no Brasil em mais de cinco mil projetos sociais. Os principais focos de investimento do montante arrecado são: ajudar a reduzir a mortalidade e o trabalho infantil, combater a exploração sexual de meninos e meninas e preparar jovens de baixa renda para o mercado de trabalho.

A Campanha Criança Esperança é um projeto da Rede Globo em parceria com a UNESCO - Órgão das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. Todo o dinheiro arrecadado pela campanha é depositado diretamente na conta da UNESCO que, desde 2004, é responsável pela seleção, acompanhamento técnico e financeiro dos projetos apoiados. Antes de 2004 o órgão da ONU responsável por essa parte do projeto era a UNICEF.

Ao se analisar alguns dados do IBGE e da UNICEF podemos perceber que o mencionado projeto é relevante. Segundo o Censo Escolar 2009, 97,7 % das crianças brasileiras entre 7 e 14 anos estão matriculadas no Ensino Fundamental, entretanto devido à qualidade da educação, aos incentivos em



casa e às condições de moradia e alimentação, 50% dos alunos que entram no primeiro ano do Ensino Médio, concluem o ciclo. Outro dado importante é sobre a proteção social. Segundo dados das pesquisas realizadas pelo Hospital Pérola Byington, que mantém um serviço para atender mulheres e crianças de até 14 anos vítimas de violência sexual, 47% das vítimas dos casos de estupro são meninas menores de 18 anos, mesmo com a constituição federal, assegurando à Criança e ao adolescente proteção aos seus direitos fundamentais.

Se falarmos de saúde, acessibilidade e trabalho infantil, os dados são ainda mais chocantes. Apesar das escolas estarem se adaptando para receber o portador de deficiência em 2008 apenas 12,8% delas estavam adaptadas para o deficiente, em consequência disso 70,64% da população entre zero e 18 anos que está fora da escola tem alguma deficiência.

Em vista desses, e de outros problemas, a TV Globo há 25 anos investe no projeto Criança Esperança e utiliza seu elenco e o alcance do sinal em 98,8% do Brasil, para mobilizar o público com o objetivo de refletir sobre esses assuntos e doar recursos financeiros para o projeto. O dinheiro arrecadado é distribuído aos projetos selecionados pela UNESCO todos os anos, para os Espaços Criança Esperança (localizados em Olinda, Belo Horizonte, Rio de Janeiro e São Paulo) e para a Pastoral da Criança<sup>12</sup>. (retirado do site [HTTP://criancaesperanca.globo.com](http://criancaesperanca.globo.com) no dia 07 de setembro de 2010).

Outro projeto social da TV Globo é o Amigos da Escola, o qual foi criado pela Rede Globo (TV Globo e emissoras afiliadas) com o objetivo de contribuir para o fortalecimento da educação e da escola pública de educação básica. O projeto estimula o envolvimento de todas as personagens que fazem parte da educação das crianças e jovens, como pais, professores, alunos e comunidade do entorno das escolas para que cada um faça sua parte pela melhoria do ensino público brasileiro e para que a escola volte a ser um pólo de referência para a comunidade

---

<sup>12</sup> Retirado do site [WWW.criancaesperanca.globo.com](http://www.criancaesperanca.globo.com) no dia 07 de setembro de 2010 às 21:00hrs.

O projeto Amigos da Escola conta com parcerias importantes para a análise da campanha e do conteúdo transmitido e para maior credibilidade do mesmo. Entre os parceiros estão: o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF) Faça Parte, Conselho Nacional dos Secretários de Educação (Conceder), União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undeai).

O projeto Amigos da Escola é um projeto de comunicação implantado de forma descentralizada. Ele utiliza a força mobilizadora da Rede Globo para sensibilizar a população e a comunidade escolar a darem sua contribuição para a melhoria contínua da escola pública (em seu papel essencial de educação formal e centro da comunidade). Além disso, desenvolve ferramentas úteis para a escola que realiza ou pretende realizar atividades com voluntários. Por meio de campanhas na televisão, de capacitação para as escolas e dos dias temáticos, o projeto se propõe a mobilizar voluntários, divulgar boas experiências nos espaços jornalísticos da Rede Globo, promover Dias Temáticos nacionais que possam ser aproveitados pela escola para dinamizar suas atividades e projetos e contribuir com subsídios para a direção da escola, fornecendo informações e recursos para que a própria escola desenvolva suas competências para o melhor aproveitamento e organização das atividades<sup>13</sup>.

O terceiro projeto da emissora é o Ação Global, um projeto do Sesi em conjunto com a Rede Globo. Criado em 1995, para prestar serviços gratuitos à população, o evento acontece uma vez por ano, num único dia, em todo Brasil. No Rio de Janeiro e em São Paulo, também são promovidas edições regionais, ao longo do ano.

Por meio da mobilização de instituições parceiras, públicas e privadas, e da convocação de profissionais voluntários, a Ação Global forma uma rede de atendimento que oferece serviços gratuitos de documentação, saúde preventiva, educação, esporte e lazer, porta de entrada para a cidadania e todos os direitos associados a ela.

A TV Globo entende que possuir documentação básica é o primeiro passo para que o cidadão tenha acesso a uma série de benefícios concedidos pela administração pública, e a cidadania e dignidade das pessoas dependem

---

<sup>13</sup> Retirado do site [WWW.amigosdaescola.globo.com.br](http://WWW.amigosdaescola.globo.com.br) no dia 07 de setembro de 2010 às 21:30 horas.

desse serviço. No Brasil, a primeira via de documentação é gratuita, mas muitas vezes as pessoas não têm acesso aos locais e procedimentos para a retirada. Por isso o SESI e a TV Globo tem a preocupação de fazer parcerias para tentar locomoção gratuita ao evento, oferecem foto 3X4 sem custo e fazem daquele dia de cidadania um ambiente em que as famílias podem utilizar diversos serviços em um mesmo local.

Apesar de um projeto já ter 16 anos, a primeira avaliação de impacto da Ação Global foi realizada em 2009. Alguns dados muito importantes para a continuidade e foco do projeto foram constatados, entre eles que:

- 66,4% têm renda familiar inferior a dois salários mínimos;
- 59,8% dos visitantes adultos têm entre 18 e 39 anos;
- 76,6% são mulheres

Com isso, pode-se perceber que o projeto atinge a parcela mais necessitada da população, contribuindo para que tenham acesso gratuito a serviços básicos de documentação, saúde, orientação jurídica e lazer<sup>14</sup>.

Além dos três projetos descritos, a TV Globo trabalha com o chamado *merchadising*<sup>15</sup> social, por meio do qual, assuntos polêmicos e de utilidade pública são discutidos nas novelas da emissora. São assuntos como uso de drogas, exploração sexual, câncer, homossexualismo, racismo, desemprego entre outros.

Por meio de orientações de boas práticas e do exemplo dos personagens das novelas muitos assuntos transcendem a discussão da emissora e passam a ser pauta de veículos impressos. Um exemplo foi a novela *Senhora do Destino*, na qual foi discutida a importância da doação de sangue. O resultado

---

<sup>14</sup> Retirado do site [WWW.acaoglobal.globo.com.br](http://WWW.acaoglobal.globo.com.br) no dia 07 de setembro de 2010 às 22:15

<sup>15</sup> Segundo o dicionário Melhoramentos, *merchandasing* é uma palavra anglo-saxão que significa a aparição de um produto, serviço ou marca, de forma não declarada, durante um programa de televisão, filmen, etc.

foi tão efetivo que alguns hospitais atingiram sua capacidade máxima de recebimento e estocagem de sangue.

Além disso, campanhas de terceiros, relacionadas à cultura, lazer, saúde, segurança, meio ambiente e cidadania são colocadas no ar com o slogan “a gente se vê por aqui”, a fim de usar a grade de programação da emissora como difusora de informações que sejam de relevância para a informação do público.

Pode-se perceber que os projetos da TV Globo têm uma capacidade mobilizadora, que atrelada à expertise dos parceiros ajuda a transformar vidas e a sociedade brasileira. Entretanto, sua potência como empresa possibilita mais investimento e pressão no poder público para que a cadeia de melhoria social (a qual envolve os 3 setores econômicos) funcione de forma mais ágil e eficiente.

## **2.2 2 3 M do Brasil<sup>16</sup>**

A 3 M é líder no seu mercado de atuação e produz produtos para escritório, abrasivos e adesivos.

Em 2009, a empresa apresentou um faturamento anual de 23 bilhões de dólares e tem 75.000 funcionários em todo o mundo. A 3M foi fundada em 1902 no estado de Minnesota, Estados Unidos. Tudo começou com a exploração de depósitos de minérios, mas tal negócio em pouco tempo provou ser de pouco valor e a empresa transferiu-se para a cidade de Duluth em 1905, para concentrar suas atividades na fabricação de abrasivos.

Para explorar um mercado relativamente novo, foi preciso muito investimento e pesquisa até que a companhia pudesse alcançar a qualidade desejada para seus produtos e para o fornecimento de matéria-prima. As

---

<sup>16</sup> Informações retiradas do site da 3M do Brasil ([http://solutions.3m.com.br/wps/portal/3M/pt\\_BR/WW2/Country/](http://solutions.3m.com.br/wps/portal/3M/pt_BR/WW2/Country/) no dia 07 de novembro de 2010).

inovações técnicas e de marketing começaram a produzir bons resultados, e em 1916, a companhia pagou seu primeiro lucro de 6 centavos de dólar por ação.

Alguns acontecimentos marcaram a história da 3M, como:

- No início de 1920, produziu a primeira lixa à prova d'água o que reduzia poeira durante a produção de automóveis.

- O segundo principal marco ocorreu em 1925, quando Richard G. Drew, um jovem assistente de laboratório, inventou a fita de mascaramento - uma etapa inovadora para a diversificação e a primeira de muitas fitas adesivas sensíveis à pressão da marca Scotch®.

Nos anos seguintes, o progresso técnico resultou na fita adesiva de celofane Scotch® para selar caixas e que, com o tempo, propiciou a descoberta de centenas de outras utilidades.

- No início dos anos 40, devido a Segunda Guerra Mundial, a empresa desviou o foco de seu trabalho e gerou novas soluções em produtos, como materiais refletivos Scotchlite™ para a sinalização de estradas, a fita magnética para a gravação de som, fita adesiva de filamento e o início da participação da 3M no mercado das artes gráficas com lâminas para o processo litográfico de impressão.

- Nos anos 50, a 3M introduziu o processador de cópia Thermo-Fax™, o protetor de tecido Scotchgard™, a fita de vídeo, as esponjas de limpeza Scotch-Brite® e diversos novos produtos eletromecânicos.

- O microfilme Dry-silver foi introduzido em 1960, junto com produtos voltados para a indústria de fotografia, papéis sem carbono, sistemas de projeção aérea e um rápido crescimento nos negócios de cuidados da saúde, com produtos médicos e dentários.

- Os negócios expandiram nos anos 70 e 80 nas áreas de farmácia, radiologia e de controle da energia.

- Nos anos 80, a 3M introduziu o bloco de recados adesivos Post-it®, criando uma nova categoria de produtos no mercado, e transformando a comunicação entre as pessoas e o comportamento das organizações desde então.

- Nos anos 90, as vendas globais alcançaram a marca de US\$ 15 bilhões. A 3M continuou a desenvolver uma grande quantidade de produtos inovadores, incluindo modificadores farmacêuticos de resposta imune; filme para aumentar o brilho de displays eletrônicos e circuitos flexíveis usados em impressoras de jato de tinta, telefones celulares e em outros dispositivos eletrônicos.

- Em 2004, as vendas globais alcançaram, pela primeira vez, a marca de US\$ 20 bilhões com novos produtos que contribuem para o crescimento contínuo da companhia. As inovações recentes incluem o bloco de recados Post-it® Super Sticky, a fita adesiva transparente

Scotch®, películas ópticas para televisões LCD e uma nova família de produtos de limpeza Scotch-Brite, que proporcionam aos consumidores o poder de limpeza ideal e inteligente. (retirado de: [http://solutions.3m.com.br/wps/portal/3M/pt\\_BR/about-3M/information/more-info/history/](http://solutions.3m.com.br/wps/portal/3M/pt_BR/about-3M/information/more-info/history/) às 08h55min do dia 01-09-2010)

Foi na sucursal brasileira, que a 3M deu exemplo de práticas de sustentabilidade. Segundo Almeida (2009) , em 1990, quando a empresa já tinha um faturamento de US\$ 15 bilhões por ano e transformava o dia a dia de consumidores com inovações tecnológicas desenvolvidas a partir da exploração do petróleo. As discussões sobre meio ambiente haviam começavam a ser desenvolvidas quando um dos cientistas da empresa teve uma idéia que só foi colocada em prática dezoito anos depois, com a inauguração do centro de pesquisas corporativas montado em Sumaré, no interior de São Paulo, onde trabalham mais de 100 cientistas.

Talamoni transformou sua idéia em uma utilidade que contribuiu para a redução dos impactos ambientais causados pela emissão de poeira nas atividades de extração e transporte de minérios em todo o mundo. Almeida (2009) descreve o produto:

A origem prosaica da família de produtos LSP (Líquidos Supressores de Poeira) – soluções biodegradáveis produzidas a partir de fontes renováveis de energia para reter e liberar água controladamente, formando superfícies úmidas por oito horas e evitando o desperdício nos processos industriais – é um caso de rompimento de fronteiras tecnológicas que abre caminho para a conquista de negócios a partir de ações socialmente justas, ambientalmente seguras e economicamente rentáveis. (ALMEIDA, 2009.p. 38)

Apoiada em sua experiência no desenvolvimento e na introdução de inovações tecnológicas, a empresa decidiu, nos últimos anos, concentrar esforços em duas frentes: pesquisa e desenvolvimento com foco em energias renováveis e um novo conceito de investimento social privado, a tecnologia social. Desenvolvidas com a participação dos consumidores, e assentadas nos três pilares da sustentabilidade (social, ambiental e econômico), as tecnologias sociais têm mobilizado a companhia na busca de soluções simples para

promover a inclusão social ou trazer melhorias para a qualidade de vida da população. Uma das inspirações da empresa é o soro caseiro difundido pelo Ministério da Saúde, solução aquosa de açúcar e sal de cozinha, fácil de ser preparada, apontada como uma das responsáveis pela redução de 70% da mortalidade infantil resultante de vômitos e diarreias.

Por meio do Instituto 3M de Inovação Social, criado em 2006 para orientar as ações de responsabilidade social no entorno de suas unidades, a 3M passou a incentivar, recorrendo à sua rede de relacionamentos, a identificação de boas ideias capazes de serem transformadas em tecnologias sociais, como o soro caseiro. O esforço começou em 2007 com um aporte financeiro de R\$600 mil para apoio a projetos identificados como de tecnologias sociais. A iniciativa resultou na descoberta da “massa do bem”, uma massa de pão moldada em formato de cumbuca, criada por alunos da faculdade Metrocamp, de Campinas, para servir sopa a moradores de rua. Além de poder ser ingerida com a sopa, a inovação elimina o problema ambiental gerado pelas embalagens descartáveis de isopor, alumínio ou plástico usadas pelas instituições que servem sopas aos desvalidos. Uma ideia tão simples quanto inovadora.

O Instituto 3M apostou no projeto e contratou o Instituto de Tecnologia de Alimentos (Ital), de Campinas, para aumentar o teor nutricional da massa. Em seguida, incentivou a fabricação das cumbucas de massa pelos assistidos pela Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE), entidade com a qual já mantinha parceria em campanhas de responsabilidade social, inclusão social e de estímulo ao voluntariado entre os funcionários. Cerca de 20 alunos da APAE maiores de 35 anos aprenderam a fabricar a massa servida semanalmente para os moradores de rua de Campinas. Um ano após o início, o projeto foi exportado para outras regiões do país. A APAE Campinas foi convidada a apresentar a “massa do bem” no congresso nacional da entidade, no Espírito Santo, para disseminá-lo. Hoje, a tecnologia identificada e aprimorada pela 3M é usada para ajudar a desenvolver a autonomia profissional de deficientes intelectuais assistidos pela APAE. (ALMEIDA, 2009, p. 39)

Com esse projeto, só em Campinas a APAE produz cerca de 100 cumbucas por dia. Não é produção industrial, mas um trabalho social. O produto é encaminhado para a Casa da Cidadania, em Campinas, responsável

por servir o alimento aos moradores de rua. A própria APAE já apresentou o projeto para outras unidades da instituição com o intuito de multiplicá-lo. Isso porque, além de ser um trabalho social que ajuda a combater a fome, desenvolve habilidade importantíssima nas pessoas que estão sendo educadas e tratadas na APAE. Para Almeida (2009) o investimento da 3M reflete uma gestão saudável e sustentável:

Para associar sustentabilidade com inovação numa empresa de tecnologia, como é o caso da 3M é preciso transcender a lógica do investimento social privado. Ricardo Ribeiro, gerente de Sustentabilidade, Segurança e Meio Ambiente da 3M do Brasil, ensina que não basta disponibilizar recursos para introduzir o desenvolvimento e a ampliação do alcance das tecnologias sociais. É preciso criar um ambiente saudável para o surgimento de ideias e de soluções que possam se tornar produtos para o mercado. Mas, mais do que isso, as ações de responsabilidade socioambiental devem estar embutidas nos serviços e nos produtos da companhia. (ALMEIDA, 2009, p. 40)

A empresa desenvolveu outros projetos ligados à responsabilidade socioambiental, como o “Biodiesel em Casa e nas Escolas”, que visa conscientizar estudantes e suas famílias para a importância de não despejar óleos de cozinha na rede de esgoto. Além disso, foram implantadas ações de redução do uso de energia elétrica, redução das emissões de compostos orgânicos de seus produtos na atmosfera e desenvolveu produção para comercialização que ajudam outras empresas a serem ambientalmente corretas, como é o caso do agente extintor de fogo Novec 1230, para combate a incêndios em ambientes com equipamentos de valor, que provoca 99,9% menos impacto no aquecimento global do que produtos anteriormente usados.

O compromisso com o meio ambiente e o apoio às iniciativas sociais facilitam à 3M detectar as necessidades da sociedade e dos clientes para oferecer soluções tecnológicas diversificadas e sustentáveis. A busca de energia limpa orienta o desenvolvimento de novos produtos. Isso significa também que os trabalhos passaram a ser de interesse global, e não mais voltados exclusivamente para o desenvolvimento de produtos com demandas locais.



O uso da nanotecnologia e a exploração biotecnológica dos recursos naturais da floresta em pé, tais como enzimas, óleos e princípios ativos, são apostas para a 3M do futuro. É na perspectiva de exploração racional dos recursos naturais e de equilíbrio socioambiental que a empresa de tecnologia diversificada se posiciona diante da sustentabilidade. Romper com os padrões convencionais de produção e consumo significa abrir caminho para novas soluções e oportunidades de negócio.

Segundo Almeida (2009), a comunicação institucional repassa aos públicos o compromisso da empresa com os mesmos. Tal compromisso é relatado e disseminado em Relatórios, folders e apresentações que mostram mensagens e imagens que remetem às iniciativas de preservação da natureza. No Balanço Social de 2007, o elemento usado foi a água, hoje os esforços da empresa estão concentrados na energia sustentável e renovável. Segundo o consultor de sustentabilidade Aron Belink:

Há riscos no marketing ambiental, pois chama a atenção para a prática de doadores privados, com ações pautadas para melhorar a auto-imagem dos negócios. O comprometimento das empresas com a sustentabilidade não pode ser resumido a um produto ou uma prática, já que a sustentabilidade é um conjunto de ações que devem ter efeito prático, tangível, material para melhorar a cadeia produtiva, preservando a cadeia da vida no planeta; enquanto publicidade teria a ver apenas com formação de imagem. Por outro lado, quem executa ações de responsabilidade socioambiental e não as divulga, não contribui para multiplicá-las e replicá-las. (ALMEIDA; 2009, p. 43).

Com a “popularização” do tema dentro no mercado corporativo, muitas empresas querem utilizar a `imagem` de sustentáveis para melhorar o relacionamento com o público, investidores e imprensa. Entretanto, quando a imagem é baseada em fatos não verídicos se torna frágil, podendo levar às crises corporativas irreversíveis.

A relação apresentada por Aron Belink, entre a comunicação institucional utilizando as práticas de responsabilidade socioambiental e os benefícios para a imagem da empresa, tomando cuidado para que não se

tornem apenas ações de marketing é polêmica e envolve diversos atores da sociedade. Discutiremos o assunto no decorrer do trabalho.

### 2.2.3 Alcoa Alumínio<sup>17</sup>

A descoberta do processo de fabricação de alumínio ocorreu quando Charles Martin Hall era muito jovem, em 1886. Os glóbulos de sua descoberta são chamados de “as jóias da coroa” da Alcoa. Hall teve dificuldades para encontrar apoio financeiro para comercializar o seu processo, passou por muitas empresas e não encontrou nas mesmas o interesse que esperava por seu trabalho. Entretanto, nenhum esforço foi em vão, pois foi em uma dessas empresas que conheceu Romaine C. Cole, reconhecendo o valor da invenção e o aconselhou a procurar o Capitão Alfred E. Hunt, um dos primeiros metalúrgicos da indústria do aço.

Hunt ficou impressionado já no primeiro momento com o processo de Hall e após uma reunião com seus sócios, fundou a *Pittsburgh Reduction Company*, em 1888.

Até a Primeira Guerra Mundial, a família Mellon controlava 33% do capital da Empresa, mas a administração ficava a cargo de outros, foi em 1899, que então Richard B. Mellon tornou-se presidente. Em 1907, a empresa mudou seu nome para Aluminum Company of América. Entretanto, após esse período a Alcoa decidiu expandir sua atuação devido ao preço dos recursos energéticos nos Estados Unidos.

Em 1952 a empresa começou a investir em projetos sociais, ato inovador para a época, criando a *Alcoa Foundation* com a missão de investir ativamente na qualidade de vida das comunidades onde a Alcoa atua.

---

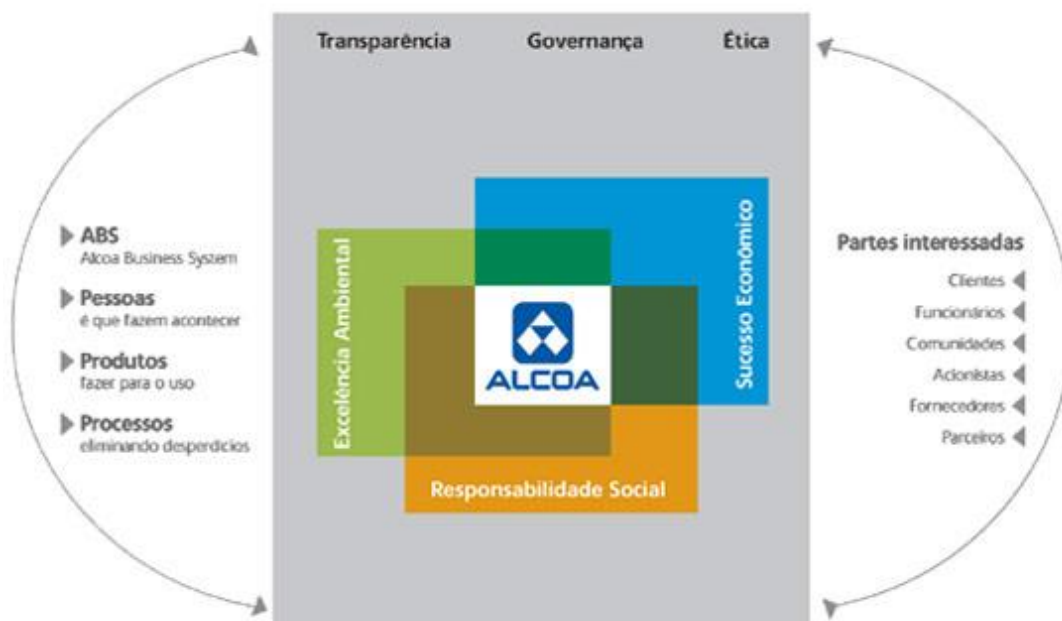
<sup>17</sup> Informações retiradas do site da Alcoa do Brasil.

Após suportar algumas crises, tentar diversificar o seu negócio e reestruturar o quadro de funcionários algumas vezes, a empresa focou nos ramos que achava mais importantes: aeroespacial, transporte e defesa.

Através da história da Alcoa, pode-se perceber que por se tratar de um negócio com alto impacto ambiental (a extração de minério) e social (principalmente para as comunidades do entorno das fábricas), a empresa tem o dever cívico de trabalhar de forma sustentável, preocupando-se em reduzir o impacto ambiental no processo de fabricação do alumínio e dando suporte para as comunidades atingidas por esses impactos.

O modelo de Sustentabilidade praticado pela Alcoa mostra como a empresa se posiciona no mercado e como ela se apresenta à sociedade. A visão e valores da companhia contemplam seu sistema de gestão, produtos que desenvolve e comercializa sua relação socialmente responsável com as partes interessadas e o meio ambiente. A figura um, representa o modelo de gestão atual da Alcoa.

Figura 1 – Modelo de Estratégia Global de Sustentabilidade



Fonte: retirada de: [http://www.alcoa.com/brazil/pt/custom\\_page/sustentabilidade/modelo.asp](http://www.alcoa.com/brazil/pt/custom_page/sustentabilidade/modelo.asp) no dia 09 de setembro de 2010 às 12h10min.

No ano de 2000, uma equipe mundial de funcionários da Alcoa elaborou a “Estratégia Global de Sustentabilidade 2020”, que determina um programa de metas que visa reduzir o impacto ambiental além das fronteiras americanas. Esta estratégia se tornou um guia para os negócios e unidades da empresa e um meio de integrar todos os aspectos de sustentabilidade no dia a dia das operações da companhia.

Foram estabelecidas doze metas relacionadas a questões ambientais e sociais. Estão entre elas, a redução do consumo de água e de energia, o reaproveitamento e a reciclagem dos resíduos e a diminuição das emissões de gases causadores do efeito estufa. As metas são divididas nas seis diretrizes abaixo:

- Sucesso econômico;
- Respeito e proteção aos funcionários;
- Respeito e proteção às comunidades;
- Produtos e processos seguros e sustentáveis;
- Ecoeficiência;
- Responsabilidade final e governança.

Constam nessa estrutura metas de longo prazo e parâmetros de curto e longo prazos para cada área, estabelecidas pela liderança e especialistas da Companhia. Essas diretrizes são muito importantes para estimular um trabalho diferenciado na organização e chegar a um excelente desempenho. Essas metas agressivas foram definidas para instigar a organização a pensar de uma maneira diferenciada e como melhorar o desempenho. Na tabela 1, são descritas as metas, o nível que a empresa apresentou até 2008 e como fará para mensurar os resultados alcançados.

Tabela 1 – Metas de Curto e Longo Prazo para Estratégia Global de Sustentabilidade

| SUCESSO ECONÔMICO                    |                                                |                                                                                                                                                                                                              |                                                                                           |
|--------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                      | Meta                                           | Medição                                                                                                                                                                                                      | Progresso alcançado até o final do ano 2008                                               |
| 1                                    | Manter um balanço patrimonial consistente      | Da dívida à capitalização total consistente entre 30% e 35%                                                                                                                                                  | 42,5%                                                                                     |
| RESPEITO E PROTEÇÃO AOS FUNCIONÁRIOS |                                                |                                                                                                                                                                                                              |                                                                                           |
|                                      | Meta                                           | Medição                                                                                                                                                                                                      | Progresso alcançado até o final do ano 2008                                               |
| 2                                    | Eliminação de doenças e incidentes no trabalho | Fatalidades zero                                                                                                                                                                                             | Cinco fatalidades                                                                         |
|                                      |                                                | Taxa de incidentes com afastamento igual a Zero                                                                                                                                                              | Índice constatado de 0,12 ocorrência relativo a incidentes com afastamento.               |
|                                      |                                                | Lesões registráveis totais igual a zero                                                                                                                                                                      | Índice de 1,34 no total de ocorrências registradas                                        |
|                                      |                                                | A partir do ano base 2006, alcançar pelo menos 20% de redução no número de funcionários que necessitam de medidas de proteção contra níveis de ruído inaceitáveis até 2008.                                  | 22%                                                                                       |
|                                      |                                                | A partir do ano base 2006, alcançar pelo menos 20% de redução no número de funcionários que necessitam de medidas de proteção contra exposição inaceitável a produtos químicos no local de trabalho até 2008 | 35%                                                                                       |
| 3                                    | Saúde                                          | Número de funcionários participantes das iniciativas de saúde                                                                                                                                                | 97% das localidades estabelecidas tiveram atividades de promoção da saúde (atualmente não |

|   |                                                                                                         |                                                                                                                                    |                                                                          |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                                                         |                                                                                                                                    | agregamos dados sobre participação de funcionários no nível corporativo) |
| 4 | Assegurar força de trabalho que reflita a diversidade das comunidades em todos os lugares onde operamos | Até 2010, alcançar a representação do nível gerencial da Alcoa abaixo:<br>Mulheres (global): 18%<br>Estados Unidos (minorias): 15% | Mulheres (global): 16,2%<br>Estados Unidos (minorias): 14,1%             |
| 5 | Aumentar o desempenho da força de trabalho                                                              | 100% dos funcionários assalariados recebendo feedback de desempenho anual até 2006                                                 | 90%                                                                      |

#### RESPEITO E PROTEÇÃO ÀS COMUNIDADES

|   | Meta                                                                                         | Medição                                                                                                                                                                | Progresso alcançado até o final do ano 2008                                          |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 6 | Todas as operações da Alcoa devem conhecer as comunidades onde atuam                         | 100% das unidades fabris implementarão os programas comunitários até 2010                                                                                              | 90% das localidades operacionais mundiais já estabeleceram os programas comunitários |
| 7 | Contribuir para que as comunidades onde atuamos sejam mais saudáveis, seguras e sustentáveis | 40% dos funcionários de uma unidade ou região se dispuseram a prestar serviços para as comunidades, por meio do ACTION, Bravo! ou Mês Mundial de Serviços Comunitários | ACTION: 10% Bravo!: 10% Mês Mundial de Serviços Comunitários: 23,9%                  |

#### PRODUTOS E PROCESSOS SEGUROS E SUSTENTÁVEIS

|   | Meta                              | Medição                                                                             | Progresso alcançado até o final do ano 2008                                                                                                                                                                          |
|---|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8 | Aumentar a reciclagem de alumínio | 25% de teor de alumínio reciclado nos produtos fabricados até 2010;<br>50% até 2020 | O índice de refugo comprado para embarques total de produtos fabricados foi de 25%. Entretanto, a quantidade total de metal reciclado em nossos produtos é razoavelmente mais baixa, tendo em vista que uma parte do |

|  |  |                                                                                              |                                                                                      |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |                                                                                              | refugo adquirido teria sido incluída nos lingotes principais vendido para terceiros. |
|  |  | Aumentar em 75% a taxa de reciclagem de latas de bebidas usadas nos Estados Unidos até 2015. | 54%                                                                                  |

#### CUMPRIMENTO DAS NECESSIDADES DE GERAÇÕES ATUAIS E FUTURAS POR MEIO DO USO DE RECURSO EFICIENTE

|   | Meta                                                       | Medição                                                                                                                                                                         | Progresso alcançado até o final do ano 2008                                                                                                      |
|---|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9 | Melhorar o uso de recursos para reduzir a pegada ambiental | A partir do ano base 2000: 50% de redução na disposição de resíduos em aterros até 2007; 75% de redução até 2010; 100% de redução até 2015                                      | A linha de negócios direciona-se no sentido de identificar as principais matérias-primas para as quais se poderia considerar uma meta de redução |
|   |                                                            | A partir de 2000: 50% de redução de refugo em aterro até 2007; 75% de redução até 2010; 100% de redução até 2015                                                                | 52%                                                                                                                                              |
|   |                                                            | Redução do consumo de energia em 10% até 2010                                                                                                                                   | Estamos trabalhando em vários projetos de transformação que, se bem sucedidos, nos permitirão alcançar este objetivo.                            |
|   |                                                            | 60% de redução de uso da água de processo até 2009; 70% até 2010                                                                                                                | 28%                                                                                                                                              |
|   |                                                            | A partir do ano base 1990: 25% de redução nas emissões dos gases causadores do efeito estufa até 2010. Caso se obtenha sucesso com a tecnologia do anodo inerte, haverá redução | 36%                                                                                                                                              |

|    |                                                                   |                                                                                                                                |                                                                                                                                                         |
|----|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                   | de 50% até 2010                                                                                                                |                                                                                                                                                         |
| 10 | Produção menos poluente para reduzir emissões/impactos ambientais | A partir do ano base 2000: 60% de redução de dióxido de enxofre (SO <sub>2</sub> ) até 2010                                    | 33%                                                                                                                                                     |
|    |                                                                   | 50% de redução de compostos orgânicos voláteis (VOCs) até 2008; 60% de redução até 2010                                        | 49%<br>(Esta meta será revisada para refletir o potencial de redução das unidades restantes depois da venda das fábricas de embalagem da Alcoa em 2008) |
|    |                                                                   | 30% de redução de óxidos de nitrogênio (NO <sub>x</sub> ) até 2007; 50% de redução até 2010; até 2010; 85% de redução até 2015 | 52%                                                                                                                                                     |
|    |                                                                   | 80% de redução de emissões de mercúrio até 2008; 90% de redução até 2010; 95% de redução até 2015                              | 23%<br>(O prazo para atingir a redução de 80% será revista para 2020)                                                                                   |
|    |                                                                   | Descarga zero de água de processo até 2020                                                                                     | Esforços iniciais para controlar a água de processo estão sendo realizados conforme objetivo de redução da água.                                        |

#### RESPONSABILIDADE FINAL E CONTROLE

|    | Meta                         | Medição                                                                                                                                                                                                                                                | Progresso alcançado até o final do ano 2008                                                                                                  |
|----|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11 | Alto desempenho de auditoria | Ausência de deficiências materiais no projeto ou operação de controles internos sobre relatórios financeiros, que têm a tendência de afetar negativamente a capacidade de registrar, processar, resumir e relatar as informações financeiras da Alcoa. | A Alcoa continuou a atingir a meta de ausência de perdas materiais no projeto ou operação dos controles internos dos relatórios financeiros. |



|    |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                |
|----|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12 | Ética e conformidade | Resolução de 90% dos casos reportados na Linha de Conformidade em 12 dias úteis até 2009.<br>(Uma recente avaliação da nossa capacidade de finalizar chamadas demonstra que alcançar a meta dos 12 dias úteis não é realista neste ponto. À medida que as condições de negócios mudarem, avaliaremos a possibilidade de alcançar esse objetivo.) | Reivindicações de Recursos Humanos, incluindo itens sobre folha de pagamento ou determinação de benefícios, foram resolvidos em 12 dias úteis, 95% do tempo verificado em 2008 |
|----|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: retirada do site [http://www.alcoa.com/brazil/pt/custom\\_page/reciclagem/meta\\_2020.asp](http://www.alcoa.com/brazil/pt/custom_page/reciclagem/meta_2020.asp), no dia 09 de setembro de 2010 às 12h30min.

Almeida (2009) cita um exemplo interessante de relacionamento com o público e redução dos impactos sociais da Alcoa do Brasil, quando a empresa quis apostar o valor de sua marca numa delicada expansão pela Amazônia:

Depois de um longo processo de negociação com a comunidade do município paraense de Juriti, 845 km a oeste de Belém, quase na fronteira com o estado do Amazonas, a Alcoa Alumínio S.A, subsidiária brasileira da Alcoa Inc., iniciou em 2005 a implantação de um projeto de extração de bauxita – a matéria prima da qual se produz o alumínio – na rica mina de Juriti. Como em tudo que se refere à Amazônia, os números impressionam. A reserva mineral incrustada na floresta é um dos maiores depósitos de bauxita de boa qualidade do mundo, com capacidade de exploração prevista por mais de 70 anos. A empresa planeja investir R\$1,3 bilhão na extração do minério, em uma unidade de beneficiamento situada a cerca de 60 km da área urbana do município e na construção de um novo porto no rio Amazonas e de uma ferrovia e uma rodovia de 55 km de extensão ligando as unidades. Serão cerca de 2 mil empregos diretos gerados durante as obras e 600 após a implantação da operação plena. (ALMEIDA 2009, p. 50).

O projeto é complicado por natureza e localização. Implantar uma mineradora – indústria altamente criticada pelo poder de destruição – na Amazônia – ecossistema que se tornou alvo constante de atenção, cobranças

e críticas de autoridades, ONGs e organismos internacionais, não é uma tarefa fácil.

Para não cometer erros já conhecidos de desprezo ao meio ambiente e à dignidade humana, a Alcoa decidiu buscar para Juriti o que se chama de “licença social”, um paradigma de atuações que vai muito além das autorizações legais para operar na mina. Para tanto, a empresa estabeleceu com a comunidade local uma série de ações para a introdução de melhorias em saúde, educação, cultura, meio ambiente, segurança e infraestrutura. Batizada de Agenda Positiva, a iniciativa é na prática um programa de desenvolvimento local montado pela empresa em paralelo à construção da estrutura necessária para a realização do seu negócio.

Para estabelecer essas metas, foi montado um conselho multistakeholder<sup>18</sup>, formado por nove representantes da sociedade civil, três do governo local, dois de empresas da região e um da Alcoa. Dentre os órgãos da comunidade local representados, estão sindicatos rurais, igrejas, associações comerciais, ONGs, grupos de pescadores, extrativistas e posseiros e até associações de moto taxistas. Almeida (2009) defende que:

Esse conselho é uma das pernas do tripé que constitui o Projeto Juriti Sustentável, também integrado pela construção dos indicadores de desenvolvimento de Juriti, coordenada pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas. A terceira perna desse tripé é constituída por um fundo financeiro de longo prazo, para o qual a Alcoa já contribuiu com R\$ 2 milhões, que visa reunir e gerir recursos financeiros e materiais a serem aplicados em projetos que integrem aspectos ambientais, sociais e econômicos destinados a promover o desenvolvimento e o bem estar da população local. (ALMEIDA, 2009, p.51)

Obviamente o processo não é tão simples quanto parece e o incentivo à explosão demográfica que a instalação de uma empresa desse porte numa comunidade carente, causa outras variantes sociais que precisarão ser trabalhadas. Os obstáculos para se conseguir a “licença ambiental” podem ser

---

<sup>18</sup> Conselho Multistakeholder é um conselho formado por diversos stakeholder da empresa. No caso da Alcoa, a organização se preocupou em ter representantes de várias esferas da sociedade que influenciam no modo de operar da empresa.

tão grandes quanto os enfrentados pelas mineradoras que optaram pelo processo tradicional, mas o projeto já é um marco pelo interesse em abrir diálogo com as comunidades ribeirinhas e tem tudo para dar certo.

#### **2.2.4 Suzano Papel e Celulose**

As origens da Suzano remetem à criação de uma empresa comercial por Leon Feffer, ucraniano que migrou para o Brasil em 1921 e passou a atuar com a venda de papéis. Logo depois, passou a se dedicar a atividades de manufatura, fabricando envelopes, sacos de papel, além de uma pequena tipografia.

Em 1939, abriu uma fábrica para agrupar todos os serviços que já desenvolvia. Mesmo com a fábrica em funcionamento, Feffer continuou dependente da importação da matéria prima, a celulose de *pinus*, e decidiu pesquisar alternativas que mais tarde, resultariam no desenvolvimento da celulose de eucalipto, descoberta essa que mudou os paradigmas da indústria de papel.

O Grupo Suzano promoveu, a partir dos anos 90, um amplo programa de reestruturação e de profissionalização, focando suas atividades em papel e celulose e em petroquímica. Como parte desse processo, também definiu suas políticas socioambientais, por meio de ações efetivas como a criação do Instituto Eco Futuro.

Nos primeiros anos do século XXI o grupo Suzano consolidou seu processo de gestão profissional e reviu suas estratégias de negócio, incorporando um modelo de Gestão Corporativa da Sustentabilidade.

O modelo de Gestão Corporativa da Sustentabilidade do grupo Suzano, apresentado na figura 2, procurou conciliar crescimento e rentabilidade, competitividade e sustentabilidade do negócio. Na condução dos negócios a empresa procura integrar os aspectos relacionados a riscos empresariais,

reputação da marca, sustentabilidade e planejamento estratégico. Estabelecendo critérios que priorizam a sustentabilidade dos negócios, relacionando-os aos impactos econômicos, sociais e ambientais que representam as estratégias de longo prazo e o posicionamento competitivo do grupo.

Figura 2 - PILARES DA GESTÃO SUZANO



Fonte: WWW.suzano.com.br, retirado do site no dia 08 de dezembro de 2010 às 11h20min.

Baseada no modelo apresentado na figura 2 e preocupada com o ambiente em que está instalada e se instalaria no futuro, o grupo Suzano criou em 1999 o Instituto Ecofuturo, organização não governamental que tem como missão promover a integração entre o homem e a natureza, por meio da educação ambiental. O ideal do instituto é conciliar o desenvolvimento econômico com o desenvolvimento humano e a conservação do meio ambiente, incentivando a construção coletiva de uma cultura de sustentabilidade. O Instituto Ecofuturo atua em parceria com empresas, com o poder público, ONGs, institutos de pesquisa e universidade nas áreas de educação e meio ambiente.

O uso da matéria prima do papel, a celulose do eucalipto sofre muitas críticas devido ao sistema de plantio da espécie. É verdade que no passado, boa parte das plantações de eucalipto foi feita à custa da derrubada de matas nativas, sobretudo na Mata Atlântica. Hoje, porém, o eucalipto funciona como uma barreira para o que resta desse ecossistema. Segundo o biólogo Mario

Mantovani, diretor da Fundação SOS Mata Atlântica, isso ocorre porque as florestas plantadas hoje são cultivadas num sistema conhecido como mosaico, em que áreas destinadas ao manejo são intercaladas por outras espécies nativas, com corredores planejados para a circulação de animais silvestres.

A Suzano Papel e Celulose tem entre seus produtos, o papel reciclado *Reciclato* feito a partir de sobras decorrentes do processo de fabricação do papel branco e aquelas recolhidas por trabalhadores que diariamente movimentam toneladas de lixo em carrinhos de madeira pelas ruas nas grandes cidades. Segundo Almeida (2009), comenta o projeto:

A empresa inovou em 2005, ao ajudar a articular e apoiar o Programa de Investimento Reciclável, que financia e capacita as associações de catadores, comprando deles o material recolhido. Com isso, mudou a vida de mais de 400 famílias pobres em São Paulo. É um número insignificante diante do universo de pobreza das grandes metrópoles brasileiras, mas sinaliza um possível caminho para a inclusão social aliada à geração de lucro.

Desenvolvido com o apoio do Banco Real e da Fundação Avina, o programa Investimento Reciclável é um fundo de capitalização que tem como diferencial a oferta de taxas subsidiadas e condições especiais para os pagamentos dos empréstimos de cooperativas paulistas de catadores de papel. As cinco cooperativas participantes do programa, podem fazer empréstimos entre R\$2 mil e R\$40 mil que podem ser pagos em até 21 parcelas, com correção de 1,2% ao mês e carência de até três meses para o primeiro pagamento. Os participantes do projeto piloto receberam treinamento para gerenciar as cooperativas e profissionalizar o serviço, incentivando seu empreendedorismo. Engenheiros foram contratados para dar cursos que melhorassem a triagem do material e o desenvolvimento do processo de separação, aprimorando as relações de trabalho. Os empréstimos das cooperativas permitiram que os catadores recebessem o dinheiro relativo à quantidade de papel coletada no momento da entrega do material, o que triplicou a quantidade de papel que levavam à cooperativa e permitiu que alguns dos cooperados elevassem a renda mensal médias para R\$750,0. (ALMEIDA, 2009, p.219)

Segundo Almeida (2009), a última mensuração de resultados, feita em 2008, provou que os investimentos nessa prática foram interessantes tanto para a empresa (que reaproveitou a matéria prima jogada fora para produzir) quanto para os trabalhadores (que tiveram incentivos para continuar na atividade de catadores de papel). O *Reciclato*, que adotou o slogan “papel com

papel social”, é vendido como um produto certificado, apto a atender clientes que optem por usar papel reciclado em suas operações. Ao mesmo tempo, gera renda tanto para a empresa quanto para os catadores incluídos.

Além desse projeto e do Instituto Ecofuturo, a empresa procura mostrar que tem a sustentabilidade em seu DNA a partir do momento em que todo o processo de produção do papel tem estratégias que minimizem impactos, reduzam custos e valorizem os profissionais envolvidos. Junto dessa preocupação a empresa combate o aquecimento global, já que o plantio de eucalipto absorve CO<sub>2</sub> da atmosfera, o ciclo produtivo gera créditos de carbono, contribuindo para combater o aquecimento global. Segundo o último inventário de emissões de gases do efeito estufa (GEE), para cada tonelada de GEE que a empresa emite, são resgatadas da atmosfera 3,8 toneladas.

Devido ao tipo de impacto de seu modelo de negócio, a Suzano se viu obrigada a criar algumas alternativas (muitas delas citadas acima) para tornar seu negócio viável em longo prazo e aceito pela sociedade. Luiz Antonio Cornacchioni, diretor de Relações Institucionais da empresa, considera que acertar no lado social das ações de sustentabilidade, lidando com pessoas e comunidades sem ser assistencialista, é a parte mais complicada da equação da sustentabilidade para a empresa, pois devido ao seu modelo de negócio, na parte ambiental, já acumulou uma experiência que a deixa mais confortável. Entretanto, a preocupação com as ações sociais como o Investimento Reciclável e o Instituto Ecofuturo, mostra que a empresa está interessada no ambiente em que se instalou e que entende o quanto o trabalho do tripé social, ambiental e econômico podem e devem trabalhar juntos para o crescimento do negócio para a gestão da imagem da empresa.

Prova dessa consciência da empresa, é o relatório anual de sustentabilidade<sup>19</sup>, que está em sua quarta edição. Elaborado com base nos indicadores e nas diretrizes do Global Reporting Initiative (GRI), o relatório de sustentabilidade 2009 apresenta as etapas do processo de produção e

---

<sup>19</sup> O relatório Anual de sustentabilidade da Suzano está disponível em : <http://www.suzano.com.br/portal/main.jsp?lumPagelId=402880911AA63B43011AA68A40FE168D>

comercialização dos produtos da empresa e os respectivos impactos socioambientais que podem decorrer desse ciclo, indicando transparência e seriedade, ao relatar no mesmo documento, as estratégias que adotam no sentido de minimizar tais danos.

Com a mensuração dos últimos resultados da empresa, pode-se perceber que os investimentos sócio-ambientais não foram em vão. O relatório aponta que a produção total aumentou 14 toneladas em 2009 e com isso o lucro líquido subiu 427 milhões de reais em 2009. Esse resultado foi obtido baseado em uma gestão sustentável que tem consciência de que precisa preservar o meio ambiente para assegurar a perenidade dos negócios e contribuir para os avanços econômicos e socioambientais do país.

## 2.2 Análise dos cases apresentados

Conforme citado no início do capítulo, as empresas têm usado sua expertise para planejar e desenvolver seus projetos de sustentabilidade com o objetivo de colaborar para os seus negócios. Quando necessitam trabalhar com algo que não conhecem, costumam contratar uma organização não governamental ou uma consultoria para auxiliá-los em projetos específicos.

A Tabela 2 destaca os pontos mais importantes de cada um dos casos apresentados e com isso, facilitar a análise que será apresentada a seguir.

Tabela 2 – Indicadores de sustentabilidade para análise dos casos apresentados

| Indicadores                  | <b>TV Globo</b>                                                                | <b>3 M</b>                                                                            | <b>Alcoa</b>                                                                 | <b>Suzano</b>                                                                                 |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Redução dos impactos sociais | Através do conteúdo inserido no vídeo, visa conscientizar a população sobre os | A empresa investe em tecnologia social e possui projetos de sucesso, como é o caso do | Relação com a comunidade do entorno das novas fábricas e locais de extração. | Realização de diagnóstico socioambientais em todos os locais onde atua e diálogo ativo com as |

|                                 |                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | mais diversos temas e fortalecer a educação pública incentivando a participação de todos na educação.                  | Soro Caseiro e da Massa do Bem. O Instituto 3M de inovação social orienta ações de Responsabilidade Social em torno de suas unidades.                                                                                                                                                                   | Projeto Juriti Sustentável é inovador para o setor por propor um diálogo entre todas as esferas da sociedade participantes do processo de instalação da mineradora.                                                                                                                                                                        | comunidades a fim de entender as reais demandas e propor projetos de interesse comunitário. As principais linhas de atuação são: Educação, Geração de Renda e Desenvolvimento Comunitário.                                                                                   |
| Redução dos impactos ambientais | O PROJAC é sustentável e auto-suficiente. Existem algumas campanhas de conscientização ambiental mas ainda são poucas. | A empresa incorporou em seu processo de produção metas para a redução do uso de energia e emissão de compostos orgânicos na atmosfera. Além disso, produz produtos que podem ajudar outras empresas a reduzirem o impacto ambiental. O foco das pesquisas da empresa esse ano é em energias renováveis. | A empresa estabeleceu um cronograma, denominado “Estratégia Global de Sustentabilidade de 2020”, o qual visa reduzir os impactos ambientais até 2020 em todas as unidades do planeta. Além disso, a empresa participa constantemente de discussões sobre a redução do aquecimento global e defende que o alumínio é um produto sustentável | Dentre as ações ambientais que a Suzano executa, destacamos: monitoramentos de fauna, flora e recursos hídricos, plantios em mosaicos e corredores ecológicos. Além disso, participa de várias ações que visam a preservação da biodiversidade em todos os biomas onde atua. |



|                                                           |                                                                                                                                |                                                                                                     |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                           |                                                                                                                                |                                                                                                     | por permitir a reciclagem inúmeras vezes sem que a qualidade do material seja perdida.                                                                                     |                                                                                                                                 |
| Foco na comunicação                                       | O foco da empresa é a comunicação e os projetos sociais são divulgados, o que favorece a comunicação institucional da empresa. | Os relatórios, folders e apresentações da empresa remetem à iniciativas de preservação da natureza. | A empresa divulga suas práticas sustentáveis e certificações que recebe para a imprensa, de forma que o cuidado com o meio ambiente e com a população possa ser percebido. | Apostamos numa comunicação clara e efetiva com todos os nossos stakeholders, através de diversos veículos e de diálogos ativos. |
| Profissional que cuida da área                            | Jornalista, administrador e RP.                                                                                                |                                                                                                     |                                                                                                                                                                            | Engenheiro agrônomo.                                                                                                            |
| Desempenho econômico da empresa em 2009                   | positivo                                                                                                                       | Positivo.                                                                                           | Mais baixo do que o de anos anteriores.                                                                                                                                    | positivo                                                                                                                        |
| Produce relatório de sustentabilidade ou de ações sociais | Sim, relatório de ações sociais.                                                                                               | Sim, Relatório Social.                                                                              | Relatório Anual de Sustentabilidade.                                                                                                                                       | Sim, relatório de sustentabilidade.                                                                                             |
| Tem Instituto ou Fundação da qual é mantenedora           | Sim, Fundação Roberto Marinho. Entretanto, os projetos da TV Globo são diferenciados dos da                                    | Sim, Instituto 3M de Inovação Social.                                                               | Instituto Alcoa . Atua por meio de programas sociais e a partir de doações das empresas do grupo, além de recursos                                                         | Sim, Instituto EcoFuturo.                                                                                                       |

|  |           |  |                                                        |  |
|--|-----------|--|--------------------------------------------------------|--|
|  | fundação. |  | adicionais<br>provenientes<br>da Alcoa<br>Foundation . |  |
|--|-----------|--|--------------------------------------------------------|--|

Fonte: Elaborada pela aluna Natália Di Ciero Toledo Leme.

Com o relato dos cases e a apresentação da tabela 2, podemos destacar alguns pontos característicos dos projetos de sustentabilidade de cada uma das empresas apresentadas.

Das sete dimensões propostas por Celine (2010) optamos por analisar três delas para analisar nos cases apresentados. As três dimensões selecionadas levando em conta a proximidade com a área de atuação do relações-públicas foram: o conceito de sustentabilidade, a estratégia adotada e a relação com *stakeholders*.

### 2.2.1 Conceito de Sustentabilidade

Conforme descrito no case apresentado, a TV Globo utiliza sua capacidade de mobilização como ferramenta de conscientização e captação de recursos para o desenvolvimento de seus projetos sociais. Devido ao negócio da empresa estar diretamente ligado à população e ter baixo impacto ambiental, a emissora de televisão se preocupa mais com as esferas social e econômica, do que com a ambiental, no tripé da sustentabilidade.

Mesmo assim, a empresa mantém em sua unidade de entretenimento PROJAC, em Jacarepaguá, no Rio de Janeiro, um exemplo de empresa auto-sustentável. Tem um gerador de energia hidroelétrica para suprir seu alto consumo e tratamento de água para a reutilização interna. Toda a estrutura dos cenários é feita com madeira reflorestada e o material é constantemente reaproveitado em outras produções. Além disso, no âmbito natural, a empresa apóia alguns projetos, como o Águas Claras do Rio Pinheiros, em São Paulo,

formado por empresas que estão à beira do rio, com o intuito de limpá-lo e melhorar sua utilização.

Como citado, a TV Globo tem poder de mobilização através da exposição de campanhas, programas e notícias. A empresa chega em 98,9% das casas dos brasileiros e seus programas são assistidos diariamente por milhões de pessoas. Como o Brasil é um país com baixo nível de leitura, a maioria das pessoas se informam apenas através da televisão, o que aumenta a responsabilidade da emissora em transmitir conhecimento e tentar mobilizar a população em prol da sociedade e do meio ambiente.

Alguns programas como o Globo Ecologia, Globo Universidade, Ação, entre outros, tem o intuito apenas de informar, mas é mediante os programas de entretenimento, como as novelas, que a emissora alcança mais pessoas com sua mensagem. O chamado merchandising social é utilizado para conscientizar as pessoas sobre temas que normalmente são tabus na sociedade, como a recuperação de drogados, o alcoolismo, o uso de camisinha, a doação de sangue, a adoção e a violência contra crianças e mulheres. Por meio das personagens das novelas e séries, a emissora transmite para o público como agir em determinadas situações e qual é o melhor caminho para se seguir.

Se fossemos analisar pautados apenas na mobilização citada até agora, segundo os critérios de Celine Pagani- Tougsant, a TV Globo estaria no nível II, que indica compromisso, ou seja, a empresa faz sua obrigação quanto emissora de televisão e reforça, com merchandising social.

Entretanto, a TV Globo tem três projetos próprios: o Criança Esperança, o Amigos da Escola e a Ação Global. Para administrar esses projetos, existe uma divisão de projetos sociais, dentro do departamento de comunicação da empresa. Além disso, a emissora fez parcerias importantes para cada projeto, a fim de aprimorar a gestão do projeto e dar mais credibilidade para os mesmos. Parcerias com organizações como o SESI, a UNESCO, a UNICEF, prefeituras e ONGs, tornam os projetos exemplo, já que envolvem o primeiro, segundo e terceiro setor para tornar alguma política pública mais eficiente.

Esses projetos levam à TV Globo a alcançar o nível III, inovação, já que relaciona seus *stakeholders* com os projetos. Tanto o governo, quanto

organizações não governamentais, outras organizações governamentais e os telespectadores, são mobilizados para tornarem os projetos mais efetivos em todo o país.

Manter os projetos em todo o território nacional é desafiador, mas como o sinal da emissora chega a todo o Brasil, a empresa faz projetos nacionais, o que dificulta sua gestão integral em todas as localidades. A parceria com outras instituições tem o intuito de ajudar na administração do dia a dia dos projetos também.

Já a 3M, companhia com um foco diferente de mercado - base científica – e que é líder no mercado de atuação, muito diversificado indo de cuidados com a saúde e segurança no tráfego a produtos para escritório, abrasivos e adesivos, tem uma experiência interessante com o desenvolvimento de produtos sustentáveis, já que fez desses produtos parte de seu negócio. Um exemplo são os Líquidos Supressores de Poeira e a película para janelas de escritórios, que visam a diminuição do uso de energia com ar condicionado.

Além de ter como visão, o desenvolvimento de soluções tecnológicas diversificadas e sustentáveis, para através do rompimento com os padrões convencionais de produção e consumo abrir caminhos para novas soluções e oportunidades de negócio, a empresa investe no Instituto 3M de Inovação Social, o qual orienta as ações de responsabilidade social no entorno de suas unidades.

A partir desse instituto, e de parcerias com universidades e institutos de pesquisa, a empresa buscou identificar boas ideias capazes de serem transformados em tecnologias sociais, como o soro caseiro, a massa do bem e o programa “Biodiesel na Escola”. Todos projetos da empresa, mostram que a preocupação está na conscientização, da educação e nas parcerias, melhoras a qualidade social e ambiental do entorno da empresa.

Além disso, o negócio da organização já busca reduzir os impactos ambientais na produção e no resultado final para seus clientes, o que coloca a 3M na categoria IV de conceito de responsabilidade social – Integração. Ou seja, a empresa se preocupa com o *triple bottom line* em todas as suas ações, tornando seus produtos mais sustentáveis, fazendo projetos sociais nas comunidades do entorno e abrindo novos mercados com produtos baseados no

desenvolvimento sustentável, o que interage as três esferas da sustentabilidade: ambiental, social e econômica.

Ao analisar a Alcoa, terceiro case apresentado nesse trabalho, podemos perceber que a empresa é uma das pioneiras na área de sustentabilidade. Já em 1952, a Alcoa criou a *Alcoa Foundation*, com a missão de investir ativamente na qualidade de vida das comunidades onde a Alcoa atua. Com essa criação, pode-se perceber que a empresa não esperou as cobranças do governo e da sociedade para tomar atitudes relativas ao alto impacto social e ambiental que o negócio da empresa causa.

O negócio da Alcoa – mineração – tem um alto impacto ambiental (extração de minério exige normalmente polui rios, desmata e causa muita poeira) e social (principalmente para as comunidades do entorno das fábricas). Devido a isso, a empresa tem o dever cívico de trabalhar de forma sustentável, preocupando-se em reduzir o impacto ambiental no processo de fabricação do alumínio e dando suporte para as comunidades atingidas por esse impacto.

Se em 1952, a empresa já contava com uma fundação, atualmente os planos da e metas da organização pautados na sustentabilidade, elevam-na à categoria V na classificação proposta por Celine (2010) - transformação –que indica que a sustentabilidade já faz parte do DNA da empresa.

Grande prova disso é a “Estratégia Global de Sustentabilidade”, como mostra a Figura 2, criada em 2000, é composta por um cronograma que visa reduzir os impactos ambientais causados em todas as unidades da Alcoa no mundo. A empresa se mostra interessada e preocupada com a sustentabilidade, ao inserir em seu plano de negócio, diretrizes que contemplam o *triple bottom line*: sucesso econômico, respeito e proteção aos funcionários, respeito e proteção às comunidades, produtos e processos seguros e sustentáveis, ecoeficiência, responsabilidade final e governança. Cada área estabeleceu metas de curto e longo prazo, baseadas nessas diretrizes, e isso torna a empresa, exemplo de gestão sustentável.

A Suzano é uma das mais importantes empresas do país e que tem o valor da sustentabilidade enraizado em seu modo de operar e em sua estratégia de negócio. O modelo de Gestão Corporativa da Sustentabilidade do grupo Suzano procura conciliar crescimento, rentabilidade, competitividade e

sustentabilidade do negócio. Na condução dos negócios, a empresa procura integrar os aspectos relacionados a riscos empresariais, reputação da marca, sustentabilidade e planejamento estratégico. Estabelecendo critérios que priorizam a sustentabilidade do negócio, relacionando-os aos impactos econômicos, sociais e ambientais que representam as estratégias de longo prazo e o posicionamento competitivo do grupo.

Além disso, a empresa é criadora e mantenedora do Instituto Ecofuturo e tem um dos produtos baseado na sustentabilidade – o papel Reciclato. Todos esses fatores classificam a Suzano no nível V – transformação, do conceito de responsabilidade social, o que indica que a empresa tem a sustentabilidade incorporada ao seu DNA. Para atingir esse nível, a empresa já teve que passar por conceitos de filantropia, pagamento correto de imposto, relacionamento com *stakeholders*, pelo conceito de *triple bottom line*, para então, chegar ao nível V que indica que a sustentabilidade está enraizada nos valores e ações da empresa.

As empresas aqui analisadas foram classificadas em diferentes níveis, entretanto, todas têm a preocupação com as ações sócio-ambientais e os impactos que isso pode causar em seu desenvolvimento econômico. Algumas empresas já chegaram ao nível máximo, e agora precisam apenas aperfeiçoar as práticas e manter os valores da sustentabilidade vivos, para que seja traçada uma nova história no mercado brasileiro, outras, precisam aperfeiçoar sua estratégia de sustentabilidade e inserir tais valores na estratégia de negócio da empresa, conscientizando os colaboradores e melhorando o relacionamento com os *stakeholders*.

É importante que as empresas que ainda não atingiram o nível V, estabeleçam metas, para que o conceito de sustentabilidade seja incorporado a todos os níveis da organização o mais rápido possível. Só assim, melhoraremos as condições de vida da população, conservaremos o meio ambiente, e tornaremos a economia do Brasil mais forte e perpétua.

### 2.2.2 Estratégia adotada

A TV Globo, segundo os critérios de análise de Celine (2010) estaria no nível IV de estratégia, ou seja, integração, uma vez que tem os projetos como valor agregado ao seu negócio e mantenedores de um bom relacionamento com os diversos públicos.

Os projetos já possuem marcas fortes para o público da emissora e abrem portas para o relacionamento com diversas instituições governamentais e não governamentais o que facilita o negócio da empresa para outros assuntos também. Além disso, como os projetos têm muita visibilidade, é difícil para a emissora se desfazer deles agora, pois seria um descaso com a população, o que aumenta o valor dos mesmos para o negócio e imagem da empresa.

A 3M se enquadra na classificação V de estratégia: transformação. Isso porque a empresa criou mercado com a sustentabilidade. Ao investir em produtos que reduzem o uso de energia, usam nanotecnologia e exploram biotecnologicamente os recursos naturais da floresta em pé (tais como óleos, enzimas e princípios ativos), ou seja, sem o desmatamento, a empresa se posiciona como exploradora racional dos recursos naturais, transformando os padrões convencionais de produção e consumo e abrindo novas oportunidades de negócio.

No que diz respeito à Estratégia de negócio, a Alcoa apresenta o nível IV – Integração, uma vez que produz valor agregado com a sustentabilidade incorporada ao seu negócio. As diretrizes, metas e projetos da organização com seus funcionários e com a comunidade do entorno das unidades Alcoa fazem com que a imagem da empresa melhore perante o público interno e externo e o valor do produto vá além do monetário, já que a ele, está incorporado o respeito e a tentativa de máxima preservação do ecossistema para a perpetuação do negócio.

A Suzano, no conceito de estratégia estabelecido por Celine (2010), sob o qual estamos analisando todas as empresas, se mantém no nível V-transformação, pois seu plano de negócio sustentável a ajudou a criar mercado, seja com o papel **reciclato**, seja com a licença social que busca

obter para entrar em novas áreas, a empresa hoje tem uma boa reputação e busca investir cada vez mais em sustentabilidade.

Como a empresa atua na área ambiental, fazer ações nessa área é mais fácil e pode deixar a organização em uma zona de conforto. Entretanto, a Suzano não realiza ações que contemplem apenas o tripé ambiental e investiu também no social, mostrando que a empresa está interessada no ambiente em que se instalou e que entende o quanto o trabalho do tripé social, ambiental e econômico pode e deve trabalhar juntos para o crescimento do negócio e para a gestão da imagem da corporação. Prova disso são as ações sociais da empresa como o Investimento reciclável (detalhado no case) e o Instituto EcoFuturo.

Pode-se perceber que independentes do nível em que estejam todas as empresas analisadas, buscam incorporar ao seu negócio a sustentabilidade. Por isso, é importante que cada vez mais a sociedade cobre essa postura das organizações, fazendo que os desenvolvimentos na área sejam mais rápidos e de melhor qualidade.

### **2.2.3 Relação com *stakeholders***

Conforme apresentado, a TV Globo tem muitas parcerias com diversos parceiros dos três setores da sociedade civil para todos os seus projetos. Isso leva a emissora a se enquadrar no nível mais alto de relação com *stakeholders* proposto por Celine (2010), o nível V que indica transformação. Para estar nesse nível a organização deve articular alianças entre setores e é exatamente isso que a TV Globo faz em seus projetos, articula as organizações para tornarem os projetos mais eficientes.

Conforme apresentado no case, a 3M tem parcerias com diversas instituições para desenvolver tecnologia social e difundir suas práticas. Entre as organizações parceiras, estão a faculdade Metrocamp, a APAE Campinas e escolas do entorno das unidades da empresa, o que caracteriza o



envolvimento com os três setores também (governo, econômico e não governamental).

Essa forma de relacionamento leva a empresa a se classificar segundo os critérios que estão sendo utilizados nesse trabalho, no setor V, indicando transformação, já que a empresa possui aliança entre setores nos seus projetos sociais, administrados pelo Instituto 3M e no seu negócio que busca ser sustentável.

Ao se analisar a relação da Alcoa com seus *stakeholders* pode-se perceber que a empresa tem a preocupação de fazer projetos que realmente interessem aos públicos que serão beneficiados por eles. Prova disso é o projeto Juriti Sustentável, no qual a empresa estabeleceu com a comunidade local, uma série de ações para a introdução de melhorias em saúde, educação, cultura, meio ambiente, segurança e infra - estrutura.

Para estabelecer essas metas, a empresa montou um conselho, formado por nove representantes da sociedade civil, três do governo local, dois de empresas da região e um da Alcoa. Esse exemplo, de conselho *multistakeholder*, eleva à organização ao nível V - transformação, no que diz respeito à relação com *stakeholders*. A aliança entre setores proposta pela organização é exemplo para diversas empresas, e faz com que os projetos sócio-ambientais desenvolvidos pela organização realmente beneficiem todas as partes, trazendo resultados econômicos para empresa, licença social para atuar e desenvolvimento para as regiões onde atua.

A última das empresas analisadas nesse trabalho, a Suzano, mantém um relacionamento mais intenso com o terceiro setor através do Instituto Ecofuturo, o qual atua em conjunto com empresas, com o poder público, com outras ONGs, com institutos de pesquisa e universidades, na área de educação e meio ambiente. Como a empresa é fundadora e mantenedora do Instituto, ela participa de decisões e acompanha as ações do mesmo, fazendo com que a empresa tenha um relacionamento mais próximo com seus *stakeholders*.

Além disso, a empresa tem um trabalho com as comunidades nas quais vai se instalar para conseguir a licença social, ou seja, para que a sociedade aceite a empresa e tenha mais qualidade de vida a partir do momento em que a empresa está ali. Em algumas cidades muito pequenas, a Suzano levou o

desenvolvimento. É o caso de Mucuri, na Bahia, onde a empresa, para poder se instalar teve que montar uma vila para os trabalhadores, hospital e escola em parceria com o poder público. Práticas como essa, mostram que a empresa tem preocupação no relacionamento com os *stakeholders*.

Devido a esses fatores, a empresa se encaixa no nível IV do relacionamento com *stakeholders* – Integração. Através desse relacionamento, a empresa busca aprimorar seu negócio e melhorar a qualidade de vida de seus colaboradores. Talvez falte um investimento maior com os públicos que não levam benefícios diretos à empresa, mas podem contribuir para a imagem e reputação da organização. Ao se relacionar com os públicos, uma organização não pode pensar apenas em benefícios diretos, é preciso agir pensando no futuro e se relacionar para a transformação positiva da sociedade.

Entretanto, ao analisar o relatório de sustentabilidade da Suzano e o modelo de gestão sustentável, pode-se perceber que a empresa caminha para isso, e em breve, poderá ser classificada nesse quesito, no nível V, para o qual é necessário fazer alianças entre os diversos setores.

Não importa em que nível as empresas analisadas se relacionam com os seus *stakeholders*. É importante ressaltar que todas já repararam na importância que esse relacionamento tem para o desenvolvimento do negócio e a urgência em se aperfeiçoar o relacionamento com todos os públicos, para que sejam evitadas crises de imagem, dificuldades de instalação das unidades e baixa aceitação do público – fatores que influenciam diretamente a prospecção econômica da empresa.

As Tabelas 3, 4, 5 e 6 apresentadas abaixo, indicam onde cada empresa está posicionada segundo os critérios propostos por Celine (2010). Em Azul está a TV Globo, em verde a Suzano, em vermelho a 3M e em marrom a Alcoa.

Tabela 3 – Posicionamento das empresas analisadas segundo os critérios de Tougant (2010) – TV Globo

### Los Estados de la RSE (The Stages of Corporate Citizenship)



|                             | I. Marginal       | II. Compromiso              | III. Innovación             | IV. Integración             | V. Transformación         |
|-----------------------------|-------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Concepto de RSE             | Pago de impuestos | Filantropía                 | Stakeholders                | Triple Bottom Line          | DNA de la empresa         |
| Estrategia                  | Cumplimiento      | Licencia Para Operar (LPO)  | Business case               | Valor agregado              | Creación de mercado       |
| Liderazgo                   | Sin compromiso    | Comienza a apoyar           | Apoya con convencimiento    | CEO es abanderado de la RSE | Líderes visionarios       |
| Estructura                  | Informal          | Por departamento            | Comités entre departamentos | Integrada con el negocio    | Parte del negocio         |
| Manejo de Asuntos           | Defensiva         | Reactiva                    | Sistema establecido         | Responsable                 | Proactiva                 |
| Relaciones con Stakeholders | Unilateral        | Comunicación ambos sentidos | Influencia Mutua            | Ganancia-Ganancia           | Alianzas entre sectores   |
| Transparencia               | Protección        | Relaciones Públicas         | Reporte Social              | Accountability              | Verificación con terceros |

Fuente:  
(BCCCC)

© The Boston College Center for Corporate Citizenship

Fonte: Adaptado de WWW.bostomcollege.com

Tabela 4 – Posicionamento das empresas analisadas segundo os critérios de Tougant (2010) – 3M do Brasil

### Los Estados de la RSE (The Stages of Corporate Citizenship)



|                             | I. Marginal       | II. Compromiso              | III. Innovación             | IV. Integración             | V. Transformación         |
|-----------------------------|-------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Concepto de RSE             | Pago de impuestos | Filantropía                 | Stakeholders                | Triple Bottom Line          | DNA de la empresa         |
| Estrategia                  | Cumplimiento      | Licencia Para Operar (LPO)  | Business case               | Valor agregado              | Creación de mercado       |
| Liderazgo                   | Sin compromiso    | Comienza a apoyar           | Apoya con convencimiento    | CEO es abanderado de la RSE | Líderes visionarios       |
| Estructura                  | Informal          | Por departamento            | Comités entre departamentos | Integrada con el negocio    | Parte del negocio         |
| Manejo de Asuntos           | Defensiva         | Reactiva                    | Sistema establecido         | Responsable                 | Proactiva                 |
| Relaciones con Stakeholders | Unilateral        | Comunicación ambos sentidos | Influencia Mutua            | Ganancia-Ganancia           | Alianzas entre sectores   |
| Transparencia               | Protección        | Relaciones Públicas         | Reporte Social              | Accountability              | Verificación con terceros |

Fuente:  
(BCCCC)

© The Boston College Center for Corporate Citizenship

Fonte: Adaptado de WWW.bostomcollege.com  
Tabela 5 – Posicionamento das empresas analisadas segundo os critérios de  
Toussant (2010) – Alcoa

| Los Estados de la RSE<br>(The Stages of Corporate Citizenship) |                   |                             |                             |                             |                           |
|----------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------|
|                                                                | I. Marginal       | II. Compromiso              | III. Innovación             | IV. Integración             | V. Transformación         |
| Concepto de RSE                                                | Pago de impuestos | Filantropía                 | Stakeholders                | Triple Bottom Line          | DNA de la empresa         |
| Estrategia                                                     | Cumplimiento      | Licencia Para Operar (LPO)  | Business case               | Valor agregado              | Creación de mercado       |
| Liderazgo                                                      | Sin compromiso    | Comienza a apoyar           | Apoya con convencimiento    | CEO es abanderado de la RSE | Líderes visionarios       |
| Estructura                                                     | Informal          | Por departamento            | Comités entre departamentos | Integrada con el negocio    | Parte del negocio         |
| Manejo de Asuntos                                              | Defensiva         | Reactiva                    | Sistema establecido         | Responsable                 | Proactiva                 |
| Relaciones con Stakeholders                                    | Unilateral        | Comunicación ambos sentidos | Influencia Mutua            | Ganancia-Ganancia           | Alianzas entre sectores   |
| Transparencia                                                  | Protección        | Relaciones Públicas         | Reporte Social              | Accountability              | Verificación con terceros |

Fuente: (BCCCC)

© The Boston College Center for Corporate Citizenship

Fonte: Adaptado de WWW.bostomcollege.com  
Tabela6– Posicionamento das empresas analisadas segundo os critérios de  
Toussant (2010) – Suzano Papel e Celulose

| Los Estados de la RSE<br>(The Stages of Corporate Citizenship) |                   |                             |                             |                             |                           |
|----------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------|
|                                                                | I. Marginal       | II. Compromiso              | III. Innovación             | IV. Integración             | V. Transformación         |
| Concepto de RSE                                                | Pago de impuestos | Filantropía                 | Stakeholders                | Triple Bottom Line          | DNA de la empresa         |
| Estrategia                                                     | Cumplimiento      | Licencia Para Operar (LPO)  | Business case               | Valor agregado              | Creación de mercado       |
| Liderazgo                                                      | Sin compromiso    | Comienza a apoyar           | Apoya con convencimiento    | CEO es abanderado de la RSE | Líderes visionarios       |
| Estructura                                                     | Informal          | Por departamento            | Comités entre departamentos | Integrada con el negocio    | Parte del negocio         |
| Manejo de Asuntos                                              | Defensiva         | Reactiva                    | Sistema establecido         | Responsable                 | Proactiva                 |
| Relaciones con Stakeholders                                    | Unilateral        | Comunicación ambos sentidos | Influencia Mutua            | Ganancia-Ganancia           | Alianzas entre sectores   |
| Transparencia                                                  | Protección        | Relaciones Públicas         | Reporte Social              | Accountability              | Verificación con terceros |

Fuente: (BCCCC)

© The Boston College Center for Corporate Citizenship

Fonte: Adaptado de WWW.bostomcollege.com

Podemos perceber que as empresas ainda não atingiram a excelência em sustentabilidade, pois não atingiram o nível V nos três critérios analisados. Entretanto, caminham para atingir a excelência de forma rápida e eficiente. O primeiro passo que era o diagnóstico da importância das práticas de sustentabilidade, todas já deram e falta aperfeiçoá-los e adaptá-los às diferentes realidades para que liguem os três pilares da sustentabilidade de forma a tornar os seus negócios mais duradouros e rentáveis.

### **2.3 Entre o discurso e a pratica de sustentabilidade**

Os exemplos demonstrados acima são apenas uma fatia do “bolo” de ações de sustentabilidade praticadas pelas empresas brasileiras e multinacionais presentes no Brasil. A diversidade de atividades desenvolvidas, deve-se ao quadro socioambiental apresentado por nosso país. Segundo o World Resources Institute<sup>20</sup> (2008), órgão da ONU, o Brasil é detentor de 11,6% de toda a água doce disponível no mundo e da maior floresta tropical do mundo, o que atraia muitos olhares sobre os cuidados que temos com esse ecossistema. Em contrapartida, somos um país pobre, em que o PIB é US\$ 8.220<sup>21</sup>, 10% da população vive com menos de dois dólares por dia<sup>22</sup> e o IDH de 2010 mostrou que o país se encontra no 73º lugar no ranking mundial.<sup>23</sup>

Se o governo não consegue suprir as necessidades da população, as empresas têm tentado ajudar naquilo que podem para conseguir um ambiente cada vez mais sustentável, com qualidade de vida melhor e a economia crescendo. Não é uma tarefa fácil, mas os exemplos citados nesse capítulo provam que é possível.

---

<sup>20</sup> Disponível em : <http://meioambienteagua.pbworks.com/Porcentagem> , acessado no dia 26 de setembro de 2010, às 21:07.

<sup>21</sup> Dados do IBGE divulgados no final de 2009.

<sup>22</sup> Dados divulgados pelo IPEA, Instituto Econômico de Pesquisa Aplicada em julho de 2010.

<sup>23</sup> IDH ( Índice de Desenvolvimento Humano) é uma medida comparativa que engloba três dimensões: riqueza, educação e esperança média de vida. É uma maneira padronizada de avaliar e medir o bem estar da população mundial. Disponível em: <http://faa.edu.br/economia/i.php>

Entretanto, é preciso tomar muito cuidado para que as práticas sustentáveis corporativas não se tornem apenas uma estratégia de marketing, na qual as ações são superficiais e a preocupação com a imagem da corporação é maior do que a preocupação com o resultado do benefício de ambas as partes: organizações e públicos.

O primeiro ponto a se entender é que a organização não pode assumir toda a responsabilidade sobre os destinos de uma sociedade, mas pode ajudar os seus públicos a terem uma melhor qualidade de vida. Segundo Grunig (2009), a interpretação de organizações e públicos exige que a organização seja responsável por esses públicos se desejar ter bons relacionamentos. Grunig (2009) utiliza o conceito de responsabilidade pública defendido por Preston e Post (1975) para explicar esse conceito:

Preston e Post (1975) utilizaram o conceito de responsabilidade pública, abandonando o conceito mais frequentemente utilizado de “responsabilidade social”, que muitas vezes é mencionado como uma das metas das relações públicas. A responsabilidade social é um conceito abrangente o qual sugere que uma organização deve ser responsável perante a sociedade. Porém, sociedade, é um conceito amplo e vago, enquanto que os públicos podem ser identificados mais facilmente, pois são grupos que a organização influencia, tais como empregados, comunidades, ou acionistas. (GRUNIG, 2009, p. 33)

Com o conceito apresentado por Preston e Post (1975), podemos entender que as relações públicas e a responsabilidade pública tornam-se praticamente sinônimos, uma vez que uma organização responsável é aquela que assume as consequências que exerce sobre os seus públicos. Para conseguir exercer tal relacionamento com os públicos e com excelência, é preciso ter a responsabilidade social no DNA da empresa, ou seja, na prática de sua estratégia de gestão. Conforme reforça Zarpelon:

Responsabilidade Social é a responsabilidade assumida diante da sociedade em relação à geração de empregos, pagamento de salários dignos, à arrecadação correta da carga tributária, ao aumento da qualidade de vida, à assimilação e transferência de tecnologia, ou qualquer outro fator que possa agregar benefício para a gestão e para a sociedade. (ZARPELON, 2006.0.15)

Dessa forma, é preciso que a sustentabilidade esteja presente no bojo da filosofia da gestão empresarial, o que envolve sua estratégia, seus valores e sua cultura. Os valores da empresa são os principais responsáveis pela ação coerente de todos os atores organizacionais envolvidos nas decisões, simples e complexas, tomadas pela empresa. Sendo assim, a sustentabilidade deve ser entendida como um elemento essencial para a organização e que não se torne filantropia ou marketing social, conceitos habitualmente confundidos, mas que não geram os mesmos resultados para a sociedade e para a organização.

Segundo Meira e Silva (2007), a filantropia trata basicamente da ação externa da empresa beneficiar a comunidade por meio de ações assistencialistas. O Marketing Social se dá pela apropriação das ferramentas do marketing tradicional para promover ações sociais que agreguem valor à imagem empresarial. Ambas as praticas visam à construção de uma imagem positiva frente à comunidade circunvizinha, órgão da imprensa e demais públicos de interesse.

Por outro lado, fortalecer a imagem da empresa por meio da divulgação das práticas de responsabilidade sócio-ambiental é uma prática válida e de inteligência estratégica. Entretanto, se tais práticas forem irreais ou superficiais, a estratégia também assim será gerando um investimento instável que em longo prazo pode ser muito prejudicial à imagem da empresa, podendo levar inclusive, a uma crise de imagem.

A fim de superar as ações superficiais de responsabilidade social e ambiental, as empresas passaram a divulgar suas ações por meio de relatórios, os chamados balanços sociais ou relatórios de sustentabilidade, por meio dos quais apresentam os resultados de suas ações dentro de um período. Tal ação é baseada nos princípios da sustentabilidade de ética, transparência e cidadania, já que tornam explícitas suas ações e investimentos sociais e ambientais ao público. Biazotto confirma:

O interesse manifesto da sociedade pelo comportamento ético das organizações promoveu a multiplicação dos instrumentos de avaliação e monitoramento corporativo. Nesse universo, o balanço social é uma das ferramentas de comunicação que mais se destaca, por estabelecer um diálogo profundo entre a empresa e os públicos interessados nos desafios que ela enfrenta. (BIAZOTTO, 2006, p.23).

Segundo o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas<sup>24</sup>, o balanço social é um demonstrativo publicado anualmente pela empresa reunindo um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade. Sua função principal é tornar pública a responsabilidade sócio-ambiental empresarial, construindo maiores vínculos entre a empresa, a sociedade e o meio ambiente.

Esses relatórios fazem parte também da estratégia de divulgação das práticas sustentáveis. As empresas que atuam com transparência e valores pautados na sustentabilidade devem apresentar esses resultados e ações aos públicos, para que a reputação da organização seja positiva e se fortaleça, de modo a se destacar perante a concorrência por trabalhar pautada nos três pilares da sustentabilidade. As formas de comunicar sustentabilidade e a importância do profissional de Relações Públicas nessa atividade serão discutidas no próximo capítulo.

---

<sup>24</sup> O Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas é uma instituição de utilidade pública federal, sem fins lucrativos, sem vinculação religiosa e a partido político. Sua missão é construir a democracia, combatendo as desigualdades e estimulando a participação cidadã. Disponível em : [WWW.balancosocial.org.br](http://WWW.balancosocial.org.br)



### **CAPÍTULO 3**

## **RELAÇÕES PÚBLICAS E A COMUNICAÇÃO SUSTENTÁVEL**

### 3.1 Comunicação Sustentável

A informação tem sido o centro do processo do desenvolvimento sustentável. Entretanto, isso não é suficiente, pois o que envolve a população em prol de algum assunto não é a informação, mas sim a comunicação. Para Dragon (2006):

Campanhas informativas podem ser úteis em circunstâncias específicas, entretanto elas não desenvolvem o poder nas pessoas de vencerem as barreiras da pobreza. A informação sozinha não soluciona os problemas estruturais como: social, econômico e político, que são as principais causas da pobreza e do desenvolvimento não sustentável. (DRAGON, 2006, p. 2)

É importante estabelecer a diferença entre informação e comunicação. Segundo Dragon (2006), “a comunicação não diz respeito a mensagens, mas sim à processos de diálogo”. Comunicação não é o acúmulo de dados, é o jeito de participar do processo de decisão para as mudanças de atitude pelo desenvolvimento sustentável.

Ou seja, a comunicação faz com que as pessoas não sejam apenas passivos receptores de mensagens, mas sim que se sintam parte do processo do desenvolvimento sustentável. A comunicação exige que o diálogo seja um processo composto por vários níveis e que envolva todos os *stakeholders* para o desenvolvimento sustentável. Dragon (2006) reforça que:

Para o diálogo estar no mesmo nível, ou seja, em igual condição e para a participação do público ser realmente verdadeira, eficiente e democrática, não existe outro caminho que não seja a comunicação, pois esta é participativa, sustentável e tem como base o diálogo. (DRAGON, 2006, p.3).

Apenas com a informação e a comunicação é que se mobiliza o público verdadeiramente, já que não se pode defender uma causa sem conhecê-la e entendê-la. Nesse sentido é importante estabelecer o que é comunicação sustentável para que a mesma não perca força no momento de conscientizar e mobilizar a sociedade. Fernández (2010), formado em comunicação e editor da revista Panorama Mineiro, “a comunicação sustentável é uma comunicação sustentada e constante no tempo”, ou seja, atende as demandas do tempo em que está sem deixar de ser sustentável e promove a discussão do assunto, difundindo a informação e atendo aos interesses dos stakeholders sem pré visando o desenvolvimento sustentável.

Para isso, as organizações e o governo precisam ter um melhor entendimento da importância do processo de comunicação no desenvolvimento sustentável e tomar atitudes que vão além do jargão e do discurso, mas que incitam o diálogo, a discussão e a conscientização do público. Para o efetivo desenvolvimento sustentável, precisamos comunicar processos e políticas que são sustentáveis. Só assim o processo será completo.

### **3.2 Relações Públicas e seu conceito contemporâneo**

Existem diversas linhas sobre o surgimento das relações públicas e alguns historiadores discordam da teoria de que as relações públicas surgiram nos Estados Unidos, por afirmarem que muitas comunidades antigas, já praticavam as relações públicas, entre elas os imperadores da China há mais de cinco mil anos.

O Ser Humano sempre se relacionou e precisou da comunicação para expressar o que queria e embora as primeiras práticas rudimentares de Relações - Públicas possam ter-se iniciado milhares de anos atrás, o exercício da atividade somente passou a ser considerado como uma profissão há cerca de um século no mundo e desde 1967 no Brasil.

Segundo Grunig (2009) as práticas de Relações Públicas são estudadas por pesquisadores e acadêmicos há mais de quarenta anos ao redor do mundo e foram constatadas cinco importantes tendências que estão ocorrendo atualmente:

Primeiro, as relações públicas estão se tornando uma profissão embasada em conhecimentos científicos. Em segundo lugar, as relações públicas estão assumindo uma função gerencial em lugar de se constituírem apenas numa função técnica de comunicação. Terceiro, os profissionais de Relações Públicas estão se tornando assessores estratégicos menos preocupados do que seus antecessores com a publicidade nos meios de comunicação de massa. Quarto, as relações públicas deixaram de ser uma profissão exercida apenas por homens para serem uma profissão exercida por uma maioria de mulheres e por profissionais de grande diversidade étnica e racial. Quinto acreditamos que atualmente quase toda a prática de relações públicas é global e não está confinada às fronteiras de um só país. (GRUNIG, 2009, p.18).

Atualmente, mais do que trabalhar a imagem das pessoas e organizações através da mídia de massa, os profissionais de relações públicas têm percebido que com a revolução midiática, a internet, as mídias sociais, blogs, etc., as pessoas controlam a forma como usam a mídia, muito mais do que a mídia controla o comportamento dos que a utilizam. Segundo Grunig (2009), os profissionais de Relações públicas estão mais propensos a auxiliar os públicos na construção de imagens positivas sobre a organização na medida em que a orientam a se comportar da forma como o público externo espera dela. Em outras palavras, os profissionais de relações públicas contemporâneos entendem que devem servir aos interesses das pessoas afetadas pelas organizações caso queiram também atender aos interesses dos empregadores para os quais trabalham.

Com isso, a profissão de Relações Públicas tem o intuito de criar valor para a organização por contribuir para o equilíbrio entre os interesses da organização e dos seus *stakeholders*, ou seja, pessoas que são influenciadas

direta ou indiretamente pela organização, ou por aqueles que têm o poder de influir.

As relações públicas não devem se restringir as táticas de comunicação que criem uma impressão nas mentes dos públicos que permite à organização proteger-se do seu ambiente. Muito pelo contrário, os profissionais de Relações Públicas devem ver a atividade de relações-públicas como uma atividade de relacionamento com os *stakeholders*, como uma forma de aproximar a organização de seu ambiente e não de protegê-la de seus públicos e de possíveis críticas que possam surgir. Grunig (2009) reforça que:

As organizações mantêm relacionamentos com a sua “família” de colaboradores, com as comunidades, com os governos, consumidores, investidores, financistas, patrocinadores, grupos de pressão e com muitos outros públicos. Em outras palavras, as organizações necessitam de *relações públicas* porque mantêm *relacionamentos com os públicos*. As organizações têm sucesso quando alcançam suas missões e objetivos, e a maioria delas prefere escolher as suas próprias missões e estabelecer os seus próprios objetivos. Raramente, entretanto, podem fazê-lo sozinhas. Os públicos também têm interesses nas organizações e podem, assim, empenhar-se para influenciar as missões e objetivos dessas organizações. (GRUNIG, 2009, p. 27)

Na maioria das definições de Relações Públicas, encontramos dois elementos constantes: a comunicação e a administração. Segundo J.Grunig e Hunt (1984) as relações públicas são a administração da comunicação entre uma organização e seus públicos. Dessa forma, o profissional deve se preocupar com a atuação e o comportamento da empresa e da reputação que isso pode causar. Os profissionais de relações públicas são analistas de cenário e precisam enxergar o problema antes que ele aconteça, pautado nas ações da empresa para que elaborem estratégias de relacionamento e de comunicação que evitem a formação de cenários negativos à corporação.

Ferrari (2009, pg. 165) complementa e diz que:

Quando cunhamos o termo ‘analista de cenários’ (FERRARI, 2008, pag. 88), foi justamente para chamar a atenção do profissional de relações públicas para a sua função de preparar a organização para a administração dos conflitos e o enfrentamento de ameaças. Diante dos inúmeros desafios que podem atingir as organizações, ele se adianta e analisa os contextos interno e externo em suas dimensões social, econômica, política, tecnológica e comunicacional, com a intenção de identificar o conjunto de pontos fortes e pontos fracos, de ameaças e oportunidades e de compreender o mecanismo de relacionamento com os públicos que os compõem, o que lhe dará base para a proposição de soluções estratégicas e de objetivos e metas de comunicação coerentes com as metas e objetivos da organização (FERRARI, 2009, P. 165).

Dessa forma, é de extrema importância que o profissional de relações públicas faça parte do gerenciamento estratégico da empresa, para que possa ajudar a organização a tomar as decisões pautadas na missão e nos valores que quer atingir e na reputação que terá a partir dessa definição perante seus públicos.

Para relacionarmos o profissional de relações públicas com as práticas de sustentabilidade da empresa, é preciso primeiro entender o que são as chamadas organizações públicas. A interpretação de organizações públicas, segundo Grunig (2009), exige que a organização seja responsável por esses públicos se desejar ter bons relacionamentos.

Assim, Grunig ressalta que Preston e Post (1975) utilizaram o conceito de responsabilidade pública, abandonando o conceito de responsabilidade social que muitas vezes é mencionado como uma das metas das relações públicas. A responsabilidade social é para os autores um conceito abrangente o qual sugere que uma organização deve ser responsável por toda a sociedade. Porém “sociedade” é um conceito amplo e vago, enquanto “públicos” podem ser identificados mais facilmente, pois são grupos que a organização influencia, tais como empregados, comunidades e acionistas.

Desse modo, uma organização responsável é aquela que assume as consequências que exerce sobre os seus públicos. A essência das relações

públicas, segundo Grunig (2009) é tornar a organização e o seu quadro gerencial mais responsável perante aqueles públicos que influenciam e, neste sentido, a atividade de relações públicas é o exercício da responsabilidade pública.

O conceito de responsabilidade pública está dentro do guarda chuva da sustentabilidade. A empresa moderna tem que assumir as conseqüências que exerce sobre seus públicos abrangendo o social e o ambiental para atingir a licença social e continuar crescendo economicamente. Além disso, apenas com uma gestão ambientalmente correta, muitas empresas continuaram produzindo em grande escala nos próximos anos.

O profissional de relações públicas deve ter habilidade para se tornar líder de sustentabilidade dentro de uma organização por ter capacidade para assumir a comunicação como uma oportunidade de transformar. Dessa maneira, os relacionamentos com os públicos se transformam e a imagem perante a sociedade também. Uma empresa que se enquadra nos padrões de sustentabilidade cada vez mais exigidos pelo público, se verdadeiramente o faz se torna mais responsável e passa mais credibilidade, melhorando sua reputação dentro do mercado.

### **3.3 Relações - Públicas como estratégia de relacionamentos**

Como o próprio nome dado à profissão diz o profissional de relações públicas tem a expertise para elaborar de forma estratégica a comunicação a fim de intensificar e aprimorar o relacionamento entre esta e seus públicos. Se formos buscar embasamento em outras línguas, veremos que perto de nós, nos países da América do Sul, o profissional de relações públicas é chamado de *relacionista*, ou seja, aquele que cuida dos relacionamentos.

É essencial considerar que o processo de comunicação só se efetiva quando há o relacionamento entre pessoas ou entre uma organização e seus públicos. O êxito do relacionamento com os públicos está baseado no mapeamento dos mesmos e no vínculo que deve ocorrer entre os envolvidos no processo.

As organizações têm que deixar de fazer ações pontuais e inserir na estratégia de negócio da corporação um processo de relacionamento que torne a comunicação permanente e duradoura. Segundo Ferrari (2008) a intenção de manter o processo de comunicação permanente e duradouro tem por finalidade consolidar a marca, promover a credibilidade e a reputação e, evidentemente, uma vez cumpridas essas funções, agregar valor aos negócios das organizações.

Nos dias atuais, destaca-se uma maior pressão no ambiente organizacional. Os distintos segmentos de público estão mudando de perfil e comportamento, tornando-se cada vez mais exigentes. Construir relações que sejam estabelecidas em parâmetros que gerem valor para os *stakeholders* e que sejam percebidas como alinhadas às suas expectativas, torna-se fator de extrema importância para as organizações.

Um exemplo de exigência atual, por parte dos públicos, é a sustentabilidade da organização, medida através dos produtos e serviços oferecidos e na forma como a organização se apresenta ao mercado e à sociedade. A tendência cada vez mais forte é que a sustentabilidade esteja incorporada na missão e nos valores das organizações, a fim de se tornar parte da estratégia de negócio das empresas, seja para ser aceita pelos públicos, seja para conseguir que seu negócio se torne perene e conte com os recursos necessários por mais tempo.

Segundo Ferrari (2003), na área de Relações Públicas, a estratégia é indispensável para a garantia da qualidade do relacionamento da organização com seus públicos e para a criação de valores a serem incorporados pelos



funcionários, clientes, fornecedores e acionistas, que resultem, entre outras vantagens, na maximização de seus negócios. Ferrari ainda reforça que:

É dever do profissional de relações-públicas ser crítico frente às conseqüências da adoção irrestrita deste pensamento. Para nós, profissionais de relações – públicas e da comunicação, a função estratégica da comunicação, deve, em primeiro lugar, ter como meta o equilíbrio do bem-estar-social, mediante a melhoria da qualidade de vida e do trabalho, a construção de relações mais democráticas e justas que agreguem outros valores como a maximização do retorno, da competitividade e da eficiência organizacional. Este tipo de postura estratégica/ ética que deve permear as ações das relações públicas conduz a organização a um comportamento ecológico responsável, a tentar superar as injustiças sociais, a apoiar atividades comunitárias e a exercitar a cidadania. (FERRARI, ano 2003, p.3)

É importante destacar, que as relações públicas ultrapassam o nível de atuação interna a que é frequentemente associada. Por pressão da sociedade, a questão da sustentabilidade vem se tornando estratégica para todos os tipos de instituições e com isso, as relações - públicas vêm ganhando uma nova dimensão.

Segundo Ferrari (2008), para traçar as estratégias de relações públicas, os profissionais de comunicação devem compreender seu papel de agentes e mediadores da cultura organizacional, na medida em que, ao analisar os elementos constitutivos da organização e ao desenhar sua estratégia, estarão também, de certa forma, contribuindo para uma introdução de novos valores. Segundo a autora, é na análise de cenários que o profissional de relações públicas encontra sustentação para cumprir sua missão de colaborar com a alta administração no estabelecimento do verdadeiro sentido dos propósitos da organização, assim como na promoção do espírito empreendedor das pessoas que a integram e no desenvolvimento de valores que permeiem seu cotidiano.

Para que os cenários sejam analisados corretamente, é preciso que o mapeamento dos públicos esteja concluído e que sejam traçadas estratégias

de comunicação e relacionamento com os mesmos. França também reforça que:

A tarefa primeira de qualquer gestão é identificar os públicos a serem gerenciados de maneira coordenada e efetiva. Público não é um todo monolítico, ao contrário: “é uma mescla complexa de grupos com diversos enfoques culturais, étnicos, religiosos e econômicos, e cujos interesses às vezes coincidem e outras vezes entram em conflito”. (FRANÇA, 2008, p.18)

Fica claro, portanto a importância de identificar esses públicos e incluí-los no planejamento estratégico de comunicação da empresa para atingir as metas e aperfeiçoar o relacionamento de forma a alcançar os objetivos pretendidos pela organização.

### **3.3.1 Mapeamento e importância dos públicos**

Identificar os públicos de uma organização para traçar as estratégias de relacionamento com os mesmos, não é uma tarefa fácil. O mapeamento é essencial para que as organizações hierarquizem a importância de cada público para o seu negócio.

Os públicos de uma organização são frequentemente chamados de *stakeholders*. Segundo Grunig (2009) existe uma sutil diferença entre os termos que é importante na prática de relações públicas estratégicas. Grunig (2009) argumenta:

Definimos *stakeholders* como as categorias gerais de pessoas que são afetadas por consequências reais ou potenciais das decisões organizacionais estratégicas. Os *stakeholders* são pessoas que incorrem em algum risco quando a organização toma decisões. Categorias de *stakeholders* geralmente são o foco de programas de relações públicas, tais como relações de *stakeholders* geralmente são o foco de programas de relações

com funcionários, com a comunidade, com investidores, com consumidores ou com o governo. (GRUNIG, 2009, p. 84)

Existem *stakeholders* passivos e ativos. O público interno, por exemplo, é um *stakeholder* passivo, também chamado de público latente. Os *stakeholders*, segundo Grunig (2009), que se tornam mais conscientes e ativos podem ser descritos como públicos conscientes e ativos.

França et al (2009, p.225) defende a teoria de classificação dos públicos de Freeman, elaborada a partir do mapeamento dos *stakeholders*.

É pela via de relacionamentos que se determinam quais serão os públicos interlocutores da organização e que se estabelece a aproximação, a compreensão entre as partes, as estratégias que ordenam a tomada de decisões quanto às ações a serem praticadas para conseguir a parceria, a colaboração, o comprometimento desses públicos e o apoio da opinião pública para a legitimação de seus empreendimentos. Os relacionamentos corporativos, pela sua extensão e diversidade, revestem-se de peculiaridades institucionais, mercadológicas, jurídicas, sociais, governamentais, e de outras que os podem tipificar para que se construa a engenharia das redes de relacionamento, determinem seus objetivos e o nível de interdependência da organização das partes interessadas.

Segundo França et al (2009), “embora deva haver uma preocupação com os públicos gerais da empresa, não é necessário estabelecer relações com todos eles. É importante que o profissional de relações públicas saiba mapear esses públicos e identificar aqueles que interferem de tal forma no negócio, que a organização precisa deles para sobreviver e para se consolidar nos setores onde atua”. França et al (2009,p.225) classifica os diversos tipos de relacionamento em:

- Relacionamentos institucionais
- Relacionamentos com colaboradores (h-relacionamentos)
- Relacionamentos governamentais; legais; oficiais
- Relacionamentos mercadológicos; negócios; clientes

- Relacionamentos com fornecedores
- Relacionamentos com empresas – cliente B to B; B to C
- Relacionamentos com entidades financeiras; investidores
- Relacionamentos associativos; entidades de classe
- Relacionamentos sociais; terceiro setor; comunitários
- Relacionamentos com prestadores de serviços
- Relacionamentos com a concorrência
- Relacionamentos com a mídia
- Relacionamentos internacionais
- E-relacionamentos<sup>25</sup>

A forma com que tais relacionamentos são apresetnados permite que o profissional de relações públicas crie redes de relacionamento. É importante ressaltar que dentro de cada item apresentado, é preciso identificar quem é o público a ser atingido e quais as políticas e estratégias que deverão ser seguidas para que o diálogo com eles tenha sucesso.

Para se mensurar os resultados das estratégias de relacionamento e, conseqüentemente do trabalho do profissional de relações públicas, é preciso analisar o grau de credibilidade, ética, fidelidade, satisfação, confiança, visibilidade pública, imagem pública positiva atingida com os públicos acima citados. A ausência de crises é outro forte indicativo.

---

<sup>25</sup> Segundo França(2009,p.226), “os e-relacionamentos são aqui lembrados diante da necessidade que têm as organizações contemporâneas de utilizar todos os recursos da internet, que é uma rede eletrônica de relacionamentos e promoção de negócios. As organizações são ainda pressionadas a criar blogs corporativos para a divulgação de informações e a dispor de um recurso que lhes permita defenderem-se rapidamente de qualquer ataque que lhes possa ser feito. Os e-relacionamentos nada mais são do que um instrumento de relacionamento e de comunicação que não são capazes de por si só formar públicos, mas tão somente criar audiências”.

Segundo Grunig (2009) o retorno sobre relacionamentos normalmente chega de uma só vez. Bons relacionamentos com alguns públicos, como consumidores, podem produzir uma fonte contínua de renda, mas na maioria dos casos, o retorno acontece de uma só vez – por exemplo, quando crises, greves, boicotes, regulamentações, litígios ou má publicidade são evitados ou suavizados. De forma semelhante, relacionamentos com doadores potenciais devem ser cultivados durante anos até um de eles efetuarem uma grande doação. Como resultado é difícil vincular os retornos de longo prazo sobre as relações públicas para os valores investidos na função de cada ano.

### **3.3.2 – Mensuração dos resultados do trabalho do profissional de relações - públicas**

Mesmo sendo difícil mensurar o valor das relações públicas, Grunig (2009) defende que ainda assim podemos explicar como a profissão tem valor positivo para a organização, levando a teoria dos especialistas em contabilidade. Tais profissionais nos dizem que uma atividade organizacional tem valor se a receita cresce ou se os custos ou riscos diminuem. Teoricamente, pode-se explicar que bons relacionamentos com relações públicas colaboram para o aumento da receita ao permitir a venda de seus produtos a clientes satisfeitos, assim como ao assegurar investimentos e estimular doações, ou expandir a produção ou as operações de venda.

As relações públicas também reduzem custos da organização que poderiam ser despendidos por oposições na comunidade, processos legais, regulamentações, boicotes, treinamento de novos empregados para substituir os que deixaram a organização ou publicidade negativa na mídia. Desenvolver bons relacionamentos antes da tomada de decisão pode também “reduzir o

risco” porque a alta administração poderá considerar os interesses dos públicos antes de deliberar sobre algo.

Sendo assim, fica claro que o profissional de relações públicas agrega valor à organização na medida em que, por meio de estratégias de relacionamento, alcança resultados positivos de aceitação, imagem e posicionamento ético da organização e consequentemente, para a eficácia organizacional.

Segundo Ferrari (2003), atualmente, felizmente para os profissionais de relações públicas, as mudanças têm sido tão rápidas que parte dos executivos começa a perceber que a questão da comunicação como uma estratégia pode agregar valor à organização. Al Ries (2003) defende as relações públicas como uma função mais importante que a propaganda para a legitimação das marcas, uma vez que a perenidade de uma marca ou conceito de uma organização depende de opiniões, atitudes e comportamentos que são a essência das ações de relações públicas.

Para conquistar o reconhecimento da alta administração e agregar valor ao departamento de comunicação/ Relações Públicas, é preciso que o profissional identifique os públicos estratégicos e desenvolva uma ampla rede de relacionamentos que permitam que ambas as partes possam ser beneficiadas. O conceito de sustentabilidade está diretamente relacionado ao benefício de ambas as partes, ou seja, da empresa e dos públicos que influenciam seu trabalho, imagem e crescimento.

### **3.4 Relações Públicas X Sustentabilidade**

Se o profissional de relações públicas é um *expert* em relacionamentos, como apresentado nesse capítulo, e usa essa estratégia para agregar valor à organização e manter uma reputação positiva perante os públicos ou *stakeholders*, é importante que esse profissional esteja informado das

preferências, tendências e exigências que tais públicos têm perante a organização.

Porter (1990) destacou que “corporações pressionadas pelo governo ou por clientes para aperfeiçoar a qualidade e a segurança de produtos ou para reduzir a poluição estão em vantagem porque sabem como trabalhar com públicos que limitam seus concorrentes”.

Vernice e J. Grunig (2000) ampliaram a ideia de Porter ao incluir relacionamentos com públicos de interesse no ambiente institucional. Por exemplo, explicam que uma corporação que soluciona com sucesso seus problemas de poluição, geralmente, ao ser pressionada por públicos ambientalistas, adquire uma vantagem sobre as organizações concorrentes que se recusam a colaborar com ativistas ambientalistas para solucionar seus problemas de poluição. Para uma corporação, maus relacionamentos com públicos de interesse, funcionários, comunidades, governo e mídia custam dinheiro. Da mesma forma, uma agência do governo que responde bem a pressões de seus eleitores terá mais chance de conquistar apoio desses públicos ao concorrer por recursos públicos limitados.

Dessa forma, pode-se entender que o profissional de relações públicas deve trabalhar para que a organização sempre cumpra com os seus deveres perante a sociedade para que os relacionamentos sejam pautados na ética e na verdade.

Em recente pesquisa realizada pela *UN Global Compacts*, em parceria com a ACCENTURE, com 766 CEO's de empresas de diversos setores, foi constatado que a sustentabilidade é *top of mind* para os CEO's em todo o mundo. Ou seja, diferente da pesquisa realizada em 2007, na qual o tema parecia apenas emergir como preocupação crescente que estava começando a reformular regras da concorrência, em 2010 os CEO's na busca por novas prioridades estratégicas perceberam que práticas sustentáveis de negócios estão abrindo novos mercados, conduzindo novos modelos e exigindo inovação. As indústrias se viram obrigadas a alterar as estruturas de custos e a

sustentabilidade passou a permear todos os elementos estratégicos e operacionais das empresas.

A pesquisa se torna mais interessante para os profissionais de relações públicas ao mostrar que o comprometimento com a sustentabilidade demonstrado pelos CEOs é devido à urgente necessidade em recuperar a confiança do público e dos principais *stakeholders*, como os consumidores e governo. Ou seja, a pesquisa mostra que o público tem exigido esse posicionamento das corporações e os responsáveis pelas organizações têm percebido a necessidade de criar estratégias para a manutenção do relacionamento. Podemos afirmar isso na citação de Lacy (2010) quando afirma que o:

Marca forte, confiança e reputação é a maior motivação para a adoção de práticas de sustentabilidade para 72% dos CEOs entrevistados. Entretanto, CEOs assumem que suas empresas são mais respeitadas e de credibilidade que a indústria em geral – tornando real o conceito que executivos costumam subestimar a opinião pública. (LACY et al., 2010, p.12).

A citação acima relata que para 72% dos CEO's, o fortalecimento da marca, a confiança e a reputação são os motivadores para ter ações de sustentabilidade na estratégia da empresa. Ou seja, a sustentabilidade está diretamente relacionada com o trabalho do profissional de relações públicas atual.

Outro dado interessante é a pesquisa realizada pela agência de relações públicas Edelman Worldwide em 2009, que constatou o quanto a construção da credibilidade perante os públicos é importante. Na Tabela 5 podemos verificar que 81% dos consumidores se recusam a comprar produtos ou a utilizar serviços de empresas que não confiam, ou seja, o desenvolvimento da empresa está diretamente relacionado à construção de confiança com esses públicos:



Tabela 5 – Reação do Público contra empresas sem credibilidade



- Fonte: Pesquisa realizada pela Edelman Worldwide, 2009.

As questões levantadas por essas pesquisas mostram que a sustentabilidade terá que deixar de estar presentes em práticas pontuais para fazer efetivamente parte das estratégias dos negócios das empresas. O modelo de negócio de hoje envolve o meio ambiente, a sociedade e a economia, causando mudanças no modo de gerenciar uma empresa e criando novas oportunidades para dinamizar os processos.

Dessa forma, é importante constatar que o profissional de relações públicas deve estar apto para trabalhar com essas questões e torná-las verdadeiras dentro da empresa, de forma que o relacionamento com todos os *stakeholders* sejam pautados na ética e na transparência e os processos de produção sejam mais sustentáveis, deve fazer parte comitê que trabalha as políticas da organização. Se o processo não for de dentro para fora, o esforço mencionado como importante pelos CEO's para melhorar a imagem, reputação e confiança da empresa perante os públicos será em vão, ou formará um processo frágil, que em longo prazo poderá ser transformado em uma crise.

Após trabalhar as estratégias internas da empresa para atuar com o *triple bottom line* da sustentabilidade, o profissional de Relações Públicas deve

mostrar isso para os públicos da organização, por meio de estratégias de comunicação e relacionamento, inserindo as técnicas de comunicação a favor da organização e da sustentabilidade.

### **3.5 Como fazer uma comunicação sustentável**

As organizações que optam por trabalhar verdadeiramente com a sustentabilidade devem mostrar isso aos públicos internos e externos e começar a utilizar as boas práticas como exemplo, de forma que a empresa tenha reconhecimento pelo que faz e agregue valor à sua marca por isso.

Os cases apresentados no capítulo 2 deste trabalho são bons exemplos de organizações que atuam sustentavelmente e divulgam suas práticas. A TV Globo tem mais facilidade para isso por contar com a programação da emissora disponível quando é necessário falar sobre assuntos institucionais. Entretanto, a emissora também divulga seu trabalho em outros veículos como revistas da Editora Globo. O que falta, segundo os dados colocados na análise dos cases, seria uma conscientização mais efetiva dos colaboradores quanto às práticas realizadas.

Já a Suzano, a 3M e a Alcoa, não têm a mídia à sua disposição. Com isso, o trabalho de assessoria de imprensa é mais difícil, porém os resultados do esforço são compensatórios, já que as empresas aparentam ter a consciência de que para se comunicar externamente é preciso que antes os colaboradores estejam cientes e envolvidos nas ações.

O comunicador que trabalha com a sustentabilidade, deve ser mais que um transmissor de informações. Ele deve ter a capacidade de angariar informações de qualidade, para a partir delas, fazer com que as pessoas reflitam sobre a importância e o valor das práticas exercidas pela organização. Para isso, o profissional deve alinhar conceitos de sustentabilidade e comunicação e oferecer informações práticas e reflexão para o posicionamento da organização. É preciso que todos dentro da empresa entendam sobre o que

está sendo falado, para que depois tais informações sejam refletidas externamente.

Dentre os cases citados, a Suzano e a Alcoa são as que melhor conscientizam seu público interno antes de exporem as suas ações para os demais *stakeholders*. Tal fator pode estar relacionado ao negócio das empresas, que por trabalharem diretamente com o meio ambiente, afetam a natureza e as comunidades onde estão inseridas, necessitando alcançar a licença social para atuar com tranquilidade, transparência e ética.

É importante, entretanto, que a comunicação não seja feita apenas para estabelecer uma relação entre o tema e a marca, fato que tem ocorrido muito, desde 1990, quando o Brasil começou a se conscientizar da real importância da sustentabilidade. Dantas (2009) destaca esse cuidado quando afirma que:

A sustentabilidade tem levado diversas organizações a investir em ações agressivas de comunicação, a fim de estabelecer uma conexão entre o tema e suas marcas. Nos mais diferentes setores, o discurso da empresa “mais sustentável”, da empresa que “tem a sustentabilidade em seu DNA” e “no seu dia a dia” é recorrente. (DANTAS, 2009, p.91)

Segundo Bicalho e Borda (2009), esse “abuso” da expressão sustentabilidade faz com que grande parte dessas empresas, para se apropriarem do conceito, lancem campanhas sem o devido conhecimento do tema ou respaldo na prática, o que pode afetar a percepção do público sobre a empresa, levando-a ao descrédito e ferindo sua reputação – um ativo intangível vital para a perenidade do negócio.

O CEBDS, Centro Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável, realizou uma pesquisa em 2008, chamada “Comunicação e Sustentabilidade: O que sua organização pensa e faz nesta área?”. Participaram da pesquisa cerca de 25 empresas associadas e que revelou

informações importantes sobre sustentabilidade e comunicação dentro dessas empresas.

Segundo a pesquisa, 85% das empresas entrevistadas têm como o principal objetivo compartilhar as melhores práticas, ao fazer comunicação da sustentabilidade, e apenas 15% têm como objetivo melhorar a reputação da empresa. Por outro dado interessante verificar que em 50% das companhias entrevistadas, a área responsável pela comunicação da sustentabilidade é a área de comunicação interna e em apenas 15% é a área de gestão ambiental.

Após ser apresentado o conceito de sustentabilidade, as interfaces do *triple botom line*, algumas práticas recentes no Brasil, o papel do profissional de relações - públicas ao comunicar sustentabilidade e se relacionar com seus públicos, cabe a nós definir a melhor forma de comunicar essas práticas realizadas pelas corporações. Segundo o guia realizado pelo CEBDS existem três dimensões fundamentais para comunicar esse tema:

- a comunicação **da** sustentabilidade;
- a comunicação **para a** sustentabilidade;
- a sustentabilidade **da** comunicação.

Essas três dimensões devem estar intrinsecamente relacionadas durante todo o processo de comunicação, pois são elas que nos ajudam a entender que o mais importante é a coerência entre a realidade da empresa e o que ela comunica. Os comunicadores devem ser facilitadores do entendimento e difusores do engajamento das empresas e das pessoas, passando a ter papel ainda mais fundamental nas organizações.

Segundo o guia do CEBDS, a comunicação é a área chave no suporte para as outras áreas e os diferentes processos, necessários às empresas em busca da sustentabilidade. A reputação da empresa está diretamente ligada a sua

sobrevivência, o que destaca a importância de uma comunicação bem feita e do profissional de relações públicas. Não se pode esquecer de que os comunicadores não são os únicos responsáveis pela construção da imagem de cada empresa, pois esse papel cabe a todos os seus funcionários, é uma responsabilidade transversal a todas as áreas. Por esse motivo é importante que os colaboradores da organização estejam interados sobre as práticas sustentáveis da mesma, para que a comunicação comece de dentro para fora.

A comunicação da sustentabilidade tem como objetivo comunicar o que a empresa faz como ela faz e porque ela faz. Por meio desses fatores, a empresa deve buscar empatia com seus públicos de relacionamento. A prática mais utilizada para essa dimensão da comunicação sustentável tem sido os relatórios de sustentabilidade ou balanços sociais, documentos gerados pelas empresas para declarar todo o seu desempenho econômico e seus impactos no meio ambiente em um determinado período.

Segundo o CBDS (2008,p. 25),espera-se que esses relatórios tenham tanto as informações positivas quanto as negativas sobre a empresa.

A transparência deve ser a forte marca de um relatório de sustentabilidade. Existem vários modelos de relatórios, dos mais simples aos mais elaborados, todos auxiliam as empresas a preencher itens e planilhas que as colocarão numa régua comparativa a outras empresas - de mesmo setor e porte ou não. Em um relatório de sustentabilidade, tão importante quanto relatar é como relatar.

Os relatórios de sustentabilidade ou balanços sociais ajudam ainda as organizações a superarem um grande desafio que é criar instrumentos de acompanhamento e controle do desempenho social e ambiental. Segundo Bicalho (2009), se os indicadores de responsabilidade social ajudam a diagnosticar as práticas empresariais, necessário se faz estabelecer uma rotina de avaliação e monitoramento dos resultados propostos e desenvolvidos.

Mas nem só de relatórios sociais ou de sustentabilidade se faz a comunicação da sustentabilidade. Muito pelo contrário, já que grande parte do público que a organização quer atingir não tem acesso aos relatórios. É importante que o público interno da organização esteja engajado e mobilizado para então sensibilizar os demais públicos de relacionamento sobre os valores e princípios das práticas sustentáveis da empresa.

Para que a comunicação da sustentabilidade ajude a fortalecer a marca da organização, é preciso, segundo o guia CEBDS (2008), fomentar a construção de uma identidade e da marca pautadas na sustentabilidade e com base em atitudes reais e conscientes.

Segundo Dantas (2009), as marcas que trabalham com o conceito de sustentabilidade devem ter como parte do seu discurso as práticas sustentáveis. Isto equivale a dizer que as pessoas que as adotem passarão a tê-las como partes de suas vidas, ou, em outras palavras, associarão a causa à marca que a pratica. As organizações tem que ter claro que isso acontece em ambas as situações, quando a empresa tem uma prática ruim e quando tem uma boa prática. O autor afirma ainda que essas marcas têm a pirâmide invertida em relação às marcas tradicionais, ou seja, as marcas usuais tentam seduzir seus consumidores primeiramente pelas características estéticas de seus produtos ou serviços, enquanto a estética em um projeto social ou socioambiental não é um requisito primordial (mas necessário). Dantas (2009) reforça o conceito:

A marca, portanto, tem a responsabilidade de refletir o posicionamento da organização perante a sociedade. Um dos requisitos para avaliar o valor de uma marca é ir medindo o reconhecimento e a reputação que a marca tem junto às pessoas que olham para ela e admiram e acabam guardando essas marcas dentro de seus cérebros e corações. Diferentemente de marcas de produtos que ao fechar a loja já não estão mais expostos, as marcas sociais e socioambientais estão mais expostas a perda de valor e investimentos caso tenham práticas que entrem em conflito com a responsabilidade socioambiental, com o mau atendimento do consumidor, a exploração de trabalho infantil, condições precárias de trabalho, desrespeito ao meio ambiente, etc. (DANTAS, 2009, p.67)

É necessário, portanto que o responsável pela comunicação da sustentabilidade alinhe esse discurso em todos os materiais de comunicação da empresa e no modo de se relacionar com os *stakeholders* para que o discurso seja coerente com a prática e não ocorram ruídos de comunicação.

As mídias sociais podem ser uma boa forma de comunicar a sustentabilidade da organização, pois por meio dela conseguimos abrir um canal de comunicação direto com o público da organização, através do qual serão divulgadas informações, mas também serão recebidos comentários, elogios, dúvidas e até reclamações. Segundo o relatório CEBEDS (2008), o twitter, por exemplo, pode ser um ótimo termômetro para medir a opinião do público da organização sobre determinada ação, já que permite variadas buscas por *tags* (palavras chave).

Segundo o PNUMA<sup>26</sup>, Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (2007), uma organização pode ter quatro diferentes objetivos na configuração de suas mensagens corporativas em relação à sustentabilidade. São eles<sup>27</sup>:

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

---

<sup>26</sup> O Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente é o órgão da ONU ( Organização das Nações Unidas) responsável pelo meio ambiente.

<sup>27</sup> Todos os critérios são encontrados no guia CEBDS (2008) e foram retirados pelos organizadpres do guia do *Sustainability Communication – A Toolkit for Marketing and Advertising Courses* (2007) – UNEP.

2. **Marketing Verde** – a comunicação dos produtos faz referência às características com respeito ao meio ambiente inerentes a eles e aos processos de sua fabricação e de contribuições ao desenvolvimento local. Nesse caso, a interação tende a ser prioritariamente promocional: as mensagens procuram vender produtos “verdes” de empresas que os vêem como oportunidade de negócio.

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

4. **Marketing social** – encontra-se no limiar das dimensões da comunicação da sustentabilidade e da comunicação para a sustentabilidade. Nessa estratégia, a comunicação institucional e de produtos é um meio de motivar os consumidores a terem um comportamento socioambiental 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, 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 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.



Pode-se perceber que apesar das várias formas de se comunicar a sustentabilidade de uma organização, é preciso sempre ter domínio sobre as estratégias e negócio da organização e principalmente sobre os públicos que se pretende atingir. É preciso entender que os públicos são heterogêneos e que existem canais adequados para cada um deles.

Para se comunicar a sustentabilidade, é preciso em primeiro lugar analisar em que estágio a organização se encontra. A Tabela 6 pode ajudar nesse diagnóstico.

Tabela 6 – Diferentes estágios de engajamento das empresas em sustentabilidade

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

Fonte: Guia CBDES de comunicação sustentável, 2008, p.30.

Segundo o guia CEBDS, em todas as etapas da Tabela 6 é preciso que haja um trabalho de comunicação para informar os públicos de relacionamento

sobre o que a empresa está fazendo. No último estágio – liderança social', uma vez que pode considerar que a empresa está comunicando para a sustentabilidade, ou seja, para provocar mudança.

A comunicação para a sustentabilidade é um dos indicativos de mudança, de que esse valor está sendo incorporado a todas as áreas da organização. Nessa dimensão da comunicação se tem como objetivo dialogar, mobilizar e educar os diversos públicos de relacionamento. Na comunicação para a sustentabilidade, a empresa assume o papel de influenciadora de sua cadeia de valor e de seus públicos de interesse.

Para que essa dimensão da comunicação seja eficiente, é preciso entender o que faz as pessoas mudarem de comportamento. Segundo o guia CEBEDS (2008), recentemente publicações de educação, comunicação e meio ambiente, o *Environmental Education & Communication For a Sustainable World – Handbook for International Practitioners*, editado pela GreenCOM<sup>28</sup>, agência americana especializa no desenvolvimento internacional de projetos ambientais, sociais e econômicos, afirma que por anos, comunicadores vem tentando identificar fatores que influenciam o comportamento de indivíduos e empresas. Uma grande variedade de teorias foi proposta, mas ainda não surgiu um modelo que explique todos os comportamentos humanos individuais e em grupos e o porquê de serem tão diferentes.

Dentro das empresas, porém, de acordo com estudo de Prochaska e DiClemente (2008), publicado no guia CEBEDs, o comportamento se desenvolve em cinco diferentes estágios, como pode ser observado na Tabela 7:

---

<sup>28</sup> Environmental Education Communication for a sustainable world. Handbook for international practitioners, 2000.

Tabela 7 – Diferentes Estágios do comportamento sustentável das empresas

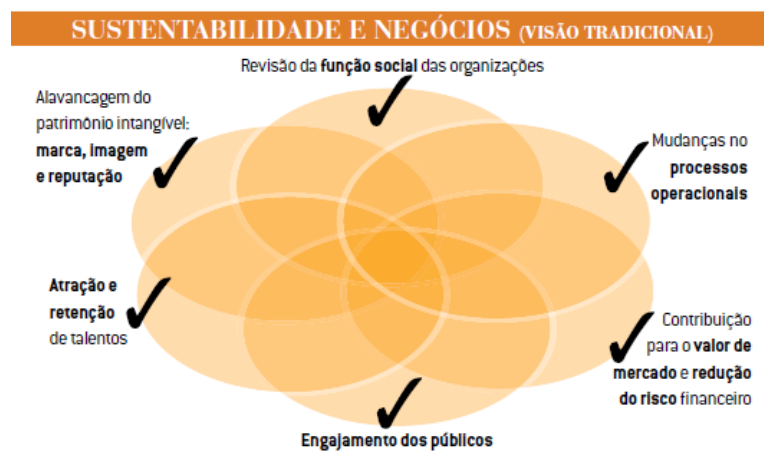
|                       |                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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: Prochaska and diclemente, tabela 2, p.12. *Environmental, education & communication – international handbook for practioners, greencon.*

O comunicador, ao atuar na comunicação para a sustentabilidade deve atuar como agente socioambiental, ou seja, exigir que os funcionários da organização tenham uma postura sustentável, cumprindo com os deveres cívicos e transformando o ambiente em que convivem participar de ao menos uma ONG relacionada ao setor da empresa, estimular o relacionamento da organização com o mundo acadêmico, criar um canal que possibilite a troca com os consumidores, ou seja, ter uma ação específica para cada *stakeholder*, por mais simples que ela seja.

O modelo tradicional de sustentabilidade não visa a transformação da sociedade como um todo. Na Figura 4 pode-se perceber que as mudanças estão propostas, mas como realizá-las e relacioná-las não é citado.

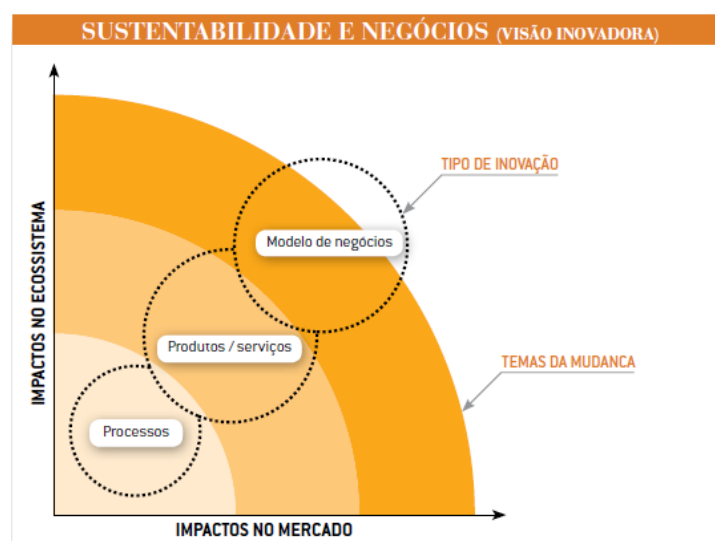
Figura 4 – Sustentabilidade e Negócios (Visão tradicional)



Fonte: Guia de comunicação sustentável CEBDS (2008, p.42)

É preciso inserir a comunicação para a sustentabilidade para que o modelo de sustentabilidade fique completo e cubra as brechas deixadas pelo modelo tradicional. Dessa forma, a Figura 5 mostra o padrão ideal a ser seguido por uma empresa:

Figura 5– Sustentabilidade e Negócios (Visão Inovadora)



Fonte: Guia de comunicação sustentável CEBDS (2008, p.43)

O guia CEBED (2008) aborda ainda alguns pontos importantes, para que a comunicação para a sustentabilidade não enfraqueça a imagem e reputação

da empresa, construída anteriormente através da comunicação da sustentabilidade. O primeiro ponto é agir antes de comunicar, ou seja, não adianta comunicar aquilo que não é feito dentro ou através da própria organização, além disso, é preciso ter cuidado para não propor ações de que a organização é incapaz de realizar.

É preciso usar as palavras e termos corretos para cada setor. Não se pode empurrar uma ação de forma que as pessoas a façam apenas por obrigação. É preciso conscientizar para que todos incorporem aquela atitude. Segundo o CTCOM-CEBEDS (2008), “comunicar para a sustentabilidade é dividir aprendizado, é promover a educação sobre o tema e incluir novos atores. É não manter o foco apenas na empresa, ampliando-o para os interesses gerais”.

Por fim, para completar as dimensões da comunicação atrelada à sustentabilidade, é preciso pensar em uma maneira sustentável de comunicar, ou seja, criar um processo onde as empresas comuniquem com sustentabilidade.

Segundo o guia CBDES (2008), em termos práticos a sustentabilidade da comunicação é a execução das estratégias de comunicação por meio de práticas e processos responsáveis, verdadeiros, éticos e que deixem a menor “pegada ecológica” <sup>29</sup> possível. Para a melhor compreensão dessa dimensão da comunicação atrelada à sustentabilidade, é preciso espelhar o *Triple Bottom Line* na área de comunicação a fim de analisar a melhoria de alguns processos.

No *triple bottom line* da comunicação, temos como fator econômico, o desempenho econômico da área, ou seja, a mudança de hábitos para realizar todas as atividades com o melhor custo- benefício possível. Alguns exemplos simples são a substituição do papel por documentos virtuais sempre que

---

<sup>29</sup> Tradução de *footprint* – mostra até que ponto nossa maneira de viver está de acordo com a capacidade que o planeta tem em oferecer, renovar seus recursos naturais e absorver resíduos que geramos por anos. Não é uma medida exata e sim uma estimativa do tamanho das áreas produtivas, de terra e mar, que uma pessoa ou toda uma sociedade utiliza para viver. Fonte: [www.wwf.org.br](http://www.wwf.org.br)

possível e quando for imprescindível a impressão escolher papel certificado e tintas a base de produtos naturais. São medidas simples, mas que requerem uma análise da viabilidade e da materialidade de todo o ciclo de vida de cada uma das ações que o departamento de comunicação for aprovar ou executar.

O fator ambiental refere-se ao respeito ao meio ambiente. Nesse caso, é preciso pensar em alternativas, em todo o processo de comunicação que possibilitem benefícios como gerar menos resíduos sólidos e líquidos, inclusive na linha de produção de fornecedores, preocupar-se constantemente com o uso racional da água e da energia em todos os processos gerados pela comunicação e procurar utilizar somente materiais (brindes, presentes, sacolas, pastas, lápis, canetas, etc.) produzidos por ONGs ou cooperativas de comércio justo.

E o fator social, no *triple bottom line* da comunicação se refere à valorização das pessoas. É preciso que o gestor da área seja íntegro em suas ações e responsável com os profissionais envolvidos na comunicação para que esses valores sejam passados a toda a equipe. Algumas atitudes simples, como a abertura de espaço para idéias de todos, a divulgação de bons exemplos e melhores práticas e a preocupação para que as mensagens cheguem a todos, tornam a coerente o conceito de sustentabilidade com as práticas da área de comunicação.

Os exemplos dados acima são apenas uma pequena demonstração, sugerida pelo guia CEBDS (2008) de que muito pode ser feito dentro da empresa. A comunicação com sustentabilidade é o resultado de uma organização que realmente se preocupa com esse tema e já o tem como valor arraigado na filosofia e no modo de operar da mesma.

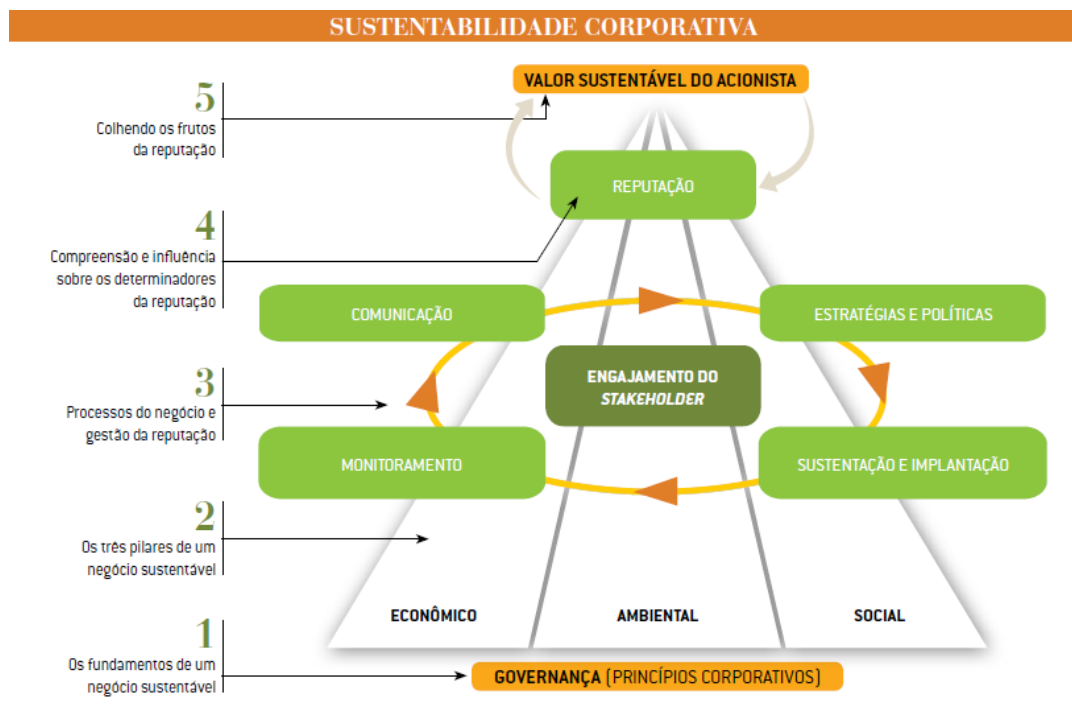
Para que se atinjam as três dimensões da sustentabilidade na comunicação, é preciso criar um planejamento estratégico que tenham a sustentabilidade presente como valor organizacional e comunicação como fator fundamental para esse processo. Andrade (2009) retoma este ponto:

Este é o campo da comunicação sustentável: integrar a ação comunicativa das organizações e o aproveitamento das ferramentas de apoio à gestão na ordem sistêmica. A habilidade de trabalhar função (concepção) e exercício (composição) na proposta da lógica acentua a percepção como experimento criativo de construção da mensagem organizacional. Acreditamos que pela comunicação sustentável as atividades de planejamento, administração, coordenação e avaliação do trabalho em equipe, integrando motivação e realização, estarão mais próximas de contribuir com o desenvolvimento sustentável. (ANDRADE, 2009, p.138)

A mudança de comportamento acontece na medida em que as pessoas compartilham conhecimento e entendem a importância daquela mudança para a vida individual e em grupo. É preciso que as pessoas tenham raciocínio sistêmico, ou seja, o todo é maior que as partes e as partes são elementos de um universo infinitamente maior. Somos as partes que unidas formaremos o todo, tanto para a melhoria da imagem e dos resultados econômicos da organização, quanto para as vidas dos colaboradores e *stakeholders* fora da organização, visando a melhoria da qualidade de vida e perpetuação dos recursos naturais necessários para a sobrevivência das organizações e da comunidade.

Durante este trabalho foram descritos fatores de importância para que a empresa aperfeiçoe sua maneira de operar, baseada na sustentabilidade e o papel fundamental que o profissional de comunicação, principalmente do profissional de relações públicas, por sua formação estratégica para gestão e relacionamentos. A Figura 7 posiciona a comunicação no caminho entre a governança corporativa e o valor sustentável gerado ao acionista ou aos demais *stakeholders* externos.

Figura 7 – Sustentabilidade Corporativa



Fonte: Guia de Comunicação e sustentabilidade CEBDS (2008, p.56)

Não basta que as organizações e seus líderes tenham consciência do *triple bottom line* e ações em cada um desses fatores. Para que o processo de sustentabilidade corporativo seja eficiente, é importante que essas as três partes - social ambiental e econômico - estejam alinhadas e juntas, trabalhando por um objetivo comum. Cabe à comunicação alinhar esses três fatores e introduzi-los no planejamento estratégico da organização, baseado em premissas como a importância para a perenidade do negócio, a reputação e imagem da marca e o bom relacionamento com os *stakeholders*, cada vez mais exigentes - descritas durante esse trabalho e tidas como essenciais para a comunicação de empresas sustentáveis e preocupadas com o ambiente em que estão inseridas e seu futuro.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos pontos relevantes ao concluir esse trabalho é enfatizar a importância da comunicação estratégica da sustentabilidade para que as práticas nas empresas não sejam vazias ou não deixem de se revelarem sérias e transparentes.

Cabe ao profissional de relações públicas cobrar essa transparência da empresa e trabalhar para que as práticas de sustentabilidade sejam incorporadas à filosofia e cultura da organização e com isso melhorem o relacionamento com os *stakeholders*.

Além disso, é preciso que cada uma das etapas apresentadas do processo de comunicação da sustentabilidade seja respeitada, de forma que primeiro ocorra a comunicação da sustentabilidade, depois a comunicação para a sustentabilidade e, junto com ambas, ocorra a sustentabilidade da comunicação. Dessa forma, o profissional de Relações Públicas pode trabalhar para que a comunicação seja o fator que relaciona os três pontos *do triple bottom line* para que as ações sejam incorporadas à estratégia de negócio da organização.

Apenas após agregar a sustentabilidade à estratégia de negócio da empresa, conscientizar colaboradores e fornecedores sobre a importância dessas práticas e ter uma comunicação eficiente, é que as empresas poderão atingir o nível cinco em todos os aspectos para análise apresentados por Celine Pagani-Tousignant. É um trabalho árduo e demorado, entretanto as empresas não podem mais fugir dessa responsabilidade visto que já há uma cobrança por parte da sociedade para que tais práticas sejam fortalecidas.

Conferir a força que a sustentabilidade tem como dimensão de transformação social, ambiental e melhoria do conceito da empresa provam que esse trabalho foi pertinente. Uma das maiores dificuldades para o desenvolvimento desse estudo foi a confusão existente entre os temas “responsabilidade sócio-ambiental” e “sustentabilidade”. Segundo os principais autores da área, atualmente o correto é trabalhar o conceito de

sustentabilidade nas organizações, uma vez que as práticas de responsabilidade social e ambiental estão inseridas no conceito maior de sustentabilidade.

Por fim, fica claro nesse trabalho o quanto o profissional de Relações Públicas é necessário para fazer parte do planejamento estratégico da empresa, pois sua visão do processo de comunicação é fundamental para que as ações da organização sejam pautadas nas percepções dos *stakeholders*.

Esse tema é muito amplo e ainda está em desenvolvimento e por isso se torna mais interessante e desafiador para os pesquisadores, alunos e profissionais que estão no mercado de trabalho. O mundo só poderá seguir existindo se todos os habitantes do planeta se transformarem em cidadãos éticos, responsáveis e educadores mediante a prática de iniciativas que têm sido desenvolvidas tanto pelo primeiro, segundo e terceiro setor da sociedade.

## REFERENCIAS

ALMEIDA, Fernando. Experiências empresariais em sustentabilidade. Avanços, dificuldades e motivações de gestores empresariais. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

ALMEIDA, Fernando. Os desafios da sustentabilidade –Uma ruptura urgente. Elsevier - Campus.

ANTUNES, Juliana. Os limites da sustentabilidade. Disponível em: <http://sustentabilidadecorporativa.com/2009/07/os-limites-da-sustentabilidade.html> Acesso em: 25. out. 2009.

BORDA, G.Z et al. Gestão da comunicação e responsabilidade socioambiental – Uma nova visão de marketing e comunicação para o desenvolvimento sustentável.

BOTTOMORE, T.; HIMMELWEIT, S. População. In: BOTTOMORE, T. **Dicionário do pensamento marxista**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1988.

CARVALHO, F.L. Responsabilidade ambiental empresarial e estratégias de comunicação interna. Trabalho de conclusão do curso de Comunicação Social – Relações Públicas para a Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho”. Bauru, 2009.

CHINEM, R. Comunicação Empresarial. Teoria e o dia – a –dia das assessorias de comunicação. Vinhedo: Horizonte, 2006.

ENCICLOPÉDIA Wikipédia. Sustentabilidade. Disponível Em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Sustentabilidade>> Acesso em: 07 nov. 2009.

FRANÇA, Fábio, GRUNING, James e FERRARI, Maria Aparecida. Relações Públicas – Teoria Contexto e Relacionamentos. São Paulo – Difusão Editora, 2009.

FERRARI, M. A. Relações Públicas: função estratégica e responsabilidade social. IN Revista de Estudos de Jornalismo e Relações Públicas. São Bernardo do Campo, UMESP. Ano I, no. 1, 2003, P. 07 – 16.

*FERRARI, M. A. Novos aportes das relações Públicas para o século XXI. Revista Comunicação e Sociedade. São Bernardo do Campo, UMESP, Ano 24, no. 39, 2003, p. 53 – 65.*

FERRARI, M. A.. *Teoria e estratégias de Relações Públicas*. IN **Gestão Estratégica de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. Kunsch, Margarida (org.). São Caetano do Sul, Difusão, 2008.

FREITAS, R. F.; Lucas, L. Desafios contemporâneos em comunicação. Perspectivas de Relações Públicas. São Paulo: Summus, 2002.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalism and freedom**. Chicago: University of Chicago Press, 1962.

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

GORE Albert. Uma verdade inconveniente - o que devemos saber (e fazer) sobre o aquecimento global; tradução Isa Mara Lando. Barueri, SP: Manoele, 2006.

GRUNIG, E. J. ***Excellence in public relations and communication management***, NJ: Lawrence Erlbaum Associates (1992).

GRUNIG, J., FERRARI, M. A. **E França, F.** Relações Públicas – Teoria Contexto e Relacionamentos. São Caetano do Sul – Difusão Editora, 2009.

GRUNIG, E. J.; FERRARI, A. M. e FRANÇA, F. Relações Públicas. Teoria, Contexto e Relacionamentos. São Paulo: Difusão Editora, 2009.

Guia de Comunicação Sustentável. São Paulo: CEBEDs, 2008.

INSTITUTO ATK. IFC – Princípios do Equador. **Ferramentas de Gestão de Responsabilidade Socioambiental**. Disponível em: <<http://www.institutoatkwhh.org.br/compendio/?q=node/41>>. Acesso em 15 set. 2008.

**Jornal propaganda e marketing SP**, 2 novembro de 2009-11-06

KUNSCH, M. M. K. Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. Ed. Summus, 4ª Edição, 2003.

Mercado Ético: Sua plataforma global para a sustentabilidade. Disponível em: <http://mercadoetico.terra.com.br/> Acesso em: 02 nov. 2009

MIRANDA, Gabriela de Paula Cidade. Responsabilidade Social corporativa e Marketing Social: Reflexão para um novo tempo. Disponível em: [http://www.ethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/RESPONSABILIDADE%20SOCIAL%20CORPORATIVA%20E%20MARKETING%20SOCIAL\\_%20.pdf](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/RESPONSABILIDADE%20SOCIAL%20CORPORATIVA%20E%20MARKETING%20SOCIAL_%20.pdf) Acesso em: 29 out 2009.

NIDUMOLU Ran, C.K Prahalad, and M.R. Rangaswami. **Why sustentabiity is now the key driver of innovation**. Harvard Busines. Estados Unidos, 2009.

NOGUEIRA, A. i Grau. **Consideraciones acerca de las Relaciones Públicas em El siglo XX y su incardinación actual en El fenómeno de La globalización**. Espanha, 2008.

O Estado, o Terceiro setor e o Mercado – Uma tríade completa. Disponível em: <http://empreende.org.br/pdf/ONG's,%20OSCIP'S%20e%20Terceiro%20Setor/O%20Estado,%20o%20terceiro%20setor%20e%20o%20mercado.pdf>. Acesso em 07 de dezembro de 2010.

Responsabilidade Corporativa. Disponível em: <http://www.responsabilidade corporativa.com/> Acesso em: 10 nov. 2009.

Revista Digital **Envolverde**. Disponível em: <http://envolverde.ig.com.br/> Acesso em: 02 nov. 2009.

**Revista ESPM**. Volume 17. Ano 16. São Paulo, 2010.

**Revista meio e mensagem** (edições de outubro e novembro de 2009)

SAVITZ, A.W. A empresa sustentável. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

Sustentabilidade Empresarial. Disponível em: <http://www.ces.fgvsp.br/> Acesso em 27 out. 2009

TASHIZAWA, Takeshy. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: Estratégias de Negócios Focadas na Realidade Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2005. 61-84p.

VOLTOLINI, Ricardo. Pensamento Sustentável: Sustentabilidade marca e consumo consciente. Disponível em: <http://www.ideiasustentavel.com.br/penscont.php?id=79> Acesso em: 06 nov. 2009.  
Revista ESPM. Volume 17. Ano 16. São Paulo, 2010.

<http://ambiente.hsw.uol.com.br/desenvolvimento-sustentavel2.htm>

<http://cebds.org.br>

<http://www.crescer.org/glossario/s.htm#170>

<http://ambiente.hsw.uol.com.br/desenvolvimento-sustentavel2.htm>

[http://www.abepro.org.br/arquivos/websites/1/AA\\_Conex%C3%B5es\\_Ocultas.p  
df](http://www.abepro.org.br/arquivos/websites/1/AA_Conex%C3%B5es_Ocultas.pdf)

<http://onu-brasil.org.br>

<http://ethos.org.br>

<http://wwf.org.br>

<http://portalrp.com.br>

<Http://sustainability.com>

## **ANEXO A - A Carta da Terra**

### **A CARTA DA TERRA**

#### **PREÂMBULO**

Estamos diante de um momento crítico na história da Terra, numa época em que a humanidade deve escolher o seu futuro. À medida que o mundo torna-se cada vez mais interdependente e frágil, o futuro enfrenta, ao mesmo tempo, grandes perigos e grandes promessas. Para seguir adiante, devemos reconhecer que, no meio da uma magnífica diversidade de culturas e formas de vida, somos uma família humana e uma comunidade terrestre com um destino comum. Devemos somar forças para gerar uma sociedade sustentável global baseada no respeito pela natureza, nos direitos humanos universais, na justiça econômica e numa cultura da paz. Para chegar a este propósito, é imperativo que nós, os povos da Terra, declaremos nossa responsabilidade uns para com os outros, com a grande comunidade da vida, e com as futuras gerações.

#### **Terra, Nosso Lar**

A humanidade é parte de um vasto universo em evolução. A Terra, nosso lar, está viva com uma comunidade de vida única. As forças da natureza fazem da existência uma aventura exigente e incerta, mas a Terra providenciou as condições essenciais para a evolução da vida. A capacidade de recuperação da comunidade da vida e o bem-estar da humanidade dependem da preservação de uma biosfera saudável com todos seus sistemas ecológicos, uma rica variedade de plantas e animais, solos férteis, águas puras e ar limpo. O meio ambiente global com seus recursos finitos é uma preocupação comum de todas as pessoas. A proteção da vitalidade, diversidade e beleza da Terra é um dever sagrado.

#### **A Situação Global**

Os padrões dominantes de produção e consumo estão causando devastação ambiental, redução dos recursos e uma massiva extinção de espécies. Comunidades estão sendo arruinadas. Os benefícios do desenvolvimento não estão sendo divididos eqüitativamente e o fosso entre ricos e pobres está aumentando. A injustiça, a pobreza, a ignorância e os conflitos violentos têm aumentado e são causa de grande sofrimento. O crescimento sem precedentes da população humana tem sobrecarregado os sistemas ecológico e social. As bases da segurança global estão ameaçadas. Essas tendências são perigosas, mas não inevitáveis.

### **Desafios Para o Futuro**

A escolha é nossa: formar uma aliança global para cuidar da Terra e uns dos outros, ou arriscar a nossa destruição e a da diversidade da vida. São necessárias mudanças fundamentais dos nossos valores, instituições e modos de vida. Devemos entender que, quando as necessidades básicas forem atingidas, o desenvolvimento humano será primariamente voltado a ser mais, não a ter mais. Temos o conhecimento e a tecnologia necessários para abastecer a todos e reduzir nossos impactos ao meio ambiente. O surgimento de uma sociedade civil global está criando novas oportunidades para construir um mundo democrático e humano.

Nossos desafios ambientais, econômicos, políticos, sociais e espirituais estão interligados, e juntos podemos forjar soluções includentes.

### **Responsabilidade Universal**

Para realizar estas aspirações, devemos decidir viver com um sentido de responsabilidade universal, identificando-nos com toda a comunidade terrestre bem como com nossa comunidade local. Somos, ao mesmo tempo, cidadãos de nações diferentes e de um mundo no qual a dimensão local e global estão ligadas. Cada um compartilha da responsabilidade pelo presente e pelo futuro, pelo bem-estar da família humana e de todo o mundo dos seres vivos. O



espírito de solidariedade humana e de parentesco com toda a vida é fortalecido quando vivemos com reverência o mistério da existência, com gratidão pelo dom da vida, e com humildade considerando em relação ao lugar que ocupa o ser humano na natureza.

Necessitamos com urgência de uma visão compartilhada de valores básicos para proporcionar um fundamento ético à comunidade mundial emergente. Portanto, juntos na esperança, afirmamos os seguintes princípios, todos interdependentes, visando um modo de vida sustentável como critério comum, através dos quais a conduta de todos os indivíduos, organizações, empresas, governos, e instituições transnacionais serão guiados e avaliados.

## **PRINCÍPIOS**

### ***I. RESPEITAR E CUIDAR DA COMUNIDADE DA VIDA***

#### ***1. Respeitar a Terra e a vida em toda sua diversidade.***

*a. Reconhecer que todos os seres são interligados e cada forma de vida tem valor, independentemente de sua utilidade para os seres humanos.*

*b. Afirmar a fé na dignidade inerente de todos os seres humanos e no potencial intelectual, artístico, ético e espiritual da humanidade.*

#### ***2. Cuidar da comunidade da vida com compreensão, compaixão e amor.***

*a. Aceitar que, com o direito de possuir, administrar e usar os recursos naturais vem o dever de impedir o dano causado ao meio ambiente e de proteger os direitos das pessoas.*

*b. Assumir que o aumento da liberdade, dos conhecimentos e do poder implica responsabilidade na promoção do bem comum.*

**3. Construir sociedades democráticas que sejam justas, participativas, sustentáveis e pacíficas.**

*a. Assegurar que as comunidades em todos níveis garantam os direitos humanos e as liberdades fundamentais e proporcionem a cada um a oportunidade de realizar seu pleno potencial.*

*b. Promover a justiça econômica e social, propiciando a todos a consecução de uma subsistência significativa e segura, que seja ecologicamente responsável.*

**4. Garantir as dádivas e a beleza da Terra para as atuais e as futuras gerações.**

*a. Reconhecer que a liberdade de ação de cada geração é condicionada pelas necessidades das gerações futuras.*

*b. Transmitir às futuras gerações valores, tradições e instituições que apóiem, em longo prazo, a prosperidade das comunidades humanas e ecológicas da Terra.*

*Para poder cumprir estes quatro amplos compromissos, é necessário:*

**II. INTEGRIDADE ECOLÓGICA**

**5. Proteger e restaurar a integridade dos sistemas ecológicos da Terra, com especial preocupação pela diversidade biológica e pelos processos naturais que sustentam a vida.**

*a. Adotar planos e regulamentações de desenvolvimento sustentável em todos os níveis que façam com que a conservação ambiental e a reabilitação sejam parte integral de todas as iniciativas de desenvolvimento.*

*b. Estabelecer e proteger as reservas com uma natureza viável e da biosfera, incluindo terras selvagens e áreas marinhas, para proteger os sistemas de sustento à vida da Terra, manter a biodiversidade e preservar nossa herança natural.*

*c. Promover a recuperação de espécies e ecossistemas ameaçadas.*

*d. Controlar e erradicar organismos não-nativos ou modificados geneticamente que causem dano às espécies nativas, ao meio ambiente, e prevenir a introdução desses organismos daninhos.*

*e. Manejar o uso de recursos renováveis como água, solo, produtos florestais e vida marinha de forma que não excedam as taxas de regeneração e que protejam a sanidade dos ecossistemas.*

*f. Manejar a extração e o uso de recursos não-renováveis, como minerais e combustíveis fósseis de forma que diminuam a exaustão e não causem dano ambiental grave.*

**6. Prevenir o dano ao ambiente como o melhor método de proteção ambiental e, quando o conhecimento for limitado, assumir uma postura de precaução.**

*a. Orientar ações para evitar a possibilidade de sérios ou irreversíveis danos ambientais mesmo quando a informação científica for incompleta ou não conclusiva.*

*b. Impor o ônus da prova àqueles que afirmarem que a atividade proposta não causará dano significativo e fazer com que os grupos sejam responsabilizados pelo dano ambiental.*

*c. Garantir que a decisão a ser tomada se oriente pelas consequências humanas globais, cumulativas, de longo prazo, indiretas e de longo alcance.*

*d. Impedir a poluição de qualquer parte do meio ambiente e não permitir o aumento de substâncias radioativas, tóxicas ou outras substâncias perigosas.*

*e. Evitar que atividades militares causem dano ao meio ambiente.*

**7. Adotar padrões de produção, consumo e reprodução que protejam as capacidades regenerativas da Terra, os direitos humanos e o bem-estar comunitário.**

*a. Reduzir, reutilizar e reciclar materiais usados nos sistemas de produção e consumo e garantir que os resíduos possam ser assimilados pelos sistemas ecológicos.*

*b. Atuar com restrição e eficiência no uso de energia e recorrer cada vez mais aos recursos energéticos renováveis, como a energia solar e do vento.*

*c. Promover o desenvolvimento, a adoção e a transferência eqüitativa de tecnologias ambientais saudáveis.*

*d. Incluir totalmente os custos ambientais e sociais de bens e serviços no preço de venda e habilitar os consumidores a identificar produtos que satisfaçam as mais altas normas sociais e ambientais.*

*e. Garantir acesso universal à assistência de saúde que fomente a saúde reprodutiva e a reprodução responsável.*

*f. Adotar estilos de vida que acentuem a qualidade de vida e subsistência material num mundo finito.*

**8. Avançar o estudo da sustentabilidade ecológica e promover a troca aberta e a ampla aplicação do conhecimento adquirido.**

*a. Apoiar a cooperação científica e técnica internacional relacionada a sustentabilidade, com especial atenção às necessidades das nações em desenvolvimento.*

*b. Reconhecer e preservar os conhecimentos tradicionais e a sabedoria espiritual em todas as culturas que contribuam para a proteção ambiental e o bem-estar humano.*

*c. Garantir que informações de vital importância para a saúde humana e para a proteção ambiental, incluindo informação genética, estejam disponíveis ao domínio público.*

### **III. JUSTIÇA SOCIAL E ECONÔMICA**

#### **9. Erradicar a pobreza como um imperativo ético, social e ambiental.**

*a. Garantir o direito à água potável, ao ar puro, à segurança alimentar, aos solos não-contaminados, ao abrigo e saneamento seguro, distribuindo os recursos nacionais e internacionais requeridos.*

*b. Prover cada ser humano de educação e recursos para assegurar uma subsistência sustentável, e proporcionar seguro social e segurança coletiva a todos aqueles que não são capazes de manter-se por conta própria.*

*c. Reconhecer os ignorados, proteger os vulneráveis, servir àqueles que sofrem, e permitir-lhes*

*desenvolver suas capacidades e alcançar suas aspirações.*

#### **10. Garantir que as atividades e instituições econômicas em todos os níveis promovam o desenvolvimento humano de forma eqüitativa e sustentável.**

*a. Promover a distribuição eqüitativa da riqueza dentro das e entre as nações.*

*b. Incrementar os recursos intelectuais, financeiros, técnicos e sociais das nações em desenvolvimento e isentá-las de dívidas internacionais onerosas.*

*c. Garantir que todas as transações comerciais apóiem o uso de recursos sustentáveis, a proteção ambiental e normas trabalhistas progressistas.*

*d. Exigir que corporações multinacionais e organizações financeiras internacionais atuem com*

*transparência em benefício do bem comum e responsabilizá-las pelas consequências de suas atividades.*

***11. Afirmar a igualdade e a equidade de gênero como pré-requisitos para o desenvolvimento sustentável e assegurar o acesso universal à educação, assistência de saúde e às oportunidades econômicas.***

- a. Assegurar os direitos humanos das mulheres e das meninas e acabar com toda violência contra elas.*
- b. Promover a participação ativa das mulheres em todos os aspectos da vida econômica, política, civil, social e cultural como parceiras plenas e paritárias, tomadoras de decisão, líderes e beneficiárias.*
- c. Fortalecer as famílias e garantir a segurança e a educação amorosa de todos os membros da família.*

***12. Defender, sem discriminação, os direitos de todas as pessoas a um ambiente natural e social, capaz de assegurar a dignidade humana, a saúde corporal e o bem-estar espiritual, concedendo especial atenção aos direitos dos povos indígenas e minorias.***

- a. Eliminar a discriminação em todas suas formas, como as baseadas em raça, cor, gênero, orientação sexual, religião, idioma e origem nacional, étnica ou social.*
- b. Afirmar o direito dos povos indígenas à sua espiritualidade, conhecimentos, terras e recursos, assim como às suas práticas relacionadas a formas sustentáveis de vida.*
- c. Honrar e apoiar os jovens das nossas comunidades, habilitando-os a cumprir seu papel essencial na criação de sociedades sustentáveis.*

*d. Proteger e restaurar lugares notáveis pelo significado cultural e espiritual.*

#### **IV. DEMOCRACIA, NÃO VIOLÊNCIA E PAZ**

**13. Fortalecer as instituições democráticas em todos os níveis e proporcionar-lhes transparência e prestação de contas no exercício do governo, participação inclusiva na tomada de decisões, e acesso à justiça.**

*a. Defender o direito de todas as pessoas no sentido de receber informação clara e oportuna sobre assuntos ambientais e todos os planos de desenvolvimento e atividades que poderiam afetá-las ou nos quais tenham interesse.*

*b. Apoiar sociedades civis locais, regionais e globais e promover a participação significativa de todos os indivíduos e organizações na tomada de decisões.*

*c. Proteger os direitos à liberdade de opinião, de expressão, de assembléia pacífica, de associação e de oposição.*

*d. Instituir o acesso efetivo e eficiente a procedimentos administrativos e judiciais independentes, incluindo retificação e compensação por danos ambientais e pela ameaça de tais danos.*

*e. Eliminar a corrupção em todas as instituições públicas e privadas.*

*f. Fortalecer as comunidades locais, habilitando-as a cuidar dos seus próprios ambientes, e atribuir responsabilidades ambientais aos níveis governamentais onde possam ser cumpridas mais efetivamente.*

**14. Integrar, na educação formal e na aprendizagem ao longo da vida, os conhecimentos, valores e habilidades necessárias para um modo de vida sustentável.**

- a. Oferecer a todos, especialmente a crianças e jovens, oportunidades educativas que lhes permitam contribuir ativamente para o desenvolvimento sustentável.*
- b. Promover a contribuição das artes e humanidades, assim como das ciências, na educação para sustentabilidade.*
- c. Intensificar o papel dos meios de comunicação de massa no sentido de aumentar a sensibilização para os desafios ecológicos e sociais.*
- d. Reconhecer a importância da educação moral e espiritual para uma subsistência sustentável.*

**15. Tratar todos os seres vivos com respeito e consideração.**

- a. Impedir crueldades aos animais mantidos em sociedades humanas e protegê-los de sofrimentos.*
- b. Proteger animais selvagens de métodos de caça, armadilhas e pesca que causem sofrimento extremo, prolongado ou evitável.*
- c. Evitar ou eliminar ao máximo possível a captura ou destruição de espécies não visadas.*

**16. Promover uma cultura de tolerância, não violência e paz.**

- a. Estimular e apoiar o entendimento mútuo, a solidariedade e a cooperação entre todas as pessoas, dentro das e entre as nações.*
- b. Implementar estratégias amplas para prevenir conflitos violentos e usar a colaboração na resolução de problemas para manejar e resolver conflitos ambientais e outras disputas.*
- c. Desmilitarizar os sistemas de segurança nacional até chegar ao nível de uma postura não-provocativa da defesa e converter os recursos militares em propósitos pacíficos, incluindo restauração ecológica.*



*d. Eliminar armas nucleares, biológicas e tóxicas e outras armas de destruição em massa.*

*e. Assegurar que o uso do espaço orbital e cósmico mantenha a proteção ambiental e a paz.*

*f. Reconhecer que a paz é a plenitude criada por relações corretas consigo mesmo, com outras pessoas, outras culturas, outras vidas, com a Terra e com a totalidade maior da qual somos parte.*

## **O CAMINHO ADIANTE**

Como nunca antes na história, o destino comum nos conclama a buscar um novo começo. Tal renovação é a promessa dos princípios da Carta da Terra. Para cumprir esta promessa, temos que nos comprometer a adotar e promover os valores e objetivos da Carta.

Isto requer uma mudança na mente e no coração. Requer um novo sentido de interdependência global e de responsabilidade universal. Devemos desenvolver e aplicar com imaginação a visão de um modo de vida sustentável aos níveis local, nacional, regional e global. Nossa diversidade cultural é uma herança preciosa, e diferentes culturas encontrarão suas próprias e distintas formas de realizar esta visão. Devemos aprofundar expandir o diálogo global gerado pela Carta da Terra, porque temos muito que aprender a partir da busca iminente e conjunta por verdade e sabedoria.

A vida muitas vezes envolve tensões entre valores importantes. Isto pode significar escolhas difíceis. Porém, necessitamos encontrar caminhos para harmonizar a diversidade com a unidade, o exercício da liberdade com o bem comum, objetivos de curto prazo com metas de longo prazo. Todo indivíduo,

família, organização e comunidade têm um papel vital a desempenhar. As artes, as ciências, as religiões, as instituições educativas, os meios de comunicação, as empresas, as organizações não-governamentais e os governos são todos chamados a oferecer uma liderança criativa. A parceria entre governo, sociedade civil e empresas é essencial para uma governabilidade efetiva.

Para construir uma comunidade global sustentável, as nações do mundo devem renovar seu compromisso com as Nações Unidas, cumprir com suas obrigações respeitando os acordos internacionais existentes e apoiar a implementação dos princípios da Carta da Terra com um instrumento internacional legalmente unificador quanto ao ambiente e ao desenvolvimento.

Que o nosso tempo seja lembrado pelo despertar de uma nova reverência face à vida, pelo compromisso firme de alcançar a sustentabilidade, a intensificação da luta pela justiça e pela paz, e a alegre celebração da vida.