

# Comunicação organizacional: transformações frente ao paradigma da sustentabilidade



*Gino Giacomini Filho*

*Livre-docente em Comunicação (USP)  
Coordenador e docente do Mestrado  
em Comunicação da USCS  
E-mail: gino.giacomini@uscs.edu.br*

*Leandro Tadeu Novi*

*Mestre em Comunicação (USCS)  
Professor da Faculdade Anchieta e do  
Centro Universitário SENAC  
E-mail: leandro@novaatitude.com.br*

**Resumo:** Este trabalho teve como objetivo principal a reflexão acerca do processo comunicacional das organizações empresariais frente ao novo paradigma da sustentabilidade e à necessidade de divulgação de suas iniciativas junto aos seus *stakeholders*. Este estudo exploratório contou com as etapas de revisão bibliográfica, pesquisa de campo junto a três instituições bancárias e análise documental de seus relatórios de sustentabilidade. Pode-se observar a transformação pela qual passa a comunicação organizacional, com a inclusão de novos públicos e a necessidade crescente de interatividade.

**Palavras chave:** comunicação organizacional, sustentabilidade, *stakeholders*, responsabilidade social empresarial.

*Comunicación organizacional: las transformaciones sobre el paradigma de la sostenibilidad*

**Resumen:** Este trabajo tuvo como objetivo la reflexión sobre el proceso de comunicación de las organizaciones empresariales decorrente del nuevo paradigma de la sostenibilidad y de la necesidad de la divulgación de sus iniciativas a los *stakeholders*. Este estudio exploratorio realizó revisión de la literatura, investigación de campo entre tres bancos y análisis documental de sus informes de sostenibilidad. Podemos observar transformaciones que tiene la comunicación organizacional, con la inclusión de nuevos públicos y la necesidad cada vez mayor de interactividad. **Palabras-clave:** comunicación organizacional, sostenibilidad, *stakeholders*, responsabilidad social corporativa.

*Organizational communication: transformations regarding the paradigm of sustainability*

**Abstract:** This article aimed to reflect on the communication process of business organizations towards the new paradigm of sustainability and the need to publicize their initiatives to the stakeholders. This exploratory study done a literature review, field research among three banks and documentary analysis of their sustainability reports. We can observe the transformation that comes to organizational communication, with the inclusion of new audiences and increasing need for interactivity. **Keywords:** organizational communication, sustainability, stakeholders, corporate social responsibility.

## Introdução

Interessadas em relatar sua postura e suas ações sustentáveis aos seus diversos *stakeholders*, e em estabelecer relacionamentos duradouros com seus vários públicos, as organizações têm enfrentado o desafio de repensar seu processo de comunicação.

O que se questiona é como o processo de comunicação organizacional tem se caracterizado frente ao paradigma da sustentabilidade. Para atingir seus objetivos comunicacionais, as organizações tiveram que considerar novos meios de comunicação, ampliar suas mensagens, incluir novos públicos, potencializar os canais de *feedback*, entre outros aspectos.

Este trabalho teve como objetivo principal a reflexão acerca do processo comunicacional das organizações empresariais frente ao novo paradigma da sustentabilidade e à necessidade de divulgação de suas iniciativas junto aos seus *stakeholders*.

Desta maneira, não se buscou discutir a essência dos conceitos técnicos que envolvem a sustentabilidade, o impacto ou a viabilidade das iniciativas socioambientais adotadas pelas empresas ou ainda suas implicações na sociedade. Também não foram consideradas organizações não empresariais como ONGs ou veículos da mídia como jornais, revistas, entre outros.

O método da pesquisa contemplou, inicialmente, uma etapa de revisão bibliográfica sobre os eixos teóricos: comunicação organizacional; responsabilidade social empresarial, sustentabilidade e suas demandas comunicacionais; novos públicos e *stakeholders*.

Para ilustrar os aspectos abordados pela revisão bibliográfica, foi empreendida, junto a três instituições bancárias, uma pesquisa de campo baseada em questionário aplicado a profissionais ligados à área da comunicação ou sustentabilidade. Complementarmente, foi realizada a análise documental dos relatórios de sustentabilidade emitidos pelas instituições no ano de 2008.

### Comunicação organizacional e sustentabilidade

Nos últimos anos, a comunicação empresarial tem passado por um processo de grande transformação. O aumento da competitividade, as inovações tecnológicas que possibilitaram maior velocidade e facilidade de acesso às informações e as manifestações consumeristas têm feito com que as empresas repensem sua comunicação.

Fábio França (2008) aponta para o fato de que, diante dos postulados empresariais da atualidade, um dos fatores primordiais do relacionamento passou a ser a comunicação, apontando sua importância vital como recurso estratégico de entendimento, persuasão e de negócios. Belinazo e Arend (2007), porém, alargam o espectro de influência da comunicação organizacional, apontando como responsabilidades do sistema possuir agilidade de respostas e flexibilidade, buscar a melhoria contínua de produtos e serviços,

formar e consolidar uma imagem comprometida com a promoção do bem-estar social e planejar criteriosamente a realização de projetos e eventos. Para os autores, a comunicação atua como uma cola, proporcionando coesão às atividades da corporação.

Oliveira (2007) destaca que, no processo de interação com a sociedade, a organização não é soberana, visto que depende internamente de construções e estratégias e, externamente, de legitimação pública para atuar.

A emersão do ciberespaço e das mídias digitais, sobretudo a popularização da web, traz para o cenário da comunicação organizacional aspectos como interatividade, agilidade e abrangência. Diferentemente do que ocorria há alguns anos, uma mensagem postada por uma organização ou por um de seus públicos de influência na web poderá ser lida, quase que instantaneamente, por milhares de pessoas ao redor do mundo.

Cardoso (2006) adverte que as constantes transformações ocorridas nos campos sociopolítico e econômico, além do avanço significativo das tecnologias de informação, têm colocado em xeque os fundamentos da comunicação empresarial. Para o autor, não se pode mais aceitar que o processo de comunicação, com seus modelos homogeneizados, verticalizados e com ênfase na instrumentalidade da comunicação, seja a maneira mais pertinente para responder aos desafios da gestão estratégica das organizações em tempos de globalização.

Rosa (2008) defende que a idéia de interatividade quebra com o modelo comunicacional no qual a informação é transmitida de modo unidirecional, adotando um modelo em que todos aqueles que integram redes de conexão operacionalizadas por meio das novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) fazem parte tanto do envio quanto do recebimento das informações.

No modelo apresentado por Giacomini Filho e Caprino (2007), e tomado como referência nesse estudo, reflete-se sobre as duas características iniciais que podem ser assumidas pela comunicação social: unidirecional,

quando o emissor informa o receptor por intermédio de um agregado de meio e mensagem; ou bidirecional, quando há, também, um retorno do receptor. Giacomini Filho e Caprino advogam que, no atual estágio da comunicação, esses limites básicos são extrapolados, assumindo um aspecto interativo.

Sendo assim, para efeito da comunicação organizacional, pode-se entender que, além do componente receptor passar por transformações, com as empresas se preocupando em levar sua mensagem não apenas a clientes e *prospects*, mas também a novos públicos, como os colaboradores, os familiares, as comunidades vizinhas, ONGs, órgãos reguladores, entre outros; o aspecto *feedback* também ganha contorno especial, uma vez que esses receptores têm a possibilidade de “reconstruir” a mensagem ao interagirem com novos atores do processo, como a imprensa, membros das comunidades, etc.

Mateus (2008) aponta que as novas Tecnologias de Informação e Comunicação e, em especial, a web são os grandes veículos catalisadores de mudanças na comunicação, na coordenação e no controle das organizações, tornando-se fundamentais para alavancar a competitividade da economia e o desenvolvimento social.

Percebe-se que a compreensão acerca do papel social das empresas também tem passado por questionamentos e ganhado novos contornos. Apesar da assimilação das empresas quanto à necessidade de inserção nas questões sociais, a grande preocupação da sociedade com as questões ambientais teve papel essencial como alavanca no processo de estabelecimento de um novo paradigma.

As ações da Comissão Mundial das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, que culminaram na criação da “Carta da Terra”<sup>1</sup>, despertaram a sociedade para a

necessidade de estabelecimento de uma nova forma de desenvolvimento que focasse não apenas os aspectos econômicos, mas garantisse a sustentabilidade da vida no planeta.

O estabelecimento dos aspectos econômico, social e ambiental – *Triple bottom line* – como pilares interdependentes e mutuamente apoiados para o desenvolvimento sustentável (artigo 5º da Declaração de Johannesburgo), tornou-se a base para um novo paradigma de desenvolvimento.



*Com o aumento da competitividade, as manifestações consumeristas têm feito com que as empresas repensem sua comunicação*

De acordo com Kunsch (2007:129), “o mundo inteiro foi chamado a se conscientizar da necessidade de repensar as relações de convivência entre o homem e a natureza, entre pobres e ricos, e de lutar pela sobrevivência do planeta”.

Fritjof Capra (2003), na obra *As conexões ocultas*, relata que o conceito de sustentabilidade foi criado no começo da década de 1980 por Lester Brown. Segundo o autor, Lester definiu a sociedade sustentável como aquela que é capaz de satisfazer suas necessidades sem comprometer as chances de sobrevivência das gerações futuras.

Alguns anos depois, o relatório da Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento, também conhecido por “Relatório Brundtland”, adotou a mesma base para sua conceituação.

O discurso da sustentabilidade já é adotado por um grande número de organizações que procuram valorizar e fortalecer suas marcas, associando sua imagem a uma postura econômica, social e ambientalmente responsável.

<sup>1</sup> A “Carta da Terra” é uma declaração de princípios fundamentais para a construção de uma sociedade global no século XXI, que seja justa, sustentável e pacífica. Foi idealizada pela Comissão Mundial das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento no ano de 1987 e concluída no ano 2000. Disponível em [www.cartadaterra.org](http://www.cartadaterra.org).

Cabestré, Graziadei e Polesel Filho (2008) destacam que o século XXI impulsionou o investimento em responsabilidade social e afirmam, ainda, que, no que diz respeito à área da comunicação, devemos inferir algumas mudanças significativas, como a aber-

*Diante do paradigma da sustentabilidade, o foco das organizações se estende a todos os seus stakeholders*



tura de espaços para profissionais que possuam habilidades específicas no processo de relacionamento com os públicos e na condução de projetos socioambientais, a necessidade de adoção de atitudes proativas frente às questões sociais e ambientais e a integração da comunicação.

Santa Cruz (2009) considera que a comunicação está no coração das estratégias de sustentabilidade, assumindo uma transversalidade que nunca existiu e permitindo dar visibilidade, valorizar e prolongar os compromissos assumidos pela empresa, em direção ao ambiente e ao social. Segundo o autor, essa centralidade da comunicação não se limita ao uso intenso das ferramentas comunicacionais ou a um esforço exacerbado de construção de imagem institucional, mas assume um aspecto dialogal com diferentes públicos.

Vilaça e Oliveira (2008) entendem que a sustentabilidade envolve uma revisão das práticas organizacionais, pois significa o repensar dos valores e da própria missão da empresa, levando-a a uma conduta mais crítica e a uma busca de sua legitimidade enquanto organização, inserindo a comunicação como fator chave nesse processo.

Na visão dos autores, ao balizar suas condutas em prol da sustentabilidade, as empre-

sas objetivariam a redução dos riscos e das incertezas, almejando, assim, equilibrar os interesses da empresa com os de múltiplos *stakeholders*; interesses estes, considerados díspares por natureza.

Dessa forma, fica claro que as organizações precisam adotar formas de comunicação que ultrapassem a divulgação de seus produtos e serviços, assim como a promoção de seus diferenciais competitivos. Essa tarefa sugere mudanças em vários componentes básicos do processo de comunicação das organizações.

Já é possível identificar novas mensagens, de teor socioambiental, ocupando espaço na comunicação empresarial. Também se percebe a inclusão de novos receptores nessa comunicação, onde as organizações, mais que atingir seus clientes ou *prospects*, têm se preocupado em oferecer informações para outros influenciadores e líderes de opinião.

Para Dawkins (2004), a comunicação organizacional precisa ser muito bem planejada de modo a minimizar possíveis atribuições negativas ou desfavoráveis, evitando a impressão de que a organização está explorando uma causa socioambiental em lugar de auxiliá-la. O desafio de comunicar essas ações torna-se complexo na medida em que diferentes *stakeholders* possuem diferentes expectativas, necessitam de diferentes informações, e principalmente, respondem de maneira diferente aos diferentes canais de comunicação disponíveis. De acordo com Dawkins, para superar este desafio, faz-se necessário que a organização desenvolva uma estratégia de comunicação clara, com campanhas de comunicação que possuam mensagens, estilos e canais convenientes para cada público.

É difícil afirmar se a ampliação das mensagens no processo comunicacional das organizações motivou a inclusão de novos públicos ou se a maior interação dessas organizações com seus diversos públicos de interesse despertou a necessidade da discussão de novas temáticas. De qualquer maneira, é inegável que ambos, públicos e mensagens, foram ampliados em função da sustentabilidade.

Para Oliveira (2009), ao utilizar-se o termo público, está subentendido que se trata do objeto de uma empresa ou outro tipo de organização. Públicos soam como destinatários, como receptores. A autora advoga que não se estabelece mais a divisão entre emissor e receptor e que o termo mais adequado aos tempos de novas tecnologias é interlocutores, característico de um cenário de comunicação, de ação e reação, de troca, de compartilhamento e não de informação caracterizada por dados emitidos em um único sentido.

Oliveira aponta, ainda, que cada indivíduo que compõe a sociedade exerce diferentes papéis e, mesmo em relação às organizações, pode manter com ela diferentes formas de relacionamento, ou seja, o indivíduo pode ser colaborador da empresa e, ao mesmo tempo, membro da comunidade onde ela está inserida ou ainda um consumidor de seus produtos.

Dessa maneira, a autora considera que os profissionais de comunicação e *marketing* devem desenvolver a capacidade de mapear os atores sociais com os quais uma organização mantenha relacionamentos estratégicos, bem como os líderes ou protagonistas desses grupos, identificando os diferentes papéis que cada ator pode exercer numa relação com as organizações.

Se antes, sujeitas ao paradigma do desenvolvimento econômico, as organizações mantinham o foco apenas nos seus acionistas, colaboradores e consumidores, diante do paradigma da sustentabilidade, o foco se estende a todos os seus *stakeholders*.

Em linhas gerais, os *stakeholders* de uma organização são todos os públicos com os quais ela se relaciona. Conforme Freeman (1984), o termo *stakeholder* pode ser definido como qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelos objetivos ou pelas ações da empresa.

A “Teoria dos *stakeholders*”, formulada por Freeman, postula que a idéia de que “as empresas não possuem responsabilidades senão em relação aos acionistas” deve ser substituída pelo conceito de relação fidu-

ciária da empresa com o conjunto de suas partes interessadas. Assim, mais que apenas com clientes e *prospects*, as empresas devem se preocupar em comunicar-se e engajar-se, também, com seus colaboradores, fornecedores, órgãos governamentais, sindicatos, associações, ONGs, comunidades vizinhas e quaisquer outros públicos com os quais troquem algum tipo de influência.

Tal afirmação é reforçada por Cummings e Doh (2000), que defendem que cultivar bons relacionamentos com os *stakeholders* não é mais uma questão de opção para as empresas, mas sim um fator primordial de sobrevivência. Para os autores, uma empresa não consegue ser competitiva sem gerenciar de forma adequada os seus relacionamentos com os vários atores existentes nos contextos político, social e tecnológico em que está inserida.

Mediante a complexidade dos relacionamentos organizacionais vivenciados numa sociedade em rede, o gerenciamento de tais relacionamentos configura-se num grande desafio à gestão.

Grayson e Hodges (2002) sugerem alguns princípios norteadores para o bom relacionamento das organizações com seus *stakeholders*, no que se refere à sustentabilidade. São eles: a abertura de canais de comunicação de mão dupla; o reforço na integridade da mensagem a ser transmitida; a busca da credibilidade por meio de parcerias diversificadas; a coerência e a continuidade das ações, integrando o discurso com a prática da empresa; e o uso da linguagem do *stakeholder*, tendo-se em conta que cada público-alvo entende a mesma mensagem de maneira diferenciada.

### A comunicação da sustentabilidade no setor bancário brasileiro

Como assinalado na Introdução, esse estudo contemplou uma pesquisa de campo junto a três instituições bancárias, com a intenção de ilustrar os aspectos abordados pela revisão bibliográfica.

As instituições bancárias foram definidas como alvo em função do destaque que



as ações de sustentabilidade desse segmento empresarial têm recebido no Brasil. Em análise prévia, realizada em alguns dos principais *rankings* de sustentabilidade, divulgados até o início de 2009<sup>2</sup>, os bancos brasileiros figuravam com destaque. Outro fator para a escolha é que, por serem fontes de recursos financeiros para investimentos de empresas de diversos setores, os bancos têm, implícito em seu *core business*, um grande potencial multiplicador da adoção de posturas sustentáveis.

Ao avaliar os *rankings* considerados, foram selecionados para as entrevistas os bancos Itaú, Bradesco e Real. Cabe destacar, porém, que o Banco Real foi alvo de uma aquisição no ano de 2009 e já faz parte do Grupo Santander Brasil, enquanto que o Itaú efetivou a aquisição do Unibanco, adotando a razão social Itaú Unibanco Banco Múltiplo S.A.

O momento no qual a pesquisa foi desenvolvida (anos de 2009 e 2010) revela uma etapa de adaptação e acomodação das estruturas nessas duas instituições bancárias. Porém, a adequação da comunicação organizacional frente ao paradigma da sustentabilidade é um processo que vem amadurecendo ao longo do tempo, e a sua observação não fica inviabilizada pelas mudanças estruturais vivenciadas.

Selecionadas as instituições bancárias, procederam-se as entrevistas com os profissionais das Áreas de Comunicação Organizacional ou Sustentabilidade, cujo objetivo foi identificar de que maneira o processo de comunicação sofreu influências diante da ampliação da temática da sustentabilidade na agenda empresarial.

Responderam ao questionário os seguintes profissionais:

- Juliana Ferreira Mayrink – Relações Institucionais – Grupo Santander Brasil

<sup>2</sup> Nesta análise foram considerados os seguintes *rankings*: Guia Exame de Sustentabilidade 2008, Melhores web *sites* de sustentabilidade – Management & Excellence, Top 10 – pesquisa da consultoria inglesa Sustainability (criadora do termo *Triple bottom line*), em conjunto com o PNUMA – Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente e ISE, Índice de Sustentabilidade Empresarial BOVESPA.

- Maria Eugenia Sosa Tabora – Superintendência de Sustentabilidade – Itaú Unibanco Banco Múltiplo S.A.

- Otaviano Guedes – Gerência de Comunicação – Bradesco S.A.

A construção do questionário apoiou-se nos componentes básicos do processo comunicacional (Giacomini Filho e Caprino, 2007) – emissor, receptor, meio, mensagem e *feedback* – procurando caracterizar as possíveis mudanças ocorridas neles.

Completo ainda a investigação, uma pesquisa documental elaborada a partir dos Relatórios de Sustentabilidade emitidos pelas instituições bancárias analisadas.

A análise de conteúdo, usada na pesquisa documental, adotou o modelo de Hite, Bellizzi e Fraser (1988), que antevê a eleição de categorias de análise para que se ordene e compare os resultados.

A análise dos relatórios se concentrou nas categorias:

- Existência de diferenciação de públicos no relatório, ou expressas no mesmo, com relação a outros veículos de comunicação.
- Origem das informações prestadas.
- Oferta ou informação da existência de outros canais de comunicação, para informe das ações de sustentabilidade da organização.
- Canais para *feedback* e engajamento dos *stakeholders*.

A finalidade dessa etapa foi identificar se existiam e como eram tratados os aspectos comunicacionais da organização, nesse veículo específico, para divulgação da sustentabilidade, bem como obter informações preliminares a serem exploradas na etapa de entrevistas.

A pesquisa permitiu algumas constatações que apontam para significativas modificações na comunicação organizacional, refletidas nos componentes do processo comunicacional. Foi possível, também, apurar que a entrada da sustentabilidade na agenda das organizações empresariais foi motivação para muitas dessas transformações.

A comunicação organizacional vem passando por um amadurecimento diante do

paradigma da sustentabilidade. Não se trata de uma ruptura abrupta, mas de um processo evolutivo que toma corpo à medida que as organizações assumem seu papel social.

Além de lidar com temáticas ampliadas – como os impactos ambientais causados por suas operações, as demandas sociais ou a ética –, as empresas tiveram que estabelecer relacionamentos com novos públicos, comunicando-se com *stakeholders* até então não considerados.

Pôde-se, então, identificar mudanças e caracterizá-las em termos dos componentes do processo comunicacional estudado. O mesmo pode-se afirmar em termos da preocupação com a abertura de canais de *feedback* e com a forma com que ele se processa.

A caracterização mais imediata se dá através das mensagens e daqueles que a emitem. Foi possível perceber que a sustentabilidade exigiu dos profissionais que trabalham na comunicação organizacional a tratativa de temáticas até então desconsideradas. Abordar aspectos relacionados à preservação do meio ambiente ou a projetos sociais, por sua vez, exigiu dos comunicadores uma adequação da linguagem ou uma interação com profissionais de outras especialidades.

Apesar da credibilidade e da transparência serem sempre atributos indispensáveis na comunicação, esses aspectos ganharam ainda mais destaque diante do paradigma da sustentabilidade. Daí, a estreita relação entre a gestão e a comunicação.

Diante de públicos com características e demandas diferenciadas, as empresas tiveram que trabalhar suas mensagens com mais assertividade e precisão. Para se falar, por exemplo, sobre preservação ambiental com ambientalistas e ONGs que atuam no setor, não se pode tratar o assunto de maneira superficial ou não especializada. Novas habilidades tiveram que ser adquiridas para que as mensagens tivessem profundidade e formatação adequadas.

Outra caracterização bastante imediata e destacada como fundamental pelas organizações pesquisadas é a inclusão de novos *stakeholders* no processo comunicacional.

Não se trata de dizer que somente agora as organizações começaram a impactar as comunidades nas quais atuam, ou que foi a partir da sustentabilidade que ONGs e imprensa começaram a buscar informações relativas às empresas. O que se nota é que, diante do paradigma da sustentabilidade, as empresas se viram obrigadas a abrir suas portas para seus *stakeholders* e, mais ainda, incentivar sua participação nas ações corporativas. É o caso dos painéis de *stakeholders* realizados pelas instituições bancárias pes-



*Os bancos têm, implícito em seu core business, um grande potencial para a adoção de posturas sustentáveis*

quisadas, que incentivam os participantes a contribuir com sugestões e críticas, muitas delas provocando alterações nas rotinas empresariais estabelecidas, modificando produtos e serviços oferecidos, etc.

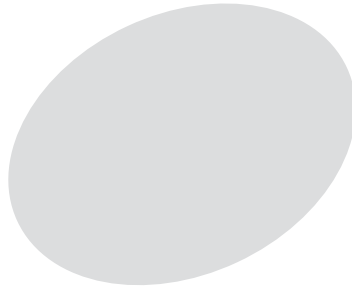
Como apontado no referencial teórico, todo o processo evolutivo, que tem origem no reconhecimento de um novo papel social das empresas e chega, atualmente, ao paradigma de um novo modelo de desenvolvimento, levou as organizações a considerar, em seus processos comunicacionais, a necessidade de relacionamentos mais amplos. Esse processo foi profundamente impactado pelas novas TICs, que aumentaram significativamente o poder de influência e mobilização dos múltiplos *stakeholders* das organizações.

A grande pressão que a mídia, as organizações não-governamentais, os órgãos regulatórios, entre outros, exercem sobre as empresas, faz com que elas, mais que adotarem ações comunicativas para todos os públicos com os quais se relacionam, invistam em seu

engajamento. Daí nasce o impacto em mais um componente do processo comunicacional: os canais.

Como dito anteriormente, não basta que as empresas disponibilizem informações. Para conseguir atingir seus objetivos, as organizações precisam, efetivamente, comunicar-se com seus *stakeholders*, promovendo, assim, seu engajamento.

*Por seu papel estratégico de mobilização, a comunicação é fator chave no processo de transformação da gestão empresarial*



Pôde-se notar, também, que as organizações pesquisadas buscam adotar canais mais adequados para cada grupo de *stakeholder*. Não se trata necessariamente da criação de algo novo – novos canais ou novos veículos –, mas sim, de uma preocupação em identificar o perfil desses novos atores, incorporados ao processo comunicacional, e adaptar o portfólio de veículos para atingi-los.

Por fim, destaca-se ainda o aspecto *feedback*. Apesar do fato de que abrir canais de duas vias é, e sempre foi, condição fundamental para a comunicação, percebe-se que o paradigma da sustentabilidade trouxe novos contornos para essa realidade, no cenário da comunicação organizacional.

Ao assumirem uma postura de adesão às práticas sustentáveis, as organizações assumem também um compromisso com a transparência e com o engajamento de todos aqueles a quem causam impactos ou por quem são impactadas.

Sendo assim, essas organizações precisam garantir que seus *stakeholders* encontrem as condições necessárias para emitir suas opiniões ou críticas e participarem

efetivamente das discussões de temas de interesse comum.

Pode-se, então, afirmar que as premissas da sustentabilidade empresarial motivam a ampliação dos canais de *feedback* e reforçam o aspecto dialógico da comunicação.

Outro aspecto relevante, identificado através da pesquisa, refere-se à estreita ligação entre gestão e comunicação, bem como entre comunicação e engajamento. Não é viável querer adotar uma imagem de sustentabilidade se essa postura não estiver presente na gestão da organização. Qualquer ação de *marketing* ou esforço de valorização da marca, baseados em ações socioambientais, não fundamentados na prática da organização, pode trazer consequências gravíssimas, como perda da credibilidade e prejuízos irreparáveis à reputação. Dessa maneira, é possível afirmar que a comunicação precisa relatar, de forma transparente, o que a gestão realmente realiza.

Se por um lado fica clara a dependência da comunicação frente às ações de gestão, o contrário também é verdadeiro. Para que a gestão consiga alcançar seus objetivos em termos de sustentabilidade, é fundamental a adoção de uma estratégia adequada de comunicação.

A pesquisa mostrou que, na busca pela sustentabilidade, não basta às empresas apenas “falar” e “ouvir”. Elas precisam levar seus *stakeholders* ao comprometimento, e realizarem, juntos, a missão de se desenvolver de maneira sustentável.

Dessa forma, o papel da comunicação organizacional não se limita à troca de informações e à promoção do diálogo entre as partes envolvidas, mas envolve também a mudança de hábitos, a criação de consciência e a adoção de novos valores, seja junto aos colaboradores, aos clientes, aos acionistas ou aos demais *stakeholders*.

As novas tecnologias de informação, em especial a adoção da web, também causaram impacto significativo na configuração da comunicação das empresas junto a seus públicos.

Pôde-se assinalar que características essenciais da web, como a agilidade ou a interatividade, não só representam fatores de



melhoria no processo comunicacional das organizações com seus públicos, como também vêm ao encontro das demandas da responsabilidade socioambiental, uma vez que facilitam o acesso a diferentes públicos e abrem espaço para sua participação.

As três organizações pesquisadas utilizam, com bastante ênfase, a comunicação digital. Não apenas os relatórios são disponibilizados em formato eletrônico, como existem sites específicos de relacionamento com os públicos. *Sites* esses, que contam com opções de interatividade, segmentação de conteúdos e orientação específica por *stakeholder*.

Por seu papel estratégico de mobilização, conscientização e persuasão, a comunicação é fator chave no processo de transformação da gestão empresarial e, nesse contexto, a apropriação das mídias digitais, em especial o uso comercial da web, foi fundamental, pois viabilizou a abertura das portas da empresa e criou condições para que os *stakeholders* se mobilizassem de maneira mais rápida e eficiente.

Premissas da sustentabilidade como a transparência das informações e o engajamento dos stakeholders também causaram impactos significativos na condução da comunicação organizacional.

As empresas que efetivamente adotam a sustentabilidade como estratégia de gestão, dentre elas as três instituições pesquisadas, assumem o compromisso de informar a sociedade acerca de suas operações e, guiadas por diretrizes de relato como as da GRI, tratam de todos os temas de interesse público, independente do desempenho alcançado.

Ao término dessa pesquisa, foi possível elencar uma série de impactos que a adoção da sustentabilidade empresarial provoca na comunicação organizacional, alargando seus limites e ampliando, portanto, seu papel estratégico.

Esse tema, tão presente nas discussões acadêmicas e empresariais, ainda se mostra pouco explorado e necessita de maior amadurecimento. Ao iniciarmos a revisão bibliográfica, mostrou-se incipiente a literatura específica referente à comunicação da sustentabilidade. Dessa maneira, optamos por estabelecer pilares complementares que permitissem uma análise dos diversos aspectos que permeiam o tema.

Consideramos que as informações aqui consolidadas possam servir de suporte a novas e mais aprofundadas pesquisas.

(artigo recebido abr. 2011/aprovado set. 2011)

## Referências

- BELINAZO, Denadeti P. e AREND, Sílvio. “Comunicação organizacional como estratégia de defesa do meio ambiente”. **Revista FAE**, Curitiba, v. 10, n. 2, 2007, p. 1-15.
- CABESTRÉ, Sonia A.; GRAZIADEI, Tânia M. e POLESEL FILHO, Pedro. “Comunicação estratégica, sustentabilidade e responsabilidade socioambiental: um estudo destacando os aspectos teórico-conceituais e práticos”. **Intercom**, XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Natal, 2008.
- CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Cultrix, 2003.
- CARDOSO, Onésimo de O. “Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos”. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, 2006, p. 192-206.
- CUMMINGS, Jeffrey L. e DOH, Jonathan P. Identifying who matters: mapping key players in multiple environments”. **California Management Review**, v. 42, n. 2, 2000, p. 83-104.
- DAWKINS, J. “Corporate responsibility: the communication challenge”. **Journal of Communication Management**, v. 9, n. 2, 2004, p. 108-119.
- FRANÇA, Fábio. “Relações públicas: atividade estratégica de relacionamento e comunicação das organizações com as partes interessadas”. **Anuário UNESCO/Metodista de Comunicação Regional**, São Bernardo do Campo, v. 12, n. 12, 2009. Disponível em <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/AUM/article/viewFile/1016/1061>. Acesso em 08/12/2009.
- FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: a stakeholder approach**. Nova York: Sage, 1984.
- GIACOMINI FILHO, Gino e CAPRINO, Mônica P. “Apropriação de conteúdos e cidadania comunicativa”. **Revista Comunicação & Sociedade**, São Bernardo do Campo, v. 29, n. 48, 2009, p. 97-114.
- GRAYSON, David e HODGES, Adrian. **Everybody’s business: managing risks and opportunities in today’s global society**. London: Dorling Kindersley Limited, 2002.
- HITE, Robert E.; BELLIZZI, Joseph A. e FRASER, Cynthia. “A content analysis of ethical policy statements regarding marketing activities”. **Journal of Business Ethics**, v. 7, n. 10, 1988, p. 771-776.
- INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social**. São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2000.
- KUNSCH, M. M. Krohling. “A comunicação para o desenvolvimento sustentável na sociedade globalizada”. In: BARBOSA, Marialva (Org.). **Vanguarda do pensamento comunicacional brasileiro: as contribuições da Intercom (1977-2007)**. São Paulo: Intercom, 2007, p. 129-143.
- MATEUS, João. “O governo electrónico, a sua aposta em Portugal e a importância das Tecnologias da Comunicação para a sua estratégia”. **Revista de Estudos Politécnicos**, Lisboa, v. 6, n. 9, 2008, p. 15-27.
- OLIVEIRA, Ivone de L. e PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?**. São Paulo: Paulus, 2007.
- OLIVEIRA, Maria José da Costa. “De públicos para cidadãos: um repensar sobre relacionamentos estratégicos”. **Intercom**, XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Curitiba, 2009.
- ROSA, Helaine Abreu. “Os blogs e a comunicação no mercado digital e virtual”. **Diálogos de la Comunicación**, Lima, n. 76, 2009, p. 1-7. Disponível em <http://www.dialogosfela-facs.net/77/articulos/pdf/76HelaineAbreu.pdf>. Acesso em 10/12/2009.
- SANTA CRUZ, L. “O lugar da comunicação na sustentabilidade”. **Revista Desafio Sustentável**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, 2009, p. 1-10.
- VILAÇA, Wilma Pereira T. e OLIVEIRA, Mônica de Moraes. “Sustentabilidade e comunicação no contexto hospitalar: estabelecendo a necessária conscientização”. **ALAIC**, IX Congresso Latinoamericano de Investigación de la Comunicación, México, 2008.