

## RELAÇÕES PÚBLICAS E SUSTENTABILIDADE

*A gestão para Sustentabilidade inclui no sucesso econômico a preservação do meio ambiente e a responsabilidade social. Essa integração é dinâmica e intersistêmica, não dá para fazer um e deixar o outro para depois; é via de mão dupla, essencial para o negócio.*

---

*Cláudio Andrade\**

*Colaboração: Andréa de Lima\*\**

Vivemos uma época de transformação da consciência humana. Uma época em que as economias estão sendo sacudidas por todo o planeta. Um virtuoso momento histórico em que os valores humanos são amplificados em toda a sociedade e dão início a uma grande jornada, para estabelecer novos paradigmas de gestão ética e responsável. Um momento crucial para os processos organizacionais.

A realidade tem nos mostrado que o sistema vigente não resolve mais questões de significados relacionadas à natureza humana, como a felicidade e a dignidade. O contexto de nossa abordagem será o movimento da sustentabilidade, que promete transformar fundamentalmente a configuração de nosso futuro e, em paralelo, oferecer as contribuições de relações públicas nesse processo. Chamamos atenção para os elementos fundamentais da sustentabilidade e mostramos como estão associados à essência de relações públicas.

---

\* Relações Públicas pela Universidade Anhembi-Morumbi; Mestre em Propaganda e Relações Públicas - ECA/USP; Pós-graduado em Teoria da Comunicação pela Faculdade Cásper Líbero e MBA Executivo ESPM - Escola Superior de Propaganda e Marketing.

Gestor de Comunicação Corporativa e Ensino Superior. Professor do curso de Administração da Escola Superior de Propaganda e Marketing. Atou no setor do Comércio e Indústria, Turismo, Transporte de Cargas e Política partidária. Sócio fundador da Inteos consultoria em sistemas sociais, desde 2003 dedica-se ao tema Responsabilidade Social Empresarial com foco para gestão do conhecimento e comunicação sustentável, tendo prestado mais de 15.000 horas de consultoria em mais de 200 projetos empresariais, para clientes dos mais variados ramos e portes de negócio.

\*\* Jornalista, especialista em sustentabilidade. Foi gerente de Comunicação do Instituto Ethos. Antes, foi editora de conteúdo do portal desta instituição. Trabalhou nos jornais Folha de S. Paulo e O Estado de S. Paulo, e em projetos especiais da Editora Abril. Consultora de comunicação do Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef) e Agência Nacional dos Direitos da Infância (ANDI), foi coordenadora e produtora de mídia da Conectas Direitos Humanos, Instituto Ecofuturo, e responsável pela comunicação corporativa (interna e externa) de empresas e organizações como Unibanco Holdings, Duke Energy, AmBev, Apimec, Febraban, entre outras.

O vigor do processo da sustentabilidade nas organizações é potencializado pelo desempenho da ação comunicativa (diálogo e discussão) e da dinâmica estabelecida entre seus sujeitos. Ai inclui a reflexão do papel do mediador e da mediação<sup>1</sup>, que supõe a evolução do conhecimento proveniente das partes interessadas. As relações públicas, portanto, passam a integrar fortemente o mapa estratégico das empresas que buscam a sustentabilidade.

### 1. O CENÁRIO

Presenciamos uma intensa transformação social, política e econômica da realidade planetária. Forças condutoras como a integração econômica internacional, a queda dos regimes comunistas e socialistas, o amadurecimento dos mercados nos países em desenvolvimento, menos barreiras e mais comércio, alteraram profundamente o caráter da sociedade e a maneira como ela se organiza. Tais forças influenciaram diretamente o desempenho das organizações na medida de alocação de recursos, estrutura e processos de produção. Sem dúvida, a competência para os negócios também tendeu a acompanhar essa nova configuração.

Mais recentemente a crise financeira que se abateu sobre os EUA repercutiu em todo o mundo. A perspectiva da globalização trouxe para o convívio da sociedade a capacidade infinita das conexões, revelando indivíduos com “super poderes” de atuação e entrelaçamento dos sistemas. As pessoas têm em suas mãos o mundo e num toque de tecla acessam o passado, o presente e o futuro, característica da sociedade da informação.<sup>2</sup> A informação é matéria-prima e tem efeito direto sobre os indivíduos e o conjunto de relações na coletividade.

Baseado na premissa de que o mundo é uma rede neural e na concretização do ideal da sustentabilidade, é que supomos, mediante articulação, a qualidade de atendimento das demandas globais e regionais. Desta forma, define metas e constitui um ambiente saudável para todos.

A WWF Brasil, organização internacional que atua na área de preservação ambiental, num estudo encomendado pela Unicamp, em 2006, revela que o Brasil pode economizar bilhões de reais com a adoção de um cenário elétrico sustentável, baseado nas energias renováveis e em campanhas educativas. De acordo com a análise, até 2020 o País poderá economizar o equivalente ao PIB

---

<sup>1</sup> Intervenção destinada a produzir um acordo. Processo pacífico de acertos de conflitos em que a solução (ao contrário que se dá na arbitragem) é sugerida e não imposta às partes interessadas. Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa, pp. 790

<sup>2</sup> CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. A era da informação: economia sociedade e cultura. SP, Paz e Terra: 1999

da Bolívia e do Paraguai juntos no ano de 2005. O bom resultado econômico também vai ao encontro das expectativas de ambientalistas: a proposta de um desenvolvimento energético sustentável livra o país da necessidade de construir dezenas de usinas hidrelétricas de grande porte e usinas nucleares.

Estamos seguros em afirmar que a economia sustentável referida está bem perto de se concretizar como modelo no Brasil. Claro, muito há para se fazer, porém é oportuno dizer que isso só ocorrerá com a velocidade desejada pela mediação entre governo e sociedade numa postura dialogada, transparente e sistêmica, galgada nas demandas mundiais e regionais para conduzir políticas públicas capazes de regular a vida em sociedade de forma mais justa e igualitária. As empresas devem igualmente fazer sua lição de casa e potencializar essa articulação de maneira contributiva com o governo e a sociedade, com respeito à pessoa, à diversidade, com transparência, compromisso e co-responsabilidade pelos impactos do ser humano na natureza.

As empresas e seus comitês terão de pensar nesses termos e adotar sistemas de gestão que articulem o universo social e ambiental conjuntamente com o econômico. Em nossa opinião, o futuro das pessoas está nas mãos das empresas, pela condição que elas têm de criar tecnologia, desenvolver conhecimento, aprimorar habilidades e agregar valor a toda a comunidade.

### 1.1 *Visão Sistêmica*

Os processos administrativos requerem dos profissionais de relações públicas visão sistêmica, para alinhar demandas da responsabilidade social e da sustentabilidade, frente ao empoderamento dos públicos nessa nova ordem. Portanto, o grande desafio é a complexidade em torno disso.

Em uma das oficinas sobre Gestão Sustentável que ministrei, um dos participantes na platéia me perguntou sobre qual o maior desafio para a sustentabilidade nas empresas. É justamente a compreensão do desafio, respondi imediatamente. O desafio é saber do que ele, o desafio, se compõe e com o que está relacionado. O crescimento desordenado e os seus impactos na sociedade causam externalidades<sup>3</sup>. A meu ver, esses são os elementos-vilões

---

<sup>3</sup> **Externalidades**, também chamadas economias (ou deseconomias) externas, são efeitos positivos ou negativos – em termos de custos ou de benefícios – gerados pelas atividades de produção ou consumo exercidas por um agente econômico e que atingem os demais agentes, sem que estes tenham oportunidade de impedi-los ou a obrigação de pagá-los. Portanto, externalidades referem-se ao impacto de uma decisão sobre aqueles que não participaram dessa decisão. A **externalidade** pode ser positiva, quando os demais agentes, involuntariamente, se beneficiam, a exemplo dos investimentos governamentais em infraestrutura e equipamentos públicos. Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Externalidade>: 01/11/2008

mais perniciosos, embalados pelo modelo atual de gestão e orientados pela lógica de mercado, sem falar em toda a questão ética que os envolve. A exemplo disso, lembro-me do aquecimento global expandido pela utilização desmesurada de combustível fóssil poluente. Os desafios da sustentabilidade e seus custos não estão visíveis na mídia. É preciso meditar sobre os impactos negativos da indústria, do consumo desenfreado, da utilização inconsequente dos recursos naturais, da degradação do meio ambiente e da diminuição da qualidade de vida na sociedade que continuarão, futuramente, sendo sentidos. Veja como o desafio não é *o que*, mas sim *sobre o que* e suas nuances de compreensão. Se não for isso, como encontrar uma saída que seja duradoura?

Nessa acepção, o sucesso da empresa que busca a sustentabilidade depende de um modelo de gestão pautado pela complexidade das forças de cooperação e adequação. O estudo sobre a comunicação nas organizações é preponderante para a eficácia dessa concepção e pode auxiliar muito o planejamento estratégico, intrinsecamente ligado à evolução dos modelos mentais, sob os aspectos da cultura e da ética, que detêm, em última análise, a visão e missão organizacional. Desse modo, para percorrer os caminhos da sustentabilidade, antes será preciso rever e revisar os processos-chave da gestão, corrigindo seus efeitos negativos à luz da visão sistêmica e permitindo o exercício de pensamentos não lineares.

### 1.2 Educação para Sustentabilidade

O Instituto Ethos define responsabilidade social empresarial como a forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários.

A Comissão Brundtland (1987) reforça: desenvolvimento sustentável é a ação que “satisfaz as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades”.

De forma orgânica, duas orientações se destacam dos enunciados acima: a responsabilidade social considerada como um contrato com a sociedade e a sustentabilidade como conduta ética na tomada de decisão. O compromisso com o desenvolvimento está relacionado aos processos vinculatórios do negócio: *diálogo* com intenção de obter visão compartilhada; *participação* para evoluir na percepção da realidade e crítica dela; *engajamento* que orienta o raciocínio sistêmico.

A implicação da “sustentabilidade”<sup>4</sup> na vida das pessoas e das corporações requer nova fixação de espaço para o fortalecimento e disseminação do seu conceito e da sua totalidade. Embora haja um grande esforço para isso, ainda não evoluímos na dinâmica e talvez por esse motivo, ela não tenha se convertido em comportamento comum. Será que posso ser responsável sem ser sustentável e vice-versa?

A campanha do carro Fox, da Volkswagen, traz uma mensagem de consumo travestida de sustentável e se encontra no You Tube por ter suscitado a atenção pública. A campanha apresenta um veículo pequeno que ocupa pouco espaço nas ruas, dando oportunidade de vaga para outros, menos estresse para estacionar, menos engarrafamento e, portanto, em consequência disso, conclui a propaganda, se chegaria à paz mundial: “Por um mundo melhor, compre um Fox”. Será mesmo que a empresa (ou a agência de propaganda? deixamos para o leitor apontar) estava imbuída com os melhores votos de contribuir com a problemática da violência urbana, com o estresse no trânsito, ou apenas surfando na onda da sustentabilidade?

Os paradoxos entre o que se entende como sustentável e o que realmente se faz para chegar a esse fim estão às vistas dos mais atentos. Por exemplo, eu posso professar que a reciclagem é um benefício social e ambiental (teoria defendida), mas nunca separo meu lixo para ser coletado (prática adotada); veja o caso da empresa que criou um automóvel híbrido (teoria defendida), embora seus principais produtos e atividades setoriais não sejam sustentáveis (prática adotada).

Essa e outras contradições do mundo corporativo não são notadas facilmente, pois nossos olhos são embaçados pelo estímulo ao consumo, estímulo esse frequentemente em horário nobre nas TVs e rádios. É o *marketing* criando necessidades! É o *Marketing* social reparando seus efeitos.

Apesar da discrepância nos hábitos das pessoas e das evidências de conduta nas empresas, não se pode negar que o interesse pelo tema aumentou nos últimos anos. A disseminação efetiva do assunto entre a população indica que o interesse se consolida a cada dia e passa a fazer parte das considerações com que as pessoas enxergam as empresas e as marcas. Numa pesquisa feita pelos alunos de Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero<sup>5</sup>, no período 2002/07, se destaca o crescente interesse de busca em internet por relatórios sociais, respon-

---

<sup>4</sup> É um conceito sistêmico, relacionado com a articulação dos aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais da sociedade humana: Wikipédia: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Sustentabilidade> 30/10/2008

<sup>5</sup> Relações Públicas e Novas Tecnologias. Internet, atualidade e perspectivas: Prof. Ms. Maurício Luis Marra. Palestra Faculdade Cásper Líbero - 2007

sabilidade social, valores e missão, desenvolvimento sustentável, atendimento ao cliente, boletim eletrônico e código de ética. Notadamente temas relacionados ao planejamento e comunicação. Isso nos remete àquelas perguntas sempre frequentes: Por que cultura organizacional é um ativo intangível? Por que as estratégias falham?

É unânime a opinião dando conta de que as falhas nos processos de gestão e as contradições de identidade e imagem nas organizações, especialmente e corriqueiramente nas empresariais, ocorrem pela *instrução* (comunicação) e *planejamento* de objetivos (implementação). Essas contradições muitas vezes derivam da ausência de mecanismos que enfatizam a visão sistêmica e o desempenho coletivo. Há uma distorção na percepção de que o *objetivo* é homogêneo, sem contar que o resultado sempre será heterogêneo. Isto é, o fator **concentração** pede o fator **compreensão** para gerar o conhecimento comum. Pelo entendimento de que objetivo é um fim em si, a *implementação* dos valores da sustentabilidade na gestão é ineficaz por não atender a necessidade de mediação entre os valores e expectativas dos indivíduos, os valores e expectativas da empresa, comungados com o desenvolvimento sustentável.



Sem agregar a visão compartilhada, o planejamento não é autêntico. Tal circunstância geralmente ocasiona discrepâncias interfuncionais conhecidas por resistências operacionais ou contradições públicas. Sem essa inteligência, enfraquecemos a possibilidade da convergência para modelos sustentáveis. Um bom exemplo disso é o estímulo

à mudança de comportamento de consumo, pela criação de carros híbridos em atendimento às demandas de qualidade de meio ambiente como posicionamento responsável. Tal posicionamento o é, embora o setor da atividade, a empresa e seus produtos não sejam sustentáveis.

O planejamento é uma ferramenta de educação corporativa e permite exercitar nossa capacidade de conexão com a realidade. A este processo cha-

mamos de *mediação da ação comunicativa*, caracterizado pelo envolvimento dos sujeitos na construção dos ideais comuns. Missão e valor devem refletir uma aspiração criada por todos e assumida oficialmente pela gestão da organização, para direcionar o desenvolvimento de longo-prazo do negócio.

Neste cenário, o profissional de relações públicas se destaca como mediador, oferecendo oportunidades de eleição de pautas e temas que somem a visão sistêmica à tomada de decisão. De modo que as áreas em questão da gestão sejam sócias, não concorrentes no planejamento estratégico.

## 2. COMUNICAÇÃO SUSTENTÁVEL E COMUNICAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE

O resultado da expansão do *marketing* (mercado), na década de 60, automatizou o indivíduo e fragmentou a comunicação, valorizando os aspectos da competitividade nessa relação. Fase que caracteriza o distanciamento entre a produção e a sua finalidade. A comunicação nas organizações sofreu, desde então, mutações semânticas e várias adaptações para atender o mercado. Até características implícitas da alma humana como as emoções, esperança, sensações da subjetividade como confiança, cortesia, credibilidade, integridade, ética, ganham espaço nesse contexto e se nomeiam atributos do *marketing* de relacionamento. O indivíduo torna-se um artefato da produção e do consumo.

Por sorte a história da humanidade é pendular e o conceito de comunicação retoma seu *status* e se intensifica com a criação de áreas estratégicas e de apoio nas organizações e faz o *marketing* repensar sua função e atuação. Segundo a revista Valor Setorial, a percepção da importância da comunicação cresceu 59,6% nos entrevistados que acham que a comunicação tem função estratégica e 36,9%, que acham que a comunicação é importante área de apoio. “A área cresce dentro das empresas, assume função estratégica e demanda novo perfil do profissional: o Edu-articulador”.<sup>6</sup>

Assinala-se atualmente a polivalência, onde a multifacetação de atividades, competências, atitudes e conhecimentos conduzem a condição humana ao mais alto *status* da administração moderna. Além de continuar atendendo a empresa no contexto usual, a tendência é que a comunicação assuma a co-responsabilidade para o crescimento e amadurecimento do pleno potencial organizacional.

A comunicação sustentável é um tema muito novo nas organizações, definido como arranjo constante entre as partes interessadas em conformidade com o processo de gestão. Isto é, combinar expectativas e superar conflitos são condicionantes que validam as diretrizes de ação e consolidam a

<sup>6</sup> Valor Setorial. Comunicação Corporativa. Jornal Valor Econômico. A arte dos construtores de imagem. Leda Beck. pp 10-15

comunicação para a sustentabilidade. As relações públicas estão profundamente associadas ao conceito, como campo de atuação e função. Contudo, já se mostra um novo posto de trabalho que vem sendo ocupado muito pouco por profissionais de Relações Públicas.

Outra questão que se soma à complexidade do assunto é a utilização das ferramentas que as empresas dispõem para comunicar a responsabilidade social. Várias são incorporadas e sugerem a criação de um ambiente mais integrado, contudo a realidade é: continuam sendo peças de *marketing* sem as premissas da ação comunicativa. A veracidade constantemente é colocada em dúvida e as informações fornecidas, principalmente nos relatórios sociais<sup>7</sup> e campanhas promocionais, em muitos casos, não passam de uma ação promocional.

A comunicação sustentável, entendida como um mecanismo para articular o pensamento e a criatividade, terá a capacidade de “materializar” a identidade empresarial, ajustando-a aos interesses das partes envolvidas com maior propriedade.

### *2.1 Os elementos da Comunicação Sustentável: visão de Relações Públicas*

#### *a) Stakeholders*

Organização é o conjunto de atividades sistemáticas para a produção de bens e serviços, portanto considerar todos os pontos de vistas para seus negócios e trabalhar para adicionar os interesses dos grupos envolvidos na operação é uma exigência. Há que se ressaltar, nesse contexto, o fator da reciprocidade: da mesma forma que uma decisão afeta os grupos de interesse, eles influenciam e afetam o futuro dos negócios, muitas vezes inclusive no próprio funcionamento da organização. O sociólogo alemão Niklas Luhmann<sup>8</sup>, considera que “Sistema e ambiente (interno e externo) estão sempre conectados e concebidos”.

Incluimos nesse ponto os *stakeholders*, termo cunhado por R. Edward Freeman, que é definido como qualquer pessoa que seja afetada, ou possa ser afetada pelo desempenho de uma organização.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Balanços e relatórios sociais utilizados para divulgar as realizações sociais e ambientais das empresas. Para que obtenham a mesma credibilidade dos balanços financeiros, as informações disponibilizadas devem seguir critérios de relevância, veracidade, clareza, comparabilidade, regularidade e possibilidade de verificação.

<sup>8</sup> Fonte: [www.wikipedia.org/wiki/niklas\\_lumann](http://www.wikipedia.org/wiki/niklas_lumann): acesso: 12/10/2008

<sup>9</sup> SAVITZ, Andrew W. A Empresa Sustentável – O verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social ambiental. Rio de Janeiro, Elsevier: 2007





Figura 1. Partes Interessadas. Fonte: AA1000

Estes podem incluir, mas não estão limitados a: proprietários, administradores, funcionários e sindicatos de trabalhadores, negócios, fornecedores, concorrentes, governo e agências reguladoras, o eleitorado, grupos de pressão, formadores de opinião, organizações não-governamentais (ONGs)/organizações sem fins lucrativos e as comunidades locais e internacionais.<sup>10</sup>

Deprendemos da definição de Freeman e da colocação de Luhmann que a comunicação como unidade de ação social tem a responsabilidade de operar a coerência entre a organização e as partes interessadas, para que os processos da gestão tenham melhores resultados. Baseado na norma AA1000, a figura 2 mostra os grupos envolvidos como partes interessadas da organização em busca da sustentabilidade.

Um sistema não pode conduzir um ao outro, mas paradoxalmente há um ambiente de interferência de mediação: há uma interdependência orgânica dos processos comunicacionais.

São dois os aspectos a considerar na reciprocidade entre a empresa e seus *stakeholders*<sup>11</sup>: *stake* é um legítimo, genuíno interesse ou reivindicação em relação à empresa e não apenas ponderações dos expectadores interessa-

<sup>10</sup> AA1000 AccountAbility. Norma de processo para comunicação e engajamento com as partes interessadas. Tradução: Fabiana Ikeda de Oliveira, BSD LTDA.

<sup>11</sup> Dois aspectos relatados por CARROLL, Archie B. Stakeholders strategy for public relations. In: FRANÇA, Fábio. Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica. São Caetano do sul, SP. Difusão: 2004

dos”. A pertinência direta é a do lucro, da materialização do resultado da empresa e, neste caso, *funcionários, fornecedores, acionistas* são legítimos representantes; “*stakeholders podem ser indivíduos ou grupos que reivindicam ter stakes legais e morais*” e, nessa categoria, podemos pensar nos grupos de pressão (sindicatos, ambientalistas, por exemplo), além de clientes e consumidores, comunidade local e grupos da sociedade civil organizada. Intrinsecamente a relação abrange percepções diversas, portanto não poderá ser tratada de modo coletivo e ferramental. A premissa do modelo de incorporação das partes envolvidas requer flexibilidade e determinação para tornar a gestão eficaz. O princípio do diálogo, engajamento e participação são condições e etapas a serem resolvidas.

Em síntese, SAVITZ (2007:83) diz que:

A sustentabilidade exige compreensão profunda das partes em interação – preceito que se aplica à empresa como um todo, assim como às diferentes unidades organizacionais e a cada gestor. Significa associar-se e formar parcerias com os *stakeholders*, em vez de considerá-los adversários a serem derrotados ou, na melhor das hipóteses, aliados temporários a serem mantidos à distância. Apenas quando se converte o envolvimento dos *stakeholders* em elemento sistemático e permanente do estilo gerencial, é possível arregimentar todos os recursos – ambientais, sociais e econômicos de que dependem os gestores e a empresa para alcançar sucesso duradouro no mundo interdependente de hoje.

O caráter da relação com os *stakeholders* está amarrado, sobretudo pelo processo de aprendizagem exercido pela empresa e pela interferência da cultura organizacional. Juntos, aprendizado e cultura são componentes do que se pode chamar de “personalidade ou identidade”. Observe a seguir como o Banco Real incorpora a prática do relacionamento com fornecedores<sup>12</sup>, incentivado por uma cultura de compartilhamento e transparência.

#### *Banco ABN AMRO Real Gestão e Relacionamento com Fornecedores*

O Banco ABN AMRO Real acredita que responsabilidade empresarial deve estar presente em todas as fases do relacionamento com seus fornecedores. Por isso, a partir de 2001, decidiu construir uma nova forma de interagir com esse público. Essa ação possui duas vertentes: estímulo a que os fornecedores introduzam práticas de RSE em sua gestão e incorporação do

---

<sup>12</sup> Critérios Essenciais de responsabilidade Social Empresarial e seus Mecanismos de Indução no Brasil. Disponível para captura pelo site [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

tema à gestão e ao relacionamento do banco com seus fornecedores. A primeira vertente começou no final de 2001, no campo da mobilização. Iniciando sua trajetória nas questões de RSE, o banco chamou um grupo de fornecedores para dialogar sobre o tema (a princípio 15 empresas que atendiam o prédio sede). Foram realizados vários encontros cuja programação era definida em conjunto com as empresas participantes. Nessas reuniões eram aplicados processos de auto-avaliação a partir de uma versão simplificada dos Indicadores Ethos. Tais informações não serviam de base para seleção de fornecedores, mas sim para que as empresas fornecedoras refletissem sobre suas práticas e diagnosticassem seu desempenho nos vários temas cobertos. Por meio dessa auto-avaliação, as empresas identificavam alguns indicadores prioritários e eram convidadas a desenvolver os próprios planos de ação. Nada obrigatório apenas estimulado. Esse diálogo trouxe novos motivadores para o banco, pois propiciaram um “choque de realidade” e o início da segunda vertente, com foco na própria gestão de fornecedores do banco. Como isso o banco começou a rever seus processos de contratação de serviços e aquisição de insumos em geral. Uma das medidas foi instituir o documento *Parceria de Valor*, com a síntese da política de relacionamento do ABN AMRO Real e um termo de compromisso de respeito a esses princípios. Em todos os contratos de fornecimento e prestação de serviço o banco inseriu cláusulas de responsabilidade social relacionadas a trabalho infantil, trabalho análogo ao escravo, gestão ambiental e valorização da diversidade, entre outras. Também promoveu a compra de móveis certificados pelo FSC, brindes e materiais de escritório reciclados ou recicláveis. Todo esse trabalho tem como objetivos, no campo da gestão, incorporar os princípios e práticas de sustentabilidade e responsabilidade empresarial nas políticas e processos de gestão e nos relacionamentos do banco com seus fornecedores e, no campo da mobilização, promover o diálogo com os fornecedores sobre a incorporação da sustentabilidade no dia-a-dia dos negócios e o estímulo para sua adoção nas práticas de gestão e nas relações com todas as partes interessadas. Para esse fim, foram realizadas oficinas, palestras e workshops com especialistas nos temas. Uma característica marcante de todo o programa é o formato aberto, não impositivo e gradual de todas as ações. O principal resultado foi a abertura de diálogo amplo, e não apenas em épocas de negociação de contratos, fazendo com que os ajustes de processos desejados pelos fornecedores e pelo banco ocorressem de forma participativa, sem antagonismos. Ou seja, os problemas existentes foram levantados e resolvidos num debate construtivo, aberto e participativo. Com isso, a tendência que já começa a se observar é a de maior sinergia entre fornecedor e banco, seja em termos de processos e de alinhamento de valores, seja em conhecimento das estratégias de um e outro, o que traz ganhos de produtividade, maior qualidade nos relacionamentos e muitas vezes redução de custos. Outro item emanado dos encontros foi a necessidade da criação de área específica para relacionamento com este público (Gestão e Relacionamento com Fornecedores) e de implantação de um site na internet, onde os fornecedores possam acompanhar o fluxo de liberação de seus pagamentos, acessar informa-

ções de seu interesse, tirar dúvidas ou apontar falhas de gestão. Podemos afirmar que hoje, passados cinco anos, os motivadores para a manutenção e ampliação do programa são:

1. Diálogo e engajamento visando à criação de valor: banco/fornecedores/sociedade em geral;
2. Gestão de riscos (fiscais, trabalhistas, sociais, ambientais etc.);
3. Fortalecimento da reputação;
4. Contratos mais duradouros, à medida que se incrementa a confiança entre as partes;
5. Criação de ambiente propício ao alinhamento das estratégias organizacionais;
6. Promoção e indução da sustentabilidade na cadeia produtiva do banco.

O Banco Real, que mantém representantes de todas as áreas no comitê de sustentabilidade, confirma o processo de comunicação melhorando e tornando eficientes suas relações em toda cadeia de valor, promovendo o trabalho de equipe e desenvolvendo valores na empresa.

#### b) Cidadania



A comunicação exerce um importante papel no estabelecimento de canais efetivos que auxiliam o indivíduo na tomada de consciência da realidade e as organizações no desempenho de suas atividades. Para discutirmos esse papel das relações públicas no contexto do desenvolvimento sustentável, propomos que se faça uma reflexão acerca do conceito de cidadania. O conceito de cida-

dania não se refere apenas ao fenômeno jurídico-legal de direito e deveres públicos, é bem mais amplo e abarca os fenômenos sociais de *diálogo público*, *participação* e *engajamento*. Participar não é apenas estar presente no mesmo espaço, ou fazer parte do conjunto. Participar tem um significado animado de interferência no todo, é tomar parte. Enquanto o engajamento representa a inclusão dos objetivos pessoais pelo grupo, compartilhar é a atitude, ou seja, a co-responsabilidade: o que terei de fazer para contribuir com o nosso sucesso?

Segundo DALLARI<sup>13</sup> (1998:14) “a cidadania expressa um conjunto de direitos que dá à pessoa a possibilidade de participar ativamente da vida e do

<sup>13</sup> DALLARI, Dalmo de Abreu. Direitos Humanos e Cidadania. 1998



**Meios de Comunicação  
e Engajamento com as Partes Interessadas**

Partes Interessadas	Canais/Ações
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento via telefone, <i>e-mail</i>, carta</li> <li>• Visitas a clientes</li> <li>• Participação no Comitê de Clientes</li> <li>• Participação em eventos (painéis setoriais, seminários e fóruns)</li> <li>• Participação em comissões e grupos de trabalho</li> </ul>
Ser Serasa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciclo anual do planejamento estratégico</li> <li>• Participação em comitês</li> <li>• Canais permanentes de comunicação</li> <li>• Pesquisa de satisfação pessoal</li> <li>• Reuniões de repasse</li> <li>• Diálogos com o presidente</li> <li>• Café-da-manhã com a presença da alta direção</li> </ul>
Acionistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniões regulares com o Conselho de Administração</li> <li>• Relatórios financeiros e técnicos – acompanhamento dos resultados, do desempenho e da evolução do negócio</li> <li>• Jantar anual com os conselheiros</li> <li>• Comitês de auditoria e controle</li> </ul>
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecimento de convênios e visitas em serventias públicas</li> <li>• Visitações e reuniões periódicas</li> <li>• Pesquisa de satisfação de fornecedores</li> <li>• Participação em eventos e palestras aos fornecedores</li> </ul>
Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento ao meio acadêmico</li> <li>• Publicação da <i>Revista Tecnologia de Crédito</i></li> <li>• Publicações de artigos em revistas especializadas (<i>Banco Hoje, Empreendedor, Revista do Varejo</i>) e em informativos de entidade de classe</li> <li>• Pesquisas aplicadas em universidades para geração de conhecimento (FGV, ESPM, Fundação Dom Cabral, PUC-SP)</li> <li>• Publicação de demonstrações contábeis, <i>Relatório Corporativo Anual e Balanço Social</i></li> <li>• Palestras em fóruns, congressos, seminários</li> <li>• Entrevistas concedidas à mídia sobre assuntos relativos a crédito</li> <li>• Participação na gestão de entidades de classe, instituições e órgãos da sociedade civil</li> <li>• Serviços à população e informações sobre responsabilidade social no <i>site</i> Serasa</li> </ul>

governo de seu povo. Quem não tem cidadania está marginalizado ou excluído da vida social e da tomada de decisões, ficando numa posição de inferioridade dentro do grupo social”, e a dialética marxista completa: os homens fazem a história, segundo determinadas circunstâncias estruturais – o que determina uma interdependência entre sujeitos e estruturas. Isto é, o indivíduo em pleno exercício da sua cidadania deve se conscientizar dessa relação e ser capaz de distinguir dentre os seus interesses pessoais aqueles que somados a outros possam representar a evolução do sistema que os abriga. Essa evolução, necessariamente, passa pela mudança nos padrões de subjetividade pessoal e ocorre numa relação complexa de causa-efeito.

O fato de que a teoria quase sempre não condiz com a prática evidenciase nos resultados apresentados pelo *IBOPE Inteligência*<sup>14</sup> em recente pesquisa: “é grande a quantidade de pessoas que, embora tenham conhecimento de práticas de cidadania sustentável, não as inclui em seu cotidiano. Como, por exemplo, separar o lixo para reciclagem é uma obrigação da sociedade (92% de intenção); na minha casa separo o lixo para reciclagem (61% de hábito)”. Como explicar essa contradição de conduta?

Talvez se o tema fosse amplificado para outras áreas como: cidadania na educação, medicina, saúde pública, relações pessoais no processo educativo, o indivíduo pudesse perceber melhor o caráter social e humano do qual ele é sujeito. Pensamos que a atitude de separar o lixo, não se concretize por conta de o modelo mental não ter sido originado pelo princípio sistêmico da comunhão entre as partes. Vemos usualmente uma relação quase que estritamente de causas ambientais sem a correspondente social, daí a advertência socioambiental. Precisamos de estímulos que conduzam ao pensamento sistêmico e não ficar investindo unicamente na idéia individualizada de heróis de nossas próprias vidas.

### c) *Diálogo*

Os processos de comunicação devem antes ser pensados a partir do conceito da comunicação como recurso, e não exclusivamente como ferramenta para a gestão estratégica. A comunicação é, sim, um elemento fundamental nos processos de mobilização para a sustentabilidade e mecanismo para compartilhamento de valores e significados, estabelecida sempre a partir de um caráter dialógico, em lugar de se usar ferramentas de transmissão de informação como quem impõe verdades incontestáveis. Considerando a idéia de comunicação como recurso para a construção de significados compartilha-

---

<sup>14</sup> [www.ibope.com.br](http://www.ibope.com.br) – noticias/sustentabilidade – 10/10/2008

dos, é fundamental que organizações que têm como objetivo uma mudança de gestão, devam promover a mobilização dos públicos de interesses por meio do diálogo e da transparência de intenções mútuas.

O diálogo é a troca de idéias expressa pela linguagem igualmente conhecida. No diálogo, conceitos e opiniões são apresentados, combinados, integrados e expandidos às soluções, nem sempre harmônicas. O diálogo é o intercâmbio de experiências culturais, baseado na habilidade de interpretação dos signos.

Cabe salientar a interação dos elementos: emissor e receptor. Nem sempre são pessoas interagindo, podem ocorrer situações onde o emissor seja uma pessoa, várias pessoas, uma organização e, igualmente, se aplica o mesmo com o receptor. Vale reforçar que a combinação de dados no diálogo ocorre de modo correlato e simultâneo, isto é, tanto emissor como receptor exercem ambas as funções ao mesmo tempo.

Pelo diálogo ocorre a evolução do nível de consciência e mantém o indivíduo conectado com a complexidade do mundo.

#### *d) Engajamento*

Engajamento é a aliança entre pessoas, grupos ou organizações que compartilham os mesmos objetivos. Uma boa definição de engajamento, na prática, é a que busca laços de confiança, reconhecimento de saberes prévios, compreensão e respeito, a despeito das diferenças. Pode significar, ainda, manter o entusiasmo por algo ou alguma coisa, que não necessariamente seja tangível.

Segundo o dicionário Aurélio, o verbo “engajar” significa: 1. *aliciar para o serviço pessoal ou para a emigração*; 2. *filiar-se a uma linha ideológica, filosófica ou outra*; 3. *bater-se por ela; pôr-se a serviço de uma idéia, de uma causa, de uma coisa*; 4. *empenhar-se em dada atividade ou empreendimento*. Hoje é comum a palavra engajamento aparecer nos discursos estratégicos das empresas, e, observando o verbete acima, podemos imaginar com qual causa as empresas esperam que seus profissionais estejam engajados.

O desenvolvimento sustentável é pautado pela compreensão da abrangência dos aspectos sociais, ambientais e econômicos, consubstanciado no conceito de cidadania. Esse conceito tem como base o modelo de gestão que privilegia a união das partes interessadas. (Veja Box: Meios de comunicação e engajamento com as partes interessadas, extraído do Relatório de Responsabilidade Corporativa/SERASA<sup>15</sup>)

Na concepção de ALMEIDA<sup>16</sup> (2007:158), “o engajamento é o processo que envolve ativamente os diversos grupos sociais nas atividades da empresa,

<sup>15</sup> Fonte: [www.serasa.com.br](http://www.serasa.com.br) acesso 25/10/2008

<sup>16</sup> ALMEIDA, Fernando. Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente. Rio de Janeiro, Elsevier/Campus: 2007

em busca de mais compreensão mútua e interação. As expectativas dos dois lados diferem. Esclarecer a expectativa de todos é um primeiro passo essencial. No entanto, a idéia geral é que não é mais suficiente que uma empresa apenas informe o público sobre as suas operações, agora é preciso que ela o envolva ativamente e por outros mecanismos de informação e consulta”.

#### *e) Participação*

Como nenhum homem é uma ilha e, desde sua origem, vive em grupo com seus iguais, a participação sempre tem acompanhado as formas históricas que a vida social foi tomando. As pessoas participam da família, da comunidade, do trabalho, da luta política. Os países participam dos foros internacionais, onde se tomam decisões que afetam o destino do mundo. No mundo inteiro, entretanto, nota-se hoje uma tendência para intensificação dos processos participativos mais ativos, aquele em que além de fazer parte, toma-se parte. A participação está na pauta do desenvolvimento sustentável pela inclusão da diversidade. “Por meio da participação consegue-se resolver problemas que ao indivíduo parecem insolúveis se contar só com suas próprias forças”.<sup>17</sup>

É mediante a participação do indivíduo que se resolvem conflitos de maneira mais adequada a todos. Participar é influir na realidade, assim, podemos dizer que a minha força fica maior, quando participo de algo que seja em benefício da coletividade.

A consciência de que os recursos necessários para o desenvolvimento das regiões carentes devem ser obtidos nas próprias áreas de benefício, precede o processo de participação. Além da premissa socioeconômica da participação, há também o reconhecimento no sentido de que as estratégias altamente centralizadas têm fracassado na mobilização de recursos econômicos, na sua legitimidade e no desenvolvimento de iniciativas para o empoderamento e a tomada de decisão em nível local. A participação, portanto, é o caminho para o homem exprimir suas realizações, pois só uma sociedade participativa desenvolverá a potencialidade de seus cidadãos.

#### *f) Governança*

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) baseia-se em quatro princípios básicos: Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa. “Esses quatro princípios estão presentes no âmbito da sustentabilidade para as empresas, como a estratégia de longo prazo, o

---

<sup>17</sup> BORDENAVE. Juan E. Diaz. *O que é Participação*. São Paulo: Brasiliense, 1994.



gerenciamento de riscos, a consideração de aspectos intangíveis, a qualidade dos relacionamentos com as diversas partes interessadas e a responsabilidade pelos atos e omissões a qual, cedo ou tarde, poderá impactar o valor econômico da empresa. Pelos seus benefícios diretos na gestão e por facilitar o acesso ao capital, a boa governança corporativa vem sendo assimilada rapidamente pelas empresas e, por isso, pode funcionar como uma “porta de entrada” para a sustentabilidade no ambiente corporativo. Em um segundo momento, pode assumir o papel de “guardiã” do alinhamento da empresa com a sustentabilidade”.

De acordo com o Guia de Sustentabilidade do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2007), “Um dos princípios da boa governança corporativa é que o conselho de administração tem o dever de prover a orientação estratégica para a empresa. No desenvolvimento da estratégia empresarial, os aspectos de curto e longo prazo precisam ser considerados. No que diz respeito ao último deve-se levar em conta os temas da sustentabilidade. Pode-se deduzir logicamente, então, que governança, estratégia e sustentabilidade se tornaram inseparáveis. Não se pode mais planejar estrategicamente, sem levar em conta os temas da sustentabilidade. Os *stakeholders* querem que as informações orientadas para o futuro sejam providas por quem prepara os relatórios anuais”. Nesse caso, o chamamento da governança à participação na comunicação é inadiável.

As partes interessadas, para o IBGC, necessitam fazer uma avaliação mais informada do real valor econômico da empresa e a única forma é garantindo que os relatórios contendam informações suficientes que possibilitem tal avaliação. O parecer dessas partes não deve ocorrer apenas na menção de suas percepções no relatório, mas em todo o processo de relatoria.

O IBGC avança ao propor que “na correlação entre a sustentabilidade e o sucesso das empresas, ao se considerar aspectos ambientais e interesses das partes interessadas de forma abrangente, a empresa permite-se estabelecer uma agenda estruturada de questionamentos referentes ao processo de identificação de riscos e oportunidades, associados, direta ou indiretamente, ao desempenho econômico do negócio, enriquecendo as discussões estratégicas e fomentando a inovação. A relação entre os grandes itens que direcionam a determinação do valor econômico da empresa e variáveis de sustentabilidade pode ser ilustrada a partir de uma matriz, que coloca lado a lado, como fatores de sustentabilidade nos relacionamentos, reconhecimento de impactos e diálogo com respeito, governança corporativa e engajamento de demais partes interessadas”.

No próprio processo de governança corporativa, já se verifica há muito a inclusão de partes, como acionistas e conselheiros, na tomada de decisão.

Essas opiniões são sempre levadas em conta. Ao reduzir a assimetria de informações, a governança corporativa contribui para elevar o grau de credibilidade das organizações. Por essa razão, a influência da comunicação no processo de engajamento e diálogo com as demais partes interessadas deve passar necessariamente pela governança corporativa.

### 3. *RELAÇÕES PÚBLICAS E SUSTENTABILIDADE*

Corrida para motivar novos hábitos  
Revista valor Social p.60 20/08/2008

Fornecedoras fazem campanhas para mudar o padrão de comportamento não só do consumidor, mas também de seus funcionários, para reduzir desperdícios e impacto ambiental

Restos de comida nas bandejas, sobras de alimentos nas cubas, copos descartáveis, óleo usado para ser reciclado vazamentos nos encanamentos dos restaurantes onde a água é um componente essencial para a produção das refeições coletivas. Todas essas variáveis tem impacto no meio ambiente. Razão de sobra para que as empresas se engajem em campanhas para conscientizarem seus clientes e usuários sobre o uso inteligente dos recursos naturais visando o desperdício zero de alimentos. Em todas essas ações, o pano de fundo é a necessidade de mudança cultural e de criação de um novo padrão de comportamento. Mas os resultados no caixa das companhias já podem ser qualificados: economia 15% no uso de água, energia elétrica, gas e detergente. – Não há crescimento sem impacto social e o setor de refeições coletivas tem crescido, 10 % ao ano. Relata Marina Rejane Prevedello da Puras, “ se quisermos crescer com sustentabilidade, precisamos mapear o impacto dessa expansão”. Em sua opinião sustentabilidade não se resume a uma preocupação ambiental.

Todo e qualquer comportamento se inicia no acordo interno que faço com a realidade (missão pessoal e missão coletiva). Segundo Humberto Maturana<sup>18</sup>, “A ordem interna é gerada a partir dos próprios elementos e autorreproduzida no sentido de que tais elementos são reproduzidos a partir dessa mesma rede de interação circular e recursiva”, isto é, a transformação para ocorrer, precisa antes ocorrer nas partes que a compõem.

Niklas Luhman<sup>19</sup>, entendia que o processo comunicativo envolveria não só os sujeitos e as mensagens (informações), mas também a construção social dos signos (unidades formadoras de sentido). Trata-se da circular entre a

<sup>18</sup> Arquivo pessoal: curso Jornalismo Institucional PUC-SP/2007

<sup>19</sup> Para saber mais: “A sociedade na teoria dos sistemas” disponível: [www.infoamerica.org/documentos\\_pdf/luhmann\\_05.pdf](http://www.infoamerica.org/documentos_pdf/luhmann_05.pdf); Teoria dos Sistemas de Niklas Luhmann disponível: [www.fclar.unesp.br/socrevistaartigos\\_pdf\\_res1607kuzler.pdf](http://www.fclar.unesp.br/socrevistaartigos_pdf_res1607kuzler.pdf)

estrutura e a operação construtoras dos signos. Comunicação, portanto, provém da “cotidiana processualidade de sentidos”, significa dizer: em sociedades complexas como a nossa, o convívio social é possível, devido ao procedimento de seleção dentre alternativas.

Explicar a vida social a partir da comunicação permite a Luhmann conceber a teoria dos sistemas autopoieticos<sup>20</sup> como a forma mais adequada de explicação da sociedade, principalmente por sua característica dialética: os dois lados do signo (afirmativo e negativo) estão sempre presentes no signo, portanto sistema e ambiente (interno e externo) estão sempre conectados e concebidos. Considerar a comunicação como unidade social envolve, também, relacionar aprendizagem e mudança: a vida em sociedade só é possível, porque podemos imaginar que as ações podem mudar em situações distintas, portanto estamos em constante mudança.

Luhmann e Maturana nos mostram a interdependência dos sujeitos da sustentabilidade e nos desafiam a pensar sobre seus vínculos. Não podem ser considerados isoladamente, na medida em que estão num processo dialético, onde a existência de um implica a do outro e que não se exclui um do outro. Portanto, as relações públicas e a sustentabilidade poderiam ser sinônimos caracterizados pela pertinência de contexto e pela ação comunicativa, manifestada pela diversidade e capacidade de visão sistêmica. É a materialização da intenção articulada com as partes envolvidas.

Por isso, para que a empresa consiga dar o salto verdadeiro para o modelo de gestão sustentável, a prevalência deve ser comportamental, baseada na condição humana, na implementação e valorização de novos hábitos. É a materialização da intervenção das partes envolvidas. A premissa de relações públicas nessa ótica será desenvolver sistema-meio para operar a produção do conhecimento necessário à formação de redes sensoriais pessoais e coletivas.

Trabalhar o aspecto comportamental humano associado ao plano empresarial é indispensável como parte das tarefas de relações públicas para a sustentabilidade. A habilidade de trabalhar *função e exercício* na proposta de mediação do diálogo, da participação, do engajamento, da cidadania e da governança acentua a percepção como um experimento criativo de construção da identidade organizacional, gerando assim condições favoráveis para o autêntico desenvolvimento sustentável.

---

<sup>20</sup> *Poiesis* é um termo grego que significa produção. Autopoiesis quer dizer autoprodução. A palavra surgiu pela primeira vez na literatura internacional em 1974, num artigo publicado por Varela, Maturana e Uribe, para definir os seres vivos como sistemas que produzem continuamente a si mesmos. A noção de autopoiesis já ultrapassou em muito o domínio da biologia. Hoje, ela é utilizada em campos tão diversos como a sociologia, a psicoterapia, a administração, a antropologia, a cultura organizacional e muitos outros. Fonte: <http://www.geocities.com/pluriversu/autopoies.html> : 01/11/2008

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Comunicação é estratégica e ao mesmo tempo mecanismo de aporte ao desenvolvimento sustentável. Concretamente, o aprofundamento do estudo sobre relações públicas e sustentabilidade pode encaminhar ou solucionar vários pontos aqui descritos. *Abrir espaço para essas discussões inovadoras colaborativas seria um grande salto para a comunicação sustentável e a sustentabilidade nas organizações. Daí o papel de relações públicas se expande, se levar em conta as diversas premissas, como a diversidade cultural, o pensamento sistêmico, o domínio pessoal, os modelos mentais, a visão compartilhada e o aprendizado em grupo.*

As organizações públicas ou particulares que pretendem assumir esse desafio têm de ressignificar o conhecimento e implantar um novo modelo de gestão, onde a percepção mercadológica necessita evoluir para um estágio mais consciente e transversal da ética.

Temos muitas dúvidas sobre como conquistar o desenvolvimento sustentável. Porém, na concretização dos melhores ideais econômicos, recomendamos ações sempre articuladas para reduzir as desigualdades sociais e preservar o meio ambiente. Diante disso, a agenda de relações públicas deve conter os seguintes compromissos:

1. mobilizar o indivíduo para a consciência coletiva;
2. estimular o engajamento; a crença nos objetivos comuns;
3. estabelecer a ação comunicativa: diálogo e discussão;
4. desenvolver a capacidade da visão sistêmica, considerando a diversidade da realidade;
5. contribuir com o aporte interdisciplinar para a geração de conhecimento;
6. apoiar as conexões dos processos de gestão e de comunicação;
7. promover e divulgar o desempenho da organização.

A comunicação, para ser sustentável, deve:

- ressignificar constantemente a relação entre sujeito e objeto;
- integrar a cadeia de valor para adquirir visão sistêmica;
- reforçar a transparência na governança corporativa;
- dar ênfase no trabalho em equipe e em projetos multifuncionais;
- fortalecer a cooperação dos canais e veículos;
- aumentar a conexão das redes intra e interorganizacionais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Fernando. *Os desafios da Sustentabilidade*: uma ruptura urgente. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007
- ANDRADE, Cláudio José. *Associações Voluntárias de Conscientização Política*: uma contribuição de relações públicas. Dissertação de Mestrado, ECA/USP. São Paulo, 1994
- BORDENAVE, Juan E. Díaz. *O que é Participação*. Brasiliense, São Paulo, 1994.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede. A era da informação*: economia sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999
- DALLARI, Dalmo de Abreu. *Direitos Humanos e Cidadania*. 1998
- FRANÇA, Fábio. *Públicos*: como identificá-los em uma nova visão estratégica. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2004
- HOLANDA FERREIRA, Aurélio Buarque de. *Minidicionário Aurélio*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1998
- WILBER, Ken. *Uma teoria de tudo*: uma visão integral para os negócios, a política, a ciência e a espiritualidade. São Paulo: Cultrix – Amaná-Key, 2000
- SAVITZ, Andrew W. *A empresa sustentável*: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007
- SCHULER, Maria. *Comunicação Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2004

## BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- FUTERRA. Apresentação 'The Greenwash Guide', feita por Solitaire Townsend, durante o 4º Encontro: **O Papel da Comunicação na Sustentabilidade do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável** (CEBDS), Sustentável 2008, em Vitória (ES), em 13 de agosto de 2008.
- GUIA DE SUSTENTABILIDADE PARA AS EMPRESAS/ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. BRANDÃO, Carlos Eduardo Lessa e SANTOS, Homero Luís (coord.). São Paulo, SP: IBGC, 2007 (Série Cadernos de Governança Corporativa, 4).
- HALLGREN, Nadir Ramos de Almeida. **Modelo de ferramentas para avaliação e diagnóstico das organizações de aprendizagem**. Dissertação de mestrado – Universidade Federal de São Carlos, 2003
- MONTEIRO, Rosária. **A coragem de ser você mesmo**: Expansão da consciência para além do ego. Rosária Monteiro. Rio de Janeiro: Epicon, 2000
- MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. Tradução: Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya: Revisão técnica Edgard Assis Carvalho. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2002
- REPUTATION INSTITUTE. Apresentação de Nicolas Trad, feita durante o 4º Encontro: **O Papel da Comunicação na Sustentabilidade do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável** (CEBDS), Sustentável 2008, em Vitória (ES), em 13 de agosto de 2008
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 23ª Edição. Rio de Janeiro: Bestseller, 2008

## PERIÓDICOS

- Revista Valor Setorial**. Comunicação Corporativa. Jornal Valor Econômico. A arte dos construtores de imagem. Leda Beck. pp 10-15

*SITES*

Instituto Ethos: [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

Jornal Valor: [www.valoronline.com.br](http://www.valoronline.com.br)

Enciclopédia Wikipedia: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

Fundação Nacional da Qualidade: [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)

Associação Brasileira de Comunicação Empresarial: [www.aberje.com.br](http://www.aberje.com.br)

Inovação e Tecnologia: [www.inovacaotecnologia.com.br](http://www.inovacaotecnologia.com.br)

IBOPE: [www.ibope.com.br](http://www.ibope.com.br) – Notícias/sustentabilidade

Diário do Nordeste: [www.diariodonordeste.com.br](http://www.diariodonordeste.com.br)

SERASA: [www.serasa.com.br](http://www.serasa.com.br)

**WIKIPEDIA:**

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Externalidade>: 01/11/2008

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Sustentabilidade> 30/10/2008

[http://en.wikipedia.org/wiki/Niklas\\_lumann](http://en.wikipedia.org/wiki/Niklas_lumann):

Geocities: <http://www.geocities.com/pluriversu/autopoies.html>