UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE MESTRADO EM COMUNICAÇÃO

ARISTIDES DE MEDEIROS BRITO JUNIOR

GREENWASHING, MATRIZ PARA O ALINHAMENTO ENTRE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E PRÁTICAS AMBIENTAIS.

São Caetano do Sul
2013

FICHA CATALOGRÁFICA

Brito Jr, Aristides de M.

Greenwashing, matriz para o alinhamento entre comunicação organizacional e práticas ambientais/Aristides de M. Brito Jr – São Caetano do Sul – USCS, 2013.

155p.

Dissertação de Mestrado

Bibliografia

1. Comunicação 2. Comunicação Ambiental Organizacional 3. Sustentabilidade 4. *Stakeholders* 5. *Greenwashing*

ARISTIDES DE MEDEIROS BRITO JUNIOR

GREENWASHING, MATRIZ PARA O ALINHAMENTO ENTRE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E PRÁTICAS AMBIENTAIS.

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Comunicação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Comunicação.

Orientador: Professor Doutor Gino Giacomini Filho

São Caetano do Sul
2013

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
Campus II – R. Santo Antonio, 50 – Centro – São Caetano do Sul (SP)

Reitor:
Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

Pró-Reitora de Pós-Graduação e Pesquisa:
Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestor do Programa de Comunicação:
Prof. Dr. Herom Vargas Silva

ARISTIDES DE MEDEIROS BRITO JUNIOR

GREENWASHING, MATRIZ PARA O ALINHAMENTO ENTRE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E PRÁTICAS AMBIENTAIS.

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Comunicação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Comunicação.

Área de concentração: Comunicação, Inovação e Comunidades.

Resultado: Nota 10

Dissertação defendida e aprovada em 19/06/2013 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Gino Giacomini Filho _____
Presidente
PPGCOM USCS

Prof. Dr. Arquimedes Pessoni _____
Convidado PPGCOM USCS

Profa. Dra. Margarida Maria Krohling Kunsch _____
Convidada PPGCOM USP

Agradecimentos

Agradeço a Deus, grande inspiração dos meus estudos e da minha vida.
À Érica, minha esposa e companheira, que me acompanhou nesta jornada prazerosa e intensa, que me incentivou nos dias e noites dedicadas à pesquisa e à produção desta dissertação.
À minha irmã Maria Brito, uma grande referência em minha vida e que sem ela nada disso teria acontecido.
À minha irmã Marilda Brito, que com carinho sempre me estimulou a ser uma pessoa melhor.
Aos meus pais, que me ensinaram que existe algo maior do que a ciência e os estudos: o amor.
Aos meus colegas de turma, em especial àquele com quem aprendi em cada viagem, em cada discussão, em cada reflexão, meu novo amigo Durval Moretto.
Aos professores do Programa, que me ensinaram muito, dentro e fora de sala de aula.
E um agradecimento muito especial ao meu orientador e velho amigo, Prof. Dr. Gino Giacomini Filho, ao qual um dia eu disse: quando for fazer Mestrado em Comunicação, será com você. Promessa cumprida, 15 anos depois!

LISTA DE SIGLAS

AA 1000 Accountability 1000

ABNT Associação Brasileira de Normas Técnicas

BNDES Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social

CEBDS Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável

CNUMAD Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento

CERES Coalition for Environmentally Responsible Economies

CEO Chief Executive Officer – Diretor Executivo

DJSI Dow Jones Sustainability Index World

DOU Diário Oficial da União

GIFE Grupo de Instituições, Fundações e Empresas

GRI Global Reporting Iniciative

IBASE Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICLEI The Network of Regional Governments e de Local Government for Sustainability

IFC International Finance Corporation

IPEA Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

ISE Índice de Sustentabilidade Empresarial

ISEA Institute for Social and Ethical Accountability

ISO International Organization for Standardization

NBR Normas Brasileiras Regulamentadoras

OCDE Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ONG Organização Não Governamental

ONU Organização das Nações Unidas

PNUMA Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente

PPCS Plano de Ação para Produção e Consumo Sustentáveis

RS Responsabilidade Socioambiental

SAI Social Accountability International

SGA Sistema de Gestão Ambiental

WBCSD World Business Council for Sustainable Development

WRI Biodiversity Indicators for Policy-Makers do World Resources Institute

UNISANTA Universidade Santa Cecília

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....10
1.1 Origem do Estudo.....10
1.2 Problematização.....11
1.3 Objetivos.....13
1.3.1 Objetivo geral.....**13**
1.3.2 Objetivos específicos.....**13**
1.4 Justificativa do Estudo.....13
1.5 Delimitação do Estudo.....14
1.6 Vinculação à Linha de Pesquisa.....14
1.7 Método.....15

2 PRÁTICAS AMBIENTAIS E AS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS.....16
2.1 As Organizações e o Meio Ambiente.....18
2.2 Gestão Ambiental Sustentável.....25
2.3 O *Triple Botton Line*.....28
2.4 Ações Sociais e Institucionais Disciplinadoras e Autoaplicáveis sobre as Organizações.....30
2.4.1 Entidades privadas normatizadoras.....**30**
2.4.2 Normas e ações governamentais no Brasil.....**32**
2.4.3 Certificações ambientais.....**34**
2.4.4 Indicadores de Responsabilidade Socioambiental (RS).....**37**
2.4.5 Diretrizes de relatórios socioambientais.....**40**
2.5 Modelos de Relatórios e Guias Socioambientais Autoavaliativos.....43
2.5.1 Balanço Social do Ibase.....**45**
2.5.2 Indicadores Ethos.....**46**
2.5.3 Indicadores GRI – Global Initiative Reporting.....**47**
2.5.4 Guia de Comunicação e Sustentabilidade do CEBDS.....**51**

3 *GREENWASHING* E A COMUNICAÇÃO AMBIENTAL ORGANIZACIONAL.....53
3.1 Comunicação Organizacional.....54
3.2 Stakeholders.....60
3.2.1 Definições.....**62**
3.2.2 Classificações.....**63**
3.2.3 Relações *stakeholders* e organizações.....**67**
3.3 Comunicação Ambiental no Brasil.....71
3.4 *Greenwashing*.....81

4 PROPOSTA DE MATRIZ AUTOAVALIATIVA DO *GREENWASHING*.....93
4.1 A Matriz do *Greenwashing*.....*97*
4.2 Protocolo de Utilização da Matriz.....99
4.2.1 Coluna práticas ambientais.....**100**
4.2.2 Coluna stakeholders impactados.....**109**
4.2.3 Coluna atividades e canais de comunicação.....**110**

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....143

6 REFERÊNCIAS.....147

Resumo

Este trabalho apresenta pesquisa sobre a prática do *greenwashing* e suas implicações na comunicação ambiental das organizações. As ações de *greenwashing* sinalizam que as organizações modernas devam realizar ações inovadoras para lidar com as atividades ambientais e o processo de comunicação a elas atrelado. Através de estudo de delineamento exploratório, faz uso de pesquisa bibliográfica sobre comunicação ambiental organizacional, *stakeholders*, *greenwashing* e práticas ambientais, além de pesquisa documental sobre relatórios, guias e normas relacionados à comunicação ambiental. Apresenta uma visão ampliada de *greenwashing* e evidencia a necessidade de se considerar o impacto das ações das organizações nos *stakeholders*. Resultou na elaboração de uma matriz denominada Matriz do *Greenwashing*, que propõe o alinhamento entre as práticas ambientais das organizações e as suas comunicações, considerando o impacto nos *stakeholders*.

Palavras-chave: Comunicação Ambiental Organizacional; Sustentabilidade Ambiental; *Stakeholders*; *Greenwashing*.

Abstract

This paper presents research on the practice of greenwashing and its implications for environmental communication organizations. The actions of greenwashing indicate that modern organizations should conduct innovative actions to deal with environmental activities and communication process tied to them. Through exploratory study design, makes use of environmental communication literature on organizational stakeholders, greenwashing and environmental practices, and on documentary research reports, guides and standards related to environmental communication. Shows a magnified view of greenwashing and highlights the need to consider the impact of the actions of the organizations stakeholders. Resulted in the development of an array called Matrix of the Greenwashing, proposing the alignment between the environmental practices of organizations and their communications, considering the impact on stakeholders.

Keywords: Organizational Environmental Communication, Environmental Sustainability, Stakeholders; Greenwashing.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Origem do Estudo

A sociedade tem acompanhado a veiculação de campanhas publicitárias de grandes e pequenos anunciantes utilizando apelos ambientais, que demonstram suas preocupações sobre o planeta.

Desde minha graduação em comunicação, no curso de publicidade e propaganda, sempre me chamou a atenção a forma como as empresas apresentavam suas campanhas publicitárias com o objetivo de atrair seus consumidores e vender seus produtos e serviços. A curiosidade da relação, entre a intenção das empresas e o efetivo resultado, norteou minha carreira.

Há mais de 23 anos atuando como publicitário, a maior parte deles como empresário, tive a oportunidade de participar de inúmeros planos de comunicação e desenvolvimento de centenas de campanhas para pequenos, médios e grandes anunciantes. Esta experiência me fez compreender as nuances do marketing e da comunicação organizacional, bem como a existência de uma linha tênue entre a forma de se comunicar e as possibilidades éticas de se aplicar essa comunicação.

Após 20 anos preparando aulas e lecionando as disciplinas de Planejamento de Campanha, Comunicação Integrada e Ética e Legislação, nos cursos de graduação e pós-graduação da Unisanta (Santos-SP), percebi a responsabilidade social e a sustentabilidade sendo cada vez mais valorizadas nas campanhas publicitárias em todo o país e se transformando no tema preferido entre grandes anunciantes e agências.

Por outro lado, têm surgido muitos oportunistas que simplesmente apresentam o tema ao consumidor, ligando a imagem da sua empresa ao meio ambiente, mas sem a real preocupação com o planeta, com atitudes e posturas contrárias ao propagado.

Tal comportamento é conhecido como *greenwashing* e tem sido apontado para identificar empresas que não possuem boas práticas ambientais, inclusive no âmbito da comunicação organizacional. A comunicação dessas empresas, ao defender a bandeira da sustentabilidade, mas apresentar práticas conflitantes, desrespeitando e subestimando os diversos públicos de interesse (*stakeholders*), me despertaram para esta pesquisa.

A reflexão teórica e a possibilidade de uma proposta de uma matriz para prevenir ou minimizar a prática do g*reenwashing* também me motivaram a desenvolver essa temática na dissertação.

1.2 Problematização

As atividades organizacionais têm sido desenvolvidas e intensificadas em função de uma mudança de perspectiva, que se tornou mais abrangente ao associar questões de sustentabilidade. O chamado *Triple Bottom Line* define que qualquer ação sustentável deve atender aos aspectos sociais, econômicos e ambientais, vistos como pilares integrados e que promovem o efetivo desenvolvimento sustentável (GIACOMINI-FILHO; NOVI, 2011).

Assim, os impactos ambientais decorrentes de atividades organizacionais se apresentam também como de interesse público e social, merecendo espaço privilegiado nas políticas e estratégias de comunicação organizacional contempladas na forma de campanhas publicitárias, ações de relações públicas, atividades de imprensa e outras.

Embora não obrigatórios, muitas empresas têm apresentado ao mercado seus relatórios de sustentabilidade ou, como são conhecidos, relatórios socioambientais. Esses relatórios têm duas funções principais: a primeira é a de comunicar aos seus diferentes públicos suas ações ambientais e a segunda é a de fazer uma avaliação de seus pontos fortes e estabelecer melhorias (GOLDSCHIMIDT, 2011).

Existem três metodologias principais de indicadores de sustentabilidade que têm sido usadas no Brasil. A mais antiga é a do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - Ibase, a segunda é a do Instituto Ethos, a terceira e mais recente é a da *Global Reporting Initiative* - GRI[1] (GOLDSCHMIDT, 2011). Esta última é a mais utilizada atualmente nos relatórios anuais das multinacionais e empresas de médio e grande porte (ROCHA, 2011). Além disso, foi criado o guia de comunicação e sustentabilidade pelo Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável – CEBDS (2010) com a intenção de melhorar as práticas ambientais e de comunicação ambiental no país e que contempla informações dos três relatórios anteriores.

A comunicação ambiental tem ganhado força, tendo em vista que tem aumentado esta demanda nas organizações (GIACOMINI-FILHO, 2004).

Mais do que apresentar uma publicidade verde, o trabalho de posicionamento da organização se inicia com uma política ambiental e uma verdadeira preocupação com o meio ambiente, que vai fundo na cultura da organização (OTTMAN, 1994). Portanto, a comunicação organizacional precisa ser convincente, estar fundamentada em ações

[1] A GRI, uma Organização Não Governamental composta por uma rede multistakeholders, foi fundada em 1997 pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (UNEP). Disponível em: <http://www.globalreporting.org> Acesso em: 10 out. 2012.

concretas, éticas e duradouras, as quais a organização deve ter em relação ao meio ambiente.

Para tanto, as organizações deverão empreender esforços para evitar o *greenwashing*, que afetará negativamente a opinião de seus *stakeholders*.

O termo *greenwashing* é definido pela consultoria internacional Terra Choice[2] como o ato de enganar os consumidores sobre as práticas ambientais de uma empresa ou os benefícios ambientais de um produto ou serviço. Ainda pode ser conceituado como um termo em língua inglesa (algo como uma "pincelada de verde" ou "lavagem verde"), usado quando uma empresa, organização não governamental (ONG), ou mesmo o próprio governo propagam no discurso práticas ambientais positivas, entretanto, na verdade, têm atuação incompleta aos interesses e bens ambientais. Empresas aproveitam para dizer o que não fazem de errado ou, até mesmo, mudam a cor de suas embalagens ou de seus anúncios para o verde, como se isso fosse sinal de compromisso com o meio ambiente (GREER; BRUNO, 1996).

O conflito entre o que as organizações mostram em sua comunicação e suas práticas ambientais se apresentam como uma oportunidade para refletir, discutir e propor caminhos para uma comunicação ambiental organizacional socialmente responsável, que atenda aos legítimos interesses de empresas, entidades e principalmente da sociedade.

Os *stakeholders*, ou públicos estratégicos, da organização estão em posição central nas práticas de *greenwashing*. É o caso de funcionários, acionistas, governo, imprensa, fornecedores e consumidores que exigem uma ação comunicativa consoante com a prática ambiental.

Oferecer para as organizações instrumentos e modelos para manejar, reconhecer, caracterizar e formular a comunicação ambiental diante dos *stakeholders* é uma forma de lidar preventivamente com o *greenwashing*, algo que se denomina neste trabalho como "Matriz do *Greenwashing*", que dará origem a um modelo autoaplicativo que servirá de base para as organizações alinharem sua comunicação em relação às suas práticas ambientais.

Portanto, o presente estudo propõe o seguinte problema de pesquisa: Como o *greenwashing* se apresenta na comunicação ambiental organizacional?

---

[2] TerraChoiceGroup é uma consultoria em marketing ambiental que atende as principais corporações mundiais e publicou diversos estudos sobre os pecados do *greenwashing*. Disponível em: <http://sinsof*greenwashing*.org/> Acesso em: 20 nov. 2012.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral:

Apresentar uma visão ampliada de *greenwashing* diante da comunicação ambiental organizacional.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Dissertar sobre as organizações e a comunicação organizacional no contexto da sustentabilidade ambiental.
2. Apresentar e discutir a comunicação ambiental organizacional com ênfase nos *stakeholders*.
3. Apresentar matrizes e modelos teóricos existentes de processos de comunicação ambiental.
4. Oferecer caminhos para o alinhamento entre as práticas ambientais e os processos de comunicação organizacional através da proposta da Matriz do *Greenwashing*.

1.4 Justificativa do Estudo

O estudo aqui apresentado é relevante para o campo acadêmico e para a atuação das organizações (no caso das empresas), beneficiando ambos, já que buscará organizar as informações a fim de obter referenciais teóricos sobre comunicação ambiental organizacional e modelos teóricos que constroem os respectivos eixos temáticos, bem como diretrizes de comunicação ambiental organizacional para uso nas organizações, que pretendem prevenir ou diminuir a prática do *greenwashing*.

Esta pesquisa poderá ajudar na diminuição da prática do *greenwashing*, sendo este um aspecto relevante para a sociedade, pois inclui uma proposta de matriz autoaplicativa para que uma organização possa identificar inconsistências, ou seja, oferecer meios para sistematizar o trabalho de profissionais da área de comunicação e outras pertinentes.

Ao investigar procedimentos sobre as práticas ambientais e os aspectos comunicacionais envolvidos na sustentabilidade, esta pesquisa vai buscar os principais instrumentos de avaliação e de divulgação das organizações, como também os

principais modelos de relatórios socioambientais existentes. Com isso, proporcionará possibilidades de aprofundamento para novas pesquisas, como a aplicação dessa matriz proposta ao final e seus potenciais resultados. Poderá estimular o surgimento de novos modelos, mais eficientes, que contribuirão também para a redução do *greenwashing*.

1.5 Delimitação do Estudo

O foco deste trabalho são as organizações em geral com ênfase àquelas que se utilizam da comunicação ambiental, embora se reporte a conceitos e modelos teóricos da área ambiental para conduzir as questões comunicacionais. Será utilizado o *Triple Bottom Line*, com ênfase na dimensão ambiental. Serão considerados os *stakeholders* quanto ao impacto e à influência que recebem das organizações. Ancora-se no atual estágio da sociedade brasileira e mundial relacionando-o às questões da sustentabilidade ambiental do século XXI.

1.6 Vinculação à Linha de Pesquisa

O objeto de estudo centra-se na comunicação e aspectos de responsabilidade socioambiental, de forma que se identifica com a linha 1 de pesquisa (Transformações Comunicacionais e Comunidades), que também trata de temas relacionados à comunicação ambiental, ética e comunicação organizacional.

O conceito de *greenwashing* é relativamente recente e seus desdobramentos trazem inovações não somente na gestão das organizações, como na forma com que se comunicam. A comunicação organizacional lida com novas posturas do quadro diretivo, dos profissionais de comunicação; demanda novas diretrizes para campanhas promocionais; estabelece novos procedimentos para que a prática comunicativa não incorra no *greenwashing* e que seja convincente para os *stakeholders* e a sociedade.

Apresenta novos paradigmas que o conceito do *greenwashing* agrega à imagem organizacional, fazendo com que as empresas, anunciantes e agências de comunicação tenham outra perspectiva em seus trabalhos, inclusive como forma de se diferenciar perante o mercado.

Ao propor às organizações matriz autoavaliativa para um alinhamento entre a comunicação e as práticas ambientais, este estudo traz inovações ao discutir soluções e

novas formas de abordar a comunicação ambiental para evitar ou minimizar a prática do *greenwashing*. Neste caso, a comunicação sustentável deve sempre buscar as melhores soluções do ponto de vista ecológico, tendo a sustentabilidade como um de seus pressupostos.

1.7 Método

A dissertação fará uso de pesquisa bibliográfica e documental, com o propósito de oferecer modelos teóricos sobre o objeto de estudo, principalmente acerca dos eixos temáticos da sustentabilidade ambiental, comunicação organizacional, *stakeholders*, *greenwashing*, práticas ambientais e comunicação ambiental e, assim, propor uma matriz de alinhamento entre a comunicação ambiental e as práticas ambientais.

Os eixos temáticos da dissertação serão divididos em duas partes do trabalho.

A primeira parte irá abordar a sustentabilidade ambiental, as organizações contemporâneas e as práticas ambientais, apresentando algumas das abordagens de organização e trazendo informações sobre práticas ambientais realizadas no Brasil. Dentre os principais autores estão: Leonardo Boff (2012); Henrique Leff (2011); Elizabeth Laville (2009); José Carlos Barbieri (2012) e Adriana Camargo Pereira, Gibson Zucca da Silva e Maria Elisa Ehrardt Carbonari (2012).

Na segunda parte, serão abordadas as questões comunicacionais, que envolvem a comunicação organizacional e a comunicação ambiental, com ênfase no engajamento de *stakeholders*, englobando os conceitos de *greenwashing*, ambos fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa e elaboração da parte seguinte da dissertação, que será o cruzamento das informações com a intenção de atender a todos os objetivos já apresentados. Para isso, foram utilizadas obras dos seguintes autores: Wilson Bueno (2009); Margarida Kunsch (2009); Gaudêncio Torquato (2002); Thelma Rocha (2011); Andrea Goldschmidt (2011); Gino Giacomini Filho (2004 e 2007); Jacquelyn A. Ottman (2011); William S. Laufer (2003) e Jeffrey D. Sachs (2011).

A pesquisa documental será empreendida com a observação de guias e relatórios de sustentabilidade ambiental, atendo-se apenas ao aspecto qualitativo (BARDIN, 2006) para oferecer referências de construção de uma proposta de matriz autoavaliativa na fase seguinte do trabalho.

2 PRÁTICAS AMBIENTAIS E AS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

A pesquisadora Maria Lucia G. Pallares-Burke captou, em entrevista com Bauman, a síntese do que a sociedade atual vive, o que servirá como abertura para este referencial conceitual. De acordo com Bauman:

> [...] não há como negar que em nosso planeta abarrotado e intercomunicado dependemos todos uns dos outros e somos, num grau difícil de precisar, responsáveis pela situação dos demais; enfim, que o que se faz em uma parte do planeta tem um alcance global (2004, p. 307).

Para se entender melhor o contexto das organizações contemporâneas e suas práticas ambientais se faz necessário compreender o surgimento do conceito de sustentabilidade ambiental, principalmente relacionado ao *Triple Botton Line*. Além disso, é fundamental conhecer parte das atividades criadas pela sociedade moderna para incluir as organizações nas questões ambientais de forma definitiva, algo que se tornou imprescindível para sustentabilidade do planeta.

Como afirma Almeida (2002, p.35), "a prática do desenvolvimento sustentável exige uma combinação equilibrada dos mecanismos de comando-e-controle, autorregulação e instrumentos de mercado". Nesse sentido, sem a participação das organizações, da iniciativa privada, não se conseguirá êxito na diminuição dos índices de poluição e degradação do meio ambiente. Almeida (2002) define as responsabilidades de todas as partes ao propor que haja regulamentações governamentais, com padrões de desempenho definidos para tecnologias e produtos, emissão de efluentes, disposição de rejeitos entre outros fatores pertinentes aos processos de produção (comando-e-controle). Um governo pode criar leis ambientais rigorosas visando à diminuição da poluição de determinadas áreas mais degradadas, por exemplo.

Além disso, Almeida (2002) discorre sobre as iniciativas das empresas para regularem a si mesmas, através do estabelecimento de padrões, monitoramento e metas de redução de poluição (autorregulação). Exemplo disso são as várias iniciativas de implantação de modelos de relatórios ambientais e certificações Norma ISO, como da série 14000, que serão apresentadas em detalhe nas próximas seções. Estes mecanismos somados aos instrumentos econômicos utilizados pelo governo, como a criação de impostos e encargos diferenciados para produtos ambientalmente inadequados, tornam as organizações cada vez mais atentas às questões ambientais.

Para Giacomini Filho (2004), a simples constatação de que o espaço e os recursos naturais do nosso planeta são finitos já justificaria o motivo de as organizações e a sociedade partirem para um novo modelo de desenvolvimento, denominado desenvolvimento sustentável. O autor ainda destaca que a preocupação com o meio ambiente é fundamental, porém não se pode ter ingenuidade de supor que uma sociedade com má distribuição de renda ou com sérios problemas de saúde pública tem condições de viver saudavelmente, mesmo que a questão ambiental esteja solucionada.

Almeida (2007) desenvolve sua crítica ao atual modelo de sociedade, quando afirma que haverá falência dos serviços ambientais e um esgarçamento do tecido social, com o aumento da pobreza, da violência e do terrorismo, algo que se pode constatar em qualquer noticiário de tevê ou nas manchetes dos grandes jornais do país. O maior desafio colocado pelo autor é subverter a ordem dos atuais modelos de negócios para haver mudanças radicais, pacíficas e urgentes para a continuação da vida no planeta.

Afirma ainda Almeida que não se deve imaginar que uma atividade econômica não vá causar impactos ao meio ambiente, por mais benefícios sociais e econômicos que esta possa trazer. É o caso da instalação de uma mina de extração de minério ou de uma usina hidrelétrica que vão provocar desmatamento ou algum outro impacto na natureza, embora a sociedade precise do metal e energia para continuar se mantendo.

Neste caso, Almeida diz que podem existir medidas compensatórias, como recuperação de florestas no entorno do empreendimento, instalação de infraestrutura de saneamento para evitar a contaminação do lençol freático e outras tantas ações que poderão minimizar o impacto ambiental do empreendimento.

Bueno (2009) coloca que

> a administração estratégica que realmente interessa maximiza a importância das condições sociais, dá ênfase à dimensão cultural e aceita o planejamento multifatorial, ou seja, que não se limita ou prioriza a vertente meramente econômica ou financeira (p.192).

Por isso, não é possível dissociar as questões ambientais das econômicas e sociais, além da dimensão cultural apresentada por Bueno (2009), para obervar as práticas ambientais.

Da mesma forma, não se pode mais deixar de considerar as questões relacionadas com os profissionais nas empresas, pois são estes que farão a sustentabilidade acontecer de fato. Para Barbieri (2011), muitas empresas começam a contratar profissionais para cuidar de questões específicas ligadas à gestão ambiental. Por exemplo, foi criada a Política Nacional de Resíduos Sólidos que vai obrigar as empresas a assumir responsabilidades em relação à destinação do lixo produzido ao

final do uso de seus produtos. Esses profissionais estão se responsabilizando por essas emissões e como consequência se inicia também um processo semelhante no ambiente de trabalho, que vai do cuidado com os resíduos nos escritórios, da poluição visual e auditiva nestes ambientes, até a multiplicação dessa mentalidade nas residências dos funcionários.

Questões mais operacionais relacionadas ao meio ambiente também ganham força nas organizações como é o caso do Sistema de Gestão Ambiental, definido por Barbieri (2011) como um conjunto de atividades administrativas e operacionais inter-relacionadas para abordar os problemas ambientais atuais ou para evitar o seu surgimento. Para o autor, as primeiras manifestações de gestão ambiental foram estimuladas pelo esgotamento de recursos, como a escassez de madeira para construção de moradias, fortificações, móveis, instrumentos e combustível, cuja exploração havia se tornado intensa desde a Era Medieval (BARBIERI, 2011).

O autor também apresenta a Ecoeficiência, um modelo de gestão ambiental empresarial introduzido em 1992 pelo então *Business Council for Sustainable Development* (*World Business Council for Sustainable Development - WBCSD*), que tem como proposta tornar as empresas ecoeficientes. Para a entidade, a ecoeficiência se alcança pela entrega de produtos e serviços com preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas e melhorem a qualidade de vida, enquanto reduzem progressivamente os impactos ecológicos e a intensidade de recursos ao longo de seu ciclo de vida para, no mínimo, manter a capacidade de carga estimada do planeta (OCDE, 1998).

Segundo a OCDE, a Ecoeficiência baseia-se na ideia de que a redução de materiais e energia por unidade de produto ou serviço aumenta a competitividade da empresa, ao mesmo tempo em que reduz as pressões sobre o meio ambiente, seja como fonte de recurso, seja como depósito de resíduos.

Barbieri (2011) ainda apresenta o *Ecodesign*, ou Projeto para o Meio Ambiente (no inglês *DfE*), que procura integrar um conjunto de atividades e disciplinas que historicamente eram tratadas separadamente, tanto em termos operacionais quanto estratégicos, como saúde e segurança dos trabalhadores e consumidores, conservação de recursos, prevenção de acidentes e gestão de resíduos.

2.1 As Organizações e o Meio Ambiente

Estudar a relação entre as organizações e o meio ambiente é fundamental para entender a prática do *greenwashing*, objeto deste trabalho, já que o envolvimento cada

vez maior das organizações com o tema ambiental faz com que muitas mudem os seus sistemas de gestão, filosofia de trabalho e até a sua cultura organizacional.

A Conferência de Estocolmo de 1972 evidenciou a relação entre o meio ambiente e formas de desenvolvimento, de modo que, desde então, o meio ambiente virou o centro das discussões nas organizações. "Da vinculação entre desenvolvimento e meio ambiente é que surge um novo conceito denominado *desenvolvimento sustentável"* (BARBIERI, 2011, p.30).

Em 1999, o então secretário-geral da ONU, Kofi Annan, anunciou no Fórum Econômico Mundial, realizado todos os anos em Davos (Suíça), o Pacto Global, para encorajar empresas a adotarem políticas de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade (PEREIRA; SILVA; CARBONARI, 2011).

Neste momento, surge a necessidade de as empresas incorporarem, em suas práticas de negócios, valores internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção.

Para Pereira, Silva e Carbonari (2011), os princípios de proteção ambiental do Pacto preveem: "apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais; promover a responsabilidade ambiental e encorajar tecnologias que não agridam o meio ambiente" (p.53). Os autores afirmam que os conceitos ambientais foram ganhando tanta relevância que em 2003 foram criados por um grupo de bancos internacionais de financiamento de projetos "Os Princípios do Equador", por iniciativa do *International Finance Corporation* (*IFC*) – braço privado do Banco Mundial, que oferece recursos para o setor privado em países em desenvolvimento a fim de promover o desenvolvimento econômico sustentável, com critérios mínimos de preservação do meio ambiente. Na prática, as empresas interessadas em obter financiamento internacional devem contemplar nos seus projetos quesitos como gestão de risco ambiental, proteção à biodiversidade, mecanismos de controle da poluição, eficiência na produção, distribuição e consumo de recursos hídricos e energia, entre outros.

Barbieri (2011) afirma que a fase atual da gestão ambiental global se caracteriza pela implementação e aprofundamento de acordos multilaterais, o que implica colocar em prática as suas disposições e recomendações pelos estados nacionais, governos locais, empresas e outros agentes.

Rocha (2005) aborda a questão da preservação ambiental como uma ação mais global, ao explicar sobre os "créditos de carbono", ideia apresentada na Convenção do Clima e do Protocolo de Kyoto, que cria instrumentos de mercado para permitir a comercialização de créditos de carbono.

O protocolo de Kyoto representou um grande avanço em termos de gestão ambiental, pois fixou metas e criou três importantes mecanismos para implementá-las, conhecidos como mecanismos de flexibilização. São eles: implementação conjunta, comércio de emissões e mecanismos de desenvolvimento limpo. Esses mecanismos estimulam a redução de carbono via estímulo econômico por meio da implantação de projetos para criar sumidouros de carbono, para aumentar a eficiência energética de plantas industriais existentes, usar fontes de energia renovável, entre outras possibilidades[3].

Para entender melhor as práticas ambientais desenvolvidas no Brasil é necessário conhecer o cenário onde se encontram as organizações dentro do contexto da sustentabilidade e meio ambiente.

> Na busca por vantagem competitiva, ou seja, desempenho superior frente à concorrência, as organizações estão buscando diferenciais cada vez mais voltados à responsabilidade social e à sustentabilidade. Neste caso, vantagem competitiva entende-se por um conjunto de características ou atributos detidos por uma empresa que lhe conferem certa superioridade sobre concorrentes imediatos (LAMBIM, 2000, p. 336).

Um aspecto relevante na América Latina, e particularmente no Brasil, foi a globalização, que trouxe sérias consequências para as organizações. Algumas foram negativas, como a instabilidade política, econômica e social, provocada pela redução do seu crescimento, porém outras contribuíram para o surgimento de novas gerações de empreendedores e executivos capazes de administrar seus negócios com competência (FERRARI, 2009).

Na nova economia, busca-se uma plataforma de negócios orientada para a preservação do meio ambiente e a inclusão social com a produtividade dos recursos naturais e o investimento em capital natural (PEREIRA; SILVA; CARBONARI, 2011).

Para Pereira, Silva e Carbonari (2011), investir no capital natural não significa interromper todos os processos de utilização dos recursos naturais, de forma conservacionista, que transforme a natureza num santuário intocável, mas, sim, agregar valor a esse capital natural, valendo-se do conhecimento humano com a finalidade de compreender e respeitar os ciclos naturais, aumentar a produtividade dos recursos naturais (fazer mais e melhor com muito menos), usar energia com eficiência, reutilizar a água para inúmeros fins e investir em reciclagem em diversos setores da economia, entre outras medidas.

---

[3] Protocolo de Kyoto à Convenção sobre Mudança do Clima, art. 3º. Disponível em <http://www.unep.org> Acesso em: 13 abr. 2013.

Boff (2012) apresenta alguns pressupostos da sustentabilidade, que são fundamentais para as organizações buscarem acompanhar estas atividades:

> (1) garantir a vitalidade do Planeta Terra com seus ecossistemas; (2) assegurar as condições de persistência da espécie humana e de sua civilização; (3) manter o equilíbrio da natureza; (4) tomar a sério os danos causados pelo ser humano à Terra e a todos os biomas; (5) dar-se conta dos limites do crescimento; (6) controlar de forma não coercitiva o crescimento da população; (7) reconhecer a urgência de mudança de paradigma civilizacional e perceber a capacidade inspiradora da nova cosmologia de transformação para que haja efetivamente sustentabilidade e: (8) entender o ser humano como portador de duas fomes: uma de pão, que é saciável, de transcendência, de compreensão e de amor, que é insaciável (p.132).

Segundo Barbieri (2011), o envolvimento das empresas com os problemas ambientais adquire importância estratégica à medida que aumenta o interesse da opinião pública sobre as questões ambientais, bem como de grupos interessados, como trabalhadores, consumidores, investidores e grupos de ambientalistas.

Para Giacomini Filho (2004), os consumidores estão mais exigentes, têm mais acesso à informação. Tanto os desastres ambientais como lançamentos de produtos chegam de forma rápida ao mercado e à opinião pública, tanto pela internet como pela própria rede de comunicação tradicional, que agora agrega recursos digitais. O consumidor da sociedade da informação não quer ser um agente passivo da propaganda, quer interação.

Barbieri (2011) afirma que a competitividade de uma empresa não é só obra dela, depende de outros agentes com que se relaciona para produzir e entregar bens e serviços aos seus clientes. Esse fato leva a expansão das ações estratégicas para a cadeia de suprimentos, ou seja, para os estágios de produção, distribuição e utilização desses bens e serviços, realizados por fornecedores, empreiteiros, transportadores, varejistas, prestadores de serviços de assistência técnica pós-venda, usuários ou consumidores, entre outros.

Bueno (2003) também destaca o assunto ao colocar que a moderna noção de cadeia produtiva evidencia a necessária articulação entre os agentes de produção, mas também incorpora o mercado – o cliente e suas demandas, expectativas e necessidades – como elementos do sistema.

Giacomini Filho afirma que hoje as empresas sabem que, além daqueles que pagam por seus produtos e serviços, há os clientes interessados em suas ações na sociedade: "são ecologistas, governos, intelectuais, médicos, políticos, jornalistas e tantos outros que prometem interferência nos rumos da empresa se ela mostrar descaso com os impactos sociais gerados por suas atividades produtivas" (2004, p.18).

Se no início do ambientalismo as empresas se posicionaram de forma defensiva, inclusive dispostas a empreender lobbies para barrar os movimentos e avanços nessa área, "aos poucos foram estudando melhor a questão, até detectarem a necessidade de uma convivência pacífica com as comunidades e de transformar a ação ambiental em oportunidades de mercado" (GIACOMINI FILHO, 2004, p.119)

Nidumolu, Prahalad e Rangswami (2009) afirmam que muitos líderes empresariais acreditam que modelos de negócios sustentáveis implicam apenas repensar a proposta de valor para seus clientes. Na prática, modelos de negócios sustentáveis de sucesso incluem novos caminhos a fim de obter rentabilidade com foco no retorno social e ambiental evidenciado e legitimado pelos *stakeholders*.

Para Barbieri (2011), a abordagem ambiental estratégica significa tratar sistematicamente as questões ambientais para proporcionar valores reconhecidos pelos componentes do ambiente de negócio da empresa que os diferenciem dos seus concorrentes e contribuam para dotá-la de vantagens competitivas sustentáveis.

Giacomini Filho (2004) acrescenta que a entrada do meio ambiente na pauta social encontrou condições específicas quando surgiram as primeiras manifestações da sociedade afluente (pessoas que já têm suas necessidades básicas atendidas e investem em satisfazer necessidades emergentes), anteriormente preocupada apenas em consumir mais e melhor e, agora, também com a qualidade de vida e com as futuras gerações.

Ainda, neste contexto, Barbieri (2011) afirma que os instrumentos econômicos procuram influenciar o comportamento das pessoas e das organizações em relação ao meio ambiente, utilizando medidas que representem benefícios ou custos adicionais para elas. Estes instrumentos podem ser dois tipos: fiscais e de mercado. Os fiscais, que se realizam mediante transferências de recursos entre agentes privados e o setor público, podem ser tributos ou subsídios. Os subsídios podem se dar por meio de isenções, reduções, diferimento de impostos e financiamentos em condições especiais com o objetivo de estimular práticas ambientais específicas e auxiliar a implementação de projetos de controle e prevenção da poluição ou substituição de recursos produtivos.

Para Kunsch (2010), o grande desafio das organizações será superar a visão meramente econômica, tecnicista, ultrapassando o discurso de responsabilidade social e sustentabilidade sem nenhum comprometimento público. "O grande desafio que vejo é justamente adotar o conceito real e autêntico de sustentabilidade, que implica o desenvolvimento econômico, o desenvolvimento social e o desenvolvimento ambiental" (KUNSCH, 2010, p.84).

Bueno (2009) destaca que ativos intangíveis de valor têm a ver com uma cultura não transgênica e com a sustentabilidade assumida em todos os sentidos (ambiental, econômico e social).

> Eles devem ser associados a valores organizacionais que não colidem com o interesse público e não podem contemplar a sociedade e os funcionários, respectivamente, como meros consumidores ou simplesmente mão de obra (BUENO, 2009, p.187).

Segundo Giacomini Filho, "aos novos paradigmas ambientais o brasileiro responde de forma ambígua, sendo mais ativo quando as questões ecológicas se apresentam mais próximas do seu dia a dia e repercutem na sua renda" (2004, p.16).

Para Laville (2009), a empresa verde, verdadeiramente ecológica, é comprometida em tornar suas atividades compatíveis com a proteção do meio ambiente e não só ter atividades corporativas filantrópicas de caráter ecológico, como patrocinar causas ecológicas, por exemplo. Laville afirma que uma empresa deve tornar suas atividades industriais sustentáveis (com certificações da ISO 14000, por exemplo), mas também se preocupar com a cadeia de fornecedores, cumprir a legislação ambiental já existente e a futura, nomear gerentes comprometidos com questões ambientais, redigir políticas corporativas sobre o meio ambiente, subscrever códigos de conduta corporativos, produzir relatórios ambientais e principalmente tornar 100% de seus produtos ecologicamente sustentáveis. A autora afirma que é 100% possível reconciliar o crescimento econômico e a sustentabilidade, desde que se tire proveito do poder das empresas para atacar os difíceis desafios sociais e ambientais da atualidade.

Para Laville (2009), no futuro, as organizações terão que ser muito boas na melhoria do impacto ambiental dos processos industriais; antes de qualquer coisa, terão de se concentrar em redesenhar os produtos, a fim de reduzir o impacto deste ao longo de todo o seu ciclo de vida, mas também, em alguns casos, trabalhar na substituição do produto por um serviço que possa ser prestado sem consumir mais recursos naturais e gerar mais lixo.

Trigueiro (2005) apresenta inúmeras experiências no Brasil de organizações que têm respeitado o meio ambiente e criado alternativas de produzir de forma sustentável. O setor da construção civil, por exemplo, desenvolveu o conceito de construção sustentável, ou *greenbulding*, com a preocupação de preservar os recursos naturais colocando como prioridade na confecção de todos os projetos imobiliários o baixo consumo de água, a eficiência energética, a infraestrutura e o impacto ambiental, além de outros quesitos normalmente ignorados pela maioria dos construtores.

Para Pereira, Silva e Carbonari (2011), o desafio será de concentrar esforços coordenados de todos os setores governamentais, empresariais e institucionais para que o capital natural seja mais bem protegido. “A produtividade dos ecossistemas depende de escolhas concretas quanto a políticas de investimentos, comércio, subsídios, impostos e regulamentação” (p.9).

Ponte (2011) afirma que iniciativas ligadas ao meio ambiente no Brasil estão ainda em fase de amadurecimento, em processo de institucionalização, onde as leis estão sendo criadas para que se combatam com maior eficiência as queimadas, principal causa de emissão de gases de efeito estufa no Brasil, além de evitar o desmatamento e outros pontos relevantes para a preservação do meio ambiente. Segundo ele, a proposta do governo é criar uma série de ações como: desestimular bancos a financiar projetos identificados com focos de queimadas, determinar áreas de proteção ambiental, ações repressivas mais constantes contra quem corta e queima árvores ou compra produtos derivados dessas ações e estimular o desenvolvimento do trabalho pelas famílias que moram nas regiões próximas.

Kunsch (2010) considera que as empresas não são inimigas da sociedade e que há um trabalho positivo e construtivo sendo feito e que é necessário considerar e valorizar. “Sem os apoios empresariais nos campos da responsabilidade social, da sustentabilidade e da cultura, os problemas de desigualdades sociais seriam muito maiores” (p.82). A autora ainda reforça o papel da comunicação neste contexto, ao afirmar que “se as organizações precisam agir de forma sustentável e dentro de um compromisso público, a comunicação tem que somar esforços nesse sentido” (p.84).

As diversas formas de comunicação devem ser consideradas, pois, segundo Pereira, Silva e Carbonari (2011), “as organizações sustentáveis devem ser capazes de medir, documentar e reportar retorno positivo em suas três dimensões (econômica, ambiental e social), assim como os benefícios transferidos aos *stakeholders* nessas mesmas três dimensões” (p.77).

Além disso, destacam a importância da inovação para um novo modelo de negócios voltado à sustentabilidade, que apresentam cinco estágios: o da conformidade com oportunidade, a cadeia de valor sustentável, produtos e serviços sustentáveis, novos modelos de negócios e uma nova geração de plataformas de negócios.

Para Pereira, Silva e Carbonari (2011), a sustentabilidade pode ser vista como um modelo de negócios orientado para a educação disruptiva, ou seja, inovação sustentável que repensa e reinventa as dimensões organizacional, humana e do conhecimento, dentro e fora da organização. Para os autores, o próprio processo de

relato de sustentabilidade de uma empresa pode, por exemplo, levar à materialização de iniciativas sustentáveis em toda a cadeia de valor, criando espaços formais e informais para o diálogo qualificado. "Ao incorporar a sustentabilidade como um dos objetivos estratégicos, as empresas e os governos buscam desenvolver vantagens competitivas duradouras" (p.136).

Segundo Giacomini Filho (2004), as empresas tentam participar desse cenário com intensidade, pois percebem, a todo o momento, sinalizações da sociedade para que contribuam com a recuperação e preservação ambiental, sob pena de retaliações nos planos fiscais, jurídico e de mercado.

Bueno ressalta a importância da imagem das empresas ao afirmar:

> [...] a consciência ambiental, a defesa dos direitos das minorias, o repúdio aos monopólios podem provocar abalos negativos na imagem das empresas, com repercussão em suas ações nas bolsas ou mesmo na venda de seus produtos (2003, p.27).

Isso é reforçado por Pereira, Silva e Carbonari (2011), ao afirmarem que sustentabilidade não é uma escolha míope entre custos e benefícios socioambientais. Na prática, as empresas e os governos, ao tornarem-se ambiental e socialmente responsáveis, podem reduzir custos e riscos, aumentar retornos financeiros e desenvolver tecnologias limpas.

Segundo Leff (2009), a complexidade ambiental não apenas leva à necessidade de aprender fatos novos (mais complexos), mas também inaugura uma nova pedagogia, "que implica reapropriação do conhecimento desde o ser do mundo e do ser no mundo, a partir do saber e da identidade que se forjam e se incorporam ao ser de cada indivíduo e cada cultura" (p.20). Para ele, o ambiente é:

> um saber sobre a natureza externalizada, sobre as identidades desterritorializadas, a respeito do real negado e dos saberes subjugados por uma razão totalitária, o *logos* unificador, a lei universal, a globalidade homogeneizante e a ecologia generalizada (LEFF, 2009, p.21).

Ao apresentar a complexidade ambiental, Leff (2009) afirma que esta extrapola o campo das relações de interdisciplinaridade entre paradigmas científicos para um diálogo de saberes, que implica um diálogo entre seres diferentes.

2.2 Gestão Ambiental Sustentável

O conceito de sustentabilidade ambiental é apresentado pela sociedade como um novo modelo de fazer o mundo. Mais do que um simples desenvolvimento sustentável,

a sustentabilidade é relacionada à própria sobrevivência do planeta e se torna fundamental para posicionar as organizações neste estudo.

O chamado *Triple Bottom Line* define que qualquer ação sustentável deve atender aos aspectos sociais, econômicos e ambientais, vistos como pilares integrados e que promovem o efetivo desenvolvimento sustentável (GIACOMINI-FILHO; NOVI, 2011).

Segundo Pereira, Silva e Carbonari (2011), a sustentabilidade pode ser definida como a "a característica de um processo ou sistema que permite que ele exista por certo tempo ou por tempo indeterminado" (p.66). Naturalmente, o termo foi se tornando cada vez mais importante e se transformou em um princípio no qual o uso de recursos naturais no presente não pode comprometer a satisfação de gerações futuras.

Junqueira (2010) afirma que não pode se pensar num consenso na definição de sustentabilidade nas sociedades humanas contemporâneas, apenas constatar que, em todas as versões, a questão da revisão e da redefinição dos padrões de consumo socialmente dominante emerge com centralidade.

Boff (2012) afirma que vivemos tempos dramáticos e ao mesmo tempo esperançosos. O autor afirma que o "futuro só será garantido se colocarmos a sustentabilidade como um denominador comum de todas as formas de vida e de nossas práticas" (p.165).

Quando a humanidade começa a perceber o mundo ao seu redor e a sustentabilidade ambiental ganha força, pensamentos como o de Hans Jonas no seu Princípio Responsabilidade[4] (2006) se tornam fundamentais. Em 1979, Hans Jonas apresenta a ética da responsabilidade, que estabelece que a natureza também é responsabilidade do homem. O pensador trata da sobrevivência física e espiritual da humanidade através de uma Ética para a civilização tecnológica. Para Hans Jonas, o pensamento tradicional partia do princípio da presença do homem no mundo como um dado primário e indiscutível de onde partiam os deveres. Agora essa presença é o dever. A promessa da tecnologia moderna se converteu em uma ameaça para este Homem. Na sua obra, defende a criação de uma teoria da responsabilidade com base nas categorias de bem, de dever e de ser. Hans Jonas descreve que, sob o signo da tecnologia, a ética tem a ver com as ações, não só com o sujeito em si. Cada vez mais as ações dão o sentido na sociedade e argumenta que não é só o destino do homem, mas também a sua imagem que está em jogo. Antes se acreditava que a natureza cuidava de si. A

[4] Princípio Responsabilidade: ensaio de uma ética para a civilização tecnológica traduzido para o português por Marijane Lisboa e Luiz Barros Montez, em 2006.

significação ética era do homem com o homem (antropocêntrica), com o aqui e agora, o presente. Partia do princípio de que a vida dos homens se desenvolveu entre o que permanecia (a natureza) e o que mudava (suas obras). A questão da vulnerabilidade da natureza, o novo papel do saber na moral e um direito moral próprio da natureza fizeram com que se pensasse em um novo pensamento, no qual importam o ator coletivo e o ato coletivo e não o individual. A partir dessas reflexões, Hans Jonas defende o sacrifício presente como forma de garantir o futuro, o que também é a grande defesa da sustentabilidade ambiental.

A Declaração de Estocolmo sobre o Ambiente Humano traz a seguinte afirmação:

> [...] tornou-se imperativo para a humanidade defender e melhorar o meio ambiente, tanto para as gerações atuais como para as futuras, objetivo que se deve procurar atingir em harmonia com os fins estabelecidos e fundamentais da paz e do desenvolvimento econômico e social em todo o mundo (PEREIRA; SILVA; CARBONARI, 2011, p.67).

Conceito que reforça o pensamento de Hans Jonas sobre a preocupação de uma responsabilidade que olhe para as gerações futuras.

A introdução da Carta da Terra também traz a necessidade de todos somarem forças para gerar uma sociedade sustentável global baseada no respeito à natureza, nos direitos humanos universais, na justiça econômica e numa cultura da paz (BOFF, 2012).

Além disso, o capítulo sobre justiça social e econômica da Carta, item 10, apresenta a necessidade de garantir que as atividades econômicas e instituições em todos os níveis promovam o desenvolvimento humano de forma equitativa e sustentável e garanta que todas as transações comerciais apoiem o uso de recursos sustentáveis, a proteção ambiental e normas laborais progressivas (BOFF, 2012).

Para Leff (2009), a questão do meio ambiente torna problemáticas as bases da produção e aponta para a desconstrução do atual modelo econômico e para a construção de novos modelos fundados nos limites das leis da natureza, nos potenciais ecológicos e na criatividade humana. Para o autor, existe um saber ambiental que ultrapassa o campo da racionalidade científica e da objetividade do conhecimento. Este saber está se conformando dentro de "uma nova racionalidade teórica, de onde emergem novas estratégias conceituais. Isso propõe a revalorização de um conjunto de saberes sem pretensão de cientificidade" (LEFF, 2001, p. 168).

Para Pereira, Silva e Carbonari, análises apontam que a transição para uma sociedade sustentável envolve um conjunto de fatores: desenvolvimento de novas tecnologias (na área de produção de energia, por exemplo), inovações institucionais

(mecanismos de regulamentação capazes de estimular novos modelos de produção) e mudanças culturais (como os hábitos de consumo) (PEREIRA; SILVA; CARBONARI, 2011).

Da mesma forma, Bauman (2001) reforça o conceito de identidade ao trazer que os objetos passaram a constituir signos definidores das identidades dos sujeitos do mundo, onde sujeito e consumidor se confundem evidenciando a emergência da condição fragmentada, instável e fluida das identidades individuais no contexto das relações sociais. Para alcançar essa sustentabilidade ambiental, é fundamental a busca de novas formas de se identificar com a sociedade. Junqueira (2010) apresenta o consumo consciente "como um dos esteios fundamentais de um novo modelo de desenvolvimento sustentável" (p.10).

Para Leff (2009), a degradação ambiental nada mais é do que um "sintoma de uma crise de civilização, marcada pelo modelo de modernidade regido pelo predomínio do desenvolvimento da razão tecnológica sobre a organização da natureza" (p.17).

Segundo Pereira, Silva e Carbonari (2011), o atual contexto de escassez de muitos recursos naturais, decorrente das atividades humanas que estão usando os serviços ambientais num ritmo intenso demais, não será mais possível, se pretende preservar a capacidade de os ecossistemas atenderem às necessidades das gerações futuras.

Junqueira (2010) apresenta a necessidade de uma mudança paradigmática dos padrões globais de consumo, dentre os quais se destacam: (1) a substituição dos estilos de vida hegemonicamente construídos com base nas experiências das populações dos EUA, Europa e Japão, principalmente, e que modelam as aspirações coletivas de consumo de grande parte das nações; (2) a necessidade incondicional da reformulação da matriz energética mundial; e (3) a distribuição mais justa e equitativa dos benefícios da globalização.

Para o Banco Mundial,

> sustentabilidade significa basear as políticas de desenvolvimento e as ambientais numa comparação entre custos e benefícios e uma cuidadosa análise econômica que fortaleça a proteção ambiental e aumente de forma sustentável os níveis de bem-estar (PEREIRA; SILVA; CARBONARI, 2011, p.74).

2.3 O *Triple Botton Line*

Desde 1970, quando surge o conceito de desenvolvimento sustentável, a sociedade tem aumentado a discussão sobre responsabilidade social, mais especificamente sobre sustentabilidade (BELLEN, 2007).

Este conceito é mais bem compreendido quando colocado dentro da visão do *Triple Botton Line*, que apresenta a sustentabilidade dentro de uma visão econômica, ambiental e social. A perspectiva econômica abrange alocação e distribuição dos recursos naturais dentro de uma escala apropriada. Para os economistas, o problema da sustentabilidade se refere ao equilíbrio do capital em todas as suas formas (BELLEN, 2007).

Ainda se pode observar na perspectiva econômica a visão de que nada adianta a organização ser ambientalmente correta e socialmente justa, se não se mantiver competitiva no mercado (PEREIRA; SILVA; CARBONARI, 2011).

O *Triple Botton Line* também apresenta a perspectiva social, preocupação com o bem-estar humano, a condição humana e os meios utilizados para aumentar a qualidade de vida dessa condição. Pereira, Silva e Carbonari (2011) também colocam que, dentro da perspectiva social, a principal preocupação é o bem-estar humano e a qualidade de vida.

E na perspectiva ambiental, a preocupação maior é com os impactos das atividades humanas sobre o meio ambiente (BELLEN, 2007).

O conceito foi criado em 1990 pelo britânico John Elkington, fundador da ONG *SustainAbility*, que se propõe exatamente a divulgar essas três dimensões como necessárias a todo desenvolvimento sustentável. "Ele usou outra expressão: os três P´s: *Profit*, *People*, *Planet* (produto/renda, população e planeta) como sustentáculos da sustentabilidade" (BOFF, 2012, p.44).

Ao examinar o *Triple Botton Line*, Cronin et al. (2010) afirmam que a utilização do modelo traz benefícios para as pessoas e para o planeta; no entanto, se os lucros crescentes não estiverem presentes, é provável que as empresas optem por não se envolver em tal estratégia.

Muitos indicadores utilizados pelas organizações se utilizam do *Triple Botton Line*, como o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), que avalia de forma integrada as dimensões econômico-financeiras, sociais e ambientais das empresas.

Segundo Lins e Silva (2009), aos princípios do *Triple Botton Line* ainda foram adicionados critérios e indicadores de governança corporativa.

Para efeito desta pesquisa, será utilizada a dimensão ambiental do *Triple Botton Line*, pois o termo *greenwashing* está relacionado ao campo da sustentabilidade ambiental.

2.4 Ações Sociais e Institucionais Disciplinadoras e Autoaplicáveis sobre as Organizações

Existem algumas ações criadas pela sociedade e algumas delas desenvolvidas pelas próprias organizações para disciplinar as questões sociais e ambientais organizacionais. Entre elas se destacam as leis ambientais, as normas da série ISO 14000, os indicadores de sustentabilidade, os relatórios socioambientais e o guia de comunicação e sustentabilidade do Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável - CEBDS.

Serão apresentadas tais ações neste trabalho, porém com ênfase nos relatórios socioambientais e no guia de comunicação e sustentabilidade do CEBDS, base para a fase seguinte da dissertação, onde será apresentada proposta de Matriz do *Greenwashing*, com o alinhamento entre as práticas ambientais, o impacto nos *stakeholders* e a comunicação organizacional ambiental.

2.4.1 Entidades privadas normatizadoras

Rocha (2011) apresenta algumas entidades que criaram indicadores como ferramentas de avaliação e planejamento de gestão das organizações voltadas para a responsabilidade social empresarial e podem oferecer um roteiro de ações de aprimoramento dos negócios. Os mais conhecidos são: Instituto Ethos, Instituto Ibase e Iniciativa GRI que, em geral, apresentam aspectos relacionados a valores e transparência.

Segundo Alli e Sauaya (2004), o meio ambiente é valorizado nesses indicadores que propõem a promoção de descarte seguro, a reciclagem e reuso de materiais, a racionalização do uso de insumos e a diversificação de ações ambientais.

Para Bellen (2007), a aplicação desses sistemas de indicadores ou ferramentas de avaliação procura atender às preocupações constantes que organizações e sociedade têm em relação ao meio ambiente. O autor ainda afirma que os indicadores sociais são considerados controversos, pois refletem contextos políticos e julgamentos de valor.

> Seu objetivo é agregar e quantificar informações e transformá-las de forma simples para apresentar fenômenos complexos e, com isso, melhorar a comunicação. São de fato um modelo da realidade, mas não podem ser considerados a própria realidade, entretanto devem ser analiticamente legítimos e construídos dentro de uma metodologia coerente de mensuração (BELLEN, 2007, p.45).

Bellen (2007) ainda afirma que existe um instrumento que foi resultado do encontro de especialistas e pesquisadores em avaliação de todo o mundo, o documento "Princípios de Bellagio", que serve como um guia para avaliação de um processo, desde a escolha e o projeto de indicadores, a sua interpretação, até a comunicação de resultados.

Goldschmidt (2011) apresenta uma pesquisa, publicada, em 2005, pelo Instituto Ethos e pelo Instituto Akatu, que deixou evidente a dúvida dos leitores em relação à credibilidade das informações divulgadas pelas empresas em seus relatórios de sustentabilidade e em sua comunicação institucional: "[...] este era um claro sinal de que as empresas precisavam repensar sua forma de comunicação e os conteúdos de seus relatórios" (p.45).

Para Goldschmidt (2011), há um grande esforço para que as informações contidas no relatório não representem apenas a visão da empresa, mas que também tragam, de forma clara, a visão de diferentes *stakeholders* engajados ao longo do processo de elaboração do relatório. O foco deixa de ser o relatório em si e passa a ser o processo de comunicação com os públicos de interesse, que é uma forma muito mais interessante de construir bases para ações futuras de engajamento. Segundo ela, o processo de elaboração do relatório de sustentabilidade pode ser visto em duas funções principais: como uma ferramenta de comunicação da empresa com seus diferentes públicos de interesse e como uma ferramenta para se fazer uma avaliação de seus pontos fortes e das suas oportunidades de melhorias (GOLDSCHMIDT, 2011).

Existem ainda acordos voluntários de iniciativas empresariais que são medidas empreendidas voluntariamente por uma empresa que faça mais do que o exigido pela legislação; é uma iniciativa de autorregulamentação de caráter unilateral individual.

A OCDE[5] destaca a importância dos acordos voluntários, pelos quais as organizações privadas se comprometem a realizar algum tipo de ação para melhorar seu desempenho ambiental. A OCDE considera uma ampla categoria de instrumentos de política ambiental, que podem ser de quatro tipos: programas públicos de adesão voluntária, acordos negociados, acordos privados que estabelecem comprometimentos bilaterais e iniciativas unilaterais (OCDE, 2000).

Segundo Rei (2009), o papel que os atores da sociedade internacional, como as organizações não governamentais – ONGs, vêm desempenhando na estrutura da sociedade internacional é inegável, inclusive as organizações em rede que fomentam a

[5] A ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVEPLOPMENT (OCDE). Disponível em <http://www.oecd.org/site/worldforum/33703694.pdf> Acesso em: 13 abr. 2013.

paradiplomacia e que representam estruturas de governos não centrais, com assento na qualidade de observadores nas Conferências das Partes dos Tratados Multilaterais, como é o caso de *The Network of Regional Governments* e de *Local Government for Sustainability – ICLEI*. "O trabalho conjunto de novos atores que desenvolvem iniciativas cada vez menos assentadas na inquestionável soberania do Estado no uso, na utilização e na gestão dos seus recursos naturais" (REI, 2009, p.44).

Rei (2009) afirma que a regulamentação internacional do meio ambiente permite passar de um direito de princípios a um direito de obrigações. E esse movimento abre progressivamente caminho à participação do público – sejam indivíduos, sociedades científicas, ONGs, povos indígenas e aborígenes, associações de governos regionais, etc. – nos Estados centrais, nos processos de elaboração e na aplicação das normas. Permitirá a continuidade do trabalho de conscientização a respeito dos assuntos comuns ao Direito Internacional, a fim de alcançar um novo pacto de legitimidade global à luz de uma nova ordem internacional. A gestão da sustentabilidade, na sua versão, negocia com a ideia do desenvolvimento e cresce em importância. A sustentabilidade também se traduz na "transformação de valores sociais, em novas técnicas do pensamento jurídico e na sua incontestável (e por vezes incômoda) penetração nos sistemas de decisão contemporâneos" (REI, 2009, p.46).

2.4.2 Normas e ações governamentais no Brasil

É indiscutível a importância das leis ambientais para o engajamento das organizações nas questões da sustentabilidade ambiental. Vários autores (Giacomini Filho, 2004; Barbieri, 2011; Pereira, Silva e Carbonari, 2011) apresentam considerações sobre isso, reforçando que muitas organizações se preocupam mais com as punições e restrições que possam se submeter do que propriamente com o meio ambiente.

Para Pandolfo e Dalmolin (2011), a questão ambiental surge como um marco jurídico constitucional, um divisor de águas da transformação da base econômica, apontando para o surgimento de uma nova revolução social, de uma nova sociedade, preocupada com a qualidade de vida presente e futura.

Barbieri (2011) afirma "que, se não houvesse pressões da sociedade e medidas governamentais, não se observaria o crescente envolvimento das empresas em matéria ambiental" (p.103).

No Brasil, a principal lei ambiental é a Lei 6.938, de 31 de agosto de 1981, que estabelece a Política Nacional do Meio Ambiente[6] e tem por objetivo a preservação, melhoria e recuperação da qualidade ambiental propícia à vida, visando assegurar condições de desenvolvimento socioeconômico, os interesses da segurança nacional e a proteção da dignidade humana.

A Lei de Crimes Ambientais[7] (Lei 9.605 de 1998), que estabelece sanções administrativas e penais derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, trouxe uma novidade que é a responsabilidade penal das empresas.

O Ministério do Meio Ambiente desenvolveu, em conjunto com várias entidades civis organizadas, um Plano de Ação para Produção e Consumo Sustentáveis – PPCS[8] visando à orientação sobre as principais questões ambientais nacionais.

Teixeira (2011) ainda aponta como avanços ambientais mais recentes a Política Nacional sobre Mudança do Clima, de 2009, e a Política Nacional de Resíduos Sólidos, em 2010.

Com essas informações, percebe-se que a legislação brasileira ambiental avançou nos últimos anos e que isso vai trazer resultados a curto, médio e longo prazo, impactando nas organizações e na sociedade.

Os aspectos legais da sustentabilidade e a preocupação constante do governo brasileiro em desenvolver leis para conter o desgaste do meio ambiente são fundamentais, como ressalta Zeigler (2009) ao apontar que tanto a Constituição Federal como a Lei da Política Nacional do Meio Ambiente (Lei nº 6.938/1991) trazem a noção de desenvolvimento sustentável.

Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2011) afirmam que é tentador seguir os parâmetros ambientais menos rigorosos pelo maior tempo possível. Mas é mais inteligente aderir aos padrões mais rigorosos antes deles se tornarem leis.

Barbieri (2011) afirma que há quem sustente que as organizações buscam adiantar-se às normais legais apenas para indicar os rumos que estas deverão tomar no futuro e, com isso, neutralizar as propostas mais rigorosas ou que contrariem os interesses empresariais. O autor argumenta que alguns entendem que essas iniciativas constituem mais uma ação de publicidade do que um compromisso efetivo com o meio

---

[6] BRASIL. Lei 6.938, de 31 de agosto de 1981. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação e dá outras providências. Brasília: DOU de 02/09/1982, art. 2º.

[7] BRASIL. Lei 9.605, de 12 de fevereiro de 1998. Dispõe sobre sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente e dá outras providências. Brasília: DOU de 13/02/1998.

[8] Plano disponível na íntegra em: <www.mmma.gov.br> Acesso em: 20 nov. 2012.

ambiente. O que já poderia caracterizar uma forma de *greenwashing* destas organizações.

Para Barbieri (2011), as leis acabam direcionando o comportamento ambiental, já que algumas organizações adotam um comportamento exemplar apenas onde a legislação e a sociedade são mais exigentes.

2.4.3 Certificações ambientais

Dentro das ações institucionais e disciplinadoras, certamente as certificações da série de normas ISO 14000 significam um grande avanço para a relação entre as organizações e o meio ambiente.

Uma das questões relevantes nas atividades disciplinadoras, seja nos controles internos via indicadores ou relatórios, seja na execução de exigências das normas da série ISO 14000, é a política ambiental da empresa. Para Barbieri (2011), a política ambiental deve se apresentar na forma de uma declaração não muito longa para facilitar sua divulgação em diferentes meios de comunicação, pois deve se tornar conhecida, compreendida e lembrada pelos membros da organização e de partes interessadas, como clientes, fornecedores, agentes financeiros, autoridades locais e comunidade vizinha.

Os parâmetros da ISO 14001 expõem princípios gerais em relação ao desempenho ambiental da organização prevendo uma estrutura para ação e definição de seus objetivos e metas ambientais (ABNT, NBR ISO 14001:2004, 2004, anexo A, seção A.1).

Segundo Machado Jr et al. (2011), a série de normas NBR ISO 14000, que contém a norma NBR ISO 14001, foi criada com o objetivo de estabelecer estruturas e procedimentos voltados à melhoria contínua do desempenho ambiental. Para os autores, a adoção dessa norma demanda uma mudança cultural na organização, que se compromete com o esforço de melhoria ambiental contínua e com a redução dos impactos decorrentes da execução das atividades.

Barbieri (2011) coloca que a adoção de qualquer modelo de gestão requer o uso de instrumentos, aqui entendidos como meios ou ferramentas para alcançar objetivos específicos em matéria ambiental, como auditoria ambiental, avaliação do ciclo de vida, estudos de impactos ambientais, sistemas de gestão ambiental, relatórios ambientais, rotulagem ambiental, gerenciamento de riscos ambientais e educação ambiental empresarial entre outros que as empresas podem se valer para alcançar objetivos ambientais.

Segundo a ABNT, de acordo com a norma ISO 14021, as autodeclarações devem ser verificáveis, referir-se a aspectos relevantes do produto ou serviço, ser específicas e claras em relação às qualidades ambientais que pretendem reivindicar e prover informações relevantes para as decisões dos consumidores. "Deve-se evitar expressões como produto verde, ecológico, amigo da natureza, da mata atlântica, das tartarugas, da arara azul e de outros bichos" (ABNT, NBR ISO 14021:2004, seção 5.5).

Para Barbieri (2011), certas autodeclarações nada têm a ver com o produto em si, como a empresa que se diz amiga do meio ambiente ou que patrocina projetos ambientais em escola. Outras vezes, a autodeclaração ressalta apenas aspectos positivos e esconde os negativos. Por exemplo, o produto é biodegradável, mas seu processo produtivo gera poluentes tóxicos que são lançados no meio ambiente.

Para a ABNT, o uso da expressão "sustentabilidade" não pode ser aleatório, pois os conceitos concernentes a essa questão são altamente complexos e não existem métodos confiáveis para medir a sustentabilidade da empresa ou confirmar o seu compromisso (ABNT, NBR ISO 14021:2004, seção 5.5).

Para Machado Jr et al. (2011), a maior presença de ações de treinamento para a abordagem socioambiental nas empresas detentoras da certificação pela norma NBR ISO 14001 demonstra a preocupação em atendimento aos requisitos da norma, em particular para o treinamento, a conscientização e o desenvolvimento das competências. O não atendimento desses requisitos pelas empresas certificadas pode desencadear na não manutenção de sua respectiva certificação.

Segundo a ABNT[9], os rótulos e as declarações ambientais, popularmente denominados selos verdes, indicam atributos ambientais em produtos e serviços, que podem tomar a forma de afirmações, símbolos aplicados nos produtos ou nas suas embalagens, informações em bulas e manuais, expressões de propaganda, anúncios publicitários e outras formas de comunicação direta com os consumidores (ABNT, NBR ISO 14020:2002, definição 2.1).

A comunicação aparece como um requisito na norma ISO 14001[10], onde apresenta: a organização deve manter procedimentos para: (a) comunicação interna entre vários níveis e funções da organização e (b) recebimento, documentação e resposta a comunicação pertinente oriundas de partes interessadas externas. Deve ainda decidir se realizará comunicação externa sobre seus aspectos ambientais significativos e registrar sua decisão.

[9] ABNT, NBR ISO 14020:2002, definição 2.1
[10] ABNT, NBR ISO 14001:2004, requisito 4.4.3

Ainda existem outras normas da série que demonstram preocupação com a comunicação como, por exemplo, a norma ISO 14004[11], que recomenda para a organização, ao estabelecer um programa de comunicação, levar em consideração sua natureza e porte, seus aspectos ambientais significativos e a natureza e necessidades das partes interessadas.

Segundo a norma ISO14004 (2005), que trata dos processos de comunicação, as seguintes etapas são recomendadas: (a) obter informações, ou fazer pesquisas, inclusive das partes interessadas; (b) determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo; (c) selecionar informações relevantes ao interesse desses públicos; (d) escolher as informações a serem comunicadas; (e) determinar os métodos apropriados para a comunicação; e (f) avaliar e determinar periodicamente a eficácia do processo de comunicação (ABNT, NBR ISO 14004:2005, seção 4.4.3.3).

Além disso, a ISO 14063 fornece diretrizes sobre os princípios gerais, políticas, estratégias e atividades para realizar comunicações ambientais internas e externas, independentemente do tamanho, do setor da economia e de ter ou não um SGA conforme a norma ISO 14001 (ABNT, NBR ISO 14063:2009).

Quanto a normas internacionais sobre Sistema de Gestão Ambiental (SGA), Barbieri (2011) apresenta que a primeira norma foi a BS 7750, criada pela *British Standards Instituition* (*BSI*) em 1992. Essa norma define SGA como estrutura organizacional, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos para implementar o gerenciamento ambiental.

Bellen (2007) afirma que a maior fonte de indicadores ambientais é a publicação regular da OECD – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico - que fornece o primeiro mecanismo para monitoramento do progresso ambiental para os países que fazem parte da instituição. Porém existem outras publicações, como o *Biodiversity Indicators for Policy-Makers do World Resources Institute* (*WRI*), composta por 22 indicadores, que fornecem informações úteis para os níveis nacional e internacional.

Para Alli e Sauaya (2004), alguns processos já estão em aplicação com êxito, como é o caso da SA8000, o primeiro padrão internacional de certificação social, que procura garantir melhores condições de trabalho, desenvolvida pela *Social Accountability International (SAI)*, organização não governamental com sede em Nova York. Esse padrão estabelece critérios éticos balizadores das ações e relações da

[11] ABNT, NBR ISO 14004:2005, seção 4.4.3.1 versão corrigida 2:2007

empresa com os públicos que interage – funcionários, consumidores, fornecedores e a comunidade.

Outro padrão de responsabilidade social, apresentado por Rocha (2011) e utilizado pelas organizações, é o AA1000 (*Accountability* 1000), lançado em 1999 pelo *Institute of Social and Ethical Accountability* (Isea), que busca a implementação de sistemas de gestão éticos e transparentes, por meio de uma aprendizagem contínua, envolvendo as partes interessadas em todas as etapas.

2.4.4 Indicadores de Responsabilidade Socioambiental (RS)

Além das questões legais e de creditação, as organizações precisam estar atentas aos indicadores de Responsabilidade Socioambiental, forma de mostrar transparência e compromisso com o social e com o meio ambiente. A responsabilidade socioempresarial está totalmente ligada ao meio ambiente, e muitos indicadores sociais apresentam uma parte destinada a ele. Os relatórios de Responsabilidade Socioambiental – Ibase, ISE, Ethos e GRI -, apresentados neste trabalho, possuem informações específicas para as questões ambientais. Para fundamentar e relacionar a RS e seus indicadores com os relatórios socioambientais será apresentada uma breve explanação sobre a Responsabilidade Social Empresarial.

Para Buchoholtz e Rosenthal (1999, apud Barbieri, 2012, p. 272), "a RS é um conceito fundamentalmente ético e que pressupõe um novo modo de pensar o bem-estar humano e um compromisso com a melhoria da qualidade de vida", enquanto Pereira, Silva e Carbonari (2011, p.93) definem os indicadores de sustentabilidade empresarial como "ferramentas de diagnóstico adotadas pelas empresas para gerenciar os impactos e riscos sociais e ambientais de suas atividades. Isso permite que elas analisem suas práticas de sustentabilidade".

Para a Comissão da Comunidade Europeia[12], a responsabilidade social empresarial é um conceito por meio do qual as empresas integram preocupações sociais e ambientais a operações dos seus negócios e nas interações com outras partes interessadas.

Segundo Barbieri (2011), a responsabilidade social empresarial deve-se ao fato de que a sociedade tem certas expectativas quanto ao comportamento empresarial e aos resultados de suas atividades. Essas expectativas recaem sobre os negócios pelo papel

[12] COMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, 2002, p.5. Disponível em: < http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:en:PDF> Acesso em: 13 abr. 2013

que eles desempenham enquanto instituições econômicas, as empresas pelo que são e fazem e os administradores como agentes morais das empresas.

Marais (2012) apresenta três tipos de legitimidade para compreender a responsabilidade de uma empresa: a legitimidade moral, baseada no julgamento concesioso dos executivos da empresa; a legitimidade cognitiva, quando se coloca informação suficiente para os *stakeholders*, de forma a compreenderem as atitudes da organização; e uma terceira que é a legitimidade pragmática.

Para Marais (2012), a legitimidade pragmática é fundamentada no autointeresse dos *stakeholders* de uma organização, que visam à influência ou a um retorno tangível em troca de conceder legitimidade. Em outras palavras, se a organização satisfaz os *stakeholders*, eles vão apoiar a empresa. Por essa razão, estratégias de discursos sobre a Responsabilidade Socioempresarial para melhorar a legitimidade pragmática de uma empresa irá ressaltar os benefícios de estar comprometida com a responsabilidade social. Isso tanto afeta os resultados de negócios da organização, como melhora sua reputação, atraindo talentos, melhorando a qualidade dos produtos, oferecendo mais inovação e reduzindo custos, entre outras vantagens.

Bueno (2003) apresenta a responsabilidade social como o exercício planejado e sistemático de ações, estratégias, e a implementação de canais de relacionamento entre uma organização, seus públicos de interesse e a própria sociedade, tendo em vista: (1) contribuir para o desenvolvimento social, pelo respeito ao ser humano, independente de suas opiniões e crenças pela valorização da diversidade cultural e pela defesa irrestrita da liberdade de pensamento e expressão; (2) propiciar condições ideais de trabalho para os seus colaboradores, além de remuneração justa, capacitação profissional, realização pessoal e estímulo ao diálogo e à participação no processo de tomada de decisões; (3) assumir a transparência e a ética como atributos fundamentais, tomando o interesse coletivo como a referência maior na condução dos negócios; (4) preservar o meio ambiente, privilegiando a gestão de recursos e a oferta de produtos não agressivos à natureza; (5) praticar a excelência na fabricação de produtos e na prestação de serviços, tendo em vista os interesses, expectativas e demandas de seus consumidores ou usuários. Mais do que excelentes, no entanto, estes produtos ou serviços têm que ser éticos, ou seja, não podem, por seu consumo ou utilização, acarretar prejuízos aos consumidores/usuários e; (6) implementar projetos que visem ao desenvolvimento científico e cultural, esportivo, educacional e comunitário.

Alli e Sauya (2004) destacam que o crescimento em nível mundial do movimento de responsabilidade social tem sido acompanhado pelos consumidores,

investidores, clientes e mídia. Com isso, grandes corporações têm aderido a processos de certificação, o que valoriza as práticas socialmente responsáveis, e, por outro lado, cria-se a necessidade de desenvolver um processo conjunto de implementação de práticas socialmente responsáveis.

Para Lewis (apud OLIVEIRA; GOUVÊA, 2011, p.141), a responsabilidade social não é uma moda ou uma opção às empresas, "é o resultado da profunda mudança de relacionamento entre as empresas e os seus públicos".

Zevallos (2009) afirma que informação social é um elemento importante na cadeia de valor de uma organização e, se devidamente divulgada, oferece prestígio social às empresas. O autor defende que os indicadores de responsabilidade social e ambiental, como um suplemento às demonstrações financeiras, devem convidar à adoção dessas práticas.

Marais (2012) reforça essa ideia ao afirmar que, a fim de construir legitimidade duradoura para suas empresas, os CEOs terão sempre de pesar cuidadosamente as reivindicações dos *stakeholders* e tomar as decisões mais focadas nisso. Para isso, o papel da comunicação empresarial é fundamental para estabelecer quais e como as informações de Responsabilidade Social devem ser comunicadas a fim de satisfazer as necessidades de informação das partes interessadas.

Segundo Zevalos:

> A responsabilidade social empresarial refere-se à forma como a empresa se relaciona e os impactos sobre a sociedade através de suas práticas, bem como a influência que a sociedade e atores sociais têm sobre a empresa (2009, p. 37).

Já Oliveira e Gouvêa (2011) apresentam um olhar mais ampliado ao afirmar que, em termos estratégicos, é necessário ir além da realização e apoio a programas sociais. A empresa deve prover os beneficiários dessas ações e programas com informações relativas às suas contribuições à sociedade, o que, para Trevisan (2002), é representado pelos balanços sociais, por exemplo, que podem ser utilizados como instrumentos de marketing, e "sua atuação voltada para a sociedade, para a construção de valores, imagens e projetos coletivos [...] a prática social é um negócio, pode e deve ser utilizada como instrumento de marketing" (p.11).

Trevisan (2002) completa que, por meio do Balanço Social (Relatório do Instituto Ibase), fornecedores, investidores e consumidores têm uma radiografia de como a empresa encara suas responsabilidades públicas, aspecto cada vez mais relevante no processo de decisão de compra. O autor apresenta o estudo chamado *Millenium Poll*, realizado em 23 países e publicado no site da organização internacional

Business for Social Responsability (BSR), onde 90 % das pessoas entrevistadas declararam que esperam algo mais das empresas além dos produtos ou serviços que prestam aos consumidores.

Giosa (2007) também apresenta dados importantes ao relatar sobre a 8ª Pesquisa Nacional sobre Responsabilidade Social nas Empresas, realizada como 3.110 empresas de todas as regiões do Brasil pelo Instituto ADVB (Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil) de Responsabilidade Social, que indica que, para 91% das entidades participantes, a responsabilidade social é parte integrante da visão estratégica. Os números, tabulados em novembro de 2007, também mostram que 80% das empresas pesquisadas afirmam divulgar suas ações sociais junto a todos os públicos com os quais se relacionam.

Segundo Pereira, Silva e Carbonari (2011), no âmbito da sustentabilidade, os índices e indicadores devem contemplar a inter-relação das dimensões econômicas, sociais e ambientais de forma sistêmica, ou seja, identificando as ligações de cada uma das dimensões como um todo. No que diz respeito especificamente aos aspectos ambientais, os indicadores devem ser físicos como, por exemplo, o comprometimento dos recursos hídricos e a erosão de biodiversidade. Os autores apresentam um exemplo de indicador de sustentabilidade que é a chamada "pegada ecológica", que destaca contextos nos quais a utilização de recursos excede os limites ambientais.

Pereira, Silva e Carbonari (2011) ainda apresentam as dificuldades de assumir a responsabilidade social num grau de integração com a estratégia de uma empresa, pois aumentam quando não são percebidas pelos *stakeholders*. A agenda da responsabilidade social se expandiu motivada pelas crescentes expectativas desses públicos sobre uma maneira mais responsável de conduzir os negócios.

2.4.5 Diretrizes de relatórios socioambientais

Segundo Barbieri (2011), denominam-se relatórios ambientais documentos veiculados por qualquer meio, impresso ou eletrônico, para divulgar os aspectos ambientais da organização, seus impactos, o que ela faz e pretende fazer. O autor reforça a importância dos relatórios ao afirmar que

> uma tendência atual das iniciativas voluntárias em termos de comunicação externa é a de propor relatórios que incluam questões ambientais, sociais, econômicas e outras relacionadas, como o balanço social do Ibase e o modelo do GRI (BARBIERI, 2011, p.279).

Para Lins e Silva (2009), é importante comunicar sobre o desempenho de uma empresa aos seus *stakeholders*: acionistas, credores, órgãos de supervisão e controle, governo, empregados, isso demonstra transparência ou, como os autores denominam, "*disclosure*". Para eles, "o *disclosure* possui papel essencial na redução da assimetria de informação entre os gestores e aqueles que possuem interesses na empresa, especialmente investidores" (LINS; SILVA, 2009, p.94).

Goldschmidt (2011) também afirma que, além da publicação do relatório de sustentabilidade, muitas empresas têm criado outras formas de comunicação interessantes para divulgar suas informações sobre sustentabilidade, como sites, revistas e alguns materiais específicos para públicos importantes. Desenvolvem ainda ferramentas relevantes para ouvir seus *stakeholders*, que contribuirão para o engajamento dos mesmos, ampliando os relacionamentos com a sociedade, caso de *phocus groups* (grupos focais), centrais de atendimento ao público e consumidores, pesquisa de clima, pesquisa de percepção e outros questionários de autopreenchimento.

As organizações querem tornar suas operações sustentáveis e estabelecer um processo de elaboração de relatório de sustentabilidade para medir desempenho, estabelecer objetivos e monitorar mudanças operacionais. Um relatório de sustentabilidade é a plataforma fundamental para comunicar os impactos de sustentabilidade positivos e negativos, bem como para obter informações que podem influenciar na política, estratégia e operações da organização de uma forma contínua (GOLDSCHMIDT, 2011).

Segundo Almeida (2002), um relatório de sustentabilidade deve, antes de tudo, seguir os seguintes princípios: (1) ser pertinente com relação à proteção do meio ambiente, à saúde humana e/ou à melhoria da qualidade de vida; (2) subsidiar o processo de tomada de decisão; (3) reconhecer a diversidade das empresas; (4) permitir a comparação entre empresas; (5) ser objetivo, mensurável, transparente e verificável; (6) ser compreensível e significativo para os *stakeholders;* (7) ser baseado numa avaliação global (holística) da organização. Além disso, Almeida reforça a importância dos aspectos relacionados com os fornecedores e com os consumidores, que devem ser também considerados. É necessário considerar os públicos que serão atingidos pelo relatório.

Barbieri (2011) afirma que os objetivos a serem alcançados pela empresa também diferem conforme o usuário do relatório. Em relação aos empregados, os relatórios objetivam ampliar a comunicação e criar um clima favorável à implementação da política ambiental; em relação às ONGs, objetivam demonstrar responsabilidade

social e a contribuição da empresa para reduzir os problemas ambientais. Decidir o que divulgar para cada grupo de *stakeholders* identificado como usuário de relatórios ambientais é outra questão importante a ser considerada pelos dirigentes da organização.

No capítulo 30 da agenda 21, que trata do papel do comércio e da indústria para a promoção do desenvolvimento sustentável, considera-se que as empresas, inclusive as transnacionais, devem ser estimuladas a informar anualmente seus resultados ambientais, bem como o uso de energia e recursos naturais (CNUMAD, Agenda 21, Capítulo 30, 1992, seção 30.10).

Almeida (2002) ainda apresenta informações quanto à estruturação dos elementos do relatório de sustentabilidade, ou *guidelines,* como são chamados. Esses elementos estabelecem uma determinada hierarquia, que o autor apresenta da seguinte forma: **(1) categorias**: as grandes áreas formadas por temas ou conjuntos de temas econômicos, ambientais ou sociais de interesse dos *stakeholders* (por exemplo, ar, energia, trabalho, impactos sobre a economia local); **(2) aspectos**: os tipos gerais de informação relacionados a uma categoria específica (por exemplo: emissões de gases do efeito estufa, consumo de energia por fonte, trabalho infantil, doações à comunidade). Uma categoria pode incluir vários aspectos e; **(3) indicadores**: as medições de um aspecto individual que podem ser usadas para acompanhar e demonstrar desempenho. São normalmente, mas não necessariamente, quantitativas.

Barbieri (2011) afirma que uma empresa pode optar por modelos de relatórios próprios, adotar modelos e diretrizes padronizados dentre as centenas que existem, ou ainda utilizar uma combinação dos dois.

Para Barbieri, o conteúdo desses relatórios inclui:

> informações sobre as práticas e os resultados alcançados nas áreas de meio ambiente, geração de empregos, arrecadação de impostos, eliminação da discriminação do trabalho, apoio à educação, combate ao trabalho forçado e infantil, saúde e segurança do trabalho e outras questões relacionadas (BARBIERI, 2011, p. 279).

Barbieri apresenta um quadro demonstrativo com uma lista parcial de modelos de diretrizes para relatórios ambientais, conforme quadro 1:

Quadro 1. – Lista parcial de modelos de diretrizes para relatórios ambientais.

RELATÓRIO (Entidade Promotora)	ABRANGÊNCIA					
	Ambiental	Econômica	Social	Saúde e Segurança	Qualidade	Área em que se aplica
Ceres Reporting (Ceres)	X			X		Todas

Company Environmental Reporting (Unep/Pnuma)	x					Todas
Corporate Environmental Scorecard (Deloitte Touche Tohmatsu)	x	x	x	x	x	Todas
Environmental Reporting for the European Chemical Industry (Cefic)	x			x		Química
Gemi Stakeholder Communication	x			x	x	Todas
*Global Reporting Initiative (*GRI)	x	x	x	x	x	Todas
Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase)	x	x	x	x		Todas
OECD *Guide for Multinational Enterprise*	x	x	x	x	x	Todas
Public Environmental Reporting Initiative (Peri)	x					Todas
Report Hazardous Substance Releases and oil spill (Usepa)	x					Todas
Reponsible Care Report (ICCA)	x			x		Química

Fonte: BARBIERI, 2012, p. 280.

2.5 - Modelos de Relatórios e Guias Socioambientais Autoavaliativos

Com as organizações atentas a tornar suas operações mais sustentáveis e estabelecer um processo de elaboração de relatório de sustentabilidade para medir desempenhos, estabelecer objetivos e monitorar mudanças operacionais, os relatórios estão valorizados. Um relatório de sustentabilidade é a plataforma fundamental para comunicar os impactos de sustentabilidade positivos e negativos, bem como para obter informações que podem influenciar na política, estratégia e nas operações da organização.

Os relatórios de sustentabilidade ambiental têm ganhado força, e as organizações estão se preparando para as mudanças que a sociedade irá cobrar e já está cobrando, como foi apresentado por Boff (2012) e Leff (2012). Para isso, são criadas entidades na intenção de oferecer modelos para as organizações se guiarem.

Existem vários modelos de relatórios socioambientais e diversas entidades que desenvolvem o relacionamento com as organizações visando informar e oferecer serviços para estas. Por exemplo, o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), existe informalmente desde 1989, mas se oficializou em 1995 com a participação de 25 organizações. Hoje possui 142 associados, que juntos investem cerca de 2 bilhões por ano em projetos sociais, culturais e ambientais. Já o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) foi fundado em 1997 como representante do *World Business Council For Sustainble Development* (WBCSD) [13].

Pereira, Silva e Carbonari (2011) afirmam que a utilização de protocolos e normas internacionais orientados para a sustentabilidade é uma realidade no Brasil. Uma empresa que pretende entrar para a carteira ISE Bovespa[14] (Índice de Sustentabilidade empresarial da Bovespa) precisa seguir uma metodologia específica. A empresa deve comprovar que possui ações estruturadas, organizadas e sistematizadas que visem à redução das emissões de gases do efeito estufa nas suas operações e atividades, incluindo até mesmo seus parceiros e fornecedores. O ISE tem o objetivo de atuar como promotor de boas práticas no meio empresarial brasileiro e funciona como o Relatório de Sustentabilidade *Dow Jones* (*Dow Jones Sustainability Index World – DJSI*), pelo qual as empresas que constam neste índice, indexado a bolsa de valores de Nova York, são classificadas como as mais capazes de criar valor para os acionistas, no longo prazo, por meio de uma gestão dos riscos associados tanto a fatores econômicos quanto ambientais e sociais.

Para Barbieri (2011), as organizações da sociedade civil que atuam nas áreas ambientais e sociais têm se tornado uma influência poderosa que se manifesta por meio de denúncias, da formação de opiniões perante o grande público, de pressões políticas nas instâncias legislativas e executivas e de cooperação com as empresas. O crescente envolvimento dessas organizações nas questões ambientais globais tem sido uma sinalização de que as resoluções e recomendações dos acordos ambientais não acabem esquecidas em gavetas dos governantes.

Segundo Goldschmidt (2011), existem três metodologias principais de indicadores de sustentabilidade usadas no Brasil para a elaboração dos Relatórios Socioambientais: os indicadores Ibase, Ethos e Global Reporting Initiative - GRI.

---

[13] Informações disponíveis em: <http://www.gife.org.br/ Acesso em: 12 abr. 2013.
[14] BMF & BOVESPA. Índice de Sustentabilidade Empresarial. Disponível em <http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoIndice.aspx?Indice=ISE&idioma=pt-br> . Acesso em 13 abr. 2013.

Além desses, destaca-se o Guia de Comunicação e Sustentabilidade do CEBDS, que serve de referência para a elaboração de muitos relatórios de empresas como Souza Cruz, Companhia Vale, Alcoa entre outras.

2.5.1 - Balanço Social do Ibase

O Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase) foi criado pelo sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, e nasceu com a missão de democratizar as informações relativas à realidade econômica, política e social do Brasil[15]. O modelo Balanço Social do Ibase tem por objetivo principal dar conhecimento à sociedade de um modo geral sobre os resultados das ações da organização que traduzem sua concepção de responsabilidade social ampliada.

Esse modelo relaciona a receita, o resultado operacional e a folha de pagamento bruta da empresa a seus investimentos sociais internos (segurança e saúde são alguns exemplos), externos (educação, por exemplo) e ambientais. Os indicadores Ibase caracterizam-se pela simplicidade e objetividade, representados por uma tabela que cabe em uma folha A4. Normalmente as organizações brasileiras começam a avaliar sua atuação sustentável aplicando e analisando os indicadores Ibase.

Esse balanço é constituído de indicadores sociais (internos e externos), ambientais, do corpo funcional e informações quanto ao exercício da cidadania empresarial. Trata-se de um modelo bastante simples e sintético para facilitar a sua divulgação no meio, impresso ou eletrônico, inclusive para acompanhar a publicação de demonstrativos contábeis. O documento computa gastos trabalhistas e sociais das empresas e os relaciona com a receita líquida, o resultado operacional e a folha de pagamento bruta; inclui dados sobre segurança do trabalho; participação de minorias no quadro de pessoal; e iniciativas como participação de empregados em trabalhos voluntários e exigência de padrões éticos dos fornecedores. Segundo o Ibase[16], o Balanço Social é um demonstrativo publicado anualmente que reúne informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais voltados para funcionários, investidores, analistas de mercado, acionistas e comunidade (isto é, seus *stakeholders*). Dessa forma, a empresa dá transparência às atividades que buscam melhorar a qualidade de vida de

[15] Informações disponíveis em: < http://www.ibase.br/pt/ Acesso em: 12 abr. 2013.
[16] Disponível em: <www.balancosocial.org.br> Acesso em: 13 abr 2013.

todos, tornando pública a responsabilidade social empresarial, enfatizando sua preocupação com as pessoas e a vida do planeta.

A forma de apresentação das informações deve seguir um padrão mínimo, para não tornar difícil uma avaliação adequada da função social da empresa ao longo dos anos. A predominância de dados que possam ser expressos em valores financeiros ou de forma quantitativa é fundamental para enriquecer este tipo de demonstrativo. Nem sempre correlacionar fatores financeiros com fatores sociais é uma tarefa fácil, porém os indicadores desenvolvidos do modelo Ibase auxiliam análises comparativas da própria empresa ao longo do tempo ou entre outras do mesmo setor. No modelo sugerido pelo Ibase, a sociedade e o mercado são os grandes auditores do processo e dos resultados alcançados.

2.5.2 - Indicadores Ethos

Os indicadores Ethos foram criados pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social. Esse modelo possui quarenta indicadores formados por questões analíticas, binárias e quantitativas divididas em sete grandes temas: valores, transparência e governança, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores e clientes, comunidades e governo e sociedade. As questões analíticas avaliam o estágio atual de gestão da empresa em relação a determinadas práticas. As empresas associadas ao instituto, após preencherem os indicadores em um sistema, recebem uma avaliação com suas notas médias e as referências de mercado por indicador (GOLDSCHMIDT, 2011).

O conceito de responsabilidade social empresarial apresentado pelo Instituto Ethos é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais[17].

Segundo Pereira, Silva e Carbonari (2011), esses indicadores vem sendo revisados periodicamente com base no diálogo com os *stakeholders*. Trata-se de um instrumento de autoavaliação. “Por exemplo, a empresa que estiver interessada em

[17] Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx>. Acesso em: 18 nov. 2012.

utilizar os Indicadores Ethos também pode se comparar com outras empresas, verificar pontos fortes da gestão e oportunidades de melhoria" (p.94).

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social foi criado em 1998 por um grupo de empresários e executivos oriundos da iniciativa privada, com foco na sistematização de conhecimentos, troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas para auxiliar as empresas a analisarem suas práticas de gestão e aprofundarem seu compromisso com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável.

Segundo Pereira, Silva e Carbonari (2011), o aspecto ambiental é visto como um dos sete subtemas de um questionário que a empresa deve responder - e que embasará a avaliação de seu desempenho -, não tendo tanto peso quanto a questão social. "Este responde pelos aspectos de Responsabilidade frente às questões futuras e Gerenciamento do Impacto Ambiental" (p.94).

2.5.3 - Indicadores GRI - Global Initiative Reporting

A Global Reporting Initiative (GRI) é uma iniciativa voluntária *multistakeholder* que teve sua origem ligada à *Coalition for Environmentally Responsible Economies – CERES* e ao Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente – PNUMA, tornando-se uma organização independente em 2002, com sede em Amsterdã na Holanda. A GRI é um Centro de Colaboração do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente e tem por objetivo promover e disseminar nas organizações a prática de medir o seu desempenho, em termos ambientais, sociais e econômicos, e divulgar os resultados como forma de prestação de contas à sociedade[18].

Segundo Goldschmidt (2011), os Indicadores GRI foram criados com a missão de desenvolver um padrão internacional de relatórios de sustentabilidade. Os indicadores são compostos por 79 grandes temas, divididos entre essenciais e adicionais.

Para Roberts e Koeplin (2011), as características qualitativas para os relatórios GRI também são retirados da contabilidade: relevância, confiabilidade, clareza, comparabilidade, tempestividade e verificabilidade. Para ser relevante, a informação deve ser apresentada em seu contexto econômico, ambiental e social, com parâmetros adequados. O princípio da prudência é enfatizada para garantir que a incerteza é

[18] Disponível em: <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx> Acesso em: 1 abr. 2013.

considerada adequada. As empresas são incentivadas a não relatar resultados incertos prematuramente e não deturpar uma evolução positiva como sustentável. Os Relatórios de Sustentabilidade da GRI são voluntários e não há variedade de modelos, independente do segmento da organização.

A GRI enfatiza a transparência de todo o processo de comunicação como o ponto central de um novo entendimento sobre responsabilidade social afinada com o movimento do desenvolvimento sustentável. Existem vários públicos de interesse, os *stakeholders*, e para cada um existe uma necessidade diferente de informação. Dentro disso, a entidade dispõe de um documento denominado Relatório de Sustentabilidade da GRI, onde apresenta alguns importantes *stakeholders* e quais as principais informações que estes demandam (Quadro 2).

Quadro 2. Indicação de interesse em informações sobre sustentabilidade e os respectivos *stakeholders*.

Stakeholder	**Indicação de interesse em informações sobre Sustentabilidade**
Investidores	• Carbon Disclosure Project – 200 investidores exigiram divulgação de emissões de efeito estufa; • Deliberações dos acionistas para um relatório mais abrangente; • Índice Dow Jones de Sustentabilidade e outros solicitaram informações sobre sustentabilidade; • Princípios do Equador – os principais agentes financeiros exigiram a discussão dos impactos socioambientais de grandes projetos em países em desenvolvimento.
Agências Reguladoras	• Muitas nações exigiram dados socioambientais em relatórios anuais.
Funcionários	• Um dos principais públicos de relatórios de sustentabilidade.
ONGs	• Publique O Que Você Paga – 200 ONGs no mundo pediram transparência nos pagamentos de impostos e royalties; • De 56 ONGs socioambientais globais, 79% consideraram os Relatórios de Sustentabilidade Empresarial "muito" ou "razoavelmente" úteis.
Público em Geral	• Em uma pesquisa com 21.000 pessoas, 50% afirmaram que ter lido ou ouvido falar a respeito de um relatório de sustentabilidade melhorou sua impressão sobre a empresa, levou-as a comprar produtos da empresa ou falar da empresa para os outros.
Mídia	• Muitos rankings empresariais possuem critérios socioambientais.

Fonte: Relatório de Sustentabilidade da GRI: Quanto vale essa jornada? Amsterdã: GRI 2012.

De acordo com a GRI, os indicadores de desempenho são utilizados pelos gestores para mensurar os impactos da organização quanto aos sistemas sociais nos quais operam, às condições econômicas de seus *stakeholders,* aferindo em nível local, nacional e global o seu desempenho, aos sistemas naturais vivos e não vivos, incluindo ecossistemas, terra, ar e água.

Segundo Pereira, Silva e Carbonari (2011), os indicadores ambientais abrangem o desempenho da organização relacionado a insumos, matérias-primas, energia e água (e a emissões de efluentes e de resíduos), bem como aqueles relativos à biodiversidade, à conformidade ambiental, aos gastos com a preservação do meio ambiente, e como os seus produtos e/ou serviços o afetam.

Para Pereira, Silva e Carbonari (2011), a primeira versão das diretrizes foi lançada no ano de 2000. Com o objetivo de garantir a credibilidade e relevância da ferramenta, a estrutura de relatórios é continuamente melhorada por meio do engajamento de *multistakeholders,* que envolve especialistas de mais de 500 organizações em mais de 50 países.

Segundo os autores, a GRI oferece uma estrutura para a elaboração de relatórios de sustentabilidade passível de ser utilizada por organizações de todos os tamanhos, setores e localidade, com a finalidade de compartilhar globalmente uma estrutura de conceitos, uma métrica e uma linguagem coerente. Todos os indicadores ambientais do GRI contêm aspectos quantitativos.

Pereira, Silva e Carbonari (2011) apresentam a estrutura de Relatório de Sustentabilidade GRI para o estabelecimento do Índice de SER, que pode ser dividido em: **estratégia e análise** (palavra do presidente sobre a relevância da sustentabilidade para organização e para sua estratégia, descrição dos principais impactos, riscos e oportunidades); **perfil organizacional** (histórico, serviços, estrutura, mercados, atendimentos, número de funcionários, capitalização total - dívida e patrimônio líquido e principais mudanças no período); **parâmetros para o relatório** (escopo e limite do relatório, sumário GRI, verificação, auditoria); **governança, compromissos e engajamento** (como as decisões são tomadas, como os *stakeholders* foram engajados – transparência). Segundo eles, a estrutura ainda se apresenta em relação a formas de gestão e indicadores de desempenho **Econômico** (objetivos e desempenhos, política, foco no fluxo de capital entre diferentes *stakeholders* e os principais impactos econômicos da organização sobre a sociedade como um todo, desempenho econômico, presença no mercado, impactos econômicos indiretos); **Ambiental** (objetivos e desempenho, política, responsabilidade organizacional, treinamento e conscientização,

monitoramento e acompanhamento, indicadores de desempenho: materiais, energia, água, emissões e resíduos e, por fim, conformidade); **Social** (objetivos e desempenho, política, responsabilidade organizacional, treinamento e conscientização, monitoramento e acompanhamento, indicadores de desempenho: práticas trabalhistas, trabalho decente – rotatividade, carreira, saúde e segurança, treinamento, educação, diversidade –, comunidade, corrupção, políticas públicas, direitos humanos – fornecedores, trabalho infantil, trabalho forçado – responsabilidade pelo serviço – saúde e segurança do cliente, marketing, conformidade) (PEREIRA; SILVA; CARBONARI, 2011).

Em 2004, foi criado o grupo brasileiro de estudos sobre o GRI, sob a coordenação do Instituto Ethos, da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – Aberje e do Centro de Estudos e Desenvolvimento em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas. Cerca de mil organizações, em mais de 60 países, declararam usar a estrutura de relatório de sustentabilidade da GRI. No Brasil, a primeira empresa a adotar as diretrizes foi a Natura, em 2003.

O modelo mais recente criado pela GRI foi o G3. Segundo Ricardo Young[19], presidente do Instituto Ethos, o lançamento da GRI G3 representa uma grande evolução para os relatórios de sustentabilidade, pela forma democrática de sua construção, que envolveu mais de 4.000 pessoas de todo o mundo e pelo seu próprio aperfeiçoamento.

Para o presidente do Instituto Ethos, o grande desafio da entidade será o de disseminar o instrumento de forma consistente, legitimando sua função de transformação positiva das organizações, por meio da transparência e do diálogo com as partes interessadas.

Na fase de elaboração do relatório, é fundamental pensar em alguns aspectos para obter um melhor desempenho, como a escolha da melhor forma de comunicar, como será redigido e como será sua finalização, incluindo revisões por *stakeholders* da organização. A partir disso, a organização se prepara para o próximo ciclo, quando vai obter sugestões para o próximo período de relato.

Alguns princípios são recomendados pela GRI para aumentar o valor do relatório de uma organização, dos quais se destacam: (1) materialidade (incluir informações que possam ser confirmadas); (2) inclusão dos *stakeholders* (a organização deve engajá-los); (3) contexto da sustentabilidade (inserir políticas e desempenho num contexto mais amplo de sustentabilidade); (4) abrangência (descrever tendências de

[19] Disponível em: <http://www.ethos.org.br> Acesso em: 12 abr. 2013.

desempenho); (5) equilíbrio (parte fundamental para se evitar o *greenwashing*, já que não pode trazer exageros de comunicar mais do que se faz); (6) comparabilidade (mostrar consistência entre os dados, para poder compará-los com outras organizações); (7) exatidão (as informações devem ser detalhadas para que se possa verificar o desempenho); (8) periodicidade (estar atentos ao momento certo de se publicar as informações); (9) clareza (ser compreensíveis para o maior número de leitores) e; (10) confiabilidade (apresentar dados que sejam exatos e justos).

2.5.4 – Guia de Comunicação e Sustentabilidade do CEBDS

Segundo o Guia de Comunicação e Sustentabilidade do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável – CEBDS (2010, p. 19), "é necessário que a comunicação de uma organização atue em três dimensões para se conquistar o desenvolvimento sustentável". A informação, a mudança e o processo estão apoiados em três pilares: a comunicação da sustentabilidade, comunicação para a sustentabilidade e sustentabilidade da comunicação respectivamente.

Segundo Fernando Almeida, na apresentação do Guia:

> as empresas posicionam-se hoje entre os principais agentes indutores da sustentabilidade. Dependendo do seu tamanho e de sua atividade, a influência das empresas se dá tanto no bairro e na cidade onde estão instaladas, como no país e no planeta (2010, p.9).

No pilar da comunicação "da" sustentabilidade, o guia traz a importância dos relatórios, onde se divulga o que a organização está desenvolvendo em termos ambientais. O pilar da comunicação "para" sustentabilidade trata de informar corretamente suas ações, atitudes e posturas visando influenciar pessoas sobre o tema da sustentabilidade, tornando-se um agente de mudança. E o pilar da sustentabilidade da comunicação trata da importância do comunicador cuidar dos seus processos, buscando também ser sustentável.

Segundo o guia, as boas práticas das organizações estão alinhadas com os seguintes componentes: (1) os valores, os princípios e as políticas para o desenvolvimento sustentável; (2) a visão de sustentabilidade e a estratégia de negócios; (3) a intenção de influenciar clientes e formar mercado; (4) a identificação e a priorização de questões; (5) a gestão de riscos sociais, ambientais e econômicos; (6) a identificação de oportunidades; (7) as responsabilidades e as estruturas de governança; (8) a percepção dos desafios de implementação de estratégias de desenvolvimento

sustentável; (9) a implantação de instrumentos de avaliação de desempenho; (10) e a acessibilidade e a transparência de informações.

Para que a gestão de uma organização esteja alinhada com os aspectos da sustentabilidade, a CEBDS propõe parâmetros norteadores: (1) a real vinculação da sustentabilidade à estratégia dos negócios; (2) o desenvolvimento de estruturas adequadas, que garantam responsabilidades e comprometimento com a visão e as metas propostas; (3) o comprometimento dos conselhos de administração e das lideranças com a sustentabilidade.

A sociedade espera de uma empresa que o desenvolvimento, produção e oferta de bens e serviços, como sua comunicação e marketing, sejam responsáveis, utilizando-se de princípios de saúde, segurança e práticas trabalhistas idôneas, bem como procedimentos gerenciais que não comprometam o meio ambiente e a sociedade.

Dessa forma, também existem parâmetros para os aspectos ambientais, sociais e econômicos. Serão apresentados apenas os aspectos ambientais, pois o foco deste trabalho é sustentabilidade ambiental.

Dos aspectos ambientais apresentados no guia, destacam-se: o desenvolvimento de ferramentas que aliem a produção de bens e serviços à preservação da capacidade dos ecossistemas e serviços ambientais (ar, florestas, solos, água, energia e alimentos); ecoeficiência nos processos produtivos (produzir mais gerando menos impacto ambiental e consumindo menos recursos naturais e financeiros); o aumento do uso de matérias-primas, fontes de energia e água provenientes de reuso e reciclagem; a redução do desperdício de matérias-primas, água e energia; a correta destinação dos efluentes dos processos produtivos; a capacidade de conhecer e reduzir o nível de emissão de gases causadores do efeito estufa (em especial o CO2) nos processos produtivos; a redução do impacto do transporte de bens, produtos e materiais usados nos processos produtivos e no deslocamento de funcionários e colaboradores; o desenvolvimento de programas de preservação e redução do impacto na biodiversidade, tanto em áreas protegidas, como em áreas não protegidas; o investimento em inovação e tecnologias limpas para o desenvolvimento de bens e serviços de qualidade e alta performance; o desenvolvimento de processos de lógica reversa para destinação e reciclagem de produtos ao fim do seu ciclo de uso.

3 *GREENWASHING* E A COMUNICAÇÃO AMBIENTAL ORGANIZACIONAL

As organizações estão mudando o foco de suas preocupações, antes voltadas para a simples comunicação mercadológica, como forma de vender os seus produtos aos consumidores para uma cobertura mais abrangente e estendida aos seus públicos de interesse, *os stakeholders.*

Para Arvidsson (2010), problemas de comunicação surgem, e estabelecer quais e como informações sobre a Responsabilidade Socioempresarial devem ser comunicadas, a fim de satisfazer as necessidades de informação das partes interessadas e, assim, ter um legítimo comportamento corporativo, tornou-se tarefa fundamental.

Como Bueno (2003) afirma, a comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores da organização. "Se eles caminham para valorizar o profissionalismo, a transparência, a responsabilidade social e a participação, a comunicação se orienta no mesmo sentido" (p.4).

Para Giacomini Filho (2004), a missão corporativa é uma extensão da postura institucional de médio e longo prazo, sinalizando os ramos de atuação e sua ideologia econômico-social.

Barbieri destaca que

> a comunicação ambiental deve ser entendida como um importante instrumento de responsabilidade social da empresa relacionado à necessidade de dar transparência às suas atividades, como um meio para proporcionar um diálogo permanente com suas partes interessadas e como um processo para levantar e analisar a sua contribuição para o desenvolvimento sustentável (BARBIERI, 2011, p.286).

Para Giacomini Filho (2004), embora esta comunicação possa ser mais uma propaganda proselitista, ela pressupõe um compromisso da empresa com seus diferentes públicos, denotando atitudes presentes e futuras.

Chen e Chang (2012) admitem que muitas empresas estão olhando para a frente para tirar proveito da tendência verde em favor de produtos e serviços mais responsáveis ambientalmente.

Para Giacomini Filho (2004), os protagonistas da causa ambiental têm na propaganda um instrumento poderoso para comunicar, difundir, persuadir e disseminar suas ideias relacionadas à preservação, recuperação, prevenção e ao equilíbrio de recursos ecológicos, nos quais se inclui o ser humano.

Muitas organizações se aproveitam do fator Ecológico, apresentado por Giacomini Filho (2004, p.105), e que segundo ele, "só estará na cultura empresarial

quando diretrizes e ações em todas as áreas (produção, vendas, marketing, recursos humanos, finanças, etc.) contiverem tal fator". Estará também na cultura da empresa quando as pessoas exteriorizarem, espontaneamente, os valores ambientais.

Relações entre as organizações e o meio ambiente trazem algumas vezes distorções entre a sua comunicação e as suas práticas. Segundo Giacomini Filho (2004), "para se descobrir se a cultura organizacional está agendada com o meio ambiente, pode-se proceder à verificação do nível de coerência entre sua prática social e o discurso durante um prazo considerável de tempo" (p.108). Esta falta de coerência entre sua prática social e a sua comunicação será denominada de *greenwashing* (GREER, BRUNO, 1996) (LAUFER, 2003) (SACKS, 2011).

3.1 Comunicação Organizacional

A Comunicação Organizacional é definida por Grunig (2009) como um comportamento - de pessoas, de grupos ou de organizações - que consiste no intercâmbio de símbolos entre elas.

Torquato apresenta algumas dimensões de comunicação: a administrativa, que reúne papéis, as cartas internas e memorandos; a comunicação cultural, que comporta os climas internos, em que se localizam os costumes, as ideias e os valores da comunidade, os Sistemas de Informação, que guardam os bancos de dados, as informações das organizações; e, por fim, a comunicação social, que envolve as áreas de jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração e marketing (2002). Define, portanto, que "a comunicação organizacional é a possibilidade sistêmica, integrada, que reúne as quatro grandes modalidades descritas acima, cada uma exercendo um conjunto de funções" (TORQUATO, 2002, p. 35).

Kunsch (2012) também vai apresentar o conceito de dimensões na comunicação organizacional, porém apresenta outra abordagem, afirmando que existem três dimensões na comunicação organizacional: a instrumental (caracteriza-se como funcional e técnica), a estratégica e a humana.

A instrumental é considerada mais como transmissão de informações e como instrumento para viabilizar processos e permitir o pleno funcionamento de uma organização para o alcance dos seus objetivos globais. Esta ignora contextos e outros aspectos mais subjetivos, é necessária e sempre existirá (KUNSCH, 2012). A autora afirma que é notado no cotidiano das organizações em geral, ainda que nas entrelinhas,

uma predominância da comunicação técnica e da busca da eficácia das mensagens e ações comunicativas.

A dimensão estratégica está relacionada com a visão pragmática da comunicação, como ações comunicativas propriamente ditas e com vistas à eficácia e aos resultados. É considerada um fator que agrega valor à organização e aos negócios, alinha-se, estrategicamente, por meio do planejamento e da gestão, aos objetivos globais da organização e aos princípios estabelecidos em relação à sua missão, sua visão e seus valores.

A comunicação humana parte do princípio de que o ambiente organizacional é uma realidade social vivenciada por pessoas que nela convivem. Estas necessitam ser consideradas e valorizadas no fazer comunicativo diário, sem ser sufocadas pelo excesso de comunicação técnica e instrumental, focada somente nos resultados e nos interesses dos negócios das empresas (KUNSCH, 2012).

Embora com outra abordagem, Baldissera (2009) reforça esta última dimensão, humana, ao afirmar que se pode redimensionar a noção de comunicação organizacional ao acrescentar a comunicação falada que diz respeito à organização, mas se realiza fora dela.

Kunsch (2010) defende a comunicação organizacional integrada que compõe uma visão de conjunto, envolvendo-se ao mesmo tempo com a questão social, a questão econômica e a questão ambiental.

> Há que se ter ao mesmo tempo a preocupação com o desenvolvimento das pessoas, de uma filosofia de compromisso público e de uma política de respeito à cidadania e aos direitos individuais e sociais. E tudo isso planejado estrategicamente e com apoio em bases científicas (KUNSCH, 2010, p.86).

Para Baldissera (2009), a ideia de organização comunicada compreende os processos de comunicação autorizada, muitos deles orientados a autoelogio. Em grau mais complexo, pode-se falar de comunicação organizacional em seu nível de organização comunicante, ultrapassando o âmbito da fala autorizada, atenta para todo processo comunicacional que se atualiza quando, de alguma forma e em algum nível, qualquer sujeito (pessoa, público) estabelecer relação com a organização.

Segundo Bueno (2003), a comunicação de uma empresa ou entidade se distribui por várias ações ou estratégias, “reportando-se a um conjunto diversificado de públicos internos e externos, com discursos – e jargões – também variados, mas é, ou deveria ser, uma só” (p.10).

Para Giacomini Filho e Novi, 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 (GIACOMINI FILHO; NOVI, 2011).

Neste processo, Cesca (2009) destaca a importância da comunicação dirigida e afirma que existe uma quantidade significativa de opções para as organizações se comunicarem com os diversos públicos.

Segundo Bueno (2003), a experiência tem demonstrado que a multiplicação de canais torna a comunicação mais efetiva e não necessariamente mais onerosa, sobretudo porque, quase sempre, pode-se valer de novas tecnologias – como intranets, extranets, sites institucionais, newsletters eletrônicas, chats, etc. – "uma comunicação empresarial que, com certeza, é mais ágil, mais interativa, mais focada na experiência dos vários públicos com que a empresa se relaciona" (p.28).

Giacomini Filho e Novi (2011) apresentam uma visão mais estrutural da comunicação organizacional, evidenciando o *feedback*.

> 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. (GIACOMINI FILHO; NOVI, 2011, p. 111).

Kunsch (2012) afirma que, se antes se pensava que a comunicação da empresa possuía apenas fluxos verticais, fortemente hierarquizados, hoje cresce a percepção de que as empresas adotam fluxos diferenciados, como o horizontal, transversal e circular.

Bueno (2003) afirma que a comunicação interna não se dá num único veículo e apresenta: uma *newsletter* para os que ocupam cargos de chefia ou decisão, com informações sobre o mercado, novas tecnologias, concorrência, etc.; um *house-organ* para os colaboradores que têm o hábito de leitura, com notícias sobre a empresa e sua atuação no mercado, mas também com espaço destinados ao lazer, saúde, etc.; um videojornal ou a implementação de uma estação de rádio-empresa para os colegas de chão de fábrica.

Segundo Cardoso (2006), no âmbito interno das organizações empresariais, as relações com os empregados, os diferentes estilos administrativos, assim como as ações humanas, demandam novos rumos de gestão que superem os modelos lineares, verticais

e impositivos e alcancem novas formas de ação administrativa que envolva e valorize o trabalho em equipe baseado na maior participação e autonomia dos envolvidos.

> Na esfera externa, as relações empresariais demandam propostas inovadoras para as atividades de serviço, de mercado e de marketing e especial atenção para as questões culturais, éticas e sociais que envolvem as ações organizacionais. Em qualquer desses âmbitos, faz-se evidente a presença de processos e ações de comunicação que não devem ser entendidos como complementos da estratégia organizacional, mas como componentes essenciais na construção de uma estratégia comum (CARDOSO, 2006, p.1131).

Segundo Thomaz e Brito (2007), a reputação corporativa se desenvolve ao longo do tempo e é resultado de interações repetidas e de experiências acumuladas nos relacionamentos com a organização e em seus estudos demonstram que a comunicação com os *stakeholders* não pode ser limitada à comunicação organizacional, evidenciando-se a influência da comunicação gerencial administrativa e da comunicação de marketing, esta última influenciando inclusive os públicos internos na construção da reputação da organização.

Para Cardoso (2006), não é mais possível conceber e executar planos, projetos e programas isolados de comunicação institucional, mercadológica, de administração interna ou externa, pois uma estratégia comunicacional integra todos os setores da organização e envolve todos os seus participantes.

Segundo Kunsch (2009), os programas de comunicação devem passar por um processo de planejamento e "agregar valor aos negócios, contribuir para alcançar sua missão e objetivos e se posicionar institucionalmente perante a sociedade e os públicos com os quais se relaciona" (p.202).

O planejamento de comunicação é apresentado por Cunha (2011), que pressupõe uma visão ampla e holística em relação ao planejamento de campanha, esse relacionado especificamente a uma ação pontual dentro da dinâmica de uma marca. Ele define comunicação integrada como o trabalho de construção da percepção de uma marca, por meio da soma de seus esforços de comunicação para diferentes *stakeholders*, em que cada ação traduzirá o posicionamento e o conceito de marca.

Para Kunsch (2009), o trabalho de planejar e executar essa construção é de relações públicas, que têm a seguinte função:

> [...] administrar estrategicamente a comunicação das organizações com seus públicos, atuando não de forma isolada, mas em perfeita sinergia com todas as demais modalidades da comunicação integrada: administrativa, interna, institucional e mercadológica (KUNSCH, 2009, p.205).

Bueno (2009) traz a perspectiva da segmentação dos mercados ao afirmar que a comunicação empresarial deve considerar a segmentação de mercado e de audiência, o que implica atentar para novos nichos e perfis mais complexos de consumidores, que, em geral, exercem múltiplos papéis e, portanto, múltiplas demandas informativas. Para o autor, a comunicação empresarial estratégica deve priorizar a personalização dos contatos, potencializada pelas novas tecnologias, sem se distanciar da perspectiva que os relacionamentos dependem de contextos sociais e culturais específicos.

Para Cardoso (2006), a comunicação assume um papel muito mais abrangente, fazendo referência a tudo que diz respeito à posição social e ao funcionamento da organização, que envolve desde seu clima interno até suas relações institucionais. "As empresas precisam abrir portas, reduzir desconfianças e iniciar um diálogo — sem limites — com os formadores de opinião, o que só será possível se as opiniões e posturas da sociedade forem levadas em conta" (CARDOSO, 2006, p.1141**?????)**.

Bueno (2003) afirma que

> a comunicação empresarial se vê comprometida com um debate amplo que se trava na sociedade e com a exigência de uma forma mais direta para a solução dos grandes problemas nacionais, como o déficit social, a volatilidade dos mercados, a obsolescência tecnológica, etc. (p. 92).

Para o autor, não há espaço para a comunicação empresarial sem estar focada no negócio. Ao mesmo tempo é inimaginável nos dias atuais uma organização que não esteja profundamente comprometida com o seu cliente e com a sociedade em que se insere (BUENO, 2003).

Independente de metodologias e modelos de planejamento, Cunha (2011) apresenta etapas que guiarão um projeto em seu percurso estratégico: (1) o garimpo de informações; (2) a análise desses dados que levará a um diagnóstico; e (3) a proposta de hipóteses que resolverá os problemas identificados, que podem ainda ser definidos por objetivos, estratégia e plano de ações, e que pode ser organizada por uma matriz, que dá arquitetura ao Plano de Comunicação.

Baldissera (2009) critica a postura da supervalorização dos processos planejados em detrimento de todas as demais realizações comunicacionais, pois ações mensuráveis tendem a ter mais valor. Para a autora, a comunicação não pode ser resumida aos seus processos, e tampouco se pode afirmar que eles são os únicos responsáveis pelos resultados. Importa observar que assim como existem intenções no polo da produção e proposição também existem intenções dos interlocutores.

Segundo Trevisan (2003), a integração da comunicação é muito mais do que a execução das tarefas táticas, é um olhar holístico sobre os contatos do consumidor com a marca.

Segundo Bueno (2003), é necessário que as organizações modernas incluam em sua proposta de "cultura socialmente responsável" os atributos inegociáveis de ética, transparência, profissionalismo, proatividade, valorização da diversidade e da liberdade de expressão e pensamento, respeito ao meio ambiente e prática de consumo responsável, entre outros.

Dias (2011) afirma que é nesse contexto que se coloca o marketing, para apresentar uma ética ambiental, norteada por regras de conduta que tenham como princípio básico causar menor dano possível à natureza e reparar eventuais efeitos negativos provocados pelo desenvolvimento econômico e social das comunidades humanas. Este marketing deve se adequar para conjuntamente com a educação e a legislação servir de instrumentos de mudança comportamental.

Segundo Trigueiro (2005), a comunicação assume papel importante para as questões socioambientais, pois tem o papel de destacar os principais problemas ligados ao meio ambiente e levar a sociedade a entender que todas as ações humanas têm impactos sobre o concreto – a água, o solo, o ar, os seres vivos.

Kunsch (2010) apresenta a questão da sustentabilidade ao afirmar que "tem que começar em casa (dentro da organização), com a valorização das pessoas dentro daquele tripé do desenvolvimento sustentável" (p.87). Para ela, a comunicação institucional está ligada exatamente com a instituição propriamente dita, com a sua personalidade, com a sua maneira de ser. "Não adianta fazer uma campanha pensando em causar impacto ou então vender alguma coisa. Hoje temos que pensar mais em priorizar os indivíduos e os cidadãos do que os clientes e os consumidores" (KUNSCH, 2010, p.88).

Para Giacomini Filho e Novi (2011), a credibilidade e a transparência sempre foram atributos indispensáveis na comunicação, porém esses aspectos ganharam ainda mais destaque diante do paradigma da sustentabilidade. Daí, a estreita relação entre a gestão e a comunicação. Os autores reforçam o conceito ao lembrar a grande pressão que a mídia, as organizações não governamentais, os órgãos regulatórios, entre outros, exercem sobre as empresas, fazendo com que elas, mais do que adotarem ações comunicativas para todos os públicos com os quais se relacionam, invistam em seu engajamento.

Segundo Bueno (2003), no que diz respeito aos públicos externos, que são muitos, talvez a opção seja um espaço interativo no site da empresa para o

relacionamento com os jornalistas, reuniões mensais com os fornecedores e elaboração de um relatório executivo para os acionistas.

Uma das formas apresentadas por Giacomini Filho e Novi (2011) são as novas tecnologias, principalmente pelas características da web, que com agilidade e 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. Para os autores, 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.

> Hoje uma empresa pode deixar uma mensagem postada por uma organização ou por um de seus públicos de influência na web que poderá ser lida, quase que instantaneamente, por milhares de pessoas ao redor do mundo (GIACOMINI FILHO; NOVI, 2011, p.110).

Se observados os próprios termos das novas redes sociais, existe o "curtir" em que o receptor opina sobre a mensagem, mas também existe o "compartilhar" que serve como multiplicador das informações. É como se validasse aquele conteúdo e o compartilhasse oferecendo reputação ao mesmo. No âmbito da comunicação ambiental, as organizações que não se preocuparem com a veracidade de suas divulgações correm o risco de enfrentarem um grande movimento que arranhará sua imagem perante os diversos *stakeholders*.

3.2 *Stakeholders*

A visão ampliada de *públicos de interesse* de uma organização, ou *stakeholders*, ganhou força adicional na comunicação organizacional a partir do momento em que se iniciou a discussão sobre Responsabilidade Social e Sustentabilidade. Da comunicação mercadológica, que definia um determinado público-alvo para suas campanhas, à preocupação atual de atender a demandas dos diversos públicos que a organização se relaciona, passando pela necessidade de engajá-los em sua política ambiental, grandes transformações ocorreram.

Para Carroll (1991), a perspectiva da gestão de *stakeholders* fornece não apenas uma linguagem e forma de personalizar as relações com nomes e rostos, mas também alguns conceitos essenciais e analíticos úteis para diagnosticar, analisar e priorizar os relacionamentos e estratégias de uma organização. Segundo Carroll, este ajuste entre a

ideia de responsabilidade social corporativa e os *stakeholders* não é natural. Para a autora, a palavra "social" em responsabilidade social corporativa é vaga e sem direção específica quanto a quem da empresa é responsável, e o conceito de *stakeholder* personaliza responsabilidades sociais por delinear grupos ou pessoas específicas.

Segundo Machado Jr et al. (2011), a relação entre os atores ambientais se torna complexa e a sinergia fundamental entre as partes. Com isso, inserem-se as relações sociais contextualizadas dos *stakeholders*, que incluem indivíduos, grupos e outras organizações, sendo algumas mais relacionadas com o processo de gestão, que influenciarão as decisões da organização. Por isso, a contextualização dos *stakeholders* no sistema de gestão da organização amplia o universo de atores que influenciam e são influenciados na elaboração de sua estratégia, bem como nas suas decisões diárias. "Nesse contexto, o paradigma focado apenas no lucro, que sustentava as ações do gestor, se expande para atender outros fatores, entre os quais o ambiental e o social" (MACHADO JR ET AL., 2011, p.211).

Giacomini Filho (2004) argumenta que os próprios procedimentos de gestão ambiental devem visar além dos consumidores potenciais, também aos formadores de opinião, empregados, fornecedores, investidores, órgãos governamentais, educadores, ambientalistas, mídia, inclusive as crianças, já que estas possuem nas escolas uma convivência cada vez maior com os temas ecológicos e se preocupam de fato com essas causas.

Rocha (2011) coloca o papel dos *stakeholders* dentro de uma visão de vantagem competitiva. Segundo ela, as organizações sentiram importantes transformações e a partir destas surge a visão baseada na gestão superior dos *stakeholders*, na qual a construção de vantagem competitiva se dá pelo olhar para fora, para clientes, concorrentes, parceiros, imprensa e sociedade, buscando formas de criar e entregar valor maior que a concorrência. Destaca a importância de se considerar um número maior de *stakeholders*, o que vai ampliar o entendimento sobre os diversos públicos relacionados com a organização e, com isso, facilitar a construção de soluções para determinados problemas.

Para Carroll (1991), a perspectiva dos *stakeholders* dentro da responsabilidade social é mais consistente com o ambiente pluralista enfrentado pelos negócios de hoje. Como tal, oferece a oportunidade para uma avaliação mais profunda da organização. Assim, seria uma base inestimável para responder a questões sobre as estratégias, ações ou decisões que devem ser tomadas pela organização.

Bueno (2003) afirma que são necessárias mudanças urgentes e profundas na maneira de se relacionar com o mercado, com os *stakeholders* e com a opinião pública. Para ele, "a comunicação deixou de ser um mero conjunto de atividades fragmentadas para se tornar um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse" (p.7).

Segundo Bueno (2003), para se concretizar esta transformação:

> é necessário que o mix global de comunicação em uma empresa ou entidade seja definido com base em uma política comum, com valores, princípios e diretrizes que se mantenham íntegros e consensuais para as diversas formas de relacionamento com os seus públicos de interesse (BUENO, 2003, p.9).

3.2.1 Definições

Grunig (2009) apresenta o conceito de *stakeholder* para definir os públicos de interesse de uma organização, como "uma ampla categoria de pessoas que poderiam ser afetadas por decisões gerenciais ou afetar as decisões organizacionais" (p.78). Podem ser funcionários de uma empresa ou os moradores de uma comunidade. Definição compartilhada por Harrison (2005), que apresenta clientes, colaboradores, distribuidores, imprensa, governo, comunidades, entre outros, como estes públicos, e ainda propõe uma análise destes a partir da identificação dos interesses e do poder que esses *stakeholders* possuem sobre a empresa.

Para Pereira, Silva e Carbonari (2011), numa perspectiva mais ampla, são considerados s*takeholders* os cidadãos beneficiados pelo desenvolvimento, incluindo pessoas de baixa renda, grupos como mulheres, crianças, grupos étnicos e religiosos e as comunidades complexas nas quais eles vivem.

Outra definição próxima das anteriores é apresentada por Giacomini Filho, ao afirmar que stakeholders são:

> pessoas ou grupos que compram informações, responsabilidade, compromisso, coerência da empresa em face das demandas sociais. São ambientalistas, intelectuais, imprensa, governo, sindicatos e outros que querem receber informações e sinalizações positivas do trabalho organizacional. (GIACOMINI FILHO, 2004, p.172).

Barbieri (2011) apresenta uma definição simples ao afirmar que "são pessoas ou grupos que têm ou reivindicam propriedades, direitos ou interesses em uma empresa e nas suas atividades presentes, passadas e futuras" (p. 273). Porém, completa a afirmação ao argumentar que *stakeholders* são pessoas com os mesmos interesses, direitos e reivindicações e podem ser classificadas em um mesmo grupo, por exemplo, empregados, acionistas, clientes e concorrentes.

E, por fim, a ABNT, através da Norma ISO 14001, relacionada a questões de sustentabilidade ambiental, apresenta a seguinte definição: “qualquer indivíduo ou grupo interessado ou afetado pelo desempenho ambiental da empresa é uma parte interessada”, ou seja, um *stakeholder* (ABNT 2004, norma NBR ISO 14001:2004, definição 3.13.).

Segundo Machado et al. (2011), a certificação pela norma NBR ISO 14001 estabelece os componentes dos padrões de gestão empresarial voltados à questão ambiental nas organizações. “E finalmente, o *stakeholder* que se configura, de forma macro, como a parcela da sociedade que irá atuar, de forma ativa, com a empresa, seja por ameaça, seja por cooperação” (p. 213).

A norma SA8000, o primeiro padrão internacional de certificação social, estabelece critérios éticos balizadores das ações e relações da empresa com os públicos que interage – funcionários, consumidores, fornecedores e a comunidade. O mesmo ocorre com o padrão AA1000 (*Accountability* 1000), lançado, em 1999, pelo *Institute of Social and Ethical Accountability* (Isea), que busca a implementação de sistemas de gestão éticos e transparentes, por meio de uma aprendizagem contínua, envolvendo os *stakeholders* em todas as etapas.

3.2.2 Classificações

Para França (2009), outra forma de estudar o conceito de público é introduzir a *logicidade* das relações, conceito que se aplica à análise precisa da engenharia relacional e permite estabelecer critérios de relação e seus diferentes propósitos no desenvolvimento da interatividade da organização na realização de negócios, que é o objetivo de qualquer organização.

Segundo Bueno (2003), as organizações devem definir exatamente quais são seus públicos de interesse e conhecer seu perfil com o maior número de detalhes possível, a fim de atender, de modo adequado, às suas demandas e expectativas.

Desvendar o papel e a importância dos *stakeholders* e seus atributos, para Moysés, Rodrigues e Moretti (2011), é fundamental, pois essas realidades são desenvolvidas por meio de operações que essas organizações mantêm em sua cadeia de valor. O papel e a importância dos *stakeholders* podem vir imbuídos por formas ou manifestações de influência e poder. Ou podem estar fundados e amparados em reivindicações na esfera do que é justo, do que se convencionou designar por legítimo.

Ou, ainda, um atributo pode estar fundado no interesse de um comportamento habitual consistente com os princípios da responsabilidade social.

Uma das formas de se conhecer os diversos *stakeholders* é classificá-los, assim será mais adequado buscar este engajamento e realizar ações para melhorar o relacionamento entre a organização e estes públicos.

A classificação que Rocha (2011) apresenta é definida pelos tipos de interesses: o interesse de propriedade, o interesse econômico e o interesse social. O interesse de propriedade significa que os ganhos dos *stakeholders* dependem do valor da companhia e de suas atividades. Se um funcionário possuir ações ou se for proprietário, ou mesmo acionista, seu interesse sempre será classificado como "de propriedade". O interesse econômico significa que aquele *stakeholder* possui uma relação econômica com a empresa. Ele pode ser funcionário, ou cliente, fornecedor, distribuidor, banco credor ou mesmo parceiro comercial. O interesse social ocorre quando o *stakeholder* não está diretamente associado à organização, mas se interessa em garantir que ela se comporte de maneira socialmente responsável. A base da construção da vantagem competitiva pela gestão dos *stakeholders* está na criação da confiança e uma relação de mão dupla entre a empresa e seus *stakeholders*.

Pereira, Silva e Carbonari (2011) definem a participação – ou engajamento no processo de decisão – como "o processo por meio do qual os *stakeholders* podem influenciar e compartilhar, na empresa, o controle sobre as iniciativas de desenvolvimento e os recursos utilizá-los para financiá-las" (p.83). Os autores organizam os *stakeholders* de uma organização como *stakeholders* internos (os empregados, por exemplo), *stakeholders* da cadeia de valor (principalmente os fornecedores e clientes) e s*takeholders* externos (comunidades, investidores, organizações não governamentais, órgãos públicos, reguladores, imprensa e até as futuras gerações que podem ser afetadas pelo desempenho da organização hoje).

Mitchell, Agle, e Wood, (1997 apud BRANDÃO ET AL., 2011, p.45), em estudo publicado sobre a RS, defendem outra classificação, ao argumentar que as várias classes de *stakeholders* podem ser identificadas de acordo com três atributos: (1) o poder do *stakeholder* de influenciar a empresa; (2) a legitimidade da relação do *stakeholder* com a empresa; (3) a urgência das cobranças dos *stakeholders* sobre a empresa.

Barbieri (2011) apresenta uma classificação dos "grupos de interesse" que podem ser de dois tipos: os grupos primários, cuja participação continuada é vital para a sobrevivência da empresa, e os secundários, que influenciam ou afetam a empresa, bem

como os que são influenciados ou afetados por ela, mas que não são engajados em transações com a empresa e não são essenciais para a sua sobrevivência.

Essa mesma classificação é apresentada no artigo "Teoria dos *Stakeholders* e Marketing: movendo-se de uma empresa centrada para uma perspectiva social", de Laczniak e Murphy (2012), onde apresentam a Teoria de Svendsen que separa os *stakeholders* da seguinte forma: dividindo-os em Primários (P) e Secundários (S). O quadro 3 ilustra os grupos e as respectivas divisões da Teoria de Svendsen.

Quadro 3 – Divisão de *Stakeholders*

Proprietários	**Comunidade**
– acionistas/investidores (P)	– residentes perto de onde a organização opera (P)
– fundo de pensão dos empregados (P)	– associações de moradores (S)
– fundo mútuo de gerenciamento (S)	– Câmara de comércio (S)
Clientes	– Organizações de caridade (S)
– compradores individuais (P)	– Escolas e universidades (S)
– nicho mercado ético (P)	– grupos de interesse especiais (S)
– associação de consumidores (S)	**Meio Ambiente/ Espécies não humanas/ Gerações Futuras**
– representante dos consumidores na mídia (S)	– o meio ambiente (natural) (P)
Funcionários	– espécies não humanas (P)
– novos funcionários (P)	– gerações futuras (P)
– mais velhos, de longo prazo (P)	– cientistas (S)
– grupos minoritários (P)	– movimento de grupos ambientais (S)
– aposentados (P)	**Mídia**
– funcionários com famílias (P)	– representantes da mídia (S)
– sindicatos (S)	– colunistas (S)
Indústria	– **Órgãos de regulamentação governamental**
– fornecedores (P)	– *policymakers* federais (S)
– competidores (S)	– instituições estaduais e municipais (S)
– associação das indústrias (S)	– fiscais locais (S)
– líderes de opinião da indústria (S)	

Fonte: Svendsen (1998, apud LACZNIAK; MURPHY, 2012)

Svendsen (1998, apud LACZNIAK; MURPHY, 2012) ainda apresenta a gestão da Responsabilidade Social, conforme suas características, em interna e externa. O quadro 4 ilustra essa divisão de Svendesen.

Quadro 4 – Divisão dos Grupos e a relação com o tipo de Responsabilidade Social

	Responsabilidade Social Interna	**Responsabilidade Social Externa**
Foco	Público interno (empregados e seus dependentes)	Comunidade
Áreas de atuação	Educação Salários e benefícios Assistência médica, social e odontológica	– Educação – Saúde – Assistência social – Ecologia
Instrumentos	Programas de RH Planos de previdência complementar	– Doações – Programas de voluntariado – Parcerias – Programas e projetos sociais
Tipo de retorno	Retorno de produtividade Retorno para os acionistas	– Retorno social propriamente dito – Retorno de imagem

		– Retorno publicitário – Retorno para os acionistas

Fonte: Svendsen (1998, apud LACZNIAK; MURPHY, 2012)

Conforme Savitz (2007) afirma, os *stakeholders* incorporam as novas expectativas de que as empresas ajam com mais responsabilidade. A universalização do uso do termo mostra que as empresas estão mais responsáveis, não só perante os acionistas, mas também em relação a outros públicos que têm interesses em suas atividades.

Para Barbieri (2011), os trabalhadores e seus sindicatos, a comunidade, os clientes, os investidores, os representantes do poder público local, estadual, federal, as ONGs e outras partes interessadas podem ter determinadas preocupações sobre as operações da organização e desejar informações específicas e detalhadas. A atenção a essas preocupações contribui para legitimar os esforços da organização para melhorar o seu desempenho ambiental perante seus públicos interno e externo.

A norma ISO 14031:2004, que trata das diretrizes sobre a avaliação do desempenho ambiental, explica que os diferentes *stakeholders* apresentam diferenças consideradas em suas relações com a organização, suas contribuições potenciais para o planejamento e como elas expressam ou comunicam seus interesses. Como exemplos de partes interessadas em uma organização genericamente considerada, a norma traz as seguintes partes: representantes da administração; empregados; investidores atuais e potenciais; prestadores de serviço; instituições financeiras e seguradoras/entidades legislativas e regulamentadoras; comunidades regionais e circunvizinhança; meios de comunicação; instituições de negócio, administrativas, acadêmicas e de pesquisa; grupos ambientais, de defesa do consumidor e outras ONGs, público em geral (ABNT, NBR ISO 14031, 2004. Anexo A, seção A.2.1.).

Bueno (2003) destaca a importância com os diversos *stakeholders*, particularmente com a imprensa, quando argumenta que o relacionamento com a imprensa não se faz teoricamente. O autor afirma:

> [...] se faz mediante contatos, regulares e sistemáticos, com pessoas, ou seja, com profissionais da área, que exibem um perfil padrão - todos eles estão, invariavelmente, não importa a qual veículo se filie, à cata de notícias e, quanto mais bombásticas, melhor para o sistema de produção jornalística (BUENO, 2003, p.77).

3.2.3 Relações *stakeholders* e organizações

Para Goldschmidt (2011), o engajamento adequado de *stakeholders* pode trazer vários benefícios para a empresa, entre eles: a identificação das demandas de públicos importantes; a antecipação e o gerenciamento de conflitos; a melhora na compreensão de impactos, riscos e oportunidades, levando em consideração opiniões de pessoas externas à empresa; a construção de consensos a partir de diferentes pontos de vista; a obtenção de informações que ajudam a melhorar processos internos e de tomada de decisão; a construção de laços de confiança entre o público engajado e a empresa; o aumento do conhecimento dos *stakeholders* sobre as ações e os resultados da empresa e, para isso, é necessário conhecê-los de forma mais aprofundada.

Pereira, Silva e Carbonari (2011) argumentam que os *stakeholders*, ou partes interessadas, demandam cada vez mais que as empresas às quais são ligados prestem conta dos impactos ambientais de suas atividades na sociedade em geral, de forma transparente e responsável.

Grunig (2009) destaca a importância dos públicos, que se formam e controlam uma organização quando não estão satisfeitos com ela. Consumidores se tornam públicos quando uma empresa lhes oferece produtos que não são seguros ou que são nocivos ao Meio Ambiente.

Por isso, Giacomini Filho (2004) argumenta sobre a falta de uma política de comunicação para cada público de interesse e o quanto isso pode piorar uma situação e comprometer ainda mais a reputação de uma organização.

> Isso porque, conceitualmente, cada público de interesse possui homogeneidade de formação e interesses bem direcionados, que, uma vez contrariados, recebem maior intensidade de ação do que uma massa (grande número de pessoas) (GIACOMINI FILHO, 2004, p.172).

Para Moysés, Rodrigues e Moretti (2011), da perspectiva da cidadania organizacional, o termo reputação corporativa demonstra a capacidade de a empresa entregar valor para todos os envolvidos em seu negócio e refletir o desempenho da organização em múltiplas áreas, tanto em desempenho financeiro, governança e gestão, quanto em responsabilidade social.

Como sugestão para o estabelecimento de processos de gestão dos riscos reputacionais, Menezes (2011), argumenta que as empresas devem compreender quem são seus *stakeholders* e as questões estratégicas nas quais eles estão interessados; estabelecer um planejamento pró-ativo sobre as questões que podem impactar sua reputação; alinhar a governança e a organização em torno do risco; monitorar, de forma

constante, sinais que possam indicar o surgimento desses problemas e o estabelecimento de processos internos, papéis e responsabilidades para a gestão da reputação e para o crescimento sustentável das organizações.

Para Carroll (1991), as organizações também têm que definir grupos específicos que querem ter engajados em seu compromisso de Responsabilidade Social Empresarial. E, ao fazer isso, eles têm de defender a relevância da gestão de questões sociais, principalmente em casos quando o negócio para Responbilidade Social ainda não foi claramente demonstrado.

Para sobreviver, Lyra, Gomes e Jacovine (2009) afirmam que as empresas devem traçar metas para suas relações com *stakeholders* atuais e em potencial como parte de um processo estratégico contínuo de administração. Essas metas devem considerar o impacto potencial dos *stakeholders* nas unidades estratégicas corporativas e de negócios.

Marais (2012) destaca a importância de estabelecer objetivos e formas de comunicação cuidadosamente pensadas para não gerar dificuldades futuras. Para isso, a escolha da retórica é fundamental. Para a autora, uma perspectiva retórica assume de forma implícita a orientação para uma ação futura. Para isso, a organização deve possuir legitimidade moral (baseada em um julgamento consciente para conceder ou não essa moral), legitimidade cognitiva (quando são dadas informações suficientes para comprovar sua legitimidade, incluindo ações executadas) e legitimidades pragmática (relacionada ao autointeresse dos *stakeholders*, que visam a algum retorno tangível para legimitar a organização).

Marais (2012) ainda destaca o papel importante dos executivos e líderes da organização no papel de definir os conflitos relacionados às normas de responsabilidade social para que as mudanças na organização se tornarem possíveis, pois o seu papel muitas vezes de comunicar sobre questões sociais e ambientais é uma tarefa complexa para um gestor.

Segundo Almeida (2002), a empresa que quer ser sustentável inclui entre seus objetivos o cuidado com o meio ambiente, com o bem-estar do *stakeholder* e com a constante melhoria da sua própria reputação. Seus procedimentos levam em conta os custos futuros e não apenas os custos presentes, o que estimula a busca constante de ganhos de eficiência e o investimento em inovação tecnológica e de gestão.

AZZONE et al. (1997 apud Barbieri, 2012, p.274) afirmam que, para se produzir um documento claro e efetivo para comunicação externa, deve-se: (a) identificar quais são os *stakeholders* da empresa; (b) verificar quais deles necessitam de um relatório

ambiental; (c) compreender por que eles necessitam de um relatório ambiental; e (d) como essas necessidades podem contribuir para a empresa.

Barbieri (2012) apresenta, através do Sistema de Gestão Ambiental, os seguintes grupos-chave que a empresa deve consultar para efeito de comunicação externa: empregados, acionistas instituições financeiras, clientes e consumidores, comunidade local, grupos ambientalistas e de cidadãos, meios de comunicação, público em geral e agências reguladoras.

Menezes (2011) afirma que há riscos causados por uma maior exposição negativa sobre as empresas nas mídias tradicionais e sociais, em contraposição às crescentes expectativas dos seus públicos estratégicos. "É bom lembrar que, sob a perspectiva econômica, riscos empresariais não são caracterizados como problemas e não precisam ser necessariamente abolidos" (p.17).

Bueno (2003) destaca, mais uma vez, o papel dos jornalistas que no momento em que a empresa estiver escondendo algo negativo de sua atividade, o jornalista poderá acessar outras fontes – concorrentes, sindicatos, ONGs, etc. – que estarão dispostos, sobretudo nessas horas, a dar sua versão e revelar, sob sua ótica, aquilo que a empresa ou entidade fez o possível para ocultar.

Menezes (2011) reforça o sentido de reputação ao afirmar que ela é baseada na compreensão da percepção que o *stakeholder* tem sobre as ações passadas e possíveis iniciativas futuras da empresa para o melhor relacionamento com ele, seja este um empregado, um acionista, um cliente, um fornecedor, um representante do governo, um jornalista, um membro da comunidade acadêmica, ou um representante de uma organização da sociedade civil.

> "Quando a organização é percebida positivamente por esses públicos, estes, naturalmente, tendem a ter uma atitude favorável à empresa, apoiando suas iniciativas e engajando-se em relações comerciais e institucionais com a empresa" (MENEZES, 2011, p.18).

Mas, como diz Corrado (1994, p.5), "para competir em igualdade de condições no novo ambiente, a empresa precisa reavaliar a maneira como faz muitas coisas, inclusive como se comunica com seu público".

Dessa forma, Giacomini Filho e Novi (2011) argumentam que 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" (GIACOMINI FILHO; NOVI, 2011, p.116).

Pereira, Silva e Carbonari (2011) apresentam algumas formas de participação dos *stakeholders*: **(1) informação compartilhada** – quando os *stakeholders*, ou as pessoas particularmente afetadas por um projeto, devem ser informados com antecedência sobre o que está sendo planejado, qual o resultado esperado e que recursos serão investidos em suas comunidades; **(2) consulta** – as discussões sobre as atividades propostas e suas consequências e implicações são oportunidades para os *stakeholders* aportarem novas ideias ao projeto; **(3) processo de decisão colaborativo** – o *stakeholder* tem mais oportunidades de influir nas decisões, onde a participação se dá por meio da elaboração de documentos, da identificação dos interesses dos *stakeholders* ou da construção de um consenso e; **(4) engajamento** - quando as pessoas têm oportunidade de atuar no planejamento, na implementação e na avaliação de projetos que afetem seu próprio desenvolvimento (PEREIRA; SILVA; CARBONARI, 2011).

Segundo Suchman (1995), as buscas das organizações por novas formas de legitimidade estão relacionadas diretamente a responder às chamadas dos *stakeholders* para a Responsabilidade Social Corporativa. Legitimidade tornou-se uma das questões mais críticas para as empresas no século XXI. Segundo o autor, legitimidade organizacional é definida como "uma percepção generalizada ou suposição que as ações de uma entidade são desejáveis, próprias ou apropriadas dentro de algum sistema de normas da sociedade, valores, crenças e definições" (Suchman, 1995, p. 574). Sem negligenciar o seu principal objetivo de criação de valor econômico, as empresas de hoje são chamadas a ser responsáveis pelo impacto de suas atividades na sociedade.

Marais (2012) afirma que as empresas têm de fornecer informações para os seus *stakeholders* sobre as decisões habituais estratégicas (por exemplo, a inovação, internacionalização, etc), bem como o seu compromisso com a Responsabilidade Socioambiental. Para ela, ser responsável em matéria de Responsabilidade Socioambiental é arriscado, pois é um tema estratégico e que escolhas não tradicionais muitas vezes levam a lutas de poder entre os *stakeholders*, tornando uma decisão política.

Ao tomar a sustentabilidade como parâmetro e objetivo de suas atividades, as empresas modificam a maneira como se relacionam com os atores envolvidos em seu processo de produção: a cadeia de valor, a cadeia de suprimentos, bem como os *stakeholders* (PEREIRA; SILVA; CARBONARI, 2011).

Marais (2012) argumenta que algumas vezes, os s*takeholders* podem pressionar as empresas para reforçar seu compromisso com a Responsabilidade Social, porém os clientes podem expressar nenhuma sensibilidade a esta preocupação.

Segundo Lyra, Gomes e Jacovine (2009), o potencial do *stakeholder* em cooperar, às vezes, é ignorado, porque a análise geralmente enfatiza tipos e magnitudes de ameaças de *stakeholders*.

> "O potencial para a cooperação do *stakeholder* é particularmente relevante, porque ele pode levar as organizações a unir forças com outros *stakeholders*, resultando numa melhor administração dos meios de negócios. Quanto mais dependente o *stakeholder* for, maior é a vontade de cooperar" (LYRA; GOMES; JACOVINE, 2009, p. 44).

Por isso, Pereira, Silva e Carbonari (2011) argumentam que a empresa focada na sustentabilidade procura a geração de valor que beneficie seus *stakeholders*, enquanto no mundo das finanças, o foco reside na criação de valor para a remuneração dos acionistas, fenômeno conhecido como *Shareholder Value*.

Assim, Pereira, Silva e Carbonari afirmam que a implementação de um modelo de negócios pautado pela sustentabilidade perpassa o desenvolvimento de uma dinâmica com os *stakeholders*, por meio da criação de ambientes propícios nos quais os públicos afetados pelos negócios da empresa possam manifestar suas opiniões e visões de mundo, participar de negociações e até da tomada de decisões.

3.3 Comunicação Ambiental no Brasil

A comunicação ambiental é um tipo especializado de comunicação e se caracteriza por conteúdos relacionados com a sustentabilidade ambiental sobre a qual os stakeholders possuem papel relevante quando considerada a comunicação organizacional.

Torquato (2002) afirma que, estrategicamente, a comunicação organizacional procura monitorar as tendências sociais, investe na clareza de propósitos (visão de futuro), além de articular um discurso apropriado para cada situação. É necessário possuir agilidade de respostas e flexibilidade na condução de ações relativas às demandas da natureza, buscar, juntamente com os demais setores da empresa, 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 constituem responsabilidades do sistema de comunicação. O autor ainda argumenta que os cuidados com o gerenciamento da

empresa buscam, em princípio, consolidar a imagem organizacional junto a seus públicos de interesse, para garantir, em termos de empreendimento, resultados bem-sucedidos para a corporação. Neste novo século, avança-se do patamar da comunicação centralizada, vertical e unidirecional, para o patamar da interatividade e do multimidialismo (TORQUATO, 2002).

Conforme a norma ISO 14063 da ABNT, comunicação ambiental é "um processo que uma organização conduz para fornecer informações e para estabelecer um diálogo com partes interessadas internas e externas, a fim de encorajar um entendimento compartilhado sobre questões, aspectos e desempenho ambiental" (ABNT, NBR ISO 14063:2009, 2009. Introdução).

Segundo Barbieri (2011), uma ideia central dessa norma é que a comunicação ambiental pode proporcionar às organizações oportunidades para obter o comprometimento de diferentes partes interessadas para os propósitos de melhoria ambiental que ela pretende implementar. Outra ideia básica é que um processo de comunicação eficiente envolve o contato contínuo com as partes interessadas, internas e externas, como parte de uma estratégia geral de comunicação.

A norma ISO 14063 apresenta que comunicação ambiental é o processo de compartilhar informações sobre temas ambientais entre organizações e suas partes interessadas, visando construir confiança, credibilidade e parcerias, para conscientizar os envolvidos e, então, utilizar as informações no processo decisório.

Para Campos (2007), a ISO 14063 foi escrita para ajudar qualquer empresa a fazer a comunicação ambiental, mesmo que não possua certificação ISO 14001.

Belinazo e Arend (2007) levantam a necessidade de considerar a relevância da comunicação organizacional como ações estratégicas em prol do meio ambiente, já que esta se consubstancia num processo sistemático e estratégico, que contempla fatores do ambiente interno e externo das corporações. Questões como cultura, ética, planejamento estratégico, responsabilidade social, economia globalizada, por exemplo, são temas que demandam atenção dos empresários, haja vista a complexidade dessa teia de relações, portanto faz parte também das iniciativas organizacionais a realização de projetos de viés ambientalista, que buscam modernização e inovação.

Segundo Goldschmidt (2011), a organização irá formar sua imagem através de um processo de comunicação, de mensagens, que de acordo com os princípios da sustentabilidade nos negócios, essas mensagens podem estar relacionadas a qualquer um dos três itens que compõe o *Triple Botton Line* (desempenhos ambiental, econômico e

social) e implicam práticas éticas e transparentes junto a todos os públicos com os quais a empresa se relaciona.

Almeida (2002) argumenta que o crescente poder de organização da sociedade civil gera novas pressões sobre as empresas para serem mais abertas e transparentes em suas relações com a sociedade e para que valorizem a ética. Na era do comando-e-controle, a licença para operar era dada exclusivamente pelos governos. Na era tripolar (*Triple Botton Line*), a licença para operar é dada por todos os *stakeholders*.

> Em suma, a credibilidade, a imagem da marca, a reputação são componentes dos ativos intangíveis – esses ativos impalpáveis, como a competência dos empregados, as práticas de trabalho, os relacionamentos e listagens de clientes e de mercados, que atualmente tendem a ser mais valorizados do que ativos físicos como imóveis e equipamentos (ALMEIDA, 2002, p. 37).

Giacomini Filho (2004) afirma que as organizações devem manter um canal aberto com seus consumidores, inclusive para sustentar as iniciativas ambientais, mas muitas iniciativas se mostram persuasivas ou objetivam interesses mercantis, o que, naturalmente, traz desconfiança sobre a legitimidade da comunicação ambiental.

Trata-se, assim, de um modo novo de considerar o contexto social, pois, como diz Torquato (2002), a comunicação organizacional passou a ser ferramental essencial, não apenas para estabelecer o diálogo entre as empresas e instituições e seus diversos públicos, mas, sobretudo, para dar musculatura a um novo modelo de cidadania. Corporações e instituições públicas, privadas ou do terceiro setor, descobriram que o sucesso dos empreendimentos e de suas atividades, assim como sua boa reputação e imagem estão vinculados à sua participação e ao papel político que desempenham dentro da sociedade.

A política de comunicação ambiental deve ser coerente com a política ambiental e consistente com os princípios mencionados na norma ISO 14063. Esses princípios visam assegurar: (1) a transparência do processo de comunicação; (2) o provimento de informações que sejam pertinentes para as partes interessadas, (3) a credibilidade da comunicação por meio de uma condução honesta e o fornecimento de informações verdadeiras, confiáveis, exatas e substantivas para as partes interessadas de modo integral e no momento devido; e (4) um relato claro com formato, linguagem e meio de divulgação adequados às partes interessadas, de modo a minimizar ambiguidades. (ABNT, NBR ISO 14063:2009, 2009, seção 3).

Segundo Giacomini Filho (2004), as ações de marketing iniciam-se com a determinação do mercado-alvo que se quer atender; a partir do conhecimento das necessidades e dos desejos dos integrantes desse mercado, a instituição desenvolve

estratégias na forma de produtos, serviços, marcas, ideias, logística, política de preços, promoções e outras ações adequadas para satisfazer consumidores e compradores.

Giacomini Filho (2004) argumenta que um atributo ecológico pode se constituir em diferencial para determinado produto, ressaltando-o em relação à concorrência, quer seja no âmbito da composição do produto em si ou da embalagem, quer seja como elemento agregado à reputação de uma empresa, marca ou publicidade.

Porém, é necessário considerar os argumentos de Pereira, Silva e Carbonari que afirmam:

> é fundamental esclarecer que o posicionamento de cada empresa depende do seu *core business*, do mercado em que atua e do público-alvo que pretende atingir – sem contar o peso que a sua cultura organizacional tem no processo de definição de prioridades estratégicas dos negócios (2011, p.160).

Para Gibbons[20], a má comunicação cria ceticismo no consumidor. A sustentabilidade não deve ser vista como um canal de comunicação, porque ela não é isso, é sim uma forma de gerir o negócio com responsabilidade.

Novos paradigmas surgem na comunicação ambiental e no marketing verde. Ottman (2011) destaca que as novas gerações são pelo menos um pouco verdes e o verde é considerado importante para a sociedade. Os consumidores verdes são líderes que influenciam o comportamento de compra das pessoas, bem como os produtos ecológicos funcionam igualmente ou melhor dos que os demais e, muitas vezes, os preços são mais valorizados. O verde inspira produtos e serviços inovadores e muda o comportamento do consumidor, que hoje está se informando sobre matérias-primas, formas de produção entre outras questões.

Segundo Ottman (2011), a relação entre sustentabilidade e comunicação ambiental gera a necessidade de pensar no ciclo de vida de forma mais completa, ressaltar atributos únicos como recicláveis, orgânicos, ou energicamente eficientes, porém isto não significa que o produto seja 100% verde.

É necessário dar importância à reputação do fabricante e varejista, pois os consumidores estão procurando marcas de confiança nas prateleiras dos supermercados, mas virando os pacotes e vendo quem faz o produto, e se perguntando se eles desenvolvem esse produto com preocupações ambientais. As compras não são realizadas apenas com o apelo de "Salvar o Planeta", as pessoas compram marcas

[20]Entrevista do ambientalista Giles Gibbons, autor do livro *Good Business*. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/meio-ambiente-e-energia/sustentabilidade/noticias/por-que-o-marketing-verde-nao-cola> . Acesso no dia 20/11/2012.

verdes para ajudar a proteger a sua saúde, economizar dinheiro, ou porque simplesmente funcionam melhor, e, por isso, estão vendendo mais (OTTMAN, 2011).

Corrado (1994) indica cinco sugestões para aperfeiçoar as comunicações ambientais das empresas: (1) tornar-se especialista em ambiente; (2) estabelecer contato com grupos locais nacionais; (3) utilizar comunicação digna de crédito – fale de maneira direta com repórteres sobre questões ambientais e dedique tempo para ter a certeza que entenderam o que falou; (4) conseguir o apoio dos empregados; e (5) conhecer a comunidade.

Giacomini Filho (2004) afirma que ações de comunicação teriam maior êxito se empregassem veículos, programações ou formas mais segmentadas que, "conhecendo-se, por exemplo, o grau de envolvimento de determinado segmento com a área ambiental, redundariam no planejamento mais adequado do teor informativo" (p.161).

Pereira, Silva e Carbonari (2011) afirmam que uma organização, para prestar conta dos seus impactos, precisa desenvolver uma visão sistêmica dos seus negócios, de tal sorte que as decisões tomadas por sua alta administração demonstrem que ela está realmente comprometida em incorporar os interesses dos seus *stakeholders* às suas estratégias corporativas, principalmente quando esses negócios dizem respeito ao longo prazo. Os autores argumentam que na economia tradicional, é comum que as empresas se preocupem não só com a venda de seus produtos, mas também com a promoção e a propagação dos benefícios e das vantagens diferenciais que elas incorporam a esses produtos, seja em forma de um acessório ou de um serviço, o chamado valor agregado.

> Já na Nova Economia, o foco no valor agregado não é suficiente, pois se redesenha a plataforma de negócios das empresas visando aos três pilares da sustentabilidade, isto é, as dimensões sociais e ambientais, além da econômica, não se logrará aquela parcela de retorno dos *stakeholders* (PEREIRA; SILVA; CARBONARI, 2011, p. 159).

Segundo Giacomini Filho (2004), um dos preceitos da propaganda é exteriorizar os valores da cultura organizacional, tornando visíveis as preocupações, omissões e os valores ecológicos de uma empresa, e podem-se perceber aspectos dessa cultura por meio de um anúncio publicitário ou de uma embalagem de produto.

Torquato (2002) argumenta que a função clássica da propaganda – estimular as demandas potenciais de um determinado mercado e obter do consumidor a motivação e a decisão de compra sobre o produto – está sendo redimensionada. Trata-se de direcionar o consumidor para a marca, o que implica estratégias de marketing individualizado, criação de formas de interação com o consumidor, exigências de uma economia centrada na informação.

Toaldo (2007) afirma que o mercado publicitário segue as orientações capitalistas que visam ao lucro pela produção e pelo consumo de produtos e serviços. Nele não são as necessidades humanitárias que estão em questão, mas a preocupação em garantir o acúmulo de recursos financeiros tanto quanto possível em benefício daqueles diretamente envolvidos num negócio.

Segundo Giacomini Filho (2004), a articulação, no âmbito da ecopropaganda, pode ser desenvolvida por meio de linguagens (imagens de destruição de florestas, manifestações públicas de boicotes a empresas poluidoras), slogans (pensar globalmente, agir localmente), símbolos (árvores, animais, cor verde) e mídias/suportes: documentários em tevê, campanhas em rádio, ecoempresas na internet, embalagens verdes, vídeos educativos, folhetos de papel reciclado, revistas de ONGs, anúncios contendo certificação ambiental, filmes de conscientização ecológica, telenovelas incluindo cenas de acidentes industriais, seções de cidadania em jornais, manifestos ambientais partidários, projetos de ecogerenciamento ambiental, etc.

Giacomini Filho (2004) argumenta que não foram poucos os estudos que mostraram baixa credibilidade das informações ambientais vindas dos setores empresariais.

> Talvez porque, quando surgem, contenham interesses mercadológicos ou sejam reações motivadas por danos ou denúncias em que a informação soa como uma defesa e, raramente, como um trabalho regular em benefício do cidadão ou ambiente, embora esse quadro esteja mudando para uma atuação mais responsável socialmente (GIACOMINI FILHO, 2004, p.168).

Toaldo (2007) afirma que mesmo que dizer não signifique convencer e que, para isso, o argumento publicitário precise passar pelo filtro do julgamento do receptor, o publicitário detém algumas informações, alguns dons e conhecimentos para ocupar o espaço de que dispõe e tentar fazê-lo de forma persuasiva.

Segundo Otmann (1994) alguns pressupostos que agregariam mais eficácia a mensagens ambientais são: (1) os atributos de produtos verdes precisam ser óbvios, legítimos e significativos para uma quantidade considerável de consumidores; (2) os benefícios ambientais de um produto devem ser tangibilizados e comunicados com clareza; (3) os esforços de comunicação da marca individual devem ser reforçados por iniciativas e êxitos corporativos.

Ottman (1994) argumenta que, longe da questão de apenas fazer publicidade - que muitos comerciantes perceberam originalmente –, a abordagem satisfatória de preocupações ambientais requer um esverdeamento completo que vai fundo na cultura corporativa.

Ottman (1994, p.123) apresenta alguns procedimentos para efetuar a publicidade ambiental: (1) demonstre a diferença significativa de benefício que o produto verde acarretará; (2) torne o assunto de interesse pessoal; (3) reconheça as diferenças existentes no compromisso ambiental das pessoas; (4) seja otimista e positivo; (5) eduque, quando for caso; (6) esclareça sobre o desempenho do produto verde, pois ele pode conter limites ou características não registradas nos produtos convencionais; (6) comunique produtos verdes como parte de uma política corporativa de excelência ambiental; (7) considere a possibilidade de utilizar certificados ambientais, caso os possua; e (8) estabeleça credibilidade para evitar dúvida ou recuo do consumidor.

O tema ambiental está tão presente no universo da propaganda que o Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (Conar), entidade fiscalizadora, criou itens que contemplam a preocupação ambiental. Nessa entidade, são analisados e julgados materiais publicitários relativos à falta de condutas éticas e morais (GIACOMINI FILHO; BRITO JR, 2012).

Já foi alvo do Conar anunciantes como a Petrobras, que teve dois anúncios suspensos em 17 de abril de 2008 por divulgarem informações imprecisas sobre a atuação da empresa na questão ambiental. Na época, entidades como *Greenpeace* postaram em seus endereços eletrônicos que a Petrobras estava sendo punida pela prática do *greenwashing*[21].

A partir daquele momento, o Conar lançou, em junho de 2011, o anexo U do artigo 36, que trata da normatização para se evitar o *greenwashing*, ou pelo menos inibir anunciantes dessa prática.

Segundo Belinazo e Arend (2007), em termos de meio ambiente, os profissionais de comunicação da empresa devem sinalizar, com base nos procedimentos de comunicação, para ações que criem e preservem a consciência ambiental, haja vista a necessidade de manter o equilíbrio do planeta. As ações a serem desenvolvidas em prol do meio ambiente não devem limitar-se a iniciativas que minimizem a poluição, pois elas necessitam alcançar o patamar de recuperação e de preservação ambiental. O engajamento entre corporações e suas comunidades pode potencializar as ações estratégicas da comunicação em favor do meio ambiente. Já com relação aos interesses econômicos da empresa, a comunicação constitui-se no elemento aglutinador, efetuando *links* entre os diferentes setores da organização.

[21] Disponível em: <http://www.greenpeace.org/brasil/pt/Noticias/maquiagem-verde-da-petrobras-e/> Acesso em: 10 maio 2013.

Para os autores é necessário que o profissional transcenda o patamar de mero executor de ações de comunicação para participar da formulação de estratégias que garantam a unidade organizacional e a harmonia dos interesses entre os diferentes departamentos da organização.

Para Belinazo e Arend (2007), as organizações precisam criar, com base em suas estratégias de comunicação, um ambiente capaz de estabelecer um clima de confiança, de interação social, aberto a discussões, para que, a partir do consenso, as ações estratégicas realizadas otimizem o desempenho organizacional e assegurem também o sucesso de estratégias em defesa do meio ambiente. No âmbito externo, o ferramental da comunicação é empregado também para estabelecer o diálogo com os consumidores, com os fornecedores e com a comunidade. No âmbito das práticas organizacionais, as ações estratégicas de comunicação necessitam gozar de perfeita clareza, com o propósito de catalisarem esforços e somarem comprometimento com as metas estipuladas em defesa do meio ambiente.

Bueno (2003) argumenta que, para saber se uma empresa considera a comunicação importante, é preciso identificar questões básicas como: (1) a empresa tem um relacionamento transparente com os seus *stakeholders*; (2) tem uma estrutura profissionalizada de comunicação; (3) adota a comunicação integrada, articulando todas as suas atividades de relacionamento com os públicos interno e externo; (4) responde rapidamente às demandas dos veículos de comunicação e tem com elas uma relação de parceria; (5) sua estrutura de comunicação está no topo do seu organograma, participando ativamente do processo de tomada de decisões; (6) exercita efetivamente sua responsabilidade social e busca adequar suas estratégias de comunicação para atender às demandas da comunidade; (7) aposta na integração das distintas mídias e está capacitada para utilizá-las rápida e interativamente; (8) a comunicação adotada prioriza a postura ética, colocando os interesses da sociedade, assim como da comunidade em que se insere, acima dos seus interesses comerciais; (9) tem instrumentos para avaliar, efetivamente, a eficácia de suas ações de comunicação; e (10) em sua área de comunicação, dispõe de metodologia para acompanhar, sistematicamente, o trabalho de seus concorrentes e para prever oportunidades de divulgação junto aos seus públicos de interesse.

Para Cardoso (2006), as transformações estruturais que ocorrem no mundo e na sociedade provocam profundas alterações na forma de relacionamento das organizações: para sobreviverem e tornarem-se competitivas no mundo globalizado, elas necessitam criar mecanismos que auxiliem no processo de transformação e que

permitam, em um contexto de redes de informação, maior integração com os diversos agentes com que interagem.

O autor afirma que a dimensão estratégica que a comunicação vem assumindo nas organizações, sendo parte da cultura organizacional, modifica paulatinamente antigos limites. Não mais se restringe à simples produção de instrumentos de comunicação: ela assume um papel muito mais abrangente, que se refere a tudo que diz respeito à posição social e ao funcionamento da organização, desde seu clima interno até suas relações institucionais. As novas lógicas ressaltam a importância da informação e comunicação como instrumentos e processos poderosos para a realização das potencialidades estratégicas e para a ampliação e integração das estruturas organizacionais. É por meio desses instrumentos que as organizações desenvolvem funções, tomam decisões e estabelecem contatos com clientes, fornecedores e parceiros.

Segundo Bueno (2003), é necessário fazer um *benchmarking* no mercado, estudar estas possibilidades e criar canais eletrônicos para aumentar a interação com os *stakeholders*, num projeto de comunicação que concilia o compromisso com a transparência e a prestação de serviços, atributos que se incluem na pauta obrigatória de uma empresa ou entidade socialmente responsável. Para ele, os canais de relacionamento com os públicos de interesse devem pautar-se, agora, por agilidade e interatividade, e os comunicadores organizacionais devem ter a capacidade de estabelecer estratégias que levem em conta a potencialidade da internet.

Segundo Giacomini Filho, Brito Jr e Oliveira (2012), o comportamento organizacional deve ser coerente em si e com seu discurso comunicacional, levando em conta tanto o cliente final como os *stakeholders*. A utilização da propaganda comercial para a comunicação da sustentabilidade também se reveste dessa legitimação discurso-prática e do impacto em diferentes *stakeholders*. Ao notar certos efeitos negativos da campanha da APAS[22], fica evidenciado o poder dos *stakeholders* (indústria do plástico, entidades publicitárias, lojistas, judiciário, imprensa, etc.) já que os públicos de interesse acabam exercendo influência sobre os consumidores e opinião pública.

Em artigo que apresenta a repercussão pela imprensa da campanha[23] que tinha o foco na sustentabilidade ambiental, Giacomini Filho e Brito Jr (2012) mostram que a prática do *greenwashing* pode repercutir negativamente pela imprensa e com isso gerar um impacto negativo em outros *stakeholders*,

> percebeu-se que a maioria das matérias publicadas na imprensa continha notícias positivas logo após o início da campanha, e após o lançamento em todo

[22] Campanha "Vamos tirar o planeta do sufoco" da Associação Paulista de Supermercados.
[23] Idem.

> o estado, houve uma inversão, partindo disparadamente para notícias negativas, incluindo reportagens em grandes jornais (p.11).

Almeida (2006) argumenta que, como em todas as áreas da empresa, medir a sustentabilidade, para informar o tomador de decisão e responder aos reclamos e expectativas dos *stakeholders,* é essencial. Não basta uma empresa se declarar ecoeficiente e socialmente responsável. É preciso prová-lo. Para isso, deve adotar indicadores, medi-los e apresentá-los em relatórios destinados aos tomadores de decisão e aos *stakeholders.*

Por isso, Delmas e Burbano (2012) questionam por que as empresas se envolvem em *greenwashing* apesar do risco. O primeiro aspecto argumentado é a pouca regulamentação do setor. Embora existam leis ambientais e certificações ambientais, ainda são muito superficiais. Para os autores, o marco regulatório ainda é limitado. Embora haja pressão dos consumidores e investidores, as informações ainda são muito incipientes e flexíveis, permitindo a prática do *greenwashing.* Alguns reguladores de nível organizacional como o firme incentivo de clima ético, a eficácia na comunicação interna e a quebra da inércia organizacional podem alterar estas tendências.

Arruda e Maimom (2006) afirmam que a comunicação empresarial não apenas tem um papel transformador, como também dela se esperam mágicas receitas publicitárias em que o verbo conscientizar deve ter prioridade em relação ao verbo vender, numa visão bem diferente do que se observa na atual prática do ambiente publicitário.

Mas há, segundo os autores, nessa trajetória de mudança comportamental rumo à sustentabilidade, algumas "espertezas" mercadológicas que são praticadas a fim de se encurtar caminhos. O marketing social – paliativo entre o abandono estatal e o oportunismo empresarial – tenta fazer de algumas práticas responsáveis a melhor tradução do que deveria ser uma atuação socialmente responsável. São campanhas em defesas de inúmeras causas sociais, projetos das mais diversas naturezas para ressarcimento de antigas dívidas sociais, reinvenções capazes de conquistar prêmios e pessoas. Enfim, em nome do compromisso com a responsabilidade social, tem sido cada vez mais comum o investimento de profissionais de comunicação e de *marketing* e das próprias empresas em atrelar as marcas organizacionais às práticas que utilizam o social como um diferencial competitivo. Mais do que uma oportunidade mercadológica, a questão da sustentabilidade deve ser vista e trabalhada como um valor, do qual ninguém pode e deve abrir mão. Ou seja, torna-se importante investir, desde já, no entendimento

da perfeita sintonia entre o que dizem as organizações, através das agências publicitárias, e o que praticam em seus relacionamentos institucionais.

Questões relacionadas à inovação, não apenas tecnológica, mas também econômica, social, institucional e política, são cada vez mais tratadas. Segundo Almeida (2002), as empresas terão que incluir em seus processos de desenvolvimento a avaliação dos impactos sociais, ambientais e econômicos, para atender às expectativas da opinião pública e, assim, preservar sua imagem e sua presença no mercado.

3.4 *Greenwashing*

Para Lins e Silva (2009), muitas empresas parecem mais preocupadas em passar uma imagem de empresa preocupada com aspectos socioambientais do que efetivamente o são. É o chamado *greenwashing* (algo como uma "pincelada de verde").

Esse termo pejorativo, discutido principalmente por Greer e Bruno (1996), é utilizado por ambientalistas para designar atitudes de "responsabilidade ambiental" promovidas por empresas e que, na verdade, não passam de ações de *marketing* visando passar uma melhor imagem socioambiental.

Segundo Diffenderfer e Baker (2011), o termo *greenwashing* foi cunhado para se referir ao fenômeno do ecoexagero. Os autores aurgumentam que muitas empresas estão usando mensagens verdes para rotular e publicitar os seus produtos, como sendo bons para o meio ambiente quando os seus produtos têm pouco ou nenhum benefício ambiental. Para eles, na sua essência, *greenwashing* é o ato de enganar os consumidores sobre as práticas ambientais de uma empresa ou os benefícios ambientais de um produto ou serviço.

Cherry e Sneirson (2012) apresentam, em seu artigo, a história com o surgimento do termo *greenwashing*. Os autores afirmam que o ambientalista americano Jay Westerveld cunhou o termo *greenwashing* pela primeira vez em 1986, em resposta aos esforços de um hotel incentivar os clientes a ajudar o meio ambiente através da reutilização de suas toalhas de banho e rosto, enquanto o propósito declarado do hotel era reduzir água, energia e detergente. Logo o termo foi ligado às práticas de divulgação duvidosa em relação ao meio ambiente, principalmente as empresas "sujas" ambientalmente.

Delmas e Burbano (2011) definem *greenwashing* como a intersecção de dois fortes comportamentos: o mau desempenho ambiental e comunicação positiva sobre o desempenho ambiental. Para os autores, "uma vez que os indicadores deste desempenho

ambiental são bem entendidos, pode-se afirmar que eles sabem o que estão fazendo quando praticam o *greenwashing"* (p. 4). Os autores ainda vão chamar as empresas que possuem este tipo de conduta de "empresas marrons".

Parguell (2011) apresenta uma definição para *greenwashing* muito próxima dos demais autores, ao definir *greenwashing* como o ato de enganar os consumidores sobre as práticas ambientais de uma empresa ou os benefícios ambientais de um produto ou serviço.

Siegel (2009, apud MCGAHEY, 2012) apresenta o *greenwashing* como procedimentos de marketing usados por uma organização para dar à opinião pública uma imagem ecologicamente responsável dos seus serviços, produtos ou de si mesma, quando essa imagem não condiz, na prática, com a forma de atuação do grupo.

A entidade ambientalista *Terra Choice* apresenta o termo *greenwashing* como o ato de enganar os consumidores sobre as práticas ambientais de uma empresa ou os benefícios ambientais de um produto ou serviço[24].

Walker e Wan afirmam que *greenwashing* difere da ação simbólica na medida em que leva em conta tanto as ações simbólicas como as substantivas. Uma empresa que tem duas ações, simbólica e substantiva (sobre o mesmo assunto), não seriam classificadas como *greenwashing* (como ação simbólica não é "desinformação" porque ela é apoiada por ação substantiva), apenas uma empresa que demonstra ações simbólicas sem substância seria considerada *greenwashing*. Para os autores, a empresa que não pratica e não divulga sustentabilidade ambiental não pode ser considerada nestas práticas. *Greenwashing* pode, assim, ser visto como a diferença entre as ações simbólicas e substantivas. "Dessa forma, *greenwashing* pode ser usado como uma ferramenta de comunicação estratégica para camuflar a falta de esforços em engajar-se no contexto do desempenho ambiental de uma empresa" (WALKER; WAN, 2012, p.5).

Lyon e Montgomery (2012) afirmam que há um crescimento de consumidores cada vez mais céticos sobre a autenticidade dessas comunicações, justamente porque cresceram esses apelos entre a comunicação das organizações.

Delmas e Burbano (2011) argumentam que o aumento do interesse em questões ambientais entre os consumidores, investidores e o público em geral reforçou o papel que grupos de ativistas e da mídia exercem sobre as organizações que praticam o *greenwashing.* Para os autores, uma dificuldade em inibir o *greenwashing* ainda se dá pela limitada regulação internacional formal que impedem das organizações não

[24] Disponivel em: <http://sinsofgreenwashing.org/> Acesso em: 13 abr. 2013.

governamentais de punir essas empresas praticantes. Porém, os autores afirmam que a ameaça de exposição por parte dos ativistas, ONGs e os impactos que isso causariam na imagens das empresas já é um fator inibidor. Para Delmas e Burbano (2011), a demanda e pressão dos consumidores, investidores e outros grupos influenciaria as "empresas marrons" a se utilizar do *greenwashing* para tentar comunicar positivamente o seu desempenho ambiental, buscando esconder suas reais práticas ambientais. Por isso, segundo os autores, aumentam as práticas do *greenwashing*, principalmente dentro de uma indústria ou grupo de empresas consideradas "marrons".

Para Delmas e Burbano (2011), o *greenwashing* pode ter efeitos negativos profundos sobre a confiança dos consumidores e investidores em produtos verdes e empresas ambientalmente responsáveis, fazendo com que os *stakeholders* fiquem relutantes em considerar o desempenho ecológico das empresas.

Kunsch (2010) argumenta que a questão de subjetividade dos públicos no ambiente organizacional precisa ser considerada. Para ela, a produção comunicativa não deve ser restrita à questão técnica e das mídias. "Uma meta constante deve ser a busca de uma maior coerência entre o discurso organizacional e a prática cotidiana" (p. 84).

Almeida considera que as informações divulgadas pela organização têm que ser coerentes com a sua realidade. Para ele, é perda de tempo tentar escondê-las ou distorcê-las, pois existem muitas formas de acessar essas informações. Para ele,

> o discurso da ecoeficiência e da responsabilidade social, mesmo que embalado por generosas verbas publicitárias, pouco adianta se não se traduzir na prática. Expedientes e truques de marketing como o velho "banho de verde" só enganam alguns por algum tempo. Não são sustentáveis (ALMEIDA, 2002, p. 35).

Boff (2012) argumenta que as organizações, ao se utilizarem da palavra sustentabilidade, praticam certa falsidade ecológica, ao ocultar problemas de agressão à natureza, de contaminação química dos alimentos e de praticar marketing comercial apenas para vender e lucrar. A maioria daquilo que vem anunciando por sustentável geralmente não o é. "O que se pratica com mais frequência é o *greenwashing* (pintar de verde para iludir o consumidor que busca produtos não quimicalizados)" (p. 9).

Castro e Oliveira (2012) ressaltam que trabalhar a representação de uma empresa cidadã por meio da publicidade pode não equivaler na prática aos esforços e investimentos em projetos socioambientais eficientes e transformadores. Há no mercado diversos exemplos de empresas que se utilizam da chamada "onda verde" para criar produtos e exibir uma imagem "ecologicamente correta". Algumas dessas empresas

centram sua comunicação numa retórica que pouco tem a ver com as práticas corporativas em vigor. Segundo os autores,

> as organizações podem destinar verbas para projetos sociais visando ganhar credibilidade junto à comunidade ou à mídia, mas sem que estes esforços estejam atrelados a investimentos no aprimoramento dos processos de produção ou dos benefícios oferecidos aos funcionários, por exemplo (CASTRO; OLIVEIRA, 2012, p.183).

Kunsch afirma que, "se não houver coerência por parte das empresas, se não houver verdade naquele seu certificado de sustentabilidade ou naquele balanço social, isso pode ser colocado em cheque e ir parar nas redes sociais" (KUNSCH, 2010, p. 85).

Para Castro e Oliveira (2012), de olho na boa imagem corporativa e em sua reputação, o que elas querem é obter a boa vontade dos vários públicos de interesse que impactam e são impactados por suas iniciativas.

Segundo pesquisa da organização não governamental *Terra Choice* (2009), 98% dos produtos que faziam reivindicações ambientais em 2009 praticavam um ou mais dos setes pecados do *greenwashing*[25].

A definição de *greenwashing* de Laufer (2003) é a mais utilizada no ambiente de marketing e é colocada como a estruturação de divulgações corporativas em relação às questões ambientais, de modo a maximizar a percepção de legitimidade. O termo implica a gestão da reputação criativa para "esconder intenções, desviar atribuições de culpa, ocultar a natureza do problema ou alegação e, finalmente, a necessidade de aparecer em uma posição de destaque" (p.255).

Laufer (2003) identifica um conjunto de estratégias que as empresas utilizam para praticar o *greenwashing*, todas elas contando com a limitação dos *stakeholders* em recolher informações, comunicar e monitorar estas ações das empresas.

Para Lyon e Montgomery (2012), as empresas estão dispostas a pagar para divulgar suas ações para um leque cada vez maior de pessoas, mas a maioria dos cidadãos não tem dinheiro para anunciar as práticas de *greenwashing* das empresas, então tendem a confiar no papel dos ativistas para policiar as empresas.

> Grupos como o *Greenpeace* já aperfeiçoaram arte de realizar campanhas, realizando verdadeiras acrobacias para atrair o interesse jornalístico e lhes permitir o acesso à cobertura da mídia, apesar de seus orçamentos muito limitados (LYON; MONTGOMERY, 2012, p.18).

[25] Estudo disponível em: <http://sinsof*greenwashing*.org> Acesso em: 12 nov. 2012.

Segundo os autores, as mídias sociais mudaram o jogo, reduzindo radicalmente o custo de comunicação de tais práticas, como pode ser percebido no aumento de denúncias de *greenwashing* por ambientalistas e cidadãos.

Para Chen e Chang (2012), sem confiança nas alegações das empresas, os consumidores são incapazes de decidir suas compras verdes, uma vez que eles não sabem no que ou em quem confiar. "Como resultado, o *greenwashing* colocaria em risco todo o mercado de produtos verde e pode danificar o marketing verde de empresas sérias" (p. 361).

Barbieri (2011) considera que a obrigatoriedade generalizada tende a banalizar os instrumentos voltados ao meio ambiente (indicadores e relatórios ambientais), na medida em que todas as empresas, compromissadas ou não com o meio ambiente, inclusive as que não atendem sequer à legislação, estarão providenciando seus relatórios para cumprir uma exigência que dificilmente será fiscalizada, até pela enorme quantidade de relatórios que irá se acumular ao longo do tempo nos depósitos de repartições públicas. Para Barbieri, um relatório produzido sem compromisso efetivo com a realização de melhorias é um campo fértil para as práticas de *greenwashing*.

Para Parguel et al. (2011), *greenwashing* tornou-se uma forma popular para as empresas se diferenciarem dos seus concorrentes. Devido à forte demanda por produtos com apelo verde, o *greenwashing* continua crescendo, embora os consumidores estejam mais atentos.

Segundo Chen e Chang (2012), há algum ceticismo dos consumidores que tiram proveito de forma oportunista das tendências ambientais. Para evitar ou reduzir a confusão que ocorre, do consumidor em relação à percepção de risco das empresas sobre o *greenwashing*, as empresas devem reduzir seus comportamentos de *greenwashing* e permitir que os consumidores obtenham informações suficientes para poder comparar com outras empresas, marca ou produtos com base na questão ambiental.

Para Chen e Chang (2012), "sem fornecer informações confiáveis para os clientes, é difícil para os comerciantes verdes convencer seus clientes à excelência de seus produtos de tal forma que não desconfiem de seus apelos verdes" (p. 362).

Segundo Diffenderfer e Baker (2011), o governo federal, os governos estaduais e os consumidores estão tomando medidas para combater pessoas e entidades que se dedicam à forma exagerada de mostrar os atributos ambientais de seus produtos, serviços e empresas. Para os autores, cada vez mais o *greenwashing* resultará em ações

de execução pública, ações civis decorrentes do poder público, dos consumidores e que se torna um pesadelo de Relações Públicas.

Outra medida apresentada por Diffenderfer e Baker (2011) são os guias verdes que ajudam empresas que querem comercializar seus produtos como verdes a entender os limites do que pode ser reinvidicado em um anúncio e que comprovação de alegações ambientais são necessárias.

No Brasil, a Abap[26] publicou um guia com informações para anunciantes com orientações no sentido de melhorar a comunicação ambiental da empresas.

Diffenderfer e Baker (2011) afirmam que as empresas que desejam difundir apelos ambientais em seus produtos devem ser guiadas por dois princípios fundamentais: transparência e documentação. Para eles, os consumidores estão receosos de empresas que exageram ou transmitem informações vagas sobre atributos ambientais dos seus produtos e têm demonstrado a vontade para combater o exagero ambiental ao denunciar esta prática nas mídias sociais e nos tribunais.

Bueno (2003) relata que, por ocasião da ECO 92, que teve o Rio de Janeiro como sede, observou-se um aumento surpreendente de campanhas ou peças de propaganda focadas nessa temática, exaltando quase sempre "o compromisso" dos anunciantes com o meio ambiente. "Uma análise mais acurada identificou, entre eles, empresas que repetidamente vêm agredindo a natureza, numa atitude que chegou a ser, no mínimo, cínica" (BUENO, 2003, p.109).

Barbieri (2011) afirma que são frequentes os casos de empresas que usam o prestígio que as questões ambientais adquiriram nas últimas décadas perante as populações de muitos países para obterem benefícios sem dar uma contribuição efetiva na redução dos problemas ambientais. Segundo o autor,

> constitui *greenwashing* qualquer prática deliberada para esconder os impactos ambientais adversos mediante ações paliativas que geram uma imagem falsa da empresa quanto ao seu real envolvimento com as questões ambientais (BARBIERI, 2011, p. 116).

Para Bueno (2003), a empresa ou entidade deve refletir, em sua comunicação, aquilo que ela é realmente, fugindo da tentação equivocada de se posicionar como aquilo que gostaria de ser. Simular, por exemplo, ser protetora do meio ambiente, quando o agride sem dó. Para o autor,

> a sociedade e os multiplicadores de opinião (especialmente jornalistas) punem com mais rigor as organizações que ocultam a verdade ou manipulam as

[26] Associação Brasileira de Agencias de Propaganda. Disponível em: <http://www.abapnacional.com.br/> Acesso em: 13 abr. 2013.

> informações do que aquelas que confessam os seus erros e se dispõem a corrigi-los para que não se repitam (BUENO, 2003, p. 119).

Bueno (2003) argumenta que a transparência é a arma das organizações modernas, pois estabelece uma relação de confiança com os seus públicos e deve, portanto, ser a tônica de seu esforço de comunicação. Para ele, "a empresa cidadã é aquela que é percebida efetivamente como cidadã, e essa percepção só se concretiza com uma cultura de comunicação difundida por toda a organização" (BUENO, 2003, p. 26).

Segundo Almeida (2002), as informações divulgadas têm que ser coerentes com a realidade da empresa. Num mundo repleto de formas de acesso às informações, é perda de tempo tentar escondê-las ou distorcê-las. Para Almeida:

> o discurso da ecoeficiência e da responsabilidade social, mesmo que embalado por generosas verbas publicitárias, pouco adianta se não se traduzir na prática. Expedientes e truques de marketing como o *greenwashing* só enganam alguns por algum tempo. Não são sustentáveis (Almeida 2002, p. 35).

Laufer (2003) destaca que a palavra "verde" está sendo muito utilizada por empresas para vender seus produtos ou serviços e grupos ambientalistas pelo mundo protestam igualmente ao afirmar que esses produtos não oferecem verdade ao anunciar beneficios ligados ao meio ambiente. Muitos produtos, serviços e empresas possuem algum apelo dos verdes, porém muitas delas são empresas "sujas", que proclamam a sua dedicação ao meio ambiente e estão na mira dos ambientalistas.

A entidade *Terra Choice* realizou um estudo, em 2007, com empresas e produtos e identificou os principais apelos utilizados para atrair os consumidores preocupados com as questões ambientais e de sustentabilidade. O documento denominado "Os sete pecados do *greenwashing*[27]" foi comentado por Mcgahey (2012), ao discutir o abuso do *greenwashing*, e apresenta os pecados mais encontrados, que são: **(1) pecado do malefício –** caracteriza-se pelo produto destacar apenas um benefício ambiental e esquecer os atributos prejudiciais ao meio ambiente; **(2) pecado da falta de provas** – anunciam benefícios, mas não provam; **(3) pecado da promessa vaga –** afirmam que o produto é livre de substâncias prejudiciais ao organismo, sem apresentar quais são elas ou o tipo de prejuízo de que eles estão livres; **(4) pecado da irrelevância –** apresentam beneficios que por lei todos têm que oferecer; **(5) pecado da mentira –** mentem sobre os benefícios ambientais do produto; **(6) pecado dos dois demônios –** apresentam benefícios verdadeiros, mas em produtos que, por si, só trazem prejuizos às pessoas ou

[27] Estudo disponível em: <http://sinsof*greenwashing*.org> Acesso em: 12 nov. 2012.

ao meio ambiente, como é o caso dos cigarros orgânicos, por serem orgânicos, seus fabricantes podem afirmar que ajudam o meio ambiente, porém o cigarro em si prejudica a saúde das pessoas; e, por último; **(7) o pecado da admiração falsa –** apresentam produtos referendados por entidades ambientais, mas são alegações falsas. Dentro dessas práticas de comunicação, pode-se afirmar que as organizacões que cometerem um dos pecados acima estarão assumindo a prática do *greenwashing*.

Segundo Laufer (2003), um aspecto encontrado na sociedade é a alegação de que o ativismo corporativo, em resposta à atividade regulamentar e à preocupação pública crescentes em relação às questões ambientais, inclui uma série de sabotagens associadas com o *greenwashing*, ao manipular a opinião pública para ataques explícitos contra os ambientalistas.

Laufer (2003) argumenta que o *greenwashing* é uma fraude que gira em torno de três elementos: a confusão, a aparência e a postura. Para Walsh e Mitchell (2010), o conceito também é usado quando o consumidor percebe altos níveis de ambiguidade na informação, necessitando de informação adicional para reduzir esta ambiguidade, que nem sempre está disponível.

Cherry e Sneirson (2012) afirmam que, para uma pessoa ou organização entrar com um pedido de práticas desleais de comércio, propaganda enganosa ou fraude contra o consumidor, deve-se normalmente mostrar uma representação, em que se comprove omissão ou prática suscetível de induzir em erro ou enganar os consumidores em potencial, a representação, omissão ou prática deve ser material, o que significa que é suscetível de afetar as decisões de compra dos consumidores; e a representação, omissão ou prática deve levar os consumidores a alguma perda para ser aceita.

Por causa da dificuldade de recolher material para entrar com estas representações, acabam sendo poucos os casos de denúncias relacionadas à responsabilidade social e sustentabilidade ambiental, como afirmações de produtos verdes. Segundo Cherry e Sneirson (2012), um bom exemplo foram as denúncias contra as empresas de inseticidaas que colocavam em seus rótulos como seguros e ambientalmente amigáveis, quando não era o caso. Ou o caso de produtos que afirmavam em suas embalagens que eram reciclados ou biodegradáveis, mas não eram. Todos estes casos de falsa declaração ambiental acabam afetando a imagem da organização quando denunciados.

O que pode ser encontrado com frequência são declarações exageradas sobre Responsabilidade Socioambiental, o que caracterizaria o *greenwashing*.

Delmas e Burbano (2012) afirmam que a empresa *greenwashing* se envolve em dois comportamentos simultaneamente: o mau desempenho ambiental e comunicação positiva sobre seu desempenho ambiental, ou seja, pobres executores ambientais (chamado pelos autores de empresas "marrons") e bons divulgadores de desempenho ambiental. Dentro disso, Delmas e Burbano apresentam um quadro com recomendações para o equilíbrio entre as partes (Quadro 5).

Quadro 5 - Recomendações para Redução de Comunicação Positiva das "empresas marrons"

Recomendações		**Execução pelos *Stakeholders***
Aumentar transparência da atuação ambiental	Divulgação obrigatória	**Formuladores de Política** – Divulgação anual obrigatória das métricas de desempenho ambiental. – Divulgação obrigatória das características ambientais dos seus produtos. – Verificar a informação ou colaborar com ONGs para fazê-lo. **ONGs** – As informações agregadas e difusas do desempenho ambiental.
	Divulgação voluntária	**Formuladores de políticas e ONGs** – Estender /criar novos rótulos ecológicos para um maior número de produtos, mostrando e padronizando as informações para reduzir confusão na hora da compra. **Gestores** – Divulgação voluntária da empresa e do desempenho ambiental dos produtos. – Compartilhar melhores práticas, colaborar com outras empresas, ONGs e governo.
Facilitar e melhorar conhecimento sobre *greenwashing*	Recolher e partilhar informações sobre práticas de *greenwashing*.	**ONGs** – continuar a alavancar endereços na Internet para alcançar grandes audiências para chamar atenção da empresas *greenwashing*. Colaborar entre ONGs para reduzir os locais de divulgação para o consumidor e blogs fornecendo informações sobre *greenwashing* e diminuindo a confusão de informações.

	Reduzir incertezas reguladoras	**Os formuladores de políticas** – FTC comunicar explicitamente tipos de ações que serão consideradas violação à Seção 5 da Lei FTC. – Pesquisar e criar guias para esclarecer ao consumidor sobre a terminologia verde. **ONGs** – Facilitar a adoção de normas internacionais uniformes de publicidade e regulação de divulgação ambiental.
Efetivamente alinhar intra-empresa, estruturas, processos e incentivos	Melhorar informações relacionadas às decisões de comunicação ambiental.	**Gestores** – Aumentar a centralização das decisões sobre comunicação ambiental. – Aplicar normas e exigências do Instituto para a coleta interna e compartilhamento de informações sobre indicadores de desempenho ambiental com comunicações e suas divisões. – Compartilhar informações entre as empresas sobre as melhores práticas ambientais. – Avaliar cuidadosamente a flexibilidade e a velocidade com que a empresa pode implementar e alterar mudanças incrementais substanciais. – Ter em mente tendência a superestimar a probabilidade de eventos positivos e agir com impaciência, no curto prazo.
	Fornecer Treinamento de Liderança e ética	**Gestores** – Fornecer cursos e treinamentos de ética para os trabalhadores para informar sobre os riscos e como evitar o *greenwashing*. – CEO valorizar o comportamento ético e a comunicação honesta.
	Alinhar incentivos aos empregados	**Gestores** – Eliminar incentivos perversos, como por exemplo, a conta de comunicação ambiental. – Recompensar funcionários pela identificação de práticas do *greenwashing* na empresa. – Punir funcionários envolvidos e que tenham contribuido para o *greenwashing*.

Fonte: DELMAS; BURBANO, 2012, p. 12.

Lyon e Montgomery (2012) apresentam um quadro teórico para a compreensão do *greenwashing*, levando em consideração os cidadãos e ativistas, que criticam a hipocrisia corporativa quando descoberta a prática do *greenwashing*. Para eles, ativistas, ONGs e meios de comunicação representam uma ameça de exposição pública do *greenwashing*, afetando a reputação das organizações.

Antes as interações entre o consumidor e as empresas eram através de cartas, telefonemas ou discussões com amigos, mas agora podem opinar em sites e redes

sociais e fácil e rapidamente gerar uma repercussão sobre as informações da organização que expõem o *greenwashing*.

Laufer (2003) identifica um conjunto de estratégias que as empresas se utilizam para praticar o *greenwashing*: a primeira chamou de "confusão", quando a organização realiza um cuidadoso controle de documentos e limites rígidos sobre o fluxo de informações disponibilizadas aos órgãos reguladores e promotores, impendindo, assim, de se verificar o alinhamento entre suas práticas e o que a organização comunica. A segunda estratégia é chamada “de frente”, que envolve a criação de um grupo de pessoas que vão fazer esforços para moldar a legislação de forma a permitir práticas industriais mais permissivas ao meio ambiente. E a terceira estratégia, chamada por Laufer de “postura”, envolve o uso de táticas de relações públicas para projetar uma imagem corporativa de liderança ética e cultura corporativa comprometida, quando, na realidade, é diferente. Esta última estratégia praticada é a forma mais conhecida de *greenwashing*.

Segundo Parguel et al. (2011), o termo *greenwashing* é usado para descrever a prática de empresas que reinvidicam uma funcionalidade ambiental de seus produtos e que não pode ser comprovada, o que, para Chen e Chang (2012), gera uma confusão no consumidor e reduz a credibilidade verde das organizações, afetando a confiança dos consumidores nessas organizações.

Laufer (2003) afirma que existem cinco dimensões para medir o *greenwashing*: (1) se o produto engana com palavras suas características ambientais; (2) se o produto engana com efeitos visuais e gráficos em sua características ambientais; (3) se o produto possui um apelo verde que é vago ou aparentemente não demonstrável; (4) se exagera ao demonstrar sua funcionalidade verde mais do que é realmente, (5), se o produto deixa de fora ou mascara informações importantes, tornando o apelo verde melhor do que é.

Segundo Chen e Chang (2012), é dificil para o consumidor verde definir o grau de confusão da divulgação de produtos verdes, bem como a correta interpretação das informações sobre os recursos ambientais utilizados em um produto ou serviço.

Walsh e Mitchell (2010) ainda apresentam seis dificuldades de se reconhecer a prática do *greenwashing*: (1) devido à grande semelhança de muitos produtos no que diz respeito às características ambientais, muitas vezes é difícil detectar se aquele produto está praticando o greenwashing, (2) é difícil reconhecer as diferenças entre o produto e outros produtos com relação aos recursos ambientais, (3) existem tantas características ambientais nos produtos que é difícil saber quais estão no produto ou não, (4) existem tantos produtos que é difícil decidir qual deles o consumidor deve escolher em relação

ao meio ambiente; (5) quando adquire o produto, o consumidor raramente se sente suficientemente informado no que diz respeito às características ambientais; e (6), quando adquire o produto, o consumidor se sente incerto sobre os benefícios de suas características ambientais.

Por isso, com todas essas dificuldades, Chen e Chang (2012) desenvolvem uma teoria da percepção sobre o *greenwashing* e criam duas categorias para caracterizá-lo: Risco Verde Percebido e Confiança Verde.

Eles chamam de Risco Verde Percebido a percepção da expectativa de riscos ambientais associados ao comportamento de compra. É a tendência de o consumidor não adquirir produtos que tenham uma expectativa de trazer riscos ambientais. Para os autores, pode-se medir este risco da seguinte forma: (1) há uma chance de haver algo de errado com o desempenho ambiental do produto; (2) há uma chance de o produto não funcionar corretamente com respeito a seu projeto ambiental; (3) há uma chance de o consumidor ficar penalizado ou ter alguma perda ambiental se usar o produto; (4) há uma chance de que o uso do produto irá afetar negativamente o meio ambiente; (5) utilizando o produto poderia prejudicar a reputação ou imagem verde do consumidor.

A Confiança Verde é definida como a vontade de o consumidor depender de um produto, serviço ou marca baseada na crença ou expectativa resultante da sua credibilidade, benevolência e habilidade sobre o seu desempenho ambiental.

4 PROPOSTA DE MATRIZ AUTOAVALIATIVA DO *GREENWASHING*

Como apresentado na Introdução, a proposta deste trabalho é desenvolver uma matriz autoavaliativa que possa alinhar as ações de comunicação com as práticas ambientais da organização levando em consideração os *stakeholders*.

A pesquisa bibliográfica neste estudo (partes 2 e 3), ao levar em conta vários modelos de relatório, guias e normas, indicou serem mais apropriados para compor a Matriz do *Greenwashing* os modelos GRI e CEBDS.

Optou-se, então, pela pesquisa documental com o modelo de Relatório GRI e com o Guia Comunicação e Sustentabilidade do CEBDS. Para tal pesquisa, apegou-se ao modelo de análise documental de Bardin (2006), o qual serviu de modelo teórico metodológico para detectar análise qualitativa compreendendo as categorias "práticas ambientais", "*stakeholders* impactados" e "atividades ou canais de comunicação".

Para Bardin (2006, p. 38), a análise de conteúdo consiste em:

> um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. [...] A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

Diante do exposto, percebe-se que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados para o desenvolvimento da matriz proposta. Tendo em vista as diferentes fases da análise de conteúdo proposta por Bardin (2006), destacam-se, como o próprio autor o fez, as dimensões da codificação e categorização que possibilitam e facilitam as interpretações e as inferências. No que tange à codificação, "corresponde a uma transformação – efetuada *(sic)* segundo regras precisas – dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão" (Bardin, 2006, p. 103). Após a codificação, segue-se para a categorização, a qual consiste na:

> classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos... sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos (Bardin, 2006, p. 117).

O Guia de Comunicação e Sustentabilidade do CEBDS foi escolhido também por ser um documento elaborado por uma série de profissionais de comunicação ambiental. Foi amplamente discutido em eventos da entidade e apresenta uma série de práticas ambientais recomendadas por estes profissionais, dividida pelos *stakeholders*, que se baseia nos relatórios socioambientais.

Segundo o Guia de Autoavaliação da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ), a autoavaliação tem por princípio realizar uma análise regular, sistemática e abrangente dos processos gerenciais e dos resultados de uma organização, utilizando critérios pré-estabelecidos como base. A autoavaliação permite à organização identificar claramente os seus pontos fortes e as oportunidades para melhoria. "Gera ações planejadas para melhorar as oportunidades identificadas e, quando procedente, incrementar seus pontos fortes, monitorando a implementação das ações e dos incrementos" (2008, p.7).

O objetivo primordial da autoavaliação é contribuir para o aprendizado organizacional. Se bem aplicada, deve servir de subsídio para outros processos de gestão da organização, incluindo o processo de formulação das estratégias no ciclo de planejamento estratégico. A FQN destaca alguns benefícios na metodologia, dentre os quais estão: (1) aplicar abordagens bem estruturadas, baseadas em fatos, capazes de identificar os pontos fortes e as oportunidades para melhoria da organização, com o progresso da implementação de ações monitoradas subsidiar a análise de ambiente no ciclo de planejamento estratégico; (2) tornar comum uma linguagem de gestão e um processo de aprendizado, com base em conceitos universalizados; (3) formar pessoas nos conceitos fundamentais de excelência e proporcionar-lhes os meios de compatibilizar suas atividades e responsabilidades com esses conceitos; (4) desenvolver as competências das lideranças da organização; (5) envolver neste processo pessoas em todos os níveis e unidades da organização; (6) avaliar a organização de uma forma coerente em nível macro (organização) ou micro (área); (7) identificar as melhores práticas (pontos fortes) e disseminá-las pela organização; (8) permitir o *benchmarking*; (9) subsidiar o reconhecimento interno pelo progresso alcançado, por meio de prêmios, baseado em critérios menos subjetivos; e (10) preparar a organização para servir de referências para outras organizações.

A autoavaliação contribui para o balanceamento entre as práticas e os resultados, dentro de um modelo, independentemente do método adotado pela organização. O equilíbrio entre esses critérios demonstra a excelência na gestão.

Um dos grandes desafios para a aplicação da autoavaliação consiste em articular essa prática com outras iniciativas concorrentes na organização, constituindo-se em

fator relevante para o seu sistema de aprendizado e de planejamento estratégico; quando adotada sistematicamente, contribui para melhorar os processos gerenciais organizacionais e considera que a organização quer aprender.

O produto resultante da autoavaliação é um excelente instrumento para analisar o ambiente interno da organização, servindo como uma das entradas para o processo de formulação das estratégias e efetivamente impactar nos *stakeholders*.

Segundo a FQN (2008), o processo de autoavaliação é composto de oito etapas: (1) mobilização; (2) planejamento; (3) capacitação; (4) execução da autoavaliação; (5) análise dos resultados da autoavaliação; (6) definição dos projetos de melhoria; (7) implementação e monitoramento dos projetos de melhoria; e (8) avaliação e melhoria do processo de autoavaliação.

Destacam-se entre as principais vantagens da utilização da autoavaliação: a reflexão no momento da elaboração do relatório da gestão; a identificação de pontos fortes e das oportunidades para melhoria da organização; e a riqueza na dinâmica envolvendo os *stakeholders*. Dentro das práticas de Responsabilidade Socioambiental, a participação dos públicos de interesse na elaboração de estratégias é fundamental para a organização demonstrar que realmente está integrada com a sociedade e, portanto, atende às três dimensões do *Triple Botton Line.*

Também se evidenciam algumas desvantagens no processo de autoavaliação, que devem ser superadas para um efetivo resultado positivo da organização. Dentre as desvantagens estão o tempo e o esforço das pessoas envolvidas na sua elaboração, a necessidade da organização possuir avaliadores com experiência e com tempo disponível para tal atividade e a dificuldade de obter informações para realização da autoavaliação.

Ainda serão necessárias, no processo de autoavaliação, algumas atividades que demandarão esforços por parte dos envolvidos, como: a obtenção de informações das pessoas responsáveis para preenchimento do relatório; a validação dessas informações, incluindo a consulta aos documentos e banco de dados; e a avaliação das informações em si, que muitas vezes demanda um tempo de análise para poder preencher a avaliação.

Veres (2010, p.228) afirma que a “autoavaliação inclui, basicamente, uma abordagem complexa, fundamentada no sistema do exame periódico de atividades organizacionais e resultados”. Isso torna possível para a organização reconhecer seus pontos fortes e as áreas que podem ser melhoradas. Durante uma autoavaliação, a

comparação se dá entre a organização como ela é e um modelo de organização ideal, é como se olhar no espelho e verificar o que pode ser melhorado.

Portanto, para Veres (2010) a autoavaliação organizacional oferece uma abordagem bem estruturada – o que dá uma visão global – para o gerente usá-la; coloca o comportamento organizacional no centro das atenções, o que é favorável para a organização pelo fato de que uma parte considerável do sucesso de uma organização depende das ações de seus membros. A melhor estrutura organizacional e a estratégia mais profissional não pode por si só levar ao sucesso. Também são necessários os recursos humanos para a sua realização. É evidente que a motivação, o esforço, as decisões, a capacidade de cooperação e as noções detidas pelos trabalhadores são os componentes mais importantes do desempenho organizacional. Portanto, é útil realizar uma análise detalhada do comportamento das organizações e os fatores que a influenciam.

Segundo Veres (2010), alguns tipos de autoavaliação são mais utilizados pelas organizações, dentre os quais se destacam: **(1) Liderança** – o modelo avalia o comportamento e as atividades de todos os gestores e grupos de gestão, sem dar nomes aos responsáveis. Investiga como as pessoas em posições de apoio à gestão, inspiram e ajudam a alcançar os objetivos da organização; **(2) Satisfação dos funcionários** – o modelo investiga que tipo de resultados que a organização atingiu no que diz respeito à satisfação e motivação dos seus colaboradores; **(3) Gestão de Recursos Humanos** – o modelo investiga como as organizações utilizam as habilidades, conhecimentos e atitudes (CHA) do seu pessoal, identificando os meios de diálogo entre a organização e os funcionários; **(4) Satisfação do cliente** – o modelo investiga como a organização identifica segmentos e seus diferentes grupos de clientes externos, através de indicadores e resultados que marcam o nível de satisfação e fidelização dos clientes; **(5) Estratégia de pessoas e parcerias** – o modelo investiga que tipo de estratégia de relacionamento a organização realiza para promover a eficiência e eficácia, identificando quais ações asseguram suas principais parcerias; e **(6) Responsabilidade Social** – o modelo analisa as atividades da organização, que têm influência sobre a sua comunidade, da sociedade em geral e do meio ambiente em geral. Este último modelo é utilizado para a elaboração dos Relatórios Socioambientais apresentados neste trabalho.

Sabe-se que as organizações que já elaboram seus Relatórios Socioambientais estão acostumadas com a realização de autoavaliação, pois a avaliação contínua é um dos pressupostos dos Sistemas de Gestão Ambiental, principalmente, com a participação de *stakeholders*. Tanto o modelo FNQ (2008) como Veres (2010) tratam a

autoavaliação como um processo, de forma que uma matriz de autoavaliação pode ser considerada como um instrumento ou parte do sistema.

Ao propor uma matriz autoavaliativa para alinhar as práticas ambientais e as atividades de comunicação ambiental, a Matriz do *Greewashing* vai ao encontro dos principais aspectos defendidos por autores e entidades relacionados neste trabalho.

4.1 A Matriz do *Greenwashing*

Com base nos autores e obras pesquisadas dentro dos eixos temáticos do referencial teórico, somados à pesquisa documental, iremos apresentar uma proposta de matriz autoavaliativa que será denominada "Matriz do *Greenwashing",* que poderá servir de modelo para a elaboração de relatórios pelas organizações para avaliar o alinhamento entre as práticas ambientais e as ações de comunicação ambiental, levando em consideração o impacto dos diversos *stakeholders*. A matriz possui três colunas.

A primeira coluna denomina-se "práticas ambientais" e apresenta uma relação de 104 ações ambientais observadas nos materiais pesquisados e apresentadas por Barbieri (2011); Pereira, Silva e Carbonari (2011), com a possibilidade de inclusão pelo avaliador[28] de outras ações que eventualmente a organização desenvolva e que não estejam expressas na matriz.

A segunda coluna denomina-se "*stakeholders* impactados" e apresenta os principais *stakeholders* observados nos materiais pesquisados e apresentados por Rocha (2012); Goldschmidt (2012) e Svendesen (2012), com a possibilidade também de inclusão de outros públicos com que a organização se relacione e que não tenham sido contemplados nessa coluna.

A terceira coluna denomina-se "atividades ou canais de comunicação" e apresenta as principais atividades e canais de comunicação identificados ao longo do desenvolvimento deste trabalho apresentados por Giacomini Filho (2004); Torquato (2002); Bueno (2003); Kunsch (2009); Baldissera (2009), e que, como nas colunas anteriores, também concede a possibilidade de inclusão de outras atividades que não estejam contempladas na respectiva coluna e que a organização possa ter desenvolvido ou até mesmo criado exclusivamente para sua comunicação.

[28] Pessoa da organização que vai aplicar a matriz. Podem ser gestores, colaboradores em geral ou outros *stakeholders*.

Uma das principais características da Matriz do *Greenwashing* é a possibilidade de inclusão de elementos em qualquer uma das colunas, algo amplamente valorizado pelas organizações e pelos *stakeholders*, já que um dos pressupostos da sustentabilidade ambiental é o engajamento dos *stakeholders* e a ampla participação dos envolvidos no processo de planejamento e avaliação, permitindo acrescentar informações relevantes para os interessados.

Com a flexibilidade apresentada pela matriz, há grande oportunidade de as organizações avaliarem suas práticas ambientais e o processo de comunicação alinhado com diversos *stakeholders*, permitindo uma reflexão sobre a eventual prática do *greenwashing.*

Ao apresentar diversas práticas ambientais, um elenco de *stakeholders* e variadas opções de atividades e canais de comunicação, a Matriz do *Greenwashing* possibilita aos envolvidos com a avaliação perceber quais os principais pontos de sua organização que devem ser corrigidos ou ampliados, o que permitirá uma reflexão mais aprofundada do alinhamento entre suas práticas ambientais e como isso está se divulgando, bem como se estão respeitando todos os *stakeholders* no processo.

Como é uma matriz autoavaliativa, a proposta é que o avaliador assinale, para cada prática ambiental, os *stakeholders* que estão sendo impactados e se são realizadas atividades de comunicação correspondentes.

Portanto, a matriz será respondida diferentemente para cada organização face ao seu segmento ou área de atuação. Uma empresa pode assinalar 20 itens (correspondentes a 20 práticas) e outra anotar 30 itens, dependendo dos públicos definidos a serem engajados pela organização e das práticas desenvolvidas pela organização.

Da mesma forma que os *stakeholders* podem ser adicionados em uma questão, também podem ser adicionadas outras práticas ambientais ao final da matriz. Conforme as organizações forem preenchendo e aplicando a matriz, os itens serão relacionados, já que a proposta é de uma matriz aberta e flexível.

O importante é o conceito de que para cada prática devem ser pensados quais os *stakeholders* impactados e quais atividades de comunicação são contempladas para atender àquela prática. O alinhamento entre as três colunas vai definir a necessidade de a organização melhorar a sua comunicação e evidenciar formas de engajar os *stakeholders*, algo que foi apresentado por vários autores (CHEN; CHANG, 2012) (GREER; BRUNO, 1996) (LAUFER, 2003) (SACKS, 2011) como uma das formas de minimizar a prática do *greenwashing*.

Como a matriz proposta é autoavaliativa, a organização que identificar esses desalinhamentos poderá tomar atitudes para corrigi-los como, por exemplo, implantar alguma das práticas apresentadas na matriz ou até mesmo descontinuar uma atividade de comunicação que não esteja correspondendo à sua prática.

4.2 Protocolo de Utilização da Matriz do *Greenwashing*

A funcionalidade da Matriz do *Greenwashing* é essencial para que esta possa servir de instrumento para avaliação da organização em relação à prática do *greenwashing*, mas, principalmente, servir de base para discussão, reflexão e participação ativa de diversos profissionais e até mesmo de pessoas da comunidade e participantes de grupo de *stakeholders*. A proposta é abrir o diálogo sobre o alinhamento das práticas da organização em relação ao que esta comunica e para quem comunica. Quanto mais essa discussão for aprofundada em reuniões e eventos realizados pela organização, mais próxima ela estará de evitar ou diminuir o *greenwashing*.

Ao receber o formulário da Matriz do *Greenwashing*, o avaliador deverá ler todo o documento para se apropriar do conteúdo, bem como deverá ler a ementa das três colunas, visando evitar algum tipo de ruído na interpretação dos dados e eventualmente distorção na elaboração da avaliação.

A proposta é que o avaliador se utilize da Matriz do *Greenwashing* para a elaboração do seu Relatório de *Greenwashing*, que será o documento gerado pela organização ao final da autoavaliação.

Portanto, a matriz servirá de base para o preenchimento de um relatório em que constarão todas as informações das três colunas, porém no formato que o avaliador considerar mais adequado à sua gestão.

Após ler e sanar eventuais dúvidas de conceitos nas ementas, que farão parte integrante da Matriz do *Greenwashing*, o avaliador começará efetivamente o preenchimento e a elaboração do seu relatório.

A partir da primeira coluna da Matriz, o avaliador indicará a prática ambiental, a colocará no Relatório e indicará se essa prática está associada a qual *stakeholder*. Nesse caso, será considerado o *stakeholder* que é atingido por aquela prática. Na sequência, ele irá preencher o relatório com as informações da terceira coluna “atividades ou canais

de comunicação", ou seja, como a organização divulga aquela prática. Após o término do preenchimento, o avaliador poderá gerar um relatório no formato desejado.

O avaliador poderá realizar reuniões e outras ações para engajamento de *stakeholders* na elaboração do Relatório, assim como discutir e refletir sobre o alinhamento das práticas da organização e de sua comunicação.

Ao final, os avaliadores poderão observar quais práticas foram realizadas no período definido pela organização (pode ser semestral, anual, ou um período estabelecido pela gestão), quais foram os pontos desenvolvidos e quais ficaram estagnados em relação ao período anterior, ou em comparação a outros relatórios divulgados por outras organizações.

4.2.1 Coluna Práticas Ambientais

A coluna das práticas ambientais apresenta atividades relacionadas pelos Relatórios GRI, pelo guia CEBDS e pelos autores (BARBIERI, 2012) (PEREIRA; SILVA; CARBONARI, 2012), estudados para a elaboração desta Matriz, e foram adaptadas para se encaixar na primeira coluna. Levaram-se em consideração as práticas desenvolvidas pelas organizações e também a sua influência sobre seus colaboradores. Por exemplo, Barbieri (2011) afirma que a organização pode orientar os seus funcionários para que não poluam o seu ambiente de trabalho (poluição visual e sonora) e possam multiplicar essas atitudes em suas residências. Além das práticas apresentadas, o avaliador ainda poderá acrescentar outras ações relevantes realizadas pela organização e que possam ser avaliadas quanto ao alinhamento com a sua comunicação e os *stakeholders* impactados.

As principais práticas ambientais apresentadas na Matriz do *Greenwashing* são:

(1) Melhorar o relacionamento com o Público Interno – apresentar atividades que a organização desenvolva que melhore o seu relacionamento com os diversos públicos internos aperfeiçoando, assim, a influência que a organização exerce sobre as atividades ambientais que os funcionários praticam;

(2) Incentivar o diálogo e o engajamento dos *stakeholders* – apresentar atividades que a organização desenvolva para incentivar o engajamento dos *stakeholders* nas questões ambientais;

(3) Mudar conscientemente de atitude – apresentar atividades que a organização desenvolva para uma mudança em suas práticas ambientais inadequadas;

(4) Fortalecer suas marcas e cuidar da sua reputação – apresentar ações que foram desenvolvidas pela organização que reforçaram sua marca e que preservaram sua reputação quanto as suas práticas ambientais;

(5) Ser estratégica no dia a dia – apresentar ações que demonstrem que a organização realiza suas atividades de forma planejada e estratégica com ênfase na preocupação ambiental;

(6) Desenvolver lideranças sustentáveis – apresentar ações que demonstrem que as lideranças estão sendo preparadas para uma realidade ambientalmente sustentável;

(7) Ter compromisso com uma causa maior – apresentar ações desenvolvidas pela organização que reforcem a causa ambiental como um todo;

(8) Promover espaço para que a informação circule na empresa – apresentar ações que foram realizadas para promoção da comunicação entre os colaboradores sobre as suas práticas ambientais;

(9) Transformar a sociedade para que ela evolua – apresentar ações que demonstrem a preocupação socioambiental da organização e que estimulem a sociedade a se voltar para as questões ambientais;

(10) Proporcionar construção conjunta entre seus *stakeholders* – apresentar ações que desenvolvam o engajamento e relacionamento com os *stakeholders* na elaboração de ações que minimizem o impacto ambiental ou evitem transtornos ao meio ambiente;

(11) Reconhecer atitudes sustentáveis – apresentar ações que demonstrem o reconhecimento da organização em relação a atitudes sustentáveis e ambientais dos seus colaboradores e da sociedade em geral;

(12) Ter maior valor de mercado e diferenciar-se – apresentar ações que demonstrem que a organização busca valorizar suas ações de mercado e criar diferenciais relevantes com predominância à preservação ambiental;

(13) Reconhecer líderes multiplicadores da sustentabilidade – apresentar ações realizadas pela organização de reconhecimento às lideranças que agem como multiplicadores da sustentabilidade ambiental;

(14) Criar consciência coletiva – apresentar ações que a organização desenvolva para estimular a consciência dos seus colaboradores e da sociedade em geral quanto à importância do meio ambiente para sua sobrevivência;

(15) Ser referência na sua área de atuação – apresentar atividades ambientais que a organização desenvolva para se tornar referência em sua área de atuação;

(16) Ser um agente de transformação – demonstrar as ações que foram desenvolvidas pela organização para contribuir favoravelmente na transformação do meio ambiente;

(17) Ser transparente e perene – apresentar ações de transparência nas atitudes e sua preocupação com a sua longevidade sem causar ônus ao meio ambiente;

(18) Prestar contas espontaneamente – apresentar documentos que comprovem a sua preocupação com a transparência na sua prestação de contas, valorizando os investimentos relacionados ao meio ambiente;

(19) Atrair talentos – apresentar os mecanismos desenvolvidos pela organização para atrair novos profissionais comprometidos com o meio ambiente e com competências exigidas para isso;

(20) Fidelizar clientes – apresentar as formas que foram desenvolvidas pela organização para apresentar a sua relação com o meio ambiente e, com isso, fidelizar clientes;

(21) Formar profissionais com senso crítico – apresentar as ações desenvolvidas pela organização para ampliar a visão crítica dos profissionais em relação às questões ambientais;

(22) Fazer negócios equilibrando os três pilares da sustentabilidade – apresentar mecanismos desenvolvidos pela organização para equilibrar os seus negócios nas dimensões econômica, social e ambiental;

(23) Promover a inclusão social em todos os seus níveis hierárquicos – apresentar as atividades realizadas pela organização que promoveram a inclusão social e a valorização dos colaboradores que tenham preocupação ambiental;

(24) Usar ferramentas de comunicação para mobilizar transformações na sociedade – apresentar as principais ferramentas de comunicação utilizadas no período para mobiliar a sociedade sobre questões ambientais;

(25) Promover o entendimento dos líderes e de todos sobre o negócio – apresentar as atividades realizadas para a promoção da integração dos colaboradores sobre o negócio e seus impactos ambientais;

(26) Ser simples e próxima do público com quem quer falar – apresentar as atividades que demonstrem atitudes simples e próximas do público, valorizando as relações humanas fundamentais para a preservação do meio ambiente;

(27) Saber sensibilizar e mobilizar – apresentar as principais atividades de sensibilização e mobilização da organização para as questões ambientais;

(28) Embasar suas decisões tecnicamente – apresentar as formas utilizadas para embasar as decisões da organização relacionadas ao meio ambiente e os possíveis impactos da organização sobre ele;

(29) Preocupar-se com a sustentabilidade da comunicação – apresentar as principais atividades de divulgação da sustentabilidade da organização;

(30) Estimular as redes colaborativas – apresentar as formas desenvolvidas pela organização para estimular as redes colaborativas que contribuam para a reflexão e discussão sobre o meio ambiente;

(31) Pesquisar a opinião pública – apresentar as principais pesquisas realizadas no período quanto ao desenvolvimento da conscientização ambiental;

(32) Ampliar os canais informais e atuar em rede – apresentar as atividades desenvolvidas para ampliar os canais informais e a sua atuação em rede expandindo a influência da organização sobre questões ambientais;

(33) Planejar suas ações e informar os *stakeholders* – apresentar as principais atividades ambientais desenvolvidas com os *stakeholders* da organização;

(34) Buscar a coerência entre forma e conteúdo – apresentar as principais atividades de divulgação e os respectivos documentos que comprovem sua atuação ambiental;

(35) Criar ações com envolvimento e participação de diversos públicos – apresentar as principais atividades realizadas pela organização com o apoio dos *stakeholders*;

(36) Capacitar em sustentabilidade os parceiros de comunicação – apresentar a agenda com programação de capacitações realizadas no período sobre meio ambiente;

(37) Ter veículos eficazes de comunicação interna – apresentar os principais veículos desenvolvidos pela organização no período avaliado para divulgação das práticas ambientais;

(38) Usar mídias sociais – apresentar os principais formatos e atividades desenvolvidas nas redes sociais para divulgação da valorização do meio ambiente;

(39) Sistematizar e divulgar suas melhores práticas – apresentar as formas encontradas pela organização para administrar suas práticas ambientais de forma a não exagerar na divulgação das mesmas;

(40) Cuidar das pessoas – apresentar as principais atividades desenvolvidas pela organização que valorizem o cuidado com o ser humano que faz parte integrante do meio ambiente;

(41) Estimular as redes sociais – apresentar as principais formas encontradas pela organização para estimular as redes sociais a divulgar práticas ambientais;

(42) Desenvolver fornecedores locais – apresentar as atividades realizadas com fornecedores em geral para avaliar se foram valorizados os locais e se receberam algum tipo de influência para preservar o meio ambiente;

(43) Alinhar os discursos e os conceitos às práticas da empresa – apresentar as peças publicitárias com foco ambiental veiculadas no período e se estas são facilmente comprovadas;

(44) Inovar, incrementar e educar – apresentar as atividades ambientais desenvolvidas pela organização para demonstrar que ela inova, incrementa e educa;

(45) Fazer publicidade alinhada aos conceitos de sustentabilidade – apresentar as principais campanhas ou peças desenvolvidas no período e avaliar se estão alinhadas com a sustentabilidade ambiental;

(46) Buscar sinergia da comunicação com o negócio – apresentar as principais formas de comunicação ambiental da empresa e se estão refletindo o negócio realmente;

(47) Só realizar eventos sustentáveis – apresentar os principais eventos realizados pela organização e avaliar se os mesmos atenderam aos requisitos da sustentabilidade;

(48) Promover a comunicação inclusiva, usando o "NÓS" – apresentar toda a divulgação realizada no período e avaliar se está com enfoque coletivo;

(49) Avaliar o Público e só comunicar depois de agir – apresentar as pesquisas realizadas para avaliar o público e se foram levadas em consideração no momento de comunicar as ações ambientais;

(50) Promover o esclarecimento da Cadeia de Valor quanto à sustentabilidade – apresentar as atividades realizadas pela organização para deixar clara a Cadeia de Valor para os diversos *stakeholders*;

(51) Buscar fornecedores sustentáveis – apresentar as atividades desenvolvidas pela organização para selecionar os seus fornecedores, levando em consideração os impactos ambientais desses;

(52) Fazer comunicação sustentável – apresentar os procedimentos para a realização da comunicação ambiental da organização;

(53) Ser acessível e inclusiva via Web (definições visuais) – apresentar as atividades estabelecidas pela organização para atender aos diversos públicos na internet como a facilidade de encontrar informações ambientais no seu site;

(54) Falar dos benefícios concretos, e não supostos – apresentar as atividades que foram desenvolvidas pela organização para evitar divulgação de dados incorretos sobre questões ambientais;

(55) Fazer relatórios de atividades reais, e não fantasiosas – apresentar os procedimentos realizados para a elaboração dos relatórios socioambientais da organização;

(56) Manter parcerias com Instituições de ensino – apresentar as principais ações de parcerias com instituições de ensino para estimular a sociedade a preservar o meio ambiente;

(57) Apoiar a educação para a sustentabilidade – apresentar as principais atividades educativas realizadas pela organização;

(58) Descentralizar os processos, simplificar – apresentar os processos de gestão da organização e seus impactos ambientais;

(59) Traçar cenários para estabelecer ações de comunicação eficientes – apresentar as principais formas de levantar informações mercadológicas, econômicas e ambientais para a organização;

(60) Informar, educar e convencer as lideranças – apresentar as principais formas de conscientizar as lideranças da organização sobre a importância do meio ambiente;

(61) Usar Indicadores e mostrar aos *stakeholders* ações que os impactam direta e indiretamente – apresentar os principais indicadores ambientais que servem de referência para a organização;

(62) Exercitar a comunicação inspiradora, mobilizadora e alinhada a causas ambientais – apresentar as atividades relacionadas à comunicação ambiental e como foram desenvolvidas;

(63) Ter postura prática e gerenciamento preventivo de crises e riscos – apresentar os principais planos de gerenciamento de crises e riscos ambientais da organização;

(64) Equilibrar comunicação de massa e comunicação segmentada – apresentar a relação de investimentos e ações nas duas formas de comunicação para divulgação das práticas ambientais;

(65) Segmentar a comunicação valorizando a cultura local – apresentar as atividades desenvolvidas pela organização que valorizaram a cultura local, como o meio ambiente foi tratado localmente e como foi realizada a segmentação da comunicação;

(66) Realizar eventos que valorizem as entidades ambientais – apresentar os principais eventos relacionados a questões ambientais que a organização realizou ou participou;

(67) Realizar auditoria ambiental – apresentar as atividades de auditoria ambiental realizadas pela organização;

(68) Realizar Avaliação do Ciclo de Vida – apresentar os resultados da última ACV;

(69) Realizar Estudos de Impactos Ambientais – apresentar os principais estudos realizados pela organização;

(70) Desenvolver os sistemas de gestão ambiental – apresentar as atividades realizadas para o desenvolvimento dos SGA da organização;

(71) Produzir relatórios ambientais sem maquiagem – apresentar os critérios estabelecidos para a produção dos relatórios ambientais;

(72) Realizar o gerenciamento de riscos ambientais – apresentar as ações desenvolvidas pela organização para gerenciar os riscos ambientais;

(73) Desenvolver na organização a educação ambiental empresarial – apresentar as atividades de educação ambiental desenvolvida pela organização para o público interno;

(74) Desenvolver os rótulos e declarações ambientais baseados em metodologia científica, de modo a dar suporte às afirmações – apresentar os critérios para o desenvolvimento dos rótulos e declarações ambientais;

(75) Disponibilizar todos os critérios usados, as informações relevantes e a metodologia utilizada na elaboração de seus Relatórios Socioambientais – apresentar quais são e como são disponibilizados;

(76) Considerar todos os aspectos relevantes do ciclo de vida do produto – apresentar quais aspectos a organização leva em conta na sua gestão;

(77) Estimular as inovações que mantenham ou tenham o potencial de melhorar o desempenho ambiental – apresentar as principais inovações conquistadas e que impactaram positivamente no desempenho ambiental da organização;

(78) Realizar consulta participatória e aberta às partes interessadas no processo de desenvolvimento de rótulos e declarações – apresentar como foi realizado processo de consulta;

(79) Disponibilizar as informações sobre os aspectos ambientais relevantes aos atuais e potenciais compradores – apresentar quais as informações estão disponíveis para os consumidores e como são disponibilizadas;

(80) Contribuir para o desenvolvimento social, pelo respeito ao ser humano, independente de suas opiniões e crenças pela valorização da diversidade cultural e pela defesa irrestrita da liberdade de pensamento e expressão – apresentar as formas que a organização utiliza para isso acontecer;

(81) Propiciar condições ideais de trabalho para os seus colaboradores, além de remuneração justa, capacitação profissional, realização pessoal e estímulo ao diálogo e à participação no processo de tomada de decisões – apresentar as principais práticas de recursos humanos da organização;

(82) Assumir a transparência e a ética como atributos fundamentais, tomando o interesse coletivo como a referência maior na condução dos negócios – apresentar as atividades realizadas pela organização que valorizem a transparência e a ética;

(83) Preservar o meio ambiente, privilegiando a gestão de recursos e a oferta de produtos não agressivos à natureza – apresentar as ações realizadas pela organização para que isso ocorra na prática;

(84) Praticar a excelência na fabricação de produtos e na prestação de serviços, tendo em vista os interesses, expectativas e demandas de seus consumidores ou usuários. Mais do que excelentes, no entanto, estes produtos ou serviços têm que ser éticos, ou seja, não podem, por seu consumo ou utilização, acarretar prejuízos aos consumidores/usuários – apresentar as ações que demonstrem que a organização realiza tais atividades;

(85) Implementar projetos que visem ao desenvolvimento científico e cultural, esportivo, educacional e comunitário – apresentar as atividades desenvolvidas para estimular esses projetos.

(86) Divulgar anualmente as métricas de desempenho ambiental da organização – apresentar quais são as métricas e como impactam na organização;

(87) Divulgar as características ambientais dos seus produtos – apresentar as características dos produtos das organizações e suas respectivas comunicações;

(88) Colaborar com ONGs para a verificação de informações da organização – apresentar as atividades realizadas junto às ONGs para atender a essa verificação;

(89) Facilitar a exposição das informações ambientais dos produtos nos rótulos para reduzir a confusão do consumidor na hora da compra – apresentar a forma que as informações são divulgadas nos rótulos dos produtos e se geram confusão no consumidor;

(90) Divulgar voluntariamente o desempenho ambiental dos produtos – apresentar as ações de divulgação programadas para apresentar o desempenho ambiental dos produtos da organização avaliada;

(91) Compartilhar melhores práticas ambientais com outras empresas, ONGs e governo – apresentar as ações realizadas com o envolvimento de ONGs e do governo;

(92) Contribuir para alavancar endereços na internet que promovam o combate ao *greenwashing* – apresentar ações que demonstrem que a organização contribui para alavancar os endereços que combatam o *greenwashing*;

(93) Aumentar a centralização e controle das decisões sobre a comunicação ambiental da organização para evitar a divulgação excessiva de informações

ambientais – apresentar os mecanismos internos desenvolvidos pela organização para evitar que se divulguem informações incorretas;

(94) Aumentar as normas e exigências internas para divulgação ambiental somente de fatos comprovados – apresentar ações que estabeleçam critérios para a divulgação ambiental;

(95) Avaliar cuidadosamente a flexibilidade e a velocidade com que a organização pode implementar as mudanças estruturais para evitar o *greenwashing* – apresentar ações de prevenção e de gerenciamento para viabilizar as transformações necessárias;

(96) Fornecer cursos e treinamentos de ética para os trabalhadores e líderes da organização para informar sobre os riscos e como evitar o *greenwashing* – apresentar as atividades de treinamento e formação desenvolvidas pela organização para informar sobre os riscos do *greenwashing*;

(97) Recompensar funcionários pela identificação de práticas do *greenwashing* em alguma área da organização – apresentar as atividades desenvolvidas para recompensar os funcionários que denunciaram a prática do *greenwashing* dentro da organização;

(98) Repreender algum tipo de divulgação que valorize os benefícios ambientais e esqueça-se de apresentar os atributos prejudiciais ao meio ambiente – apresentar as medidas que foram tomadas para repreender os envolvidos na divulgação inadequada;

(99) Evitar ou inibir algum tipo de comunicação que apresente benefícios do produto ou organização, sem provas – apresentar as ações que foram realizadas pela organização para evitar ou inibir esse tipo de comunicação;

(100) Evitar que a organização afirme que seus produtos são livres de substâncias prejudiciais ao organismo, sem apresentar quais são elas ou o tipo de prejuízo de que eles estão livres - apresentar as ações que foram realizadas pela organização para evitar ou inibir esse tipo de comunicação;

(101) Evitar que a organização apresente beneficios que, por lei, todos têm que oferecer - apresentar as ações que foram realizadas pela organização para evitar ou inibir esse tipo de prática;

(102) Evitar que a organização minta sobre os benefícios ambientais do produto - apresentar as ações que foram realizadas pela organização para evitar ou inibir esse tipo de prática;

(103) Desenvolver mecanismos para que a organização deixe de apresentar benefícios verdadeiros, mas em produtos que, por si, só trazem prejuizos às pessoas ou ao meio ambiente, como é o caso dos cigarros orgânicos, por serem

orgânicos, seus fabricantes podem afirmar que ajudam o meio ambiente, porém o cigarro em si prejudica a saúde das pessoas - apresentar as ações que foram realizadas pela organização para desenvolver esses mecanismos;

(104) Evitar que a organização apresente produtos referendados por entidades ambientais, com alegações falsas - apresentar as ações que foram realizadas pela organização para evitar ou inibir esse tipo de conduta; e por último,

(105) outros – espaço reservado para o avaliador e os participantes do processo de avaliação apresentarem outras práticas ambientais realizadas pela organização e que não foram contempladas anteriormente.

4.2.2 Coluna *Stakeholders* impactados

A coluna dos *stakeholders* impactados apresenta os principais públicos de interesse relacionados pelos Relatórios GRI, pelo guia CEBDS e pelos autores (GOLDSCHMIDT, 2011) (ROCHA, 2011) (SVENDENSEN, 2012), estudados para a elaboração desta Matriz, e que sofrem algum tipo de impacto pelas práticas apresentadas na primeira coluna. Além dos *stakeholders* apresentados, o avaliador ainda poderá acrescentar outros que considerar relevantes para organização e que possam ser avaliados quanto ao impacto que sofrem em relação às práticas da organização e às formas de comunicação destinadas a eles.

Os principais *stakeholders* apresentados na Matriz do *Greenwashing* são:

(1) Funcionários – são todos os colaboradores internos da organização, do chão de fábrica à alta administração;

(2) Acionistas – são todos que possuem participação no negócio, seja através de ações ou participação como sócio;

(3) Investidores – são todos que participam da organização injetando recursos nela para aquisição de equipamentos, obras ou novos projetos;

(4) Governos – são os governos municipais, estaduais e federais e todas as suas instâncias;

(5) Comunidades – são os moradores e pessoas que vivem ou circulam nas proximidades da organização e que se relacionam de certa forma com ela;

(6) Mídia – são profissionais de imprensa e demais profissionais de todos os veículos de comunicação;

(7) Sociedade Organizada – são entidades e organizações não governamentais que atendem a uma série de demandas da sociedade;

(8) Meio Acadêmico – são escolas técnicas, universidades e seus respectivos profissionais e pesquisadores;

(9) Outros - espaço reservado para o avaliador e os participantes do processo de avaliação apresentarem outros públicos de interesse que não foram contemplados anteriormente.

4.2.3 Coluna Atividades e canais de comunicação

A coluna das atividades e canais de comunicação apresenta as principais ações de comunicação e as formas mais utilizadas para se divulgar determinadas ações e foram identificadas nos Relatórios GRI, no guia CEBDS e nos textos e obras dos autores estudados para a elaboração do trabalho. Da mesma forma que ocorre nas colunas anteriores, o avaliador poderá acrescentar outras atividades ou canais que considerar relevantes para organização e que possam ser avaliados quanto à forma de divulgação das respectivas práticas ambientais.

As principais atividades e canais de comunicação apresentados por Bueno (2003), Torquato (2003), Kunsch (2003) e Giacomini (2004) são:

(1) ***newsletter*** – Boletim informativo elaborado com informações rápidas sobre a organização. Por exemplo, a organização pode desenvolver uma *newsletter* para os que ocupam cargos de chefia ou decisão, com informações sobre o mercado, novas tecnologias, concorrência, etc.;

(2) ***house-organ*** – Jornal da Empresa. É elaborado pelos funcionários ou com a participação destes e contém a divulgação das principais atividades desenvolvidas pela organização. Por exemplo, a organização pode desenvolver um *house-organ* para os colaboradores que têm o hábito de leitura, com notícias sobre a empresa e sua atuação no mercado, mas também com espaço destinado ao lazer, saúde, etc.;

(3) videojornal – Um noticiário elaborado em vídeo com as principais informações da organização. Por exemplo, um jornal eletrônico para divulgação das informações da organização para os colegas de chão de fábrica veiculado em telões no refeitório;

(4) rádio-empresa – Um informativo em formato de programa de áudio com notícias sobre a organização e seus colaboradores. Por exemplo, uma emissora de rádio interna,

com a divulgação das principais atividades da organização e notícias em geral veiculadas no sistema interno de autofalantes;

(5) pesquisa de opinião e de mercado – Coleta de dados sistemática, registro e análise das informações que visa medir atitudes e captar opiniões para o desenvolvimento de soluções e aproveitar oportunidades. Por exemplo, a organização pode obter informações ou fazer pesquisas, inclusive com as partes interessadas para descobrir sobre o lançamento de um novo serviço;

(6) determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um – Público-alvo é um grupo de pessoas com as mesmas características e que possuem necessidades específicas, ao qual é direcionada a comunicação. Por exemplo, a organização pode levantar os principais públicos e suas demandas para obter uma melhor adequação da sua comunicação;

(7) seletividade de informação – O processo de escolha das informações que servirão para o desenvolvimento de planejamento, suas práticas e na divulgação da organização. Por exemplo, a organização pode selecionar informações relevantes ao interesse dos públicos e identificar que tipo de informação desperta o interesse neles para serem comunicadas;

(8) métodos adequados – O processo de escolha dos métodos utilizados pela organização para seu planejamento e execução de sua comunicação. Por exemplo, determinar os métodos apropriados para a elaboração de uma campanha publicitária;

(9) avaliação – Acompanha todas as fases do processo de planejamento e serve para medir a efetividade das ações planejadas. Por exemplo, a organização pode avaliar e determinar periodicamente a eficácia dos seus processos de comunicação;

(10) planejamento estratégico – É um instrumento administrativo que oferece maiores possibilidades para a consecução dos objetivos e o cumprimento da missão organizacional, permite racionalizar os recursos necessários e dá orientação básica, capaz de avaliar os resultados. Por exemplo, a organização pode realizar planejamento estratégico com envolvimento da equipe de comunicação organizacional;

(11) revista/jornal internos – São os veículos impressos produzidos pela organização para divulgação de conteúdos mais consistentes e aprofundados. Por exemplo, a organização pode desenvolver uma revista que contenha entrevistas com os gestores da organização para divulgação de informações relevantes para os funcionários e colaboradores em geral sobre a política ambiental da organização;

(12) intranet – É uma rede interna de computadores interligados entre si que, através de um ambiente ou plataforma de navegação, possa transmitir informações internas com

segurança. Por exemplo, a organização pode desenvolver um sistema de comunicação interna para transmissão de uma rádio ou TV via rede intranet que agilize as informações entre os colaboradores e a organização;

(13) treinamentos e capacitação – São instrumentos de formação de opinião e preparação dos colaboradores para novos conhecimentos. Funcionam como multiplicadores das ideias e políticas da organização. Por exemplo, a organização pode desenvolver treinamentos e capacitação específicos para divulgar novas normas ou instrumentos da organização;

(14) eventos – Constituem uma atividade planejada, coordenada, organizada que visa atingir objetivos preestabelecidos, claros e definidos, principalmente para atrair a atenção do público e da imprensa sobre a instituição. Por exemplo, realização de eventos para divulgação de uma premiação conquistada;

(15) campanhas de comunicação interna – São ações de divulgação interna que envolvem mais de um meio para atingir os colaboradores internos. Por exemplo, realização de campanhas para os públicos internos com a finalidade de divulgação de informações relevantes sobre uma certificação ambiental;

(16) relatório de sustentabilidade (anual impresso) – São relatórios elaborados pelas organizações para divulgação de suas práticas ambientais. Por exemplo, elaboração dos relatórios socioambientais com uma apresentação agradável e linguagem adequada aos diversos públicos;

(17) web relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite*) - São relatórios elaborados pelas organizações para divulgação de suas práticas ambientais através da internet. Por exemplo, elaboração dos relatórios socioambientais com uma apresentação agradável e linguagem adequada para internet;

(18) revista/jornal externo – São veículos impressos elaborados pela organização voltados para os públicos externos, com informações relevantes sobre ela, seus projetos seus colaboradores e com dicas sobre temas importantes para a sociedade. Por exemplo, desenvolvimento de revista ou jornal impresso com o nome da organização levando informações importantes para melhorar a qualidade de vida das pessoas, com dicas de alimentação e saúde;

(19) *website* – É o desenvolvimento de página na internet com informações relevantes e com linguagem acessível para todos os públicos. Por exemplo, uma página que contenha informações sobre os programas ambientais mantidos pela organização*;*

(20) programas de "Diálogos com *Stakeholders*" – É um conjunto de reuniões realizadas pela organização com a intenção de manter o debate e a discussão aberta com

os *stakeholders*. Por exemplo, realização de encontros e grupos focais para engajar os *stakeholders* definidos pela organização em projeto ambiental a ser lançado;

(21) programas de visitação – É um instrumento pelo qual a organização abre as suas portas para a comunidade visitá-la e conhecer seus processos internos. Por exemplo, projeto fábrica aberta – profissionais preparados para receber visitantes em horários programados apresentam a empresa para os convidados;

(22) assessoria de imprensa – Serviço que realiza a intermediação da comunicação entre a organização e os meios de comunicação, tendo como matéria-prima a informação e como processo, sua divulgação na forma de notícia. Por exemplo, elaboração de material para envio à imprensa com a intenção de conquistar espaços de forma espontânea;

(23) cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA – São materiais impressos com conteúdo específico para informar e multiplicar informações socioambientais. Por exemplo, elaboração de cartilhas educativas para divulgação de informações ambientais e material de apoio para os treinamentos e capacitações;

(24) campanha publicitária – Conjunto de peças publicitárias, propaganda, anúncio, comerciais, cartazes e outras peças. Uma campanha tem também uma unidade temática, uma estratégia e uniformidade. Por exemplo, realização de campanhas publicitárias com ampla divulgação na mídia de diminuição dos impactos ambientais da organização;

(25) marketing direto/ *E-mail* marketing – Material produzido para envio por correspondência ou por correio eletrônico para informar sobre determinada ação da organização. Por exemplo, elaboração e envio de material *on-line* com conteúdos específicos sobre uma conquista de certificação ambiental;

(26) apresentações institucionais – São apresentações audiovisuais elaboradas para apresentação da organização em diversas plataformas e ambientes. Pode ser em vídeo, slides ou material impresso. Por exemplo, elaboração slides sobre a preocupação ambiental da organização para apresentar aos visitantes durante uma visita;

(27) mídias e redes sociais – São portais e endereços eletrônicos onde as pessoas se cadastram e mantêm relacionamento entre si e com as organizações que ali estão. Por exemplo, a organização pode criar e gerenciar um perfil no Facebook apresentando conteúdos específicos;

(28) outros - espaço reservado para o avaliador e os participantes do processo de avaliação apresentarem outras atividades ou canais de comunicação desenvolvidos pela organização e que não foram contemplados anteriormente.

A "Matriz do *Greenwashing"* é apresentada no Quadro 6.

Quadro 6. Matriz do *Greenwashing*

Práticas Ambientais Barbieri (2012), Pereira, Silva e Carbonari (2011); GRI (2012); CEBDS (2010)	***Stakeholders* Impactados** Rocha (2011), Goldschmidt (2011); Svendesen (2012)									**Atividades e canais de comunicação** Torquato (2003), Dias (2010), Giacomini Filho (2004), Kunsch (2009), Bueno (2003), CEBDS (2010)
	Funcionários	Acionistas	Investidores	Governos	Comunidades	Mídia	Meio Acadêmico	Sociedade Civil Organizada	Outros;____	
Melhorar o relacionamento com o Público Interno.										*Newsletter*; *house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Incentivar o diálogo e o engajamento dos *stakeholders*.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Mudar conscientemente de atitude.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.

Fortalecer suas marcas e cuidar da sua reputação.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Ser estratégica no dia a dia.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Desenvolver lideranças sustentáveis.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Ter compromisso com uma causa maior.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação;

										assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Promover espaço para que a informação circule na empresa.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Transformar a sociedade para que ela evolua.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Proporcionar construção conjunta entre seus *stakeholders.*										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Reconhecer atitudes sustentáveis.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação

										interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Ter maior valor de mercado e diferenciar-se.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Reconhecer líderes multiplicadores da sustentabilidade.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Criar consciência coletiva.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Ser referência na sua área de atuação.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e

										as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Ser um agente de transformação.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Ser transparente e perene.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Prestar contas espontaneamente.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha

										publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Atrair talentos.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Fidelizar clientes.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Formar profissionais com senso crítico.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Fazer negócios equilibrando os três pilares da sustentabilidade.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);*

										revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Promover a inclusão social em todos os seus níveis hierárquicos.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Usar Ferramentas de Comunicação para mobilizar transformações na sociedade.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Promover o entendimento dos líderes e de todos sobre o negócio.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Ser simples e próxima do público com quem quer falar.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento

										estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Saber sensibilizar e mobilizar.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Embasar suas decisões tecnicamente.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Preocupar-se com a sustentabilidade da comunicação.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.

Estimular as redes colaborativas.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Pesquisar a opinião pública.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Ampliar os canais informais e atuar em rede.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Planejar suas ações e informar os *stakeholders.*										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação;

										assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Buscar a coerência entre forma e conteúdo.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Criar ações com envolvimento e participação de diversos públicos.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Capacitar em sustentabilidade os parceiros de comunicação.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Ter veículos de comunicação interna eficazes.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação

										interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Usar mídias sociais.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Sistematizar e divulgar suas melhores práticas.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Cuidar das pessoas.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Estimular as redes sociais.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e

										as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Desenvolver fornecedores locais.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Alinhar os discursos e os conceitos às práticas da empresa.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Inovar, incrementar e educar.										*Newsletter*; *house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha

										publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Fazer publicidade alinhada aos conceitos de sustentabilidade.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Buscar sinergia da comunicação com o negócio.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Só realizar eventos sustentáveis.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Promover a comunicação inclusiva, usando o "NÓS".										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);*

										revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Avaliar o público e só comunicar depois de agir.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Promover o esclarecimento da Cadeia de Valor quanto à sustentabilidade.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Buscar fornecedores sustentáveis.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Fazer comunicação sustentável.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento

										estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Ser acessível e inclusiva via Web (definições visuais).										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Falar dos benefícios concretos, e não supostos.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Fazer relatórios de atividades reais, e não fantasiosas.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.

Manter parcerias com Instituições de ensino.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Apoiar a educação para a sustentabilidade.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Descentralizar os processos, simplificar.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Traçar cenários para estabelecer ações de comunicação eficientes.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação;

										assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Informar, educar e convencer as lideranças.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Usar Indicadores e mostrar aos *stakeholders* ações que os impactam direta e indiretamente.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Exercitar a comunicação inspiradora, mobilizadora e alinhada a causas ambientais.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Ter postura prática e gerenciamento preventivo de crises e riscos.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação

										interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Equilibrar comunicação de massa e comunicação segmentada.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Segmentar a comunicação valorizando a cultura local.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Realizar eventos que valorizem as entidades ambientais.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Realizar auditoria ambiental.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e

										as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Realizar Avaliação do Ciclo de Vida.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Realizar Estudos de Impactos Ambientais.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Desenvolver os sistemas de gestão ambiental.										*Newsletter; house-organ;* videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha

										publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Produzir relatórios ambientais sem maquiagem.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Realizar o gerenciamento de riscos ambientais.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Desenvolver na organização a educação ambiental empresarial.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Desenvolver os rótulos e declarações ambientais baseados em metodologia científica, de modo a dar suporte às afirmações.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);*

										revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Disponibilizar todos os critérios usados, as informações relevantes e a metodologia utilizada na elaboração de seus Relatórios Socioambientais.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Considerar todos os aspectos relevantes do ciclo de vida do produto.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Estimular as inovações que mantenham ou tenham o potencial de melhorar o desempenho ambiental.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Realizar consulta participatória e aberta às partes interessadas										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento

no processo de desenvolvimento de rótulos e declarações.										estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Disponibilizar as informações sobre os aspectos ambientais relevantes aos atuais e potenciais compradores.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Contribuir para o desenvolvimento social, pelo respeito ao ser humano, independente de suas opiniões e crenças pela valorização da diversidade cultural e pela defesa irrestrita da liberdade de pensamento e expressão.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Propiciar condições ideais de trabalho para os seus colaboradores, além de remuneração justa, capacitação profissional, realização pessoal e estímulo ao diálogo e à participação no processo de tomada de decisões.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.

Assumir a transparência e a ética como atributos fundamentais, tomando o interesse coletivo como a referência maior na condução dos negócios.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Preservar o meio ambiente, privilegiando a gestão de recursos e a oferta de produtos não agressivos à natureza.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Praticar a excelência na fabricação de produtos e na prestação de serviços, tendo em vista os interesses, expectativas e demandas de seus consumidores ou usuários. Mais do que excelentes, no entanto, estes produtos ou serviços têm que ser éticos, ou seja, não podem, por seu consumo ou utilização, acarretar prejuízos ao consumidor/usuário.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Implementar projetos que visem ao										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um;

desenvolvimento científico e cultural, esportivo, educacional e comunitário.										seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Divulgar anualmente as métricas de desempenho ambiental da organização.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Divulgar as características ambientais dos seus produtos.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Colaborar com ONGs para a verificação de informações da organização.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail*

										marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Facilitar a exposição das informações ambientais dos produtos nos rótulos para reduzir a confusão do consumidor na hora da compra.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Divulgar voluntariamente o desempenho ambiental dos produtos.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Compartilhar melhores práticas ambientais com outras empresas, ONGs e governo.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Contribuir para alavancar endereços na internet que promovam o combate ao *greenwashing.*										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;*

										programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Aumentar a centralização e controle das decisões sobre a comunicação ambiental da organização para evitar a divulgação excessiva de informações ambientais.										*Newsletter; house-organ;* videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Aumentar as normas e exigências internas para divulgação ambiental somente de fatos comprovados.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Avaliar cuidadosamente a flexibilidade e a velocidade com que a organização pode implementar as mudanças estruturais para evitar o *greenwashing*.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Fornecer cursos e treinamentos de ética para os trabalhadores e líderes da										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos;

organização para informar sobre os riscos e como evitar o *greenwashing.*										intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Recompensar funcionários pela identificação de práticas do *greenwashing* em alguma área da organização.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Repreender algum tipo de divulgação que valorize os benefícios ambientais e que se esqueça de apresentar os atributos prejudiciais ao meio ambiente.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Evitar ou inibir algum tipo de comunicação que apresente benefícios do produto ou organização sem provas.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.

Evitar que a organização afirme que seus produtos são livres de substâncias prejudiciais ao organismo, sem apresentar quais são elas ou o tipo de prejuízo de que eles estão livres.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Evitar que a organização apresente beneficios que, por lei, todos têm que oferecer.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Evitar que a organização minta sobre os benefícios ambientais do produto.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Desenvolver mecanismos para que a organização deixe de apresentar benefícios verdadeiros, mas em produtos que, por si, só trazem prejuizos às pessoas ou ao meio										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação;

ambiente, como é o caso dos cigarros orgânicos, por serem orgânicos, seus fabricantes podem afirmar que ajudam o meio ambiente, porém como cigarro em si prejudica a saúde das pessoas.										assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Evitar que a organização apresente produtos referendados por entidades ambientais, com alegações falsas.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.
Outra prática não contemplada acima.										*Newsletter; house-organ*; videojornal; rádio-empresa; pesquisa de opinião e de mercado; determinar os públicos-alvo e as necessidades de diálogo de cada um; seletividade de informação; métodos adequados; avaliação; planejamento estratégico; revista/jornal internos; intranet; treinamentos e capacitação; eventos; campanhas de comunicação interna; relatório de sustentabilidade (anual impresso); *web* relatório de sustentabilidade anual (*Hotsite);* revista/jornal externo; *Website;* programas de "Diálogos com *Stakeholders*"; programas de visitação; assessoria de imprensa; cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA; campanha publicitária; marketing direto/ *E-mail* marketing; apresentações institucionais; mídias e redes sociais; outros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao avaliar os resultados obtidos com esta pesquisa, é possível afirmar que os intentos propostos de apresentar uma visão ampliada de *greenwashing* diante da comunicação ambiental organizacional foram conseguidos. Ainda foi possível descrever como as organizações e a comunicação organizacional no contexto da sustentabilidade ambiental se relacionam, principalmente com ênfase nos *stakeholders*, merecendo ações concretas na comunicação das organizações. Foi possível apresentar alguns modelos teóricos sobre o *greenwashing* e a sua relação com a comunicação organizacional das empresas e, assim, mostrar caminhos possíveis para o alinhamento entre as práticas ambientais e os processos de comunicação organizacional ambiental.

A realização de uma revisão bibliográfica intensa e uma pesquisa documental através da observação de modelos de relatórios socioambientais e manuais desenvolvidos pelas entidades no país permitiu algumas considerações que apontam novos caminhos para a comunicação organizacional ambiental, refletidas na preocupação com a diminuição da prática do *greenwashing*, até pela influência que diversos *stakeholders* têm em termos de poder de comunicação amplificado pelas redes sociais e pela cobertura intensa por parte da imprensa.

O *greenwashing* tem sido apontado para identificar organizações que divulgam sua imagem relacionada ao meio ambiente, mas que não exercem efetivamente ações no sentido de diminuir os seus impactos ambientais e se guiam por práticas nada recomendáveis.

A sustentabilidade ambiental é seguramente um conceito que foi incorporado nas organizações, através de sistemas de gestão ambiental e muitas outras formas, e que tem beneficiado muitas delas, incidindo de uma reputação positiva junto aos seus *stakeholders*.

Por outro lado, estes públicos de interesse, *os stakeholders*, têm sido fundamentais na construção de uma nova relação das organizações com a sociedade. Afinal, não há mais espaços para organizações oportunistas, pois a sociedade vai cobrar uma postura de transparência destas organizações, principalmente em relação ao *greenwashing*.

As organizações vivem um momento de conflito e de contradição, pois muitos empresários e gestores estão buscando entender para onde caminha o mercado e a sociedade dentro do paradigma ambiental.

O *greenwashing* talvez seja resultado desse conflito, que representa o desalinhamento entre o que as organizações querem dizer e o que ainda não conseguem praticar.

Atender aos legítimos interesses das empresas, entidades e da sociedade gera conflitos e também reflexão, por isso discutir e oferecer instrumentos, mecanismos e caminhos para uma comunicação ambiental organizacional socialmente responsável e evitar a prática do *greenwashing* nortearam este estudo, proporcionaram oportunidade de ampliação de conhecimento e seguramente como me transformou, irá transformar muitos nesse caminho.

Por isso, mais do que uma boa definição de quais *stakeholders* as organizações vão priorizar e engajá-los no seu relacionamento, é preciso estar com a missão e a cultura organizacional bem estruturada.

A preocupação ambiental deve ser maior do que artifícios de marketing ou comunicação, e a melhor maneira de as organizações mostrarem que estão verdadeiramente preocupadas é integrar a sustentabilidade em seu modelo de negócios.

É necessário refletir sobre longevidade de um negócio, pois está diretamente ligado à sustentabilidade do planeta. Se a Terra estiver comprometida daqui a 100 anos, como uma organização empresarial se viabilizaria?

As organizações precisam implementar seus modelos de negócios com base no *Triple Bottom Line*, o que significa voltar a sua missão e gestão para a melhoria do desempenho socioambiental tanto para os públicos internos como externos.

Ao fazer tal ajuste, se deve exigir uma coerência do processo de comunicação da organização, para que as divulgações realizadas estejam alinhadas com as práticas.

Mesmo sabendo da necessidade de uma mudança urgente na forma de conduzir os negócios e que o planeta não pode esperar muito, há um clima de expectativa e, sobretudo, um clima de busca de soluções por todos os lados.

A orientação de organizações para oferecer à sociedade seus relatórios socioambientais e a busca por soluções que minimizem os impactos ambientais fazem com que a Matriz do *Greenwashing* se torne um instrumento oportuno e relevante para o momento.

Instrumentos como a Matriz proposta vêm ao encontro dos anseios dessas organizações que buscam soluções ou mecanismos para avaliar e evitar tal prática que, como abordado neste estudo, compromete a reputação das mesmas.

Empresários e profissionais de comunicação estão atentos às preocupações ambientais, e a tendência é que incrementem suas posturas ambientais, já que a

cobrança da sociedade, incluindo a criação de leis ambientais, faz com que isso se torne inevitável.

Ao divulgar em sua comunicação ações ambientais, a organização coloca as atividades publicitárias, jornalísticas e de relações públicas dentro de seu contexto de responsabilidade social, devendo tais práticas comunicacionais se pautar pela transparência junto aos *stakeholders*.

A sociedade, de forma geral, está amadurecendo sobre o assunto ambiental e vai criando formas para minimizar os impactos que ela, sociedade, e suas organizações proporcionam ao meio ambiente. Desde certificações ambientais, mecanismos reguladores, indicadores ambientais até a nítida intenção de governos e entidades internacionais apertarem o cerco em relação à poluição e toda forma de impacto sobre o planeta farão com que as organizações e seus dirigentes tomem posturas ainda mais rigorosas.

Nesse caminho, os relatórios socioambientais desenvolvidos por entidades como GRI, Ethos e Ibase, que estão sendo assimilados e utilizados por diversas empresas, fazem com que se tenha uma perspectiva favorável em relação à diminuição dos impactos das organizações sobre o meio ambiente.

A Matriz do *Greenwashing* vem preencher alguns espaços importantes na forma de as organizações se posicionarem em relação às questões ambientais, já que proporciona um mecanismo de alinhamento entre as práticas ambientais e a comunicação organizacional, ressaltando o papel dos *stakeholders*, e poderá ser utilizada por qualquer organização.

Ao organizar informações das diversas áreas que norteiam as práticas ambientais, *stakeholders* e comunicação ambiental, abordando como tema o *greenwashing*, esta pesquisa poderá contribuir com a conscientização dos gestores das empresas e dos responsáveis pela sua comunicação dos malefícios que tal prática causa na imagem das organizações e, com isso, motivá-los em sua transformação.

O *greenwashing* provavelmente continuará a ser praticado por muito tempo, pois sempre existirão empresas “marrons” que vão continuar poluindo e, mesmo assim, desenvolvendo campanhas ambientais como se nada fizessem de errado.

As organizações através de suas práticas e de sua comunicação terão ainda que atuar profundamente na sociedade buscando gerar hábitos de moderação, de consumo solidário e respeitador da natureza.

Ao propor um novo instrumento de avaliação autoaplicativa, a Matriz do *Greenwashing*, esperamos oferecer para as esferas acadêmica e empresarial uma contribuição favorável para um mundo melhor e mais sustentável.

A reflexão teórica e a possibilidade de apresentar caminhos para as organizações, visando prevenir ou minimizar a prática do *greenwashing*, serviram de motivação na realização desta pesquisa, que poderá abrir espaço para novos projetos e principalmente para estudos de aplicação dos conteúdos aqui apresentados.

6 REFERÊNCIAS

AA1000 STAKEHOLDER ENGAGEMENT 2 STANDARD 2011. Final Exposure Draft. AccountAbility, 2011. 52p.

ALLI, Sérgio; SAUAYA, Thais; Gonçalves, Benjamin S. (coord.). **Como fortalecer a responsabilidade social nas relações entre grandes e pequenas empresas**. São Paulo: Instituto Ethos, 2004.

ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

_____. **Os desafios da sustentabilidade:** uma ruptura urgente. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____. **Experiências Empresariais em Sustentabilidade:** avanços, dificuldades, motivações de gestores e empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J**. Implantando a administração estratégica**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1992.

ARRUDA, Nilton Marlúcio de; MAIMON, Dalia. **Responsabilidade Social**: o desafio e os riscos de sua disseminação pela publicidade. In: ANAIS DO GLOBAL CONGRESS ON MANUFACTURING AND MANAGEMENT. Santos, Brasil. November 19 - 22, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). ABNT NBR ISO 14020:2002. **Rótulos e declarações ambientais – Princípios gerais**. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

_____. ABNT NBR ISO 14001:2004. **Sistemas de gestão ambiental:** requisitos com orientação para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2004.

_____. ABNT NBR ISO 14021:2004. **Rótulos e declarações ambientais – autodeclarações ambientais (rotulagem tipo II)**. Rio de Janeiro: ABNT, 2004.

_____. ABNT NBR ISO 14024:2004. **Rótulos e declarações ambientais – Rotulagem ambiental tipo I – princípios e procedimentos.** Rio de Janeiro: ABNT, 2004.

_____. ABNT NBR ISO 14025:2006**. Rótulos e declarações ambientais – autodeclarações ambientais (rotulagem tipo III)**. Rio de Janeiro: ABNT, 2004.

_____. ABNT NBR ISO 14031. **Gestão ambiental – desempenho ambiental - diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2004.

_____. ABNT NBR ISO 14004:2005. **Sistemas de gestão ambiental: diretrizes gerais sobre princípios, sistemas e técnicas de apoio**. Rio de Janeiro: ABNT, 2005.

_____. ABNT NBR ISO 14063. **Gestão Ambiental – comunicação ambiental – diretrizes e exemplos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2009.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

_____. **Vida de consumo**. Tradução para o espanhol de Mirta Rosenberg e Jaime Arrambide. 1ª ed. 1ª reimp. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2008.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na Perspectiva da complexidade. **Revista Organicom**. Ano 6 – edição especial – números 10/11, p. 115-120, 2009.

BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial**: conceitos, modelos e instrumentos. São Paulo: Saraiva, 3º edição atualizada e ampliada, 2011.

BARDIN. L. **Análise de conteúdo**. (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70, 2006.

BELLEN, Hans Michael van. **Indicadores de sustentabilidade**: uma análise comparativa. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade**: o que é; o que não é. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

BRANDÃO, Marcelle Rossi Mello; ALEXANDRE, Mauro Lemuel; ANEZ, Miguel Eduardo Moreno; COSTA, Benny Kramer. Influencia dos Stakeholders na adoção de estratégias de marketing verde. **Revista Pretexto**. Belo Horizonte, v. 12, n. 4, p. 33-54. Out/dez 2011.

BRITO JUNIOR, A. M**.** ; GIACOMINI FILHO, Gino. **A repercussão na imprensa da campanha Vamos Tirar o Planeta do Sufoco**. In: XXXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - Intercom, 2012, Fortaleza. XXXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - Intercom - Encontro Interdisciplinar da Comunicação, 2012. v.35.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial:** teoria e pesquisa. Barueri: Manole, 2003.

_____. **Comunicação Empresarial:** leituras críticas. BUENO, Wilson da Costa (organizador) Comunicação Empresarial: um olhar plural. São Paulo: All Print Editora, 2009.

Cadernos de excelência**:** Guia de Autoavaliação / Fundação Nacional da Qualidade. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. (Série Cadernos de Excelência, n.9.).

CAMPOS, Marcelo Kós Silveira. A Comunicação Ambiental no Brasil e o potencial de aplicação da norma ISO 14063. Seminário Internacional "Tendências da International Organization for Standardization–ISO em normalização ambiental internacional e as ações do Brasil. FIESP - São Paulo, 6 de março de 2007.

CARDOSO, Roberta. **Fornecedores e cadeia produtiva**. In: ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea. **Gestão dos Stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2011. p.191-206.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional**: novos desafios teóricos. **RAP.** Rio de Janeiro 40(6), p. 1123-44, nov./dez. 2006

CARROLL, A. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, n.º 4, p. 39-48, 1991.

CASTRO, Gisela; OLIVEIRA, Chirles. O discurso da responsabilidade social nas empresas contemporâneas: valorização da humanização das marcas nas campanhas publicitárias. **Comunicação Midiática**, v.7, n.1, p.173-191, jan./abr. 2012.

CESCA, Cleuza G. Gimenes. Comunicação dirigida: as diversas opções para as organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (organizadora). **Relações Públicas**: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 349- 364.

CHEN, Yu Shan; CHANG, Ching Hsum. *Greenwashing* and green trust**:** the mediation of green consumer confusion and green perceived risk. **Journal of Business Ethics**: University of Northern British Columbia Magazine. Springer Science+Business Media B.V. p. 104, 361-370, maio 2012.

CHERRY, Miriam A., SNEIRSON, Judd F. Chevron, *Greenwashing*, and the myth of "Green Oil Companies". **Washington and Lee Journal of Energy, Climate, and the Environment**. Vol. 3, No. 1 Lexington, Virginia, 2012.

CONNELLY, Brian L., KETCHEN JR, David J., SLATER, Stanley F. Toward a "theoretical toolbox" for sustainability research in marketing**. Journal of the Academy of Marketing Science**. Springer Science+Business Media B.V.: 39:86-100, 2011.

CORRADO, F. M. **A força da comunicação**: quem não se comunica. Tradução de Bárbara Theoto Lambert. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1994.

CRESPO, S. Uma visão sobre a evolução da consciência ambiental no Brasil nos anos 1990. In: TRIGUEIRO, A. (Coord). **Meio Ambiente no século 21**: 21 especialistas falam da questão ambiental nas suas áreas de conhecimento. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

CRONIN, J. Joseph et al. Green marketing strategies: an examination of stakeholders and opportunities they present. **Journal of the Academy of Marketing.** Springer Science+Business Media B.V.: 39, p.158-174, 2010.

CUNHA, Paulo Roberto Ferreira da. Planejamento estratégico de comunicação com os *stakeholders*. In: ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea. **Gestão dos Stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 223-247.

DELMAS, Magali A., BURBANO Vanessa Cuerel. The Drivers of *Greenwashing*. **Forthcoming California Managemente Review**. Universidade da Califórnia, 2011.

DIAS, R. **Marketing Ambiental**: ética, responsabilidade social e competitividade nos negócios. São Paulo: Atlas, 2011.

DIFFENDERFER, Michelle, BAKER, Keri-Ann C. *Greenwashing*: What Your Client Should Know to Avoid Costly Litigation and Consumer Backlash. **Natural Resources & Environment**. American Bar Association: Volume 25, n. 3, winter 2011.

ENVIRONMENT INDICATOR PROTOCOLS. GRI. Conjunto de Protocolos de Indicadores: EN. **Diretrizes para a Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade**. Amsterdam: Global Reporting Initiative, 2006. Versão 3.0.

FERRARI, Maria Aparecida. **Relações públicas:** função estratégica e responsabilidade social. Revista de Estudos de Jornalismo e Relações Públicas. São Bernardo do Campo, v. 1, n. 1, p. 7-16, 2003.

_____. Cenário Latino-Americano da Comunicação e Relações Públicas. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul: Difusão, 2009. p.125-207.

FONSECA, Márcio Ribeiro da. Relacionamento com o público interno. In: ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea**. Gestão dos Stakeholders.** São Paulo: Saraiva, 2011. p. 81-110.

FRANÇA, Fábio. **Conceituação lógica de públicos em relações públicas**. Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional, Ano 12 n.12, p.55-70, jan/dez. 2008.

_____. Gestão de Relacionamentos Corporativos. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul: Difusão, 2009. p.209-271.

_____. A releitura dos conceitos de público pela conceituação lógica. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Relações Públicas**: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 209-239.

GIACOMINI FILHO, Gino. **Ecopropaganda**. São Paulo: SENAC, 2004.

_____. **Meio Ambiente e Consumismo**. São Paulo: SENAC, 2008. (Série Meio Ambiente, Volume 8).

_____. Responsabilidade social: enfoque organizacional da indústria da comunicação. **Revista Organicom**. Ano 5, n. 9, p.10-22, 2º semestre de 2008.

GIACOMINI FILHO, Gino; CAPRINO Mônica P. Apropriação de conteúdos e cidadania comunicativa. **Revista Comunicação & Sociedade**, São Bernardo do Campo, a. 29, n. 48, 2º semestre de 2007.

GIACOMINI FILHO, Gino; NOVI, Leandro Tadeu. Comunicação Organizacional: transformações frente ao paradigma da sustentabilidade. **Líbero.** Revista do Programa de Mestrado em Comunicação da Faculdade Cásper Líbero. São Paulo: v. 14, n. 28, p.109-118, dez. de 2011.

GIACOMINI FILHO, G.; BRITO JUNIOR, A. M.; OLIVEIRA, E. A. Vamos tirar o planeta do sufoco: intenções e contradições. In: Congresso Internacional comunicação e consumo, 2012, São Paulo. **Anais do Comunicon 2012**, 2012.

GIOSA, Lívio. Responsabilidade social: consciência e cidadania empresarial. **Revista Filantropia**, São Paulo, n. 33, p.42-43, 2007.

GOLDSCHMIDT, Andrea. Tendência: o processo de engajamento com stakeholders. 2011. In: ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea. **Gestão dos Stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 249-252.

_____. Engajamento com *stakeholders* e o relatório de sustentabilidade. In: ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea. **Gestão dos Stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 27-51.

GREER, J. and BRUNO, K., Greenwash: The Reality Behind Corporate Environmentalism. **Third World Network**, Penang, Malaysia, 1996.

GRI. **Directrizes para a Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade**. Amsterdam: Global Reporting Initiative, 2007.

GRUNIG, James E. Uma teoria geral das Relações Públicas. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul: Difusão, 2009, p.15-123.

GUIA DE COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE. Rio de Janeiro: Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável, 2009, 75p.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamento.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE PARA A INDÚSTRIA DA COMUNICAÇÃO. Fase 1 – indicadores para agências de comunicação, 2ª publicação, São Paulo: ABA/ESPM. 2011. 49p.

INDICATORS TO MEASURE PROGRESS - Rome Conference Sustainable Development. Roma: OCDE, 2000.

JONAS, Hans. **O princípio responsabilidade:** ensaio de uma ética para a civilização tecnológica/ Hans Jonas; tradução do original alemão Marijane Lisboa. Luiz Barros Montez – Rio de Janeiro: Contraponto: Ed. PUC- Rio, 2006.

JORDÃO, Gisele. O contexto da comunicação com os stakeholders. In: ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea. **Gestão dos Stakeholders.** São Paulo: Saraiva, 2011. p. 207-221.

JUNQUEIRA, Antonio Helio. O espaço do consumo na construção midiática do discurso da sustentabilidade. V ENEC – Encontro Nacional de Estudos do Consumo - I Encontro Luso-Brasileiro de Estudos do Consumo Tendências e ideologias do consumo no mundo contemporâneo 15, 16 e 17 de setembro de 2010 – Rio de Janeiro/RJ.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Ed. Rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

_____. Relações Públicas na gestão estratégica da Comunicação Integrada nas organizações. In: **Relações Públicas**: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 349-364.

_____(org.). **A Comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

_____. **A comunicação das organizações no contexto socioeconômico**. Os novos desafios da comunicação corporativa – Brasília: Banco do Brasil, 2010. Edição de palestras do XIV Seminário de Comunicação Banco do Brasil. p. 81-89.

_____. **As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional:** recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. Intercom – RBCC. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 267-289, jul/dez. 2012.

LACZNIAK, Gene R; MURPHY, Patrick E. (2012). Stakeholder Theory and Marketing: Moving from a Firm-Centric to a Societal Perspective. **Journal of Public Policy & Marketing.** Vol. 31, Nº. 2, p. 284-292.

LAMBIM, J.J. **Marketing estratégico**. 4. Ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.

LAUFER, William S. Social Accountability and Corporate *Greenwashing*. **Journal of Business Ethics** 43, p. 253-261, 2003.

LAVILLE, Elisabeth. **A empresa verde**. São Paulo: Õte, 2009.

LEFF, Henrique. **Epistemologia Ambiental**. São Paulo: Cortez Editora, 2001.

_____. Complexidade, Racionalidade Ambiental e Diálogo de Saberes. **Revista Educação & Realidade**: 34(3), p.17-24, set/dez 2009.

LINS, Luiz dos Santos; SILVA, Raimundo Nonato Sousa. Responsabilidade Socioambiental ou *Greenwash*: Uma Avaliação com Base nos Relatórios de Sustentabilidade Ambiental. **Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 91-105, jan/jun 2009.

LYON, Thomas. P.; MONTGOMERY A. W. Tweetjacked: The Impact of Social Media on Corporate Greenwash. **Journal of Economics & Management Strategy,** 20(1), p. 3–41, 2012.

LYRA, Mariana Galvão; GOMES, Ricardo Corrêa Gomes; JACOVINE, Laércio Antônio Gonçalves. O Papel dos *Stakeholders* na Sustentabilidade da Empresa: Contribuições para Construção de um Modelo de Análise. **RAC**. ANPAD. Curitiba: v.13, Edição Especial, art. 3, p. 39-52, Junho 2009.

MACHADO JR, Celso; SOUZA, Maria Tereza Saraiva de; FURLANETO, Cristiane Jaciara; MAZZALI, Leonel; RIBEIRO NETO, João de Paula. A Ação Ambiental das organizações junto aos seus *stakeholders*. **Revista Gestão Industrial**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR Campus Ponta Grossa. Paraná, v. 07, n. 01: p. 210-227, 2011.

MARAIS, Magalie (2012). CEO rhetorical strategies for corporate social responsibility (CSR). **Society and Business Review**, Vol. 7 Issue: 3 p. 223 – 243

MCGAHEY, Stan. The ethics, obligations, and stakeholders of ecotourism marketing. **Intellectual Economics**, v.6, n.2 (14), p.75-88, 2012.

MENEZES, Dario. Gestão de Riscos Reputacionais: práticas e desafios. **Revista Diálogo**. São Paulo: ESPM, ano 1, nº. 1, p. 16-20, abril de 2011.

MOYSES FILHO, José Edson; RODRIGUES, Andrea Leite; MORETTI, Sérgio Luiz do Amaral. Gestão Social e Ambiental em Pequenas e Médias Empresas**:** influência e poder dos Stakeholders. **Revista Inteligência Competitiva**. São Paulo, v. 1, n. 2, p. 128-158, jul./set. 2011.

NIDUMOLU, Ram; PRAHALAD, C.K.; RANGASWAMI, M.R. Why sustainability is now the key driver of innovation. **Harvard Business Publishing** Newsletter/Harvard Business Review, p.40-48, set. 2009.

OLIVEIRA, Bráulio; GOUVÊA, Maria Aparecida. A emergência da Comunicação das Ações de Responsabilidade Social Empresarial. **Comunicação, Mídia e Consumo**: revista da Escola Superior de Propaganda e Marketing. São Paulo: ESPM, 2011. Ano 8, v.8, n.22, p.147-166, julho 2011.

OLIVEIRA NETO, Arnaldo Marques de. Relacionamento com os acionistas. In: ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea. **Gestão dos Stakeholders.** São Paulo: Saraiva, 2011. p 53-80.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVEPLOPMENT (OCDE). Eco-efficiency. Paris, 1998a.

OTTMAN, Jacquelyn A. **Marketing verde:** desafios e oportunidades para a nova era do marketing. (Green marketing: challenges & opportunities for the new marketing age). São Paulo: Makron, 1994.

_____. **The News Rules of Green Marketing:** Strategies, Tools, and Inspiration for Sustainable Branding. New York: Berrett-Koehler, 2011.

PALARES-BURKE, Maria Lucia Garcia. Entrevista com Zigmun Bauman. Tempo Social. São Paulo: USP. V.16, nº.1, junho 2004.

PANDOLFO, Carmen; DALMOLIN, Tânia Maria Vione. A mudança do discurso sobre o desenvolvimento econômico no mundo – passagem pela escola na formação de uma ideologia ambientalmente sustentável. **Revista Synergismusscyentifica**. UTFPR, Pato Branco, 06 (1), 2011.

PARGUEL, B., Benoıt-Moreau, F., & Larceneux, F. (2011). How sustainability ratings might deter '*greenwashing*': A closer look at ethical corporate communication. **Journal of Business Ethics**, 102(1), 15–28.

PEREIRA, Adriana Camargo; SILVA, Gibson Zucca da; CARBONARI, Maria Elisa Ehrardt. **Sustentabilidade, responsabilidade social e meio ambiente**. São Paulo: Saraiva, 2011. 216p.

PESQUISA 2010. **Pesquisa Responsabilidade Social das Empresas:** Percepção do consumidor brasileiro. São Paulo: Instituto Akatu e Instituto Ethos, 2010. 58p.

PLANO DE AÇÃO PARA PRODUÇÃO E CONSUMO SUSTENTÁVEIS – PPCS. Brasília: Ministério do Meio Ambiente. Comitê Gestor de Produção e Consumo Sustentável pela Portaria nº. 44, de 13 de fevereiro de 2008, revisado e publicado em 21 de novembro 2011.

PONTE, Maurício Turra. Relacionamento com a comunidade e sociedade. In: ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea. **Gestão dos Stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 166-190.

PONTOS DE PARTIDA. **Relatório de Sustentabilidade da GRI:** Quanto vale essa jornada? Amsterdam: Global Reporting Initiative, 2009.

REI, Fernando. A dinâmica do Direito Internacional do Meio Ambiente no Direito Ambiental brasileiro. **Revista do Advogado**. Ano XXIX, março de 2009 nº. 102, p. 42-46. São Paulo: AASP, 2009.

ROBERTS, Diane H., KOEPLIN, John P. Sustainability Reporting Practices in Portugal: *Greenwashing* or triple bottom line? **International Business & Economics Research Journal**. Volume 6, number 9, novembro 2011.

ROCHA, Marcelo Theoto. O que é mercado de carbono? In: TRIGUEIRO, André. **Mundo sustentável**: abrindo espaço na mídia para um planeta em transformação. São Paulo: Globo, 2005. p.93.

ROCHA, Thelma, GOLDSCHMIDT, Andrea. **Gestão dos Stakeholders**: Como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos. São Paulo: Saraiva, 2011.

ROCHA, Thelma. Gestão dos stakeholders para a construção de vantagem competitiva. In: ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea. **Gestão dos Stakeholders.** São Paulo: Saraiva, 2011, p.5-26.

ROSSETI, Regina e GIACOMINI FILHO, Gino. Comunicação, consenso social e consumo sustentável. **Comunicação, Mídia e Consumo**, ESPM, São Paulo, v.7, nº.18, p.153-169, mar. 2010.

SACHS, Jeffrey D. need versus gree. Artigo publicado no site do **Project Sindicate.** Disponível em: <http://www.project-syndicate.org/commentary/need-versus-greed>. Acesso em: 12 abr. 2013.

SAVITZ, Andrew. **A empresa Sustentável**: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SILVA NETO, Belmiro Ribeiro da (coord.). **Comunicação Corporativa e Reputação**: construção e defesa da imagem favorável. São Paulo: Saraiva, 2011.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, *20*(3), p. 571-610, 1995.

THOMAZ, José Carlos; BRITO, Eliane Pereira Zamith. **Comunicação Corporativa:** contribuição para a reputação das organizações. Revista Organicom. São Paulo: ano 4, nº. 7, 2º. semestre de 2007.

TOALDO, Mariângela Machado. Produção Publicitária Midiática**:** Aspectos éticos. BARROS FILHO, Clóvis de, (org.). **Ética e Comunicação Organizacional**. São Paulo: Paulus, 2007, p. 55-92.

TORQUATO, G. **Tratado de Comunicação Organizacional e política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TOWARDS SUSTAINABLE DEVELOPMENT. Indicators to Measure Progress. Rome Conference. Paris: OECD, 2000. 417p.

TREVISAN, Fernando Augusto. Balanço social como instrumento de marketing. **RAE-eletrônica**, Volume 1, Número 2, jul-dez/2002.

TREVISAN, Nanci Maziero. O Mito da Comunicação Integrada. **Revista Imes**. São Bernardo do Campo, p. 47-57, janeiro/junho 2003.

TRIGUEIRO, André. **Mundo sustentável:** abrindo espaço na mídia para um planeta em transformação. São Paulo: Globo, 2005.

VERES, Marian Somosi. The Self-Evaluation Model of organizational behavior. **European Integration Studies**, Miskolc, Volume 8. Number 1, p. 227-237, 2010.

VIEZZER, Moema e SABIÁ, Irene Rosa. **Comunicação e ambiente**. São Paulo: São Paulo (Estado); Secretaria do Meio Ambiente; Coordenadoria de Educação Ambiental, 1992, p. 9-10. Série Seminários e Debates

WALKER, Kent, WAN, Fang. The Harm of Symbolic Actions and Green-Washing: Corporate Actions and Communications on Environmental Performance and Their Financial Implications. **Journal of Business Ethics**: University of Northern British Columbia magazine. Springer Science+Business Media B.V., janeiro, 2012.

WALSH, G., & MITCHELL, V.-W. The effect of consumer confusion proneness on word of mouth, trust, and customer satisfaction. **European Journal of Marketing**, 40(6), p. 838–859, 2010.

ZEIGLER, Silvia. Áreas contaminadas e responsabilidade do poluidor. **Revista do Advogado**. Ano XXIX, nº. 102, p. 112-118, março de 2009.

ZEVALLOS, Elsa E. Choy. Visión Integradora de Información Financeira, Social Y Ética: Integrated view of Financial, Social and Ethical Information. **Quipukamayoc. Revista de la Facultad de Ciencias Contables.** UNMSM, Lima, Peru, vol. 16, nº 32, p. 29-36, 2009.