UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES

VIVIAN SOARES DE ARAUJO

# Olhares sobre a Sustentabilidade nas Organizações:

# Visão de especialistas e Visão do mercado

São Paulo

2015

VIVIAN SOARES DE ARAUJO

# Olhares sobre a Sustentabilidade nas Organizações: Visão de especialistas e Visão do mercado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação (PPGCOM) - Área III: Interfaces Sociais, Linha de Pesquisa: Políticas e Estratégias de Comunicação - da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias

**São Paulo**

**2015**

ARAUJO, Vivian Soares de. **Olhares sobre a Sustentabilidade nas organizações:** visão de especialistas e visão do mercado. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação (PPGCom) - Área III - Interfaces Sociais da Comunicação. Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.

Apresentada em: ___/___/2015

**Banca Examinadora**

Prof. Dr.:

Instituição:

Julgamento:_____

Assinatura:_____

Prof. Dr.:

Instituição:

Julgamento:_____

Assinatura:_____

Prof. Dr.: Luiz Alberto de Farias - Orientador

Instituição: ECA-USP

Julgamento:_____

Assinatura:_____

## AGRADECIMENTOS

Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias, meu orientador, primeiramente por ter me acolhido como sua orientanda, mesmo ciente das dificuldade de conciliar o sonho acadêmico com a intensidade da prática profissional. E por seu apoio durante todo o processo, sempre com uma palavra de incentivo e animação nos momentos de dificuldade.

Prof. Dra. Margarida M. Krohling Kunsch, por mais uma vez estar presente em minha trajetória acadêmica com sua generosa e inestimável contribuição a este trabalho. Desde minha graduação, e para tantos profissionais, é exemplo e inspiração por sua atuação tão dedicada à comunicação e às relações públicas.

Prof. Dr. Ary Rocco Júnior, por sua preciosa colaboração para o desenvolvimento desse estudo.

A todos os entrevistados, extremamente generosos em compartilhar suas experiências e visões, sem as quais esse trabalho não seria possível.

Ao Marcos, meu amor, companheiro e amigo de todas as horas, pelo apoio incondicional. Agradeço pelas boas discussões, que renderam muitas ideias para esse trabalho, e até pelas críticas, tão sinceras quanto construtivas.

À minha querida família, que sempre me incentivou e entendeu com generosidade minhas ausências. Mesmo distante estamos sempre juntos.

A todos os amigos que de alguma forma ajudaram durante o processo, com a indicação de contatos para as entrevistas, dicas de leituras, ou simplesmente pelo incentivo e compreensão na falta aos encontros, aniversários etc.

# RESUMO

A sustentabilidade tem ganhado cada vez mais relevância nas organizações. A simbologia positiva que ela desperta gera interesse de empresas dos mais variados perfis, que a incorporam em seus discursos e práticas. O objetivo deste estudo é entender como a sustentabilidade é percebida pelos diversos agentes e influenciadores de sua adoção nas empresas. Para atingir este objetivo, foram entrevistados profissionais envolvidos na transmissão e efetivação deste conceito nas organizações brasileiras, incluindo colaboradores de áreas de sustentabilidade em empresas, consultores especializados, acadêmicos e líderes de instituições representativas para sua disseminação no meio empresarial.

Como resultados, temos a identificação das diferentes visões da sustentabilidade presentes nas organizações estudadas e discussões acerca do futuro da sustentabilidade nas organizações, incluindo as etapas de sua aplicação nas empresas brasileiras e caminhos para seu desenvolvimento. É explorada ainda a evolução do próprio conceito de sustentabilidade, com especial atenção a dois paradigmas: o paradigma simbólico, em que a redução do consumo passe a ser vista simbolicamente como positiva, e o paradigma econômico, no qual a redução dos volumes vendidos pelas empresas possa ser uma possibilidade.

Na construção dos sentidos para a sustentabilidade destaca-se o papel da comunicação, responsável por trazer-lhe a significação necessária e fazê-la circular, possibilitando sua ressignificação social e nas organizações. Essa perspectiva traz para a área de comunicação organizacional um grande desafio, à qual cabe a missão de ajudar a empresa a encarar a sustentabilidade sob uma perspectiva positiva, colaborando para que ela seja incorporada na estratégia do negócio e em sua visão de longo prazo.



**Palavras-chave:** Sustentabilidade. Organizações. Comunicação organizacional. Responsabilidade Social Empresarial. Simbologia da Sustentabilidade.

# ABSTRACT

Sustainability is gaining an increasing importance in organizations. The positive symbolism that it awakens generates interest from companies of various profiles. These companies incorporate the concept in their organizational discourse and managerial practice. The aim of this study is to understand how the concept of sustainability is perceived by the various players and influencers of its adoption in companies. To achieve this goal, interviews were conducted with professionals involved in the transmission and adoption of the concept in Brazilian organizations, including employees from areas of sustainability in selected companies, consultants specialized in this field, and academics and leaders of representative institutions for dissemination of sustainability in Brazilian organizations.

As a result, we have identified the different views of sustainability present in the studied organizations. Discussions were elaborated considering the future of sustainability in organizations, including the various stages of its development in Brazilian companies. We also explored the evolution of the concept of sustainability, with special attention to two paradigms: the symbolic paradigm, in which the reduction of consumption begins to be seen as symbolically positive, and the economic paradigm, in which the reduction in volumes sold by companies needs to be a possibility.

In the construction of the symbolism of sustainability, we highlight the role of organizational communication, responsible for bringing the required significance and circulating it in the society, enabling its social and organizational redefinition. This perspective brings to the organizational communication area a major challenge, becoming responsible for the mission of helping the company to face the sustainability challenge in a positive way, working for it to be incorporated into the business strategy and the long-term vision of companies.



**Keywords:** Sustainability. Organizations. Organizational communication. Corporate Social Responsibility. Symbolism of sustainability.

# SUMÁRIO

**INTRODUÇÃO** ..... 8

**1. OBJETO** ..... 14

**2. PRESSUPOSTOS** ..... 15

**3. JUSTIFICATIVA** ..... 16

**4. OBJETIVOS** ..... 18

**5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS** ..... 18

***CAPÍTULO 1***

**A SUSTENTABILIDADE** ..... 20

**1.1. Origem e desenvolvimento da sustentabilidade** ..... 20

**1.2. Discussões sobre o conceito da sustentabilidade** ..... 24

**1.3. O paradoxo do crescimento econômico e a sustentabilidade** ..... 29

**1.4. A sustentabilidade nas organizações - desenvolvimento e aplicações** ..... 31

***CAPÍTULO 2***

**A CONSTRUÇÃO DO SIGNIFICADO DA SUSTENTABILIDADE NO AMBIENTE DE CONSUMO** ..... 41

**2.1 O papel do consumo na sociedade contemporânea** ..... 41

**2.2 Simbologia, culpa e sustentabilidade no consumo contemporâneo** ..... 45

**2.3. Implicações das relações contemporâneas para a formação do conceito de sustentabilidade** ..... 49

***CAPÍTULO 3***

**ORGANIZAÇÕES E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL** ..... 55

**3.1. As mudanças na relação entre empresa e sociedade** ..... 55

**3.2. A importância dos valores intangíveis para as organizações** ..... 59

**3.3. Os desafios da comunicação organizacional na contemporaneidade ..... 62**

**3.4. Papel da comunicação corporativa na sustentabilidade ..... 69**

***CAPÍTULO 4***

**ENTENDENDO OS OLHARES SOBRE A SUSTENTABILIDADE: VISÃO DE ESPECIALISTAS E VISÃO DE MERCADO ..... 75**

**4.1 A sustentabilidade sob a ótica dos especialistas e dos profissionais entrevistados . 76**

**4.2 Perspectivas da sustentabilidade nas empresas: principais entendimentos, desafios e possíveis caminhos para a evolução. ..... 85**

**Entendimentos sobre a sustentabilidade nas empresas** ..... 85

**Desafios para a aplicação da sustentabilidade nas organizações**..... 93

**Caminhos para a evolução da sustentabilidade nas organizações** ..... 98

***CAPÍTULO 5***

**PERCEPÇÕES SOBRE A SIMBOLOGIA E A APLICAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES ..... 104**

**5.1 A construção de uma nova simbologia para a sustentabilidade ..... 104**

**5.2 A aplicação da sustentabilidade nas organizações no contexto brasileiro ..... 109**

**CONSIDERAÇÕES FINAIS ..... 115**

**REFERÊNCIAS..... 120**

**ANEXO 1 - PERFIL DOS ENTREVISTADOS..... 129**

**Especialistas entrevistados ..... 129**

**Empresas pesquisadas e profissionais entrevistados ..... 134**

**ANEXO 2 - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS..... 148**

# INTRODUÇÃO

A sustentabilidade gradativamente tem ganhado relevância em nossa sociedade e nas organizações, se configurando como uma demanda para empresas dos mais diversos perfis e setores. Ela implica um novo patamar de premissas para a atuação empresarial, advinda de uma maior cobrança social para que as empresas desempenhem novos papéis, sendo impelidas a se tornar corresponsáveis pelo desenvolvimento da sociedade na qual se inserem.

Neste novo escopo, elas passam a ter que se preocupar não apenas com a eficiência de seus produtos, mas também com os efeitos que eles causam no meio ambiente e na sociedade em toda a sua cadeia de produção, desde a captação da matéria prima, passando pelos processos produtivos, e finalizando com o processo de descarte ou reaproveitamento pós-consumo.

A sustentabilidade é um valor ainda recente e em formação no imaginário social. O significado de um conceito, valor ou ideia, como a sustentabilidade, é uma construção social que se forma e adquire sentido a partir dos símbolos compartilhados, do imaginário e da cultura de uma sociedade em um momento histórico específico. A sustentabilidade ainda parece aberta a diversas interpretações quanto aos seus significados e simbolismos, sendo percebida e, portanto, praticada de maneira distinta de acordo com a visão das diferentes organizações.

Ao ganhar maior notoriedade, a sustentabilidade adquire significação e relevância cultural, mesmo que seu sentido não contemple a essência de seu dilema principal. O conceito suscita um debate complexo, uma vez que trata de um problema sem simples solução: o atual ritmo de consumo é incompatível com a capacidade do planeta de renovar seus recursos, levando a uma situação insustentável. Por isso, ela exige uma revisão profunda do nosso entendimento sobre o que é desenvolvimento e na maneira como construímos uma sociedade baseada na exploração da natureza e no consumo.

Ao analisarmos as abordagens amplas e complexas propostas por diversos estudiosos sobre a sustentabilidade e a prática das empresas, parece haver um descompasso na perspectiva do olhar e na abordagem da questão entre as duas esferas.

Autores de diversas áreas dedicados à temática, como Veiga (2010), Abramovay (2013), Leff (2007), Capra (2005), Boff (2012), entre outros, defendem uma visão abrangente, postulando que como um valor multidisciplinar e complexo que é, a sustentabilidade necessita de uma verdadeira revisão da maneira como o ser humano se relaciona com o mundo, com o outro e com a natureza. O pensamento econômico atual, no qual o desenvolvimento - pessoal, de grupos e até de nações - é medido em termos de aumento do consumo, é totalmente contrário à ideia de desenvolvimento sustentável. Ou seja, não há possibilidade real de um mundo sustentável sem que o consumo, grande motor da evolução de nosso tempo, seja colocado em xeque.

Contudo, como ser sustentável, ou ter uma preocupação aparente com a sustentabilidade, passa a ser desejável e admirável socialmente, muitas empresas buscam agregar essa carga positiva da sustentabilidade à sua imagem, gerando apropriações e interpretações bastante diferenciadas. Algumas se utilizam apenas da proposta de comunicação de ser sustentável, se apropriando de símbolos da sustentabilidade em seus produtos e serviços, enquanto não transformam isso em prática, ou o fazem de maneira marginal. Outras parecem estar em um caminho intermediário, no qual além da simbologia, procuram dotar suas organizações de práticas sustentáveis. E apenas uma pequena parcela parece de fato entender que o conceito de sustentabilidade passa pela necessidade de consumo consciente que, por sua vez, vem acompanhada por uma redução no padrão de consumo.

Com o intuito de compreender melhor como se dá tradução desse conceito ao tempo e à realidade das organizações foi construída a proposta desse estudo:

entender esse fenômeno por meio das visões dos agentes participantes do processo de implantação da sustentabilidade nas organizações.

Assim, a pesquisa de campo buscou a representação dos dois âmbitos de entendimento que pretendemos comparar: o de especialistas e o de mercado. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, considerando que o objetivo do presente estudo está em consonância com o objetivo dessa metodologia, ou seja, “identificar características de um fenômeno e não mensurá-las, motivo pelo qual não está associada a grandes amostras” (LOPES E PENAFIERI, 2011, p.289). Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas em profundidade, guiadas por roteiro-base previamente definido. A seleção dos informantes se deu por julgamento e por conveniência.

O enfoque qualitativo e interpretativo, que visa explorar a intensidade das respostas e não sua quantificação, se mostrou mais adequado à nossa proposta e também à metodologia interpretativa da Hermenêutica de Profundidade (HP) com a qual desenvolvemos este estudo, permitindo uma reinterpretação mais ampla e flexível das percepções levantadas nas entrevistas.

Como o foco dessa dissertação é a sustentabilidade aplicada às organizações, buscou-se por meio de uma visão contextualista (PETTIGREW, 1985) compreender os elementos influentes para seu desenvolvimento no ambiente corporativo no Brasil. Assim procurou-se ouvir atores importantes nesse cenário, compondo o universo de pesquisa com os principais influenciadores das políticas e práticas de sustentabilidade das empresas, identificados em dois grandes grupos - especialistas, que de alguma maneira influenciam o debate e as práticas empresariais, e as próprias empresas, que adotam essas práticas nas suas ações cotidianas e que o fazem com excelência reconhecida pelo mercado, fato necessário para serem consideradas a participar do estudo.

No grupo de especialistas, utilizamos uma abordagem mais ampla, identificando um conjunto de organizações e pessoas que exercem influência nas discussões e na adoção da sustentabilidade pelas empresas, são eles:

1) Acadêmicos e professores de sustentabilidade, responsáveis por promover a disseminação do conhecimento sobre a temática e pela formação dos próprios profissionais atuantes na área em empresas.

2) Institutos e ONGs especializados na temática, com papel decisivo para a evolução da sustentabilidade no Brasil, dentro e fora das organizações.

3) Consultores de sustentabilidade, que desempenham um papel relevante de troca de informações e melhores práticas na área, influenciando diretamente o exercício da sustentabilidade nas empresas.

Para o primeiro subgrupo, procuraram-se pessoas que tivessem impacto nas discussões conceituais sobre a sustentabilidade e/ou na formulação de programas de ensino para a sustentabilidade em instituições de destaque. Tentou-se contato com diversos acadêmicos de renome na área, mas as entrevistas não foram viabilizadas. Felizmente uma das tentativas foi bem sucedida, resultando na participação de uma das coordenadoras de um dos cursos de sustentabilidade mais representativo do país.

Para o segundo subgrupo, buscou-se os institutos de referência na área, personagens importantes da história de desenvolvimento da sustentabilidade no país e nas organizações.

Para o terceiro subgrupo, focou-se em consultorias que tenham implementado programas de sustentabilidade em um número considerável de empresas, com uma quantidade e abrangência suficiente de serviços para serem consideradas relevantes.

No segundo grande grupo de pesquisa temos as empresas. Para estas, foram procuradas aquelas de grande porte por considerar que, pela sua rede de

fornecedores, parceiros e clientes, elas podem influenciar as suas cadeias na adoção de práticas sustentáveis. Integram o universo dessa pesquisa empresas que também tenham passado por algum tipo avaliação sobre suas práticas sustentáveis e então tenham sido reconhecidas pelo mercado por sua atuação. Para balizar este reconhecimento, utilizou-se como critério a indicação nos últimos cinco anos da empresa em premiações da área ou sua presença nos índices de sustentabilidade de bolsa de valores, que avaliam o desempenho empresarial em relação a ações sustentáveis.

Nesse grupo foram incluídos também dois interlocutores que atuam como fomentadores de políticas de sustentabilidade nas empresas, a FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo) a BM&F Bovespa. Eles foram elencados nesse grupo, e não no de especialistas, por entender-se que, apesar de completamente diferentes entre si, a atuação das duas organizações funcionam como indutoras da aplicação da sustentabilidade nas empresas e a atividade dos profissionais que as representaram se aproxima mais da prática de mercado do que de especialistas. Além disso, como buscamos percepções pessoais do entrevistado, as profissionais de ambas as organizações possuem histórico anterior de atuação em sustentabilidade em outras empresas privadas, o que reforça uma visão formada na prática de mercado.

A apresentação desse trabalho está estruturada em cinco capítulos, que objetivam contextualizar o cenário atual de desenvolvimento da sustentabilidade e de seus desdobramentos no mundo corporativo, levantando discussões fundamentais para o entendimento do tema.

No capítulo 1, *"A Sustentabilidade"*, com vistas na apreensão do momento de desenvolvimento da sustentabilidade em nossa sociedade, é realizada uma breve revisão histórica dos acontecimentos que marcaram sua evolução, passando por embasamentos teóricos fundamentais para a compreensão do conceito, e finalizando com uma discussão sobre sua aplicação nas organizações.

No capítulo 2, *"A construção do significado da sustentabilidade no ambiente de consumo"*, com caráter de contextualização, é feita uma reflexão sobre os aspectos individuais de consumo e do consumidor na sociedade contemporânea. O consumo é aqui abordado em sua perspectiva simbólica e individual, como possível elemento de mudança coletiva, neste caso, incrementando as pressões para que as organizações adotem práticas sustentáveis.

O capítulo 3, *"Organizações e comunicação organizacional"*, é dedicado a debater o cenário mutante no qual as organizações estão inseridas e as consequências dessas transformações nos relacionamentos das empresas com seus mais diversos públicos. Esse novo panorama altera profundamente a perspectiva da comunicação organizacional, representando um novo desafio para atuação dos profissionais de comunicação e relações públicas. O papel da comunicação para a construção da sustentabilidade no ambiente organizacional também é abordado nesse debate.

O capítulo 4, *"Entendendo os olhares sobre a sustentabilidade: visão de especialistas e visão do mercado"*, apresenta as percepções e interpretações da pesquisa de campo. São ponderados os principais apontamentos dos entrevistados sobre a sustentabilidade, sobre os desafios para sua implantação nas empresas e possíveis caminhos para sua evolução no ambiente corporativo.

No capítulo 5, *"Percepções sobre a simbologia e a aplicação da sustentabilidade nas organizações"*, com o qual finalizamos este trabalho, é apresentada uma reflexão sobre duas questões percebidas pela pesquisadora no processo de análise das entrevistas: a possibilidade de uma abordagem mais positiva para a sustentabilidade e a proposta de uma classificação dos atuais níveis de aplicação da sustentabilidade nas empresas.

# 1. OBJETO

O objeto deste estudo é a concepção da sustentabilidade vista pela ótica de diferentes agentes influenciadores para sua adoção nas empresas, no contexto empresarial brasileiro.

Para tal, é preciso discutir em profundidade o conceito da sustentabilidade com profissionais atuantes na área de sustentabilidade nas empresas e também especialistas no tema, ou seja, atores que constituem uma rede de influência para a adoção da sustentabilidade no ambiente corporativo, como representantes de institutos especializados, consultorias focadas na sua implementação em empresas e acadêmicos que fomentam a discussão e lecionam sobre o assunto.

A partir destas conversas deve emergir o objeto, ou seja, o conceito de sustentabilidade que tem sido utilizado por estes influenciadores em suas atuações cotidianas, e suas diferentes interpretações.

A sustentabilidade é um objeto interessante de estudo, pois se trata de um valor ainda em formação no ambiente de negócios no Brasil e no mundo. Apesar de o termo ter ganhado maior relevância nos últimos anos, a sustentabilidade ainda é entendida e aplicada de forma difusa pelas organizações, com simplificações de seu significado, percepções errôneas e dificuldades para incorporá-la na prática cotidiana das empresas e, especialmente, em seu planejamento de longo prazo.

Portanto, há um grande interesse pelo tema, justificado pela consciência crescente da sociedade e das organizações sobre sua importância e pela ainda carente literatura sobre sua aplicação no mundo das organizações. Sob a perspectiva da comunicação organizacional, a temática também desperta amplo interesse, uma vez que as mudanças que ela implica altera todo o panorama da comunicação, trazendo novas premissas para o relacionamento das empresas e seus públicos. Em um contexto de mutações já recorrentes, a

sustentabilidade deverá representar uma profunda transformação, trazendo um novo patamar ético e responsável para a atuação das empresas, que serão mais fortemente pressionadas a adotá-la quanto maior for o nível de conscientização da sociedade e dos consumidores.

## 2. PRESSUPOSTOS

Ao observarmos os entendimentos amplos e complexos propostos por diversos estudiosos sobre a sustentabilidade e a prática das empresas, parece haver um descompasso na perspectiva do olhar e na abordagem da questão entre as duas esferas.

Tal percepção traz a motivação dessa pesquisa: entender se de fato isso ocorre e de que forma. Sendo assim, a pesquisa se propõe a buscar indícios dessa diferença de entendimentos que se dá quando o conceito macro da sustentabilidade é adaptado à realidade e ao tempo das organizações.

Portanto, para esse estudo, partimos do pressuposto que a sustentabilidade passa por um processo de ressignificação quando é traduzida para o ambiente corporativo, que por vezes pode simplificar e esvaziar seu sentido essencial.

Um segundo pressuposto, derivado do primeiro, é que, se existe essa ressignificação de sentidos para a sustentabilidade, o entendimento dos profissionais atuantes na área de sustentabilidade em empresas pode ser diferente da interpretação dada a ela por especialistas da área.

Um terceiro pressuposto, o qual engloba toda essa discussão, é que a busca pela sustentabilidade será um processo inevitável para a sociedade e para as empresas. Com o agravamento da crise ambiental que deve se intensificar nos próximos anos, se tornará imprescindível um novo modelo de desenvolvimento com maior equilíbrio entre a atividade humana e a conservação da natureza,

tornando viável a sobrevivência humana nesse planeta. E independente do tempo que leve para ser pensado, aceito e incorporado, esse novo paradigma já começa a se delinear.

A partir dessa premissa, a importância de se pensar a sustentabilidade nas organizações se torna ainda mais latente, pois parece ser questão de tempo para que essa tendência se torne uma cobrança cada vez mais real.

Esses pressupostos foram investigados na captação das informações primárias deste estudo, e a sua observação ou não na fala dos entrevistados, entre outras informações discutidas nas entrevistas, foram os elementos geradores das discussões e conclusões deste estudo.

## 3. JUSTIFICATIVA

A sustentabilidade é um tema de relevância crescente em nossa sociedade, envolvendo discussões e acordos entre países, governos e organizações. Especialmente a partir dos anos 2000, o tema tem impactado fortemente a atuação de empresas dos mais diversos setores, que vem se adaptando a um novo patamar de exigências de seus mercados e gradualmente desenvolvendo políticas de sustentabilidade em suas atividades. Por outro lado, o envolvimento crescente das empresas com a sustentabilidade traz reflexos em suas ações de comunicação, e por consequência, também influencia a formação do conceito no imaginário social, colaborando para a concepção do sentido do termo e muitas vezes sua simplificação e esvaziamento.

Entendida como um novo paradigma que transformará de forma profunda as relações do individuo com a sociedade, com o consumo e com as empresas, a sustentabilidade implica a revisão de valores fundamentais da nossa vida social e deve figurar como um dos principais desafios para as organizações nas

próximas décadas. Os novos papéis sociais atualmente já atribuídos às organizações tendem a se expandir e intensificar quanto maior for o grau de consciência da sociedade sobre a relevância da sustentabilidade. Como atores corresponsáveis pelo desenvolvimento de uma forma de viver mais justa, social e ambientalmente mais equilibrada, as organizações serão impelidas a assumirem essa agenda, na qual a transparência e a atuação responsável não serão mais um diferencial e sim uma premissa. Por isso, elas precisam inserir essa discussão em suas pautas e estratégias, buscando entender como aplicar a sustentabilidade em seus negócios, sob a pena de tornarem-se obsoletas em uma sociedade mais conscientizada e exigente.

> (...) as organizações, ao mesmo tempo em que enfrentam novas exigências sociais, como uma opinião pública mais vigilante e públicos mais conscientes dos seus direitos, se veem ao mesmo tempo obrigadas a conciliar seus interesses comerciais e retornos financeiros com ações guiadas pelos princípios de sustentabilidade social (KUNSCH, 2009, p.62).

Para a comunicação organizacional a sustentabilidade também representa um enorme desafio, pois é por meio dela que as empresas poderão posicionar-se perante seus diversos públicos, dando sentido ao que a sustentabilidade representa para elas, ao como a interpretam e a aplicam.

Com vistas na atualidade e no imperativo desse assunto para as organizações contemporâneas e para o campo da comunicação organizacional, ele tornou-se foco dessa pesquisa, buscando olhares que possam contribuir para seu entendimento. Acredita-se que o estudo e melhor compreensão das interconexões entre esses conhecimentos possam trazer novas perspectivas de abordagem, contribuindo para o desenvolvimento da sustentabilidade nas organizações.

# 4. OBJETIVOS

Como objetivo geral, procuramos:

- Investigar as impressões a cerca da visão de especialistas e de mercado sobre a sustentabilidade, suas diferentes perspectivas e complementaridades, contribuindo para o estudo da sustentabilidade nas organizações brasileiras.

Como objetivos específicos, buscamos:

- Apresentar os olhares de especialistas sobre a temática da sustentabilidade e sua aplicação nas empresas brasileiras;
- Levantar percepções de como os profissionais atuantes na área de sustentabilidade em empresas que possuem preocupação com a temática entendem o conceito;
- Analisar se há e como se expressa a dissonância de visões da sustentabilidade de estudiosos do tema e de profissionais do mercado.

# 5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada para embasar essa dissertação foi a Hermenêutica de Profundidade (HP), tendo como referência a teorização de John B. Thompson (1995). A HP é uma metodologia de interpretação que busca a compreensão das formas simbólicas do mundo social, as produções simbólicas dos sujeitos. Segundo Thompson, a construção simbólica envolve compreensão e interpretação, uma vez que o objeto da investigação é ele mesmo um território pré-interpretado. Assim, o que se pode oferecer na análise hermenêutica é uma reinterpretação de um campo pré-interpretado (THOMPSON, 1995).

Thompson entende que os processos de compreensão e de interpretação constituem uma dimensão metodológica que está tanto no início como no final do conhecimento, e por isso se utiliza de um “enfoque tríplice”: 1) parte da compreensão que se tem de uma determinada forma simbólica na vida cotidiana (interpretação da doxa), 2) analisa objetivamente esta interpretação preliminar (inter-relacionando métodos), e 3) reinterpreta o significado da forma simbólica (THOMPSON, 1995).

Nessa dissertação iremos concentrar nosso enfoque nas fases 1 e 3 da análise hermenêutica, buscando inicialmente uma apreciação sócio-histórica para entender as condições de produção, circulação e difusão das formas simbólicas. Nesse sentido, buscaremos contextualizar as condições de surgimento e desenvolvimento da sustentabilidade, abordando as relações de tempo/espaço envolvidas, de estrutura social, dos meios de produção, dos meios técnicos, e outras variáveis representativas para o entendimento da estrutura e sentido que circundam o tema, conforme propõe a abordagem focada nos contextos históricos dos interlocutores de Thompson.

Em seguida, com base nas percepções levantadas na pesquisa empírica, iremos interpretar / reinterpretar os significados da sustentabilidade considerando os diversos contextos de recepção e formação dos significados dos sujeitos envolvidos, elaborando uma reconstrução do que foi dito. Nesse momento fica latente a subjetividade dessa análise, considerando que essa interpretação criativa do significado envolve também a perspectiva do analista/ enunciador, no caso da pesquisadora dessa dissertação. As visões apontadas por especialistas e pelos profissionais do mercado serão reinterpretadas e analisadas sob a ótica da pesquisadora, cujo repertorio e entendimento sobre o tema também interferem nesse processo.

*Capítulo 1*

# A SUSTENTABILIDADE

A sustentabilidade é um assunto cada vez mais presente em nossa sociedade, conquistando destaque junto à opinião pública nos últimos anos e passando a fazer parte dos assuntos e preocupações de interesse global. Contudo, os desafios que ela representa são amplos e complexos, necessitando de conhecimentos multidisciplinares e reflexões profundas para seu entendimento.

Buscando contextualizar essa abrangência e posicionar o momento de desenvolvimento do tema, serão realizadas a seguir algumas ponderações, iniciando por uma breve revisão histórica dos acontecimentos que marcaram a evolução da temática, passando por reflexões fundamentais para a compreensão do conceito, e finalizando com uma rápida discussão sobre sua aplicação nas organizações.

## 1.1. Origem e desenvolvimento da sustentabilidade

A sustentabilidade é um conceito de crescente importância, trazendo uma discussão fundamental e urgente para países, governos, indivíduos e empresas. Com o agravamento da crise ambiental e maior consciência da sociedade civil sobre a importância do tema, ela passou a figurar de forma mais intensa na pauta das discussões de âmbito global. Para nos situarmos no momento atual da sustentabilidade em nossa sociedade, propõe-se uma breve revisão histórica dos principais acontecimentos que marcaram sua trajetória de desenvolvimento, e uma reflexão sobre as conceituações de alguns autores relevantes para a interpretação da sustentabilidade em sua amplitude, e de sua aplicação no mundo corporativo.

O primeiro fato histórico desse movimento foi em 1972 com a “Primeira Conferência Mundial sobre O Homem e o Meio Ambiente”, realizada pela ONU em Estocolmo, na Suécia. Conforme aponta a linha do tempo da sustentabilidade do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS)[1], o evento foi o embrião da discussão do conceito de sustentabilidade. Posteriormente, nos anos 80, Lester Brown, fundador do *Earth Policy Institute*, cunha pela primeira vez o termo sustentabilidade.

Nesse início de trajetória, o principal marco foi a clássica definição de desenvolvimento sustentável que até hoje é a mais aceita e difundida. Como esclarece Kunsch, ela foi proposta pela ONU no relatório Brundtland de 1987, fruto dos estudos na década de 1980 da sua Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e define desenvolvimento sustentável como “aquele que atende as necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem às suas necessidades e aspirações” (KUNSCH, 2009, p.59).

O relatório de Brundtland foi base para acontecimentos posteriores, como a Rio-92 ou ECO-92, evento que reuniu maior número de chefes de Estado da história e foi um marco na conscientização sobre o assunto, consolidando a clássica definição da ONU. Desse evento originou-se também a Agenda 21, documento que estabeleceu a importância de cada país se comprometer a refletir como todos os setores da sociedade podem cooperar no estudo de soluções para os problemas socioambientais (KUNSCH, 2009). Cada país desenvolve a sua Agenda 21 e no Brasil as ações prioritárias são os programas de inclusão social, a sustentabilidade urbana e rural, a preservação dos recursos naturais e minerais e a ética.

---

**1** A linha do tempo da sustentabilidade proposta pelo CEBDS é bastante completa e foi a base de pesquisa sobre os acontecimentos históricos aqui apresentados: http://www.cebds.org.br

Ainda sobre as abordagens e eventos mundiais, destaca-se em 1997 a assinatura do Protocolo de Kyoto, com metas de redução de gases de efeito estufa; em 2000 a Cúpula do Milênio da ONU em Nova Iorque, que teve como resultado a Declaração do Milênio com os 8 Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM); em 2002 a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável, conhecida como Cúpula do Milênio ou Rio+10, em Johannesburgo; em 2006 a publicação Relatório Stern, de autoria do ex-economista-chefe do Banco Mundial Nicholas Stern, sob encomenda do governo da Inglaterra, indicando a necessidade de agir imediatamente para evitar o custo dos piores cenários futuros; em 2007 a publicação pelo IPCC (Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas) do quarto relatório sobre mudanças climáticas, mostrando o resultado de pesquisas que apontam com precisão os perigos crescentes do aquecimento global - o que rendeu ao IPCC e ao ex-vice-presidente norte-americano Al Gore o Prêmio Nobel da Paz; e em 2009 a 15ª Conferência das Partes na Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (COP-15), em Copenhague, que mobilizou a atenção mundial em um nível nunca antes visto na busca de um caminho para o problema da mudança climática. O evento resultou em enorme frustração, pois não houve consenso entre os países e nenhum acordo foi sancionado, colocando em dúvida a capacidade da ONU para tratar de temas dessa natureza e trazendo questionamentos sobre a disposição dos governos em comprometer-se de fato com um tema tão sério e com tamanhas consequências.

Essa dificuldade recorrente em concretizar em termos práticos as intenções de acordos propostos nesses e em tantos outros eventos realizados ao longo dos últimos 40 anos, demonstra claramente o quão complexa e difícil a sustentabilidade é. Em 2012, houve também a Rio+20, Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, realizada no Rio de Janeiro, cujo principal objetivo foi renovar e reafirmar a participação dos líderes dos países com o desenvolvimento sustentável. O documento final intitulado “O Futuro que Queremos” traz a promessa da criação dos Objetivos do

Desenvolvimento Sustentável (ODS), diretrizes de políticas públicas e investimentos empresariais em todo o mundo, de forma similar aos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) adotados desde 2000. Ainda no mesmo ano, foi realizada a 18ª Conferência das Partes na Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (COP-18), em Doha, no Catar, cujo principal resultado foi a prorrogação do protocolo de Kyoto até 2020.

Portanto, é notável que mesmo com a intenção dos países e organizações de participarem de fóruns para a discussão da sustentabilidade, a sua aplicação prática ainda é pouco efetiva. Para um grande grupo de países e organizações, a prática da sustentabilidade implica em uma redução do potencial de crescimento, efeito que se não há consenso de que realmente deva acontecer, implica em um preço que poucos estão dispostos a aceitar.

Entretanto, todo esse crescimento tem gerado um impacto superior à capacidade de nosso planeta absorver, e em algum momento esse déficit precisará ser equilibrado. Nesse sentido, os dados sobre os limites do planeta em relação à atividade humana são realmente alarmantes. Segundo a organização americana *Global Footprint Network*[2], a população mundial consome hoje 50% mais recursos naturais do que o planeta é capaz de repor. A chamada pegada ecológica calcula a pressão do ser humano sobre o planeta, medindo a rapidez com que consumimos recursos naturais e produzimos resíduos, em comparação com a capacidade do planeta de absorver esses resíduos e gerar novos recursos. A humanidade usa o equivalente a 1,5 planetas, o que significa que atualmente a Terra leva um ano e seis meses para regenerar o que usamos em um ano. Se este fato já é alarmante por si só, estudos indicam que potencialmente esta taxa irá se acentuar nos próximos anos. Se toda a população tivesse o mesmo padrão de vida dos norte-americanos seriam necessários cinco planetas para suprir nosso consumo. Cenários moderados da ONU sugerem ainda que se o atual nível de

---

**2** Informações disponíveis no site: http://www.footprintnetwork.org/

crescimento da população e de consumo continuarem, por volta de 2030, precisaremos ao equivalente a dois planetas Terra.

Ainda que hoje haja maior concordância sobre os impactos que os seres humanos têm sobre o planeta, há uma enorme dificuldade para se chegar a um consenso dos caminhos e das medidas que devem ser tomadas para se atingir a sustentabilidade. O assunto não tem fácil resolução, envolvendo questões delicadas que mexem com interesses e paradigmas conflitantes. O próprio modelo econômico no qual se funda nossa sociedade é questionável do ponto de vista da sustentabilidade. Afinal, para se atingir a sustentabilidade é preciso rever o conceito do crescimento econômico atrelado ao incremento do consumo, o que subverte a lógica corrente das empresas, e mesmo dos cálculos do PIB pelos países.

A sustentabilidade demanda discussões profundas, mesmo do ponto de vista teórico, que procuraremos elucidar com a discussão de autores deste campo a seguir.

## 1.2. Discussões sobre o conceito da sustentabilidade

Para refletirmos sobre os desafios da sustentabilidade recorreremos a alguns autores cujos pensamentos nos ajudam a compreendê-la em sua complexidade e totalidade.

Embora a discussão sobre a sustentabilidade esteja em pauta há mais de 40 anos, sua construção como valor no imaginário social ainda é confusa, sendo utilizada das mais diversas formas, na maior parte das vezes com sentido generalista e sem a profundidade que exige. Ela está revestida de uma imagem que se assemelha a noção de continuidade, do politicamente correto, com viés fortemente ambientalista.

> Hoje, devido a uma evolução que ainda vai demandar tempo para ser bem entendida, o substantivo - sustentabilidade - passou a servir a

> gregos e troianos quando querem exprimir vagas ambições de continuidade, durabilidade ou perenidade. Todas remetendo ao futuro (VEIGA, 2010, p.12).

A perspectiva de diversos governos e empresas acerca da sustentabilidade está bastante distante da sua compreensão como um novo paradigma para o desenvolvimento de nossa sociedade, um desenvolvimento que obrigatoriamente não pode ser medido pelo consumo e pelo capital, tal qual hoje se propõe.

Os especialistas em sustentabilidade trabalham com conceituações amplas e complexas, muito diferentes da maneira como o mercado parece ressignificar o termo. Autores de diversas áreas envolvidos com a temática, como Veiga (2010), Abramovay (2013), Leff (2007), Boff (2012), entre outros, defendem que a sustentabilidade é um valor multidisciplinar e complexo, que para ser pensado e aplicado em sua amplitude, necessita de uma verdadeira revisão da maneira como o ser humano se relaciona com o mundo, com o outro e com a natureza. O pensamento economicista atual, no qual o desenvolvimento - pessoal, de grupos e até de nações - é medido em termos de aumento do consumo, é totalmente contrário à ideia de desenvolvimento sustentável. Ou seja, não há possibilidade real de um mundo sustentável sem que o consumo, grande motor da evolução de nosso tempo, seja colocado em xeque (VEIGA, 2010; ABRAMOVAY, 2013; LEFF, 2007; BOFF, 2012).

Contudo, apesar da clareza dessa premissa, a imagem da sustentabilidade vem se definindo e ganhando força em consonância ao discurso consumista ao qual obviamente ela deveria se opor. Como um conceito simbólico e intangível, a sustentabilidade participa de um processo de ressignificação que a afasta de seu sentido necessário, adaptando-se às possibilidades de uso dentro do sistema mercadológico e econômico existente. Com isso, é observável uma serie de aplicações para o termo que pouco fazem sentido se pensadas de

forma mais profunda e realista, tudo e todos querem ser sustentáveis, pouco importando o que isso realmente deveria significar.

Até mesmo a conceituação mais difundida de desenvolvimento sustentável, consolidada pela ONU, não é unanime, sendo criticada por alguns autores. Jose Eli da Veiga (2010), por exemplo, a rejeita por acreditar não ser possível falar genericamente de necessidades, presentes ou futuras, sem que se discutam os padrões de consumo contemporâneos. Assim, a ideia do que é necessidade é relativa, e reflete os valores de uma sociedade baseada no consumo e na exploração da natureza. Para o autor, pensar a sustentabilidade significa justamente questionar o crescimento econômico, baseado no aumento ininterrupto do consumo, como o mais importante pilar de nosso tempo - que afastou a economia da ética e a sociedade da natureza. Com uma visão crítica do desenvolvimento sem limites, José Eli defende que a sustentabilidade depende de uma macroeconomia que além de reconhecer os sérios limites naturais à expansão das atividades econômicas, rompa com a lógica social do consumismo. Como elucida o autor,

> (...) se trinta anos foram suficientes para o termo sustentabilidade invadir o vocabulário coloquial, isso não quer dizer que também foi célere a mudança das concepções sobre os fatores que mais contribuem para o aumento da insustentabilidade global. Não houve mudança significativa no entendimento do que sejam os determinantes do progresso, da prosperidade ou do desenvolvimento: continuam a ser vistos como resultados diretos, lineares e unívocos do desempenho econômico (VEIGA, 2010, p. 41).

Com vistas nesse pensamento, o foco da discussão passa para a compreensão dos fatores que realmente impactam uma visão crítica da sustentabilidade. O problema não é simplesmente de conceituação e sim de compreensão do caminho que se está tomando rumo ao desenvolvimento sustentável, e as armadilhas que surgem desviando o foco da crise ambiental que estamos vivendo.

Nessa abordagem que evidencia a necessidade de reconexão do homem com a natureza, percebemos também o posicionamento de outros autores. Para Leonardo Boff (2012), sustentabilidade é “um modo de ser e de viver, exige o alinhamento das práticas humanas às potencialidades limitadas de cada bioma, e às necessidades das presentes e das futuras gerações” (BOFF, 2012, p.16). De acordo com o autor, uma sociedade é sustentável quando se organiza e se comporta de tal forma que consegue garantir, através das gerações, a vida dos cidadãos e dos ecossistemas na qual está inserida. Quanto mais uma sociedade se funda sobre recursos renováveis e recicláveis, mais sustentabilidade ostenta. A sustentabilidade se mede então pela capacidade de conservar o capital natural, permitir que ele se refaça e ainda, através do gênio humano, possa ser enriquecido para as futuras gerações. Deste modo, a lógica de desenvolvimento no sistema capitalista imperante contradiz a lógica da sustentabilidade, pois ele se entende como linear, ilimitado e supõe como interminável os recursos da natureza (BOFF, 2012).

Já Capra (2005) alude que o mundo é uma rede de fenômenos interligados e interdependentes, um todo integrado, no qual todos os organismos são partes nos processos cíclicos da natureza. Somente quando as respostas das ações do homem começaram a ser sentidas em catástrofes e na escassez de recursos é que se percebeu que o limite havia sido ultrapassado. Para se alcançar uma sociedade sustentável, o homem deve estar em constante interação com outros sistemas vivos, entendendo que é a natureza que sustenta a vida, fornecendo alimentos e regulando o equilíbrio do ecossistema (CAPRA, 2005).

O reconhecimento da interdependência do mundo e o reestabelecimento de vínculos perdidos nos reporta à questão da complexidade, na concepção de Edgar Morin (2003), para quem a complexidade tem como aspiração o resgate das ligações que são destruídas pelos cortes entre disciplinas, entre categorias cognitivas, sugerindo o pensamento complexo em lugar da simplificação e da fragmentação do conhecimento. O pensamento complexo busca conceber a

articulação, a identidade e a diferença entre as diversas dimensões da existência humana, entendendo o indivíduo como ser simultaneamente físico, biológico, social, cultural, psíquico e espiritual. Sendo assim, pode-se dizer que a sustentabilidade só é possível de ser compreendida em sua totalidade pelo pensamento complexo, recompondo os elos que foram quebrados por uma visão fragmentada e simplificadora do mundo (MORIN, 2003).

Nesta mesma linha, a conexão entre conhecimento e natureza e sua relação com a crise ambiental é assunto bastante explorado também por Enrique Leff (2007), economista e professor mexicano. Para o autor, a crise ambiental é, acima de tudo, um problema de conhecimento, pois nos leva a interrogar a forma com que estabelecemos nosso o conhecimento do mundo. O projeto de unificação por meio da ideia absoluta de uma razão ordenadora e dominadora fez o ser humano submeter a natureza às leis de suas certezas e seu controle. A “economização” do mundo, termo cunhado por Leff, e o predomínio da razão instrumental sobre as leis da natureza e sobre os sentidos da cultura culminaram na crise ambiental. A crise ambiental traz então o questionamento dessa lógica, abrindo, nas palavras do autor, “as comportas do caos e da incerteza” (LEFF, 2007).

Com isso, a crise ambiental parece anunciar o limite do projeto de crescimento e de uma produção sem limites. Ela exige, segundo Leff, um projeto de desconstrução da lógica unitária, da busca da verdade absoluta, do pensamento unidimensional, da ciência objetiva, do controle crescente do mundo, do domínio da natureza e da gestão racional do ambiente. Estabelece, portanto, um processo de “desconstrução” do pensado para se pensar o ainda não pensado.

> A complexidade ambiental implica uma revolução do pensamento, uma mudança de mentalidade, uma transformação do conhecimento e das práticas educativas, para se construir um novo saber, uma nova racionalidade que orientem a construção de um mundo de sustentabilidade, de equidade, de democracia. É um re-conhecimento do mundo que habitamos (LEFF, 2007, p.196).

Com vistas nas ponderações expostas por esses autores, percebe-se que a sustentabilidade é uma demanda das mais complexas, urgentes e desafiadoras. A construção de um futuro de sustentabilidade só será possível a partir de uma nova maneira do ser humano se relacionar com o mundo, com uma nova visão de mundo que pressupõe a revisão de conceitos e valores que hoje pautam a nossa vida social. Por isso, a sustentabilidade é muito mais que um desafio, é um ultimato a inércia de nosso sistema, que exigirá muito de todos.

### 1.3. O paradoxo do crescimento econômico e a sustentabilidade

Pensar a sustentabilidade implica a revisão de premissas que são as bases da nossa economia e sociedade. Veiga (2010) assinala duas revisões e transformações fundamentais: a transição da era fóssil para a de baixo carbono e a superação do PIB e da macroeconomia convencional. Como não se trata de um problema simples de ser equacionado, o autor avalia que o caminho está em reduzir a insustentabilidade do nosso sistema de produção e de vida. Ele aponta que esse combate à insustentabilidade é urgente no Brasil e no mundo, e se dará por meio da passagem para uma economia de baixa emissão de carbono e para outra perspectiva de crescimento econômico (VEIGA, 2010).

Essa transição certamente não será algo simples e realizável no curto prazo. Dependerá tanto da descoberta de novas tecnologias e formas de energia realmente capazes de substituir as fosseis, assim como de uma modificação no pensamento e na lógica do desenvolvimento baseado no consumo e na prosperidade econômica das nações (VEIGA, 2010).

Com o aumento do apelo para a redução da insustentabilidade de nosso sistema, um dos caminhos usados pelo mercado foi a adoção da eco eficiência como solução para o impacto ambiental da produção de bens. O conceito de eco eficiência trata da aplicação da tecnologia para reduzir o impacto que a produção e o consumo de produtos e serviços trazem para o meio ambiente.

Em especial, ele preza pela redução das emissões na fabricação e descarte de produtos, como, por exemplo, a redução da utilização de materiais plásticos e embalagens na produção e a maior eficiência da utilização de energia na fabricação de produtos. Com tecnologias cada vez mais eficientes, hoje é possível se produzir mais com menos, evitando o desperdício de matéria-prima e recursos. A indústria evoluiu enormemente nesse quesito e por muito tempo a conquista da eco eficiência como abordagem para o desenvolvimento sustentável foi vastamente defendida pelo mercado, ganhando espaço com apoio do banco mundial (VEIGA, 2010).

Contudo, essa posição foi radicalmente contestada com a publicação do relatório *Prosperity without grownth*, em 2009, pela Comissão de Desenvolvimento Sustentável inglesa. O relatório mostrou que ganhos de eficiência não reduzem escalas, ou seja, não levam a reduções absolutas do consumo. A redução do gasto energético e de materiais por unidade de produto pode até, ao contrário, levar ao aumento geral do consumo graças à redução de custos, acontecendo o chamado “efeito rebote” (VEIGA, 2010, p.25). O “efeito rebote” acontece quando mesmo com a redução do impacto ecológico de uma unidade de produto, o aumento da quantidade de produtos faz com que o impacto total seja de fato aumentado. Para minimizar os impactos na natureza é preciso, portanto, reduzir as emissões de gases do efeito estufa não somente por unidade produzida, mas em termos absolutos.

Portanto, a adoção da sustentabilidade não passa apenas pelos processos produtivos, mas sim por um entendimento amplo e holístico sobre a produção e o consumo. Afinal, apesar de todo esse movimento nos últimos anos, as inúmeras ações desenvolvidas não trouxeram resultados em termos de escala na redução da insustentabilidade de nosso sistema produtivo, muito pelo contrário.

Tal constatação se torna ainda mais preocupante se pensarmos sobre a natureza e a dinâmica de funcionamento das empresas, mais voltadas a questões de curto e médio prazo, a sua própria sobrevivência e lucro. É difícil

imaginar que possa partir delas um questionamento tão intenso e até mesmo contrário a sua lógica de operação atual.

Não se trata, no entanto, de desmerecer as iniciativas e os esforços empreendidos até então, e sim assinalar a enorme complexidade de mudanças que um mundo realmente sustentável exigiria. Em termos amplos, significaria a completa revisão do nosso sistema econômico no qual o desenvolvimento é medido pelo aumento do consumo. Em uma perspectiva focada nas organizações, significaria o reconhecimento das limitações de sua atuação e de suas próprias motivações em promover um movimento tão profundo que poderia levar até ao questionamento de sua própria razão de existir. Sendo assim, embora as organizações insiram o discurso sustentável em suas pautas e ações, trata-se de uma aproximação limitada e que se dá às margens de sua verdadeira significação e problemática.

Para as empresas, entende-se que tais transformações só serão realmente incorporadas como cerne de suas preocupações quando os conceitos sobre sustentabilidade forem absorvidos pela opinião pública em sua versão mais complexa, com o entendimento do quanto hoje estamos distante dela. Essa consciência pode levar a uma perspectiva diferente de hábitos de consumo por uma parte crescente da população. As mudanças devem começar pelos hábitos de consumo atuais, com uma preocupação maior da população sobre seus impactos no meio ambiente. Quando esse valor estiver verdadeiramente arraigado na sociedade, poderá haver a cobrança de posturas mais comprometidas e diferenciadas por parte das empresas, que serão empurradas para mais essa transformação.

### 1.4. A sustentabilidade nas organizações - desenvolvimento e aplicações

No mundo corporativo, a preocupação com o desenvolvimento sustentável adquiriu maior relevância e consistência a partir dos anos 2000, como reflexo da intensificação da temática em âmbito mundial nos anos de 1990 e da maior

pressão social por seu engajamento. No Brasil, após a realização da Rio-92, houve uma grande exposição do tema e a criação de uma série de instituições e ONGs focadas em seu fomento, o que foi crucial para a materialização do assunto e sua aproximação com o mundo das organizações.

Ainda em 1992[3] foi instituída a Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável - FBDS, com o objetivo de implementar as convenções e os tratados aprovados no evento, conciliando conhecimento e capacidade gerencial. Em 1995, como fruto do processo de redemocratização país, do fortalecimento da sociedade civil e da conscientização do empresariado brasileiro é criado o Gife (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas), que reúne empresas que fazem investimento social privado.

Em 1997 temos no país a criação do CEBDS, com o objetivo de integrar os princípios e as práticas do desenvolvimento sustentável no contexto dos negócios. O CEBDS atua por meio da articulação junto aos governos e a sociedade civil, além de divulgar os conceitos e práticas mais atuais do tema. Foi fundado por um grupo empresários atento às mudanças e oportunidades que a sustentabilidade trazia, e hoje reúne mais de 70 dos maiores grupos empresariais do país, com faturamento de cerca de 40% do PIB e responsáveis por mais de um milhão de empregos diretos. O órgão é o representante no Brasil da rede do *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), que conta com quase 60 conselhos nacionais e regionais em 36 países e de 22 setores industriais, além de 200 grupos empresariais que atuam em todos os continentes.

Em 1998 é fundado o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, com o propósito de auxiliar as empresas instaladas no Brasil a assimilar o conceito de responsabilidade social empresarial e incorporá-lo ao dia a dia de

---

**3** Para essa contextualização histórica serão utilizadas novamente as informações apresentadas na Linha do tempo da sustentabilidade proposta pelo CEBDS: http://www.cebds.org.

sua gestão, em um processo contínuo de avaliação e aperfeiçoamento. Em 17 anos de atuação, o Ethos teve um papel fundamental de suporte na tradução do conceito de responsabilidade social para a prática das empresas, estimulando e dando diretrizes para seu envolvimento voluntário com o tema.

Na mesma direção de adoção voluntária de politicas e boas praticas, destaca-se também a incorporação das diretrizes da *Global Report Initiative* (GRI) para relatórios anuais de sustentabilidade, criadas em 1997 e lançadas em português em 2001. A GRI é uma instituição com atuação mundial, e as diretrizes por ela criadas tornaram-se o padrão para relatórios de sustentabilidade em todo o mundo. No Brasil, embora não haja uma legislação que obrigue as empresas a reportar suas iniciativas, esse processo tem se consolidado especialmente nos últimos 10 anos, devido a pressões do próprio mercado, dos consumidores e da sociedade.

A atuação desse conjunto de instituições mostra que a preocupação empresarial com prática sustentável existe, mesmo que tal mobilização não tenha ocorrido de forma uniforme e abrangente em todo o universo de empresas. Além disso, esse movimento não ficou restrito apenas as empresas industriais, se expandindo para outros segmentos.

O setor financeiro, principal financiador de investimentos para empresas, também passou a incorporar o pensar sustentável em suas práticas de investimentos.

Em 1999 surge o primeiro índice de sustentabilidade para bolsa de valores, o Índice Dow Jones de Sustentabilidade, da bolsa de Nova Iorque. É o primeiro índice global que acompanha o desempenho financeiro das companhias líderes em sustentabilidade em todo o mundo - um importante passo para a entrada mais efetiva da sustentabilidade no mundo financeiro. O movimento é seguido em 2001 pela Bolsa de Londres, que em parceria com o *Financial Times,* lança o FTSE4 Good; e pela Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo), que em 2005 lança o ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial). Todos esses índices

avaliam o desempenho das empresas sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, buscando fomentar um ambiente em consonância com as demandas de desenvolvimento sustentável.

Esse movimento é extremamente relevante não somente do ponto de vista prático dos negócios, ao permitir que empresas que se destacam em suas práticas sustentáveis consigam se posicionar; mas também do ponto de vista simbólico, sinalizando que a sustentabilidade também pode trazer vantagens competitivas e gerar retornos financeiros, conseguindo atingir com a linguagem adequada um setor tão importante para a evolução da temática em termos globais. O engajamento do mercado financeiro, entendendo seu papel de financiador que pode optar por investir em projetos alinhados com princípios sustentáveis ou não, é um passo essencial.

Nesse sentido, em 2003, foram estabelecimentos os "Princípios do Equador"[4], desenvolvidos pelo IFC (*International Finance Corporation*) - braço financeiro do Banco Mundial - em conjunto com uma série de bancos privados, firmando critérios de análise de risco socioambiental no financiamento de projetos acima de 50 milhões de dólares - valor que foi reduzido para 10 milhões de dólares em 2006. Dez dos maiores bancos no financiamento internacional de projetos na época (ABN Amro, Barclays, Citigroup, Crédit Lyonnais, Crédit Suisse, HypoVereinsbank (HVB), Rabobank, Royal Bank of Scotland, WestLB e Westpac), responsáveis por mais de 30% do total de investimentos em todo o mundo, lançaram as regras dos Princípios do Equador em suas políticas de concessão de crédito. Em 2005, UNEP (*United Nations Environment Programme*, ou PNUMBA em português - Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente) lança os Princípios para o Investimento Responsável (PRI)[5], representando o compromisso dos grandes investidores institucionais do mundo de investir em negócios sustentáveis. O PRI foi lançado oficialmente na Bolsa de Valores de Nova Iorque, com a presença do então Secretário Geral

**4** Mais informações em: http://www.equator-principles.com/

**5** Mais informações em: http://www.unpri.org/

da ONU, Kofi Annan e, em seguida, foi lançado em Paris. O lançamento do PRI no Brasil ocorreu em maio de 2006 no Rio de Janeiro e em abril de 2007 houve uma cerimônia de adesão dos signatários brasileiros, na sede da BM&FBovespa, em São Paulo.

O surgimento dessas instituições e o estabelecimento desses padrões e acordos evidenciam um avanço nos últimos anos, ao menos em termos de modelos e referências para aplicação da sustentabilidade no meio empresarial.

No que diz respeito às conceituações que embasam essa prática, tem-se no modelo do tripé da sustentabilidade (*triple bottom line*) de John Elkington (2001) a maior referencia, bastante difundida e aceita. O tripé aponta que a gestão empresarial deve se apoiar em três pilares: o social, o econômico e o ambiental, inserindo assim a preocupação com os aspectos sociais e ambientais aos negócios, além da já inerente perspectiva econômica (ELKINGTON, 2001). O pilar econômico trata dos resultados financeiros da organização, abarcando tradicionalmente o capital físico e financeiro, e sendo estendido para o capital humano, intelectual, natural e social. O pilar ambiental diz respeito a eco eficiência, ou seja, a produção de bens e serviços a preços competitivos, com a redução gradual dos impactos ecológicos e do uso de recursos durante o ciclo de vida até chegar a um nível suportável pelo planeta. O pilar social aprecia as demandas de bem-estar social, com foco na diminuição das desigualdades sociais, no respeito e no envolvimento das comunidades no negócio (ELKINGTON, 2001). A ideia do *triple bottom line* foi tão bem assimilada que se popularizou com slogan dos três “pês”, sintetizado pelo trio de palavras em inglês que começam com a letra "p": *profit, planet, people*.

Contudo, adoção irrestrita e ampla do tripé como padrão de estruturação das políticas de sustentabilidade nas empresas é vista com ressalvas por especialistas. Na interpretação de Baldissera e Kaufmann (2003), o *triple bottom line* “além de diretriz ou estratégia de gestão, tornou-se um modo de comunicar o fazer com sustentabilidade, de traduzir aos públicos de maneira

didática as estratégias e os resultados da gestão da sustentabilidade" (BALDISSERA E KAUFMANN, 2013, p. 65). Assim, os autores alertam que ao dispor de forma equilibrada os três pilares, o modelo tende a simplificar a noção de sustentabilidade, pois na realidade essa equiparação não é possível. Eles apontam que apesar de o tripé sugerir harmonia entre os pilares, o econômico tende a ser priorizado, especialmente por incentivar a realização de ações compensatórias - como reflorestamento, créditos de carbono, financiamentos sociais - buscando remediar a destruição socioambiental e precificando os recursos naturais para que não haja necessidade de as organizações abrirem mão da maximização dos lucros. Com isso, se por um lado gera responsabilização para corrigir consequências da ação cometida, por outro pode reduzir tudo a uma lógica econômica. Desse modo, ele permite que "as organizações mantenham o *modus operandi* da racionalidade econômica, implementando alguns ajustes que tornam o desenvolvimento sustentável um substituto do desenvolvimento convencional" (BALDISSERA E KAUFMANN, 2013, p. 68).

Com essa mesma perspectiva crítica, José Eli (2011) também argumenta sobre as limitações do conceito *triple bottom line*. Para ele, embora a expressão tenha se mostrado extremamente pedagógica para convencer empresas de que devem acrescentar a qualidade ambiental e a justiça social ao seu objetivo básico - a lucratividade, o tripé induz a uma visão muito simplista e redutiva, supondo que sustentabilidade possa se apoiar em apenas três pilares, excluindo as dimensões políticas, territoriais, culturais, psicológicas etc., e constitui um forte estímulo para que permaneçam separados no cérebro fenômenos que são absolutamente inseparáveis na realidade. O resultado dessa fragmentação de visão, facilitada e até justificada pelo modelo do *triple bottom line*, leva na prática à adoção desequilibrada de cada um dos pilares, tendência que já havia sido prevista pelo próprio Elkington ao conceituar o modelo, antecipando a facilidade com que as corporações se adaptariam às pressões relativas ao segundo "pê" - *planet* - e a resistência que ofereceriam em relação ao terceiro, *people*. "Cada vez mais, estamos pensando em termos

de 'três pilares', com enfoque na prosperidade econômica, na qualidade ambiental e no elemento ao qual as empresas tendem a fazer vistas grossas, a justiça social" (ELKINGTON, 2001, p. 33). Conforme reforça José Eli, essa problemática não ocorre somente nas empresas, sendo o enfrentamento das desigualdades a maior dificuldade encontrada também no âmbito de governos e nações. A adoção de um compromisso firme ao combate das desigualdades internacionais e sociais permanece como o maior tabu, sem o qual não será possível uma profunda mudança dos padrões de consumo e o desenvolvimento de uma sociedade realmente sustentável (VEIGA, 2011).

Apesar de suas limitações, o *triple bottom line* tem sido o parâmetro usado para se traduzir a complexa noção de sustentabilidade para a prática das organizações, colaborando na tarefa de incluir esses importantes atores nessa pauta. O poder das organizações e das grandes empresas tanto na formação do conceito quanto na agenda da sustentabilidade é fato notável e que merece destaque. A maioria das grandes organizações está hoje envolvida com projetos e ações de sustentabilidade, ajudando inclusive a disseminar o conceito e valorizá-lo como diferencial competitivo.

O papel e a influência das empresas nessa significação tem se destacado enormemente, podendo inclusive ser um dos fatores influenciadores para o desalinhamento entre o que realmente é desenvolvimento sustentável e como ele vem sendo entendido no imaginário social. Ao adaptar o conceito às possibilidades de suas ações práticas, as empresas acabam colaborando para que a temática seja encarada de forma superficial, associando o atributo “sustentável” a uma série de produtos, serviços e ações que não refletem a sustentabilidade em sua concepção correta. Reafirmada pela força da propaganda de grandes marcas, essa significação ganha espaço, possibilitando relações e significações impensáveis em uma visão mais crítica da sustentabilidade. Como pensar, por exemplo, um carro sustentável simplesmente por ele utilizar menos combustível, mas estimular o consumir desenfreado promovido pelas empresas automobilísticas aparentemente

alheias à crescente problemática da mobilidade nos grandes centros urbanos? Ou produtos que usam menos materiais em sua produção, mas duram menos precisando ser substituídos em intervalos de tempo cada vez mais curtos, consumindo mais recursos e gerando mais resíduos? E a empresa produtora de petróleo engajada em ações de sustentabilidade, como entender essa relação tão contraditória sem uma observação mais profunda? Sob uma interpretação abrangente e realista da sustentabilidade, muitas das ações hoje vendidas como sustentáveis parecem não fazer sentido, ou melhor, parecem ser apenas um passo inicial de maior preocupação das empresas com esse conceito, mas que ainda não atingiram o amadurecimento, a complexidade e a profundidade necessários para incorporá-lo em suas práticas.

Sobre este assunto, Dauvergne e Lister (2013), em seu livro intitulado *Eco-business: a big-brand takeover of sustainability*, publicado pelo MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) em 2013, e ainda sem tradução para o português, tratam de como a sustentabilidade foi transformada em uma poderosa ferramenta de negócios pelas grandes marcas globais. Os autores usam o termo *eco-bussiness,* livremente traduzido como “eco negócios”, para distinguir a prática dessas grandes marcas da noção mais abrangente de sustentabilidade, buscando enfatizar um olhar crítico sobre essa estratégia e evitar a já recorrente generalização e confusão da ideia de sustentabilidade. Sob a égide de promover a sustentabilidade, os eco negócios a utilizam para projetar uma imagem de responsabilidade social corporativa, o que tem se provado uma estratégia poderosa em uma economia globalizada, marcada pela turbulência financeira e uma necessidade de contínuo reposicionamento estratégico. Para os autores, mesmo contribuindo com a eficiência produtiva, a abordagem dos eco negócios não ajuda a frear as consequências ambientais e sociais, pois busca fundamentalmente a sustentabilidade dos grandes negócios, e não a sustentabilidade das pessoas e do planeta (DAUVERGNE E LISTER, 2013, p. 2). Assim, mesmo que as políticas e programas sustentáveis tenham seus méritos, eles visam acima de tudo o crescimento econômico corporativo e ganhos de vantagem competitiva, como reputação, conquista de

mercados e aumento de vendas. Com isso, limitam a sustentabilidade como força de proteção ambiental e justiça social, uma vez que não ajudam a questionar o consumo em si, pelo contrário, o estimulam, fazendo com que o impacto no meio ambiente continue crescendo (DAUVERGNE E LISTER, 2013).

Essa posição apontada pelos autores é extremamente significativa, provocando a percepção do quanto tem se tentado moldar a sustentabilidade à uma lógica na qual ela não se encaixa. Ela vem sendo abordada às margens de sua real significação, ou seja, sendo adaptada para servir a uma lógica de consumo a qual ela é oposta em sua essência. Nesse sentido, os modelos mentais existentes nas empresas, como o próprio *triple bottom line*, não favorecem uma ruptura de paradigma, sendo simplesmente adaptados para que as empresas continuem reproduzindo seu modelo de obtenção de lucros, mas incluindo um pouco mais de preocupação com os aspectos ambientais e, em menor medida, sociais.

A partir dessas colocações, fica claro que a incorporação da sustentabilidade na esfera empresarial enfrenta grandes desafios, principalmente por sua finalidade essencialmente voltada à geração e maximização de lucros. Há uma grande evolução em termos de pensamento e de premissas, mas no dia-a-dia do universo plural e diverso de organizações parece haver ainda um enorme caminho a ser percorrido. Toda essa trajetória não ocorreu de maneira uniforme nos mercados. Algumas empresas assumiram a liderança para esse compromisso, mas grande parte delas ainda parece estar distante. O avanço parece surgir inicialmente em exemplos de boas práticas corporativas, em empresas de visão mais ampla e atentas às tendências do mercado, e mesmo assim com dificuldades em traduzir um conceito tão abrangente à dinâmica empresarial. A até então restrita aderência pode ser explicada também pela falta de regulamentação e de políticas públicas para tratar a questão. A maioria das ações desenvolvidas foi fruto da iniciativa voluntária das empresas em

aderir a um movimento puxado pelo maior interesse público e pelo apoio de tantas organizações dedicadas a levar o assunto ao cotidiano dos negócios.

Para as organizações, a sustentabilidade - quando for realmente encarada em sua amplitude, representará a consolidação de tantos conceitos, exigências e transformações que vem se formando ao longo dos tempos, como a materialização de um novo e mais elevado patamar para sua atuação. É um caminho sem volta. E quanto maior for a consciência da sociedade sobre a questão, mais profundas e obrigatórias serão as mudanças nas organizações.

Refletir sobre sustentabilidade no mundo corporativo é necessariamente refletir sobre o consumo e sua função em nossa sociedade e na vida dos indivíduos. Compreender o atual apelo sustentável de empresas, produtos e serviços e, especialmente, porque ele tem funcionado mesmo com uma abordagem superficial são as reflexões propostas no próximo capítulo.

*Capítulo 2*

# A CONSTRUÇÃO DO SIGNIFICADO DA SUSTENTABILIDADE NO AMBIENTE DE CONSUMO

Considerando ser impossível desassociar as relações da sustentabilidade no âmbito das organizações do consumo individual, será feita a seguir uma breve discussão sobre os aspectos individuais de consumo e do consumidor na sociedade contemporânea. Será abordado, especialmente, o consumo na sua perspectiva simbólica e individual, que pode ser utilizado como um elemento de mudança coletiva, neste caso, incrementando as pressões para que as organizações adotem práticas sustentáveis. No entanto, uma vez que o foco desta dissertação são as organizações, essa discussão se dará de forma breve e com caráter de contextualização.

## 2.1 O papel do consumo na sociedade contemporânea

O consumo é inevitável na sociedade contemporânea. Tudo o que é uma potencial necessidade ou desejo do indivíduo possivelmente pode ser adquirido no mercado de consumo. Consequentemente, todos os aspectos da vida cotidiana adquiriram certos aspectos de consumo.

De acordo com Giles Lipovetsky, o momento atual do consumo corresponde a sua “Terceira Fase”, iniciada no final dos anos 1980 na sociedade americana, um momento de profunda revolução dos comportamentos e do imaginário de consumo. Os limites de tempo e espaço que emolduravam o universo de consumo se esvaíram, e vive-se em um “cosmo consumista contínuo, dessincronizado e hiperindividualista, (...) no qual cada um pode construir seu emprego do tempo, remodelar sua aparência e moldar suas maneiras de vida” (LIPOVETSKY, 2006, p.14).

O consumo, e as simbologias a ele associadas, é o que permite a realização do indivíduo, em uma dinâmica que estimula a circulação permanente de bens. Segundo Guy Debord (1997) é pelo consumo que as necessidades e os desejos são satisfeitos, e sua efetivação gera novas necessidades e novos desejos, em um ciclo que se renova rapidamente, permitindo que o sistema se mantenha.

> (...) a primeira fase da dominação da economia sobre a vida social levou, na definição de toda a realização humana, a uma evidente degradação do ser em ter. A fase presente da ocupação total da vida social em busca da acumulação de resultados econômicos conduz a uma busca generalizada do ter e do parecer (...) (DEBORD, 1997).

Segundo esses autores, adquirir por meio do consumo é a principal maneira dos indivíduos se tornarem indivíduos. O consumo, portanto, passa a pautar as decisões cotidianas para que por meio dele possamos expressar nossa própria individualidade (DEBORD, 1997; LIPOVESTSKY, 2006). Já Bauman (2001), faz uma importante amarração entre a relação do consumo individualista, da conquista da identidade e da liberdade:

> Numa sociedade de consumo, compartilhar a dependência de consumidor - a dependência universal das compras - é a condição *sine qua non* de toda liberdade individual; acima de tudo da liberdade de ser diferente, de ter identidade (BAUMAN, 2001, p.98).

O consumo individualista é característica da chamada Modernidade Líquida de Bauman (2001) - a versão privatizada e individualizada da modernidade, na qual as instituições, quadros de referência, estilos de vida, crenças e convicções mudam antes que tenham tempo de se solidificar em costumes, hábitos e verdades “auto-evidentes”. Ela corresponde a tempos de desregulamentação, de descentralização, de individualização, nos quais os indivíduos são abandonados aos próprios recursos. Com o rompimento das bases estruturais de sua coletividade e de sua relação local de pertencimento, o indivíduo torna-se totalmente responsável pelo próprio destino, livre para

fazer suas próprias escolhas, sem parâmetros balizadores (BURKE, 2004). O rompimento do elo entre o social e o individual tem como efeito a falta de padrões de referência, de códigos sociais e culturais que permitam aos indivíduos conciliarem suas vidas particulares e coletivas, entendendo-se ao mesmo tempo como ser individual e coletivo. O poder não está mais legitimado no âmbito público, na administração pública institucionalizada, e sim no âmbito privado (BAUMAN, 2001). Conforme constata Bauman, cabe aos consumidores individuais a responsabilidade pelas consequências coletivas de seus atos. Com isso, ao pautar as escolhas individuais, essa lógica consumista e individualista reflete nas próprias transformações sociais, ou seja, as alterações sociais são também resultado da lógica consumista. Conciliar o individualismo aos interesses coletivos torna-se, assim, um dos grandes desafios de nosso tempo (BAUMAN, 2001).

Autores como Jamelson (2007), Harvey (2007) e Bauman (2001) entendem o atual contexto social como “fenômeno histórico e, fundamentalmente, atrelado a uma nova lógica do capitalismo contemporâneo” (Fontenelle, 2008, p.30), ou seja, evidenciam a interdependência entre as práticas político-econômicas, os aspectos culturais e sociais com o modo de produção capitalista e as práticas de consumo. Portanto, o consumo, mais do que apenas a maneira de satisfação e gozo individual, se torna o canal pelo qual o indivíduo expõe e patrocina suas causas coletivas, buscando no mercado os símbolos disponíveis para representar seus ideais e interesses coletivos, e os imbuindo da responsabilidade de exercer influências e alterações sociais. A própria política acaba sendo submetida às regras do comércio e da publicidade, sendo agora algo que se consome e não mais algo de que se participa (CANCLINI, 2006).

Essa complexidade envolvida no consumo atual é discutida por Canclini (2006), que comenta como as mudanças no consumo impactam o processo de formação de identidades e o exercício da cidadania. O autor entende o consumo como um espaço no qual parte da racionalidade econômica,

sociopolítica e psicológica das sociedades é organizada, pois ao escolhermos os bens que iremos consumir estamos definindo o que consideramos publicamente valioso e como vamos estabelecer nossa identidade. Assim, consumir não é apenas um gasto, mas um investimento afetivo que dá sentido ao fluxo simbólico da vida social; é participar de um cenário de disputas por aquilo que a sociedade produz e pelos modos de usá-lo; é tornar mais inteligível um mundo onde o sólido se evapora (CANCLINI, 2006). É nas simbologias adquiridas pelo ato de consumo que o indivíduo se identifica e se integra socialmente, criando o sentimento de pertencimento que leva a identificação com certos hábitos culturais e a nossa atuação como cidadãos. Para ser possível se pensar o consumo como cidadania, é importante a superação do entendimento do consumir como um ato irracional, afinal trata-se de uma escolha que evolve valores e formas de representação social, o que caracteriza as práticas de consumo também como um caminho para o exercício da cidadania (CANCLINI, 2006).

Em função da relevância dos aspectos simbólicos do consumo para as relações sociais, o capitalismo tornou-se especialista na fabricação de signos poderosos, dotados de significados cuidadosamente trabalhados. O consumo de sensações, emoções e da experiência relacionada ao produto é uma realidade que parece definir um caminho sem volta (HOLBROOK & HIRSCHMAN, 1982). As próprias idealizações do consumidor sobre o que ele entende ser uma sociedade mais adequada são representadas nestes símbolos, e se tornam capital simbólico do produto e do indivíduo que o consome.

Como consequência, o produto funcional torna-se impossível de ser entregue desprovido de seu capital simbólico. Como comenta Eugênio Bucci (2002), a necessidade objetiva não se dissocia nunca do desejo, pois “a mercadoria obrigatoriamente preenche uma função imaginária, por mais concreto e objetivo que seja o seu uso. Do mesmo modo, ela sempre terá um valor de troca, por mais imaterial e difuso que seja o seu uso objetivo” (BUCCI, 2002). Assim, é a

capacidade de capturar, fabricar e realizar desejos que permite que nosso modo de produção se mantenha em tal grau de consumo e em tal velocidade.

Os produtos e as organizações que os produzem precisam, então, significar nos seus produtos os valores individuais adequados aos seus consumidores, mas também as relações sociais que pretende exercer.

## 2.2 Simbologia, culpa e sustentabilidade no consumo contemporâneo

Os símbolos propostos pelas mercadorias são, atualmente, considerados mais importantes do que a sua própria função de uso (LIPOVETSKY, 2006, BUCCI, 2002, HOLBROOK & HIRSHMAN, 1982). Conforme as definições de Lipovetsky, a partir da introdução da questão do desejo nas discussões sobre o consumo, já na década de 50, dá-se início a um processo cada vez mais intenso de criação de símbolos ligados às mercadorias, sendo que sua representação e sua imagem passam a ter mais espaço e importância do que a própria função a qual se destina. Como coloca Bucci (2002), o que diferencia tal processo é que a completude proporcionada pela mercadoria agora se dá no plano imaginário, pela satisfação de um desejo ligado à imagem da mercadoria e não somente à sua finalidade. A conversão de mercadorias em imagens torna a representação imaginária da mercadoria sua força principal, foco do desejo que impulsiona as motivações do consumo (BUCCI, 2002).

As marcas de produtos e organizações são as opções mais disponíveis para cada um construir a simbologia que melhor atenda a sua própria personalidade. Assim, as pessoas se utilizam dos signos disponíveis no mercado de massa, mas à sua maneira os reordenam e ajustam para que neste conjunto de signos ele se torne um indivíduo singular (LIPOVETSKY, 2006). O indivíduo projeta as suas peculiaridades emocionais nas mercadorias e, em seguida, as adquire como se fosse parte do seu caráter permanente e interior (SENNET, 1978).

O valor atribuído às mercadorias, serviços, bens e ideias é construído a partir dos símbolos partilhados por uma sociedade em um contexto específico. Portanto, os valores simbólicos desejados por uma sociedade podem se alterar com o passar do tempo. A construção de valor para um produto ou serviço possui uma complexidade muito maior do que o valor monetário equivalente a sua função de uso (BELK, 1988; LEVY, 1981; HOOLBROOK E HIRSHMAN, 1982). As organizações, por conseguinte, devem planejar suas relações com seus consumidores para construírem estas simbologias de acordo com o contexto simbólico contemporâneo.

Neste caso, a sustentabilidade parece ter se tornado um símbolo cada vez mais desejado e procurado na sociedade contemporânea (SORON, 2010), fazendo com que as organizações se preocupem em carregar seus produtos e serviços desse elemento simbólico, oferecendo-a como um benefício adicional em relação aos seus concorrentes, e procurando aumentar o prazer do consumo de suas mercadorias.

No entanto, nem só de aspectos positivos são feitas as relações de consumo. Existem atribuições de responsabilidades imbuídas no consumo que podem também adicionar importância à sustentabilidade como um elemento simbólico de produtos e serviços.

O consumidor, ao consumir um produto, se sente responsabilizado pelo resultado daquele consumo. Salecl (2005) menciona que ao se atribuir a responsabilidade das escolhas, os consumidores passam a sentir certa ansiedade pelas consequências futuras do seu consumo, e essa responsabilidade tende a diminuir o prazer que antes possuía ao consumir (SALECL, 2005). Uma reflexão acerca deste pensamento faz com que entendamos que existe, logo após o consumo, uma sensação de frustração, não em função da realização do desejo, mas da preocupação sobre os efeitos deste consumo. O consumidor, após uma refeição farta, se preocupa com o seu peso. Após as férias, se preocupa com o tempo de trabalho perdido. Após a compra de uma roupa, se ele não ficaria melhor com outra ao invés da

adquirida. Assim, um erro ao consumir pode ser acompanhado de uma sensação de vergonha ou culpa por parte dos consumidores (SALECL, 2005).

Esta afirmação está em concordância com os estudos de outros autores da área de marketing (BELK, 1988; RICHINS, 1997) sobre a relação entre consumo e culpa, a qual pode acontecer nas mais diversas situações de consumo e surge especialmente das responsabilidades sobre as consequências do consumo que as pessoas tem se atribuído nas últimas décadas. Lipovetsky chama este novo consumidor de “consumidor esclarecido”, que nega as potenciais manipulações a que era submetido no passado (LIPOVETSKY, 2006). A publicidade e o marketing absorvem esta tendência de responsabilidade auto atribuída e utiliza um discurso que a reforça por meio dos apelos usados como argumentos de vendas de seus produtos (HUHMANN AND BROTHERTON, 1997).

Dessa forma, ainda que o consumidor se sinta socialmente obrigado a buscar o gozo como um papel fundamental de sua cidadania (BAUDRILLARD, 1978), ele também deve arcar com as consequências deste consumo, seja no corpo ou na própria sociedade. Afinal, se o corpo sofre com o excesso de peso quando se exacerba no gozo dos prazeres alimentares, a sociedade também sofre com os impactos em seus recursos naturais e sociais quando os membros desta sociedade se excedem no consumo de produtos e serviços. Este mesmo pensamento parece estar ocupando gradativamente as preocupações coletivas, e a sustentabilidade parece estar sendo significada pela mídia e pela publicidade como a compensação para este mal. Desta maneira, assim como o produto diet, light, de baixas calorias ou com baixo nível de gordura aplaca a ansiedade do consumo individual, o nome “sustentável” aplaca a ansiedade causada pela destruição da natureza, que boa parte dos consumidores mais esclarecidos já entende como o efeito nocivo do seu consumo.

A sustentabilidade, nesse ponto de vista, também é repleta de simbolismos e, mesmo sendo muitas vezes utilizada de maneira generalista e até equivocada,

certamente é carregada de relações positivas. Projetar a imagem de “ser sustentável” é algo positivo em um crescente grupo de atores sociais (SORON, 2010). Em um ambiente de consumo em larga escala, a sustentabilidade ganhou destaque, representando um valor intangível socialmente relevante, que vem funcionando como um diferencial para produtos, serviços e empresas que são, ou dizem ser, mais sustentáveis do que os concorrentes.

Com essas reflexões, fica a percepção de que a sustentabilidade está sendo ressignificada, sendo simplificada e esvaziada de seu sentido mais amplo e crítico debatido no capitulo anterior, ao ponto de tornar-se não só conveniente, mas também - como mecanismo de escape da culpa - colaboradora para a manutenção do sistema.

A significação da palavra “sustentabilidade”, em alguns casos, parece estar ganhando contextos de “consumo compensatório” (WOODRUFFE, 1997). O termo “consumo compensatório” se aplica a situações em que se faz uma compra para se tentar compensar a sensação negativa de outro consumo, como o indivíduo que compra um plano de academia após exagerar na ceia de final de ano. No caso da sustentabilidade, busca-se também aliviar algum estado emocional negativo, como a compra de créditos de carbono, promoções do tipo “a cada resma de papel comprado a empresa produtora planta uma árvore de reflorestamento”, ou até mesmo como a promessa do “menor impacto”, quando compro um carro, mas faço questão de um carro híbrido, cujo combustível prejudica menos o meio ambiente. Em todos esses exemplos, o que se evidencia é que, no âmbito do consumo individualizado, o “sustentável” tem sido vendido como uma forma de compensar a culpa atrelada ao consumo, importando muito menos o efeito e o impacto real dessa escolha do que a “sensação de estar fazendo a sua parte”. Muitas pessoas pouco se interessam em saber o quanto separar o lixo, ou comprar um determinado produto que se diz sustentável, por exemplo, colabora efetivamente em um mundo mais sustentável, mas como uma facilidade já vendida pronta e sem grandes

complicações, ela oferece um ótimo custo benefício, não necessitando de grandes questionamentos, aprofundamentos ou mudanças de hábitos.

## 2.3. Implicações das relações contemporâneas para a formação do conceito de sustentabilidade

A sociedade atual passa por um processo sucessivo de aceleração do tempo e encurtamento das distancias, discutido por pensadores do contexto contemporâneo de consumo como Harvey (2007), Bauman (1999) e Giddens (1991). Essa aceleração do tempo e compressão do espaço decorre tanto de avanços tecnológicos nos meios de produção como nas tecnologias da informação e comunicação (TICs), rompendo padrões econômicos, sociais e culturais, e implicando em uma nova dinâmica de relações, tanto no plano individual e social, quanto no relacionamento entre as organizações e seus públicos. Não só pela velocidade, mas especialmente pela profundidade e amplitude de tais mudanças, elas marcam um novo momento histórico de desenvolvimento, assinalado pela flexibilidade, efemeridade, conflito entre o local e o global, individualismo, destaque do âmbito privado sob o público, entre outros elementos (HARVEY, 2007; BAUMAN, 1999; GIDDENS, 1991).

O mundo tornou-se interconectado, as relações tornaram-se efêmeras, tanto no nível interpessoal quanto em relação ao consumo, que passou a representar um novo papel na vida dos indivíduos e a refletir essa aceleração também no ritmo da criação e substituições de produtos. Se o tempo-espaço é comprimido no contexto contemporâneo (HARVEY, 2007), os produtos e serviços devem responder a esta compressão e serem reinventados em tempos cada vez menores, aplacando a necessidade pelo novo dos consumidores contemporâneos, e fazendo girar a engrenagem de uma sociedade cuja evolução se dá pelo consumo.

Essas mudanças na dinâmica da vida social impactaram também na maneira como o sujeito se enxerga, se insere e se relaciona socialmente. Esse

processo amplo de transformações tem seus reflexos no processo de formação de identidades, levando à chamada “crise de identidade do sujeito”, ancorada no deslocamento das estruturas centrais das sociedades modernas e no abalo dos quadros de referência que davam aos indivíduos uma ancoragem estável no mundo social (HALL, 2006). O indivíduo, até então visto como um sujeito unificado, é confrontado por uma multiplicidade de identidades, tornando-se fragmentado, descentrado tanto de seu lugar no mundo social e cultural quanto de si mesmo. Destaca-se então o caráter não permanente, descentrado e multifacetado das novas identidades em formação, segundo Hall:

> a identidade plenamente unificada, completa, segura e coerente é uma fantasia. Ao invés disso, à medida em que sistemas de significação e representação cultural se multiplicam, somos confrontados por uma multiplicidade desconcertante e cambiante de identidades possíveis, cada uma das quais poderíamos nos identificar - ao menos temporariamente (HALL, 2006, p. 13).

O espaço pode agora ser cruzado e vencido pela tecnologia e as relações podem ocorrer deslocadas do lugar do sujeito (GIDDENS, 1991). A desconexão do sujeito com seu lugar fixo no espaço torna sua concepção de pertencimento mais enfraquecida e difusa, abalando sua noção de identidade. Essa tensão entre o "local" - onde se encontra o vínculo a lugares, eventos, símbolos, histórias particulares, e o "global"- com sua diversidade de possibilidades, apresenta ao individuo uma série de diferentes identidades, fazendo parecer ser uma questão de escolha a opção entre elas. Quanto mais a vida social se torna mediada pelo mercado global, de lugares, estilos e imagens compartilhadas e pelos sistemas de comunicação globalmente interligados, mais as identidades se tornam desvinculadas de suas raízes e tradições específicas, sendo deslocadas e desfragmentadas (HALL, 2006).

Para Canclini (2006), o consumo de imagens e referências globais não ligadas ao universo simbólico local leva a reordenação de hábitos culturais com códigos internacionais de elaboração simbólica. Nesse processo, há uma mudança nos referenciais, pois essa universalização transforma não só a forma

de consumir cultura, mas, especialmente, o imaginário dos cidadãos; a maneira com que o indivíduo se reconhece como parte de uma nação e de uma cultura. Assim, o exercício da cidadania perpassa também por essas transformações e construções simbólicas (CANCLINI, 2006).

Com vistas nesses pensamentos, entende-se como o processo de identificação dos sujeitos com valores, produtos e organizações tornou-se mais complexo, alterando também as formas com que ele estabelece todos os seus relacionamentos, desde o plano particular até sua relação com bens e serviços. Ao multiplicarem-se exponencialmente as possibilidades de conexão e identificação, o individuo se depara com um universo amplo de possibilidades, podendo em um momento identificar-se com certos símbolos, e em outro reavaliar essa postura, graças às novas significações que passa a assumir com o contínuo processo de construção/ reconstrução de significados em sua vida cotidiana.

Os efeitos da globalização e das novas tecnologias da comunicação trouxeram igualmente uma nova perspectiva para indivíduo em suas relações comunicativas estabelecidas nas mídias digitais e redes sociais. O inédito poder atribuído ao indivíduo na chamada sociedade em rede (CASTELLS,1999), com a subversão da relação entre emissor e receptor e a possibilidade de fazer-se ouvir na rede, altera as relações de poder em nossa sociedade. Hoje qualquer pessoa pode gerar conteúdos, interagir e se conectar com outros interlocutores de qualquer parte do planeta, emergindo daí um novo modelo de comunicação, mais aberta, ativa e participativa.

Sobre essa nova dinâmica cultural, encontramos no pensamento de Henry Jenkins a discussão sobre a nova cultura participativa, na qual não se pode mais separar o papel de produtores e consumidores de mídia, sendo ambos participantes desse processo cujas regras nenhum dos atores ainda entende por completo (JENKINS, 2009).

A interatividade e a conexão on-line trouxeram um novo tipo de comunicação e uma nova cultura, uma vez que é por meio da comunicação que a vida em sociedade se realiza, constituindo o sistema de valores e de símbolos compartilhados. Em oposição à passividade dos espectadores dos meios de comunicação nas noções mais antigas, a circulação de conteúdos depende agora da participação ativa dos consumidores, materializada por meio de diferentes sistemas midiáticos. O entendimento da convergência midiática, como processo tecnológico que une múltiplas funções dentro dos mesmos aparelhos, é bastante ampliado por Jenkins, que interpreta a convergência como uma transformação cultural, na medida em que consumidores são incentivados a procurar novas informações e a fazer conexões em meio a conteúdos midiáticos dispersos. Para o autor, a convergência "não ocorre por meio de aparelhos, por mais sofisticados que venham a ser. A convergência ocorre dentro dos cérebros de consumidores individuais e em suas interações sociais com outros" (JENKINS, 2009, p. 30).

O paradigma emergente da convergência prevê que novas e antigas mídias irão interagir de maneiras cada vez mais complexas, pois envolve uma transformação tanto na forma de produzir quanto na forma de consumir os meios de comunicação. A produção coletiva de significados que se inicia em nossas relações com a cultura popular, tem implicações no modo como aprendemos, trabalhamos, participamos do processo político e nos conectamos com pessoas de outras partes do mundo. Ele modifica as formas do sujeito se relacionar com o mundo e, com isso, começa a transformar o funcionamento de diversos setores e instituições, como as religiões, a educação, o direito, a política, a publicidade (JENKINS, 2009).

A revolução trazida pelas TICs e pela convergência midiática ocorre, portanto, no âmbito dos comportamentos individuais, sendo uma alteração cultural, mediada e materializada pela tecnologia, mas não produto direto da simples adoção tecnológica. Em outras palavras, a tecnologia fornece as ferramentas para uma nova cultura, mas a transformação só ocorre de fato quando novos

comportamentos são adotados, quando os indivíduos desenvolvem novos modos de relacionamento e de inserção social, alterando as estruturas da sociedade. Como afirma Jenkins (2009), a convergência é um processo e não um ponto final, é o ponto de partida para várias transformações culturais e midiáticas. Assim, vivemos hoje na convergência midiática, mas ainda não dominamos as suas formas de expressão. Estamos em um caminho de uma cultura mais participativa, mas ainda não compreendemos bem as condições para essa participação.

A convergência midiática das novas tecnologias transforma as experiências humanas de percepção e criação simbólica, reverberando em toda estrutura social. Nesse cenário, a discussão e a evolução do entendimento sobre a sustentabilidade também ganha novos contornos. A construção de sua simbologia pode ser potencializada pelo caráter expansivo, abrangente e veloz da comunicação em rede. O que pode ocorrer independente de sua adoção por fontes tradicionais de divulgação de massa, como os grandes conglomerados midiáticos, ou a publicidade das empresas, podendo surgir da própria população conectada em rede. A possibilidade de fazer circular novas ideias, valores e conceitos capazes de questionar os comportamentos de consumo atuais, por exemplo, abre uma gama de cenários. A força multiplicadora da internet permite que novos significados que já se delineiam em redes específicas possam ser compartilhados, discutidos e até ressignificados para uma série de outras redes de indivíduos.

São, portanto, novas tendências e arranjos possíveis. Com esses novos papéis dos sujeitos e consumidores conectados em rede, a conjuntura que se esboça para o relacionamento entre os próprios sujeitos e entre eles e as organizações assume também uma nova perspectiva. E a sustentabilidade deverá ser construída a partir dessa intrincada rede de troca de informações e influências, desse diálogo social que irá ocorrer entre as empresas, instituições e grupos sociais diversos.

Essa nova configuração representa um enorme desafio para as empresas, que precisarão entender essa dinâmica e buscar construir as significações simbólicas a ela adequadas. Pensar sobre o atual panorama social para a atuação das organizações, o papel da comunicação organizacional nesse contexto e suas inter-relações com a sustentabilidade é o que se propõe no capítulo a seguir.

*Capítulo 3*

# ORGANIZAÇÕES E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

O contexto para a atuação das organizações foi bastante alterado nas últimas décadas. Elas são cada vez mais cobradas a assumir a responsabilidade sobre os impactos de suas atividades e a exercer o papel de corresponsáveis pelo desenvolvimento e bem-estar da sociedade na qual operam. Tais alterações modificam fortemente a maneira como elas devem se posicionar e estabelecer os relacionamentos com os seus mais diversos públicos, transformando o pensar e o fazer da comunicação organizacional. Esse novo cenário é mais um dos elementos de destaque para o entendimento de como a sustentabilidade é inserida no ambiente corporativo, e será o foco da discussão a seguir.

## 3.1. As mudanças na relação entre empresa e sociedade

Todas as mutações debatidas anteriormente também tiveram impacto direto na dinâmica das organizações, implicando em novas premissas de atuação e novos desdobramentos na relação entre empresas e sociedade. Se por um lado as empresas precisam adaptar-se constantemente a um novo nível de exposição dado pela sociedade em rede, por outro, elas nunca tiveram tamanha representatividade, poder e influência quanto hoje, atuando como verdadeiras protagonistas sociais.

O papel das organizações contemporâneas foi completamente alterado, de organismo centrado em si mesmo, agindo conforme seus próprios interesses, para agentes de uma coletividade, da qual não só fazem parte, mas pela qual também são responsáveis.

A fronteira entre público e privado se diluiu, e embora as ações empresariais se construam no ambiente privado são consideradas de interesse público, uma

vez que impactam e são impactas pela sociedade. Assim, o espaço de atuação da empresa não é mais entendido como espaço de livre atuação privada, mas como dimensão pública, na qual a atuação legítima deve observar valores éticos definidos historicamente. Com isso, o próprio papel atribuído à empresa é estendido dos produtos e serviços que provê, para todo e qualquer impacto que ela possa ter na sociedade, seja negativo pelos usos dos recursos desta sociedade, seja positivo, realizando ações de engrandecimento da comunidade na qual está inserida (PEREIRA ET AL, 2009).

Com a evolução de consciência da sociedade civil, temos um consumidor mais consciente e esclarecido, mais participativo e preocupado com as consequências do seu consumo, conforme discutimos no capítulo anterior, o chamado consumidor-cidadão. Ele busca organizações que atendam às suas necessidades individuais de curto prazo e às de seu contexto social de longo prazo. Assim, a cobrança sobre as empresas aumenta, e elas precisam desenvolver e oferecer produtos carregados de informação e que gerem benefícios sociais, ambientais e econômicos para a comunidade na qual seu consumidor transita (PEREIRA ET AL, 2009, p.299). Questões sociais passam a ser percebidas como parte do processo de agregação de valor às organizações, fazendo com que responsabilidade social corporativa seja legitimada como função estratégica e não somente como fonte de despesa adicional.

Tais mudanças fazem com que as organizações se vejam e sejam vistas como corresponsáveis pela gestão social do território em que atuam, ampliando o espaço de abrangência das redes de relacionamento de uma dada organização. Elas são cobradas a atuar com maior transparência, seguindo os princípios de governança corporativa e buscando conciliar seus interesses com os da sociedade, gerando valor social que vá além da geração de lucros para os acionistas (PEREIRA ET AL, 2009). As organizações passam então a “assumir mais poderes e ao mesmo tempo são chamadas a exercer novos

papéis, sobretudo em relação à responsabilidade social e à sustentabilidade" (KUNSCH, 2009, p.63).

Com esse novo panorama, ainda potencializado pelo poder comunicativo das novas tecnologias, transgressões que antes podiam passar despercebidas podem agora ser expostas em tempo real, em escala global e abalar fortemente a reputação e a credibilidade das organizações. Passamos, segundo Mário Rosa (2007), por uma mutação fundamental e definitiva nos alicerces da noção de público e privado, o que fez com que a lógica usada até o momento para se trabalhar a questão da reputação possa não ser adequada para atender às demandas futuras, exigindo uma nova forma de pensar e agir das organizações (ROSA, 2007).

Rosa (2007) defende que a reputação de indivíduos e organizações é construída sobre a lógica de cada sociedade, em contextos sociais e históricos específicos. E, como demonstrado ao longo da história, um novo paradigma tecnológico traz inevitáveis transformações na sociedade, com reflexos na esfera ética, moral e comportamental em escala global. Assim, sob a perspectiva da revolução tecnológica vivida nas últimas décadas, Rosa indaga sobre quais serão as transformações sociais e de comportamento dela decorrentes. Igualmente como as profundas mudanças promovidas pela agricultura e pela Revolução Industrial, a Revolução Tecnológica certamente conduz a uma nova lógica na nossa sociedade. Inovação tecnológica significa inovação moral, impactando diretamente em como planejamos e posicionamos reputações nesses novos tempos. Tamanhas alterações modificaram as formas de relacionamento entre os indivíduos e também entre as organizações e seus públicos (ROSA, 2007).

Uma das consequências dessas mudanças tecnológicas se dá na comunicação. Empresas até recentemente podiam decidir onde e quando estabeleceriam relacionamentos com seus públicos. Hoje elas são impelidas a participar de diálogos digitais, que acontecerão independente da vontade da organização.  Muitos desses relacionamentos também não passam mais pela

mediação da mídia tradicional, sendo criados em sites e *fanpages* que levam a visão da empresa direto ao consumidor-cidadão, e também recebem seu retorno imediato, exigindo dela uma nova postura em sua forma de se comunicar. O conceito de espaço se amplia da mera localização/atuação geográfica para a zona virtual de influência que a organização passa a exercer sobre seus públicos e consequentemente ao espaço virtual de influência dos públicos perante a organização. Também no quesito tempo, as organizações são cada dia mais compelidas a se relacionar com seus públicos em tempo integral, ou seja, devem estar à disposição e aberta ao diálogo todos os dias, em todos os momentos. Em resumo, as organizações nunca estiveram tão próximas da sociedade e ao mesmo tempo tão expostas (ROSA, 2007).

Em função desta vulnerabilidade, a necessidade de preservar e ampliar a reputação se faz maior a cada dia, e para isso as organizações vem se dando conta da importância de manter a coerência entre os valores professados e suas práticas. Torna-se cada vez mais difícil construir uma imagem sem bases concretas de atuação e o risco de vender discursos vazios é enorme e latente, podendo destruir toda credibilidade conquistada. Ao entender e praticar esse novo alinhamento ético entre discurso e prática, a organização percebe em números as vantagens da reputação, que vão muito além do politicamente correto: a ética abandona sua capa de filantropia para se firmar como uma necessidade para a própria sobrevivência da organização no mercado (ROSA, 2007).

Como afirma Naves (2009),

> Preocupadas com o bom conceito que querem transmitir ao público, as organizações, de forma crescente, passam a ter consciência que a falta de ética pode ferir sua reputação e sua eficiência, em razão da insegurança causada nos dirigentes e da desmotivação gerada nos colaboradores por ações destituídas de ética, o que só redunda na elevação de custos para elas (NAVES, 2009, p.198).

Portanto, ter a ética como balizadora das ações e decisões empresariais é uma premissa que não pode mais ser relevada pelas organizações. Desconsiderar essa exigência pode significar o fim de uma marca, de uma reputação e da própria organização, uma vez que o que se compra não é mais somente um produto ou serviço e sim toda a simbologia a ele agregada. Transgressões éticas tendem a ser cada vez mais repudiadas, deslegitimando a organização para o exercício do papel social que a ela é atribuído, podendo torná-la desnecessária e até indesejável em um momento de maior consciência e exigência que se delineia no contexto contemporâneo.

### 3.2. A importância dos valores intangíveis para as organizações

Os valores intangíveis das organizações, entre eles aqueles ligados à reputação, tem se tornado mais valiosos e procurados pelas organizações contemporâneas. Hoje o valor de uma empresa não é avaliado somente por elementos tradicionais e tangíveis de seu balanço financeiro, passando a fazer parte dessa visão também os ativos intangíveis. Essa tendência é tão acentuada que para algumas corporações o valor de sua marca pode ser maior do que a soma de todos seus outros ativos (KELLER E MACHADO, 2006).

O aumento do interesse pelos intangíveis, explica Lev (2001), se dá pela combinação de duas forças econômicas: a evolução da tecnologia da informação e o aumento da competitividade entre as empresas. Assim, em um mercado cada dia mais comoditizado, com a evolução tecnológica possibilitando que novos produtos sejam copiados rapidamente, os intangíveis são os elementos mais relevantes para a diferenciação no mercado. Como colocam Kaplan e Norton, “na era da competição baseada no conhecimento, a capacidade das organizações de desenvolver, fomentar e mobilizar ativos intangíveis é fator crítico de sucesso” (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 7).

Apesar de se ter parte destes valores concentrados nas marcas de produtos, que realizam conexões emocionais com os seus consumidores, é crescente a

importância da reputação corporativa para que os produtos e serviços possam realizar essas conexões com seus consumidores. Os atributos simbólicos e intangíveis da própria organização estão agora em evidência (KELLER E MACHADO, 2006, p.10). A reputação, que pode ser beneficiada pela adoção e comunicação de práticas sustentáveis, pode ser considerada uma importante contribuição para o aumento do valor intangível das organizações.

A reputação e a marca são características únicas de cada empresa, e não podem ser copiadas com a mesma facilidade de produtos e serviços. Assim, o valor de uma organização torna-se fortemente ligado à sua capacidade de trabalhar seus ativos intangíveis, e de criar valor a partir das simbologias que agrega à sua imagem.

> Na economia do conhecimento de hoje, cria-se valor sustentável a partir de ativos intangíveis, como as habilidades e conhecimentos da força de trabalho, a tecnologia da informação que respalda a força de trabalho e conecta a empresa a seus clientes e fornecedores, e o clima organizacional que estimula a inovação, a solução de problemas e a melhoria continua (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 78).

Como afirma Harvey (2007), a imagem serve para estabelecer uma identidade no mercado, e a competição pela construção de imagens passa a ser um aspecto vital da concorrência entre empresas, fazendo com que o investimento na construção da imagem se torne tão importante quanto o investimento em novas fábricas e maquinários (HARVEY, 2007, p. 260).

Com essa crescente valorização dos intangíveis e dos aspectos simbólicos relacionados às organizações, vale ressaltar que estes dependem de uma construção de significado que é dada socialmente, com base em valores compartilhados, dentro da lógica de cada sociedade. A percepção pública do que é bom e relevante é questão chave para o sucesso nesse contexto. E essa percepção pode ainda ser alterada com o tempo, de acordo com as condições de cada momento histórico.

Segundo aponta Matheus (2011), os valores se transformam e podem ganhar novos significados na sociedade ao longo dos anos, podendo ter sua importância, significado e representatividade consideravelmente alterados com o passar do tempo. A opinião pública, por estar alicerçada em valores, também é mutável. Sendo assim, com exposição crescente das organizações e a aceleração dos fluxos de informação na sociedade contemporânea, os julgamentos sobre a conduta empresarial são também acelerados e reavaliados com uma frequência muito maior. O aumento do volume de informações, da velocidade de sua produção e de sua facilidade de acesso, possibilita que a opinião pública se forme e se refaça muito mais rapidamente. Considerando o caráter oscilante dos julgamentos públicos e o caráter subjetivo da comunicação entre os seres humanos, as empresas estão sob o olhar atento, constante e ao mesmo tempo mutável da opinião pública, e precisam evoluir ao menos no mesmo ritmo no qual os valores e a opinião pública evolui (MATHEUS, 2011).

Pensando a sustentabilidade nesse cenário, podemos entendê-la como um valor que vem se consolidando e se transformando na medida em que é mais exposta e discutida pela sociedade e pela opinião pública. Ela tem ganhado notoriedade e espaço na opinião púbica, passando a ser vista como uma necessidade para a sociedade e uma forma de agregar valor para as organizações.

O panorama das organizações já foi bastante alterado nas últimas décadas, sendo que demandas ligadas à responsabilidade social, transparência, coerência entre discurso e prática e sustentabilidade foram amplamente ressignificados em nossa sociedade, mas muito pode estar por vir. Nesse sentido, acredita-se que a sustentabilidade pode ainda emergir em uma perspectiva mais ampla e profunda, como um novo e indispensável valor social. Afinal, apesar de ainda pouco encarada em sua amplitude e complexidade, é perceptível que a sustentabilidade atualmente já carrega uma carga e uma simbologia positiva perante a opinião pública (SORON, 2010), capaz de

impactar a reputação das organizações. Tanto que, na tentativa de se tirar proveito da boa imagem ligada à sustentabilidade, muitas vezes a construção da simbologia tem se sobreposto às práticas e ações, com resultados e impactos pouco representativos. Mas essa nova conjuntura potencializada pela comunicação em redes parece incutir uma pressão bastante forte para que as empresas adotem a sustentabilidade.

De qualquer forma, a sustentabilidade hoje está entre os temas relevantes para grande parte das organizações, mas ainda será preciso um alto nível de evolução das empresas, e um momento de grande conscientização da sociedade, para que ela possa realmente ser encarada com a urgência e complexidade que exige.

A sustentabilidade, por sugerir um novo paradigma simbólico que tem o potencial de incrementar o valor intangível de empresas e marcas, torna-se atraente e é incorporada nas organizações, mas somente com uma investigação mais detalhada é possível saber o quanto ela também se incorpora às suas práticas e estratégias.

### 3.3. Os desafios da comunicação organizacional na contemporaneidade

A comunicação organizacional é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações, analisando o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. Na visão de Kunsch (2003), ela deve ser entendida em seu sentido abrangente, abarcando todo o espectro das atividades comunicacionais nas diferentes modalidades que permeiam sua atividade (KUNSCH, 2003, p.150).

Historicamente, o pensamento comunicacional tradicional tinha como foco a comunicação organizacional percebida mais no âmbito interno, da comunicação administrativa e dos processos informativos de gestão.

Atualmente, a comunicação organizacional é uma área abrangente, com estudos que contemplam assuntos mais amplos, em uma perspectiva de integração das subáreas da comunicação social (KUNSCH, 2009b, p.75).

A comunicação nas organizações deve ser pensada de maneira integrada, reunindo no composto da comunicação suas diversas dimensões, a saber: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação administrativa e a comunicação interna. Tais modalidades são as que permitem à organização estabelecer relações com seus públicos, e a filosofia da comunicação integrada direciona para uma convergência entre elas, uma atuação sinérgica e não fragmentada (KUNSCH, 2003, p.150). Kunsch (2009b) destaca duas áreas fundamentais para a gestão da comunicação organizacional: relações públicas e marketing. Relações públicas, por sua essência teórica, incluiria a comunicação institucional, a interna e a administrativa e o marketing responderia por toda a comunicação mercadológica, ou comunicação de marketing.

Nessa perspectiva ampla, a comunicação organizacional é uma atividade bastante complexa, exercendo não somente uma função tática, mas também uma função estratégica, ao ser capaz de agregar valor às organizações. Como comenta Kunsch, sua prática deve ajudar a organização “no cumprimento de sua missão, na consecução dos objetivos globais, na fixação pública de seus valores e nas ações para atingir seu ideário no contexto de uma visão de mundo sob a égide dos princípios éticos” (KUNSCH, 2009b, p.80). Ao estar vinculada ao processo de gestão, permitindo que a organização obtenha resultados positivos de acordo com seus objetivos, metas, missão e valores, ela passa a ser entendida como atividade estratégica. A comunicação estratégica se configura quando é incluída nas estratégias empresarias, exercendo papel fundamental tanto para a busca de eficácia na interação com os públicos de interesse, quanto no desenvolvimento de planos e ações que imprimam vantagem competitiva às organizações (BUENO, 2009, p. 376).

Na gestão dos relacionamentos da organização com seus públicos, pensada sob essa perspectiva estratégica, destaca-se a função das relações públicas, conforme elucida Farias (2009),

> Às relações públicas caberia a gestão dos relacionamentos e das ações comunicacionais da organização, mas a partir da visão de conjunto e de longo prazo, de uma participação estratégica no composto da organização, e não de uma posição operativa, com vistas à mera realização de tarefas. Assim, a gestão dos relacionamentos deve estar próxima e atrelada à estratégia da organização e não apartada desta (FARIAS, 2009, p. 52).

Além de constituir uma área complexa por si só, pela dinâmica de suas atividades e por seu caráter estratégico, a comunicação organizacional assume também novos desafios com tantas e tamanhas mudanças no contexto das organizações e da sociedade como um todo. Seu escopo se torna mais amplo e complexo, precisando dar conta de uma série de novas conexões e variáveis, em suas diversas frentes de atuação. Para Pereira et al. (2009), a comunicação experimentou um expressivo “alargamento” de sua atuação, precisando transitar por outras áreas para que possa dar conta do conjunto dos fluxos de informação e de sentido. Na sociedade da informação e do conhecimento, a dimensão cultural ganha grande destaque, uma vez que a questão do sentido é algo construído e em constante mudança. Sendo assim, as organizações precisam estar cada vez mais atentas às novas demandas sociais, às novas formas de produção de sentido e às mudanças de comportamento e de valores que regem a vida social e, por consequência, o relacionamento com seus públicos (PEREIRA ET AL, 2009).

A integração entre as diversas áreas que trabalham a comunicação corporativa, há tempos postulada por estudiosos da área, faz-se cada vez mais necessária frente à multiplicidade midiática e à maior acessibilidade de todos os públicos aos vários pontos de contato com a organização. Se isso já era uma realidade anteriormente, hoje ela extrapolou todas as fronteiras devido à vasta possibilidade de divulgação das ações da organização e por múltiplos

canais - todos como subsídios formadores de uma imagem única sobre a organização.

Outra questão-chave para o panorama da comunicação organizacional é a quebra do paradigma emissor-receptor possibilitada pelas novas tecnologias. A empresa, antes segura em sua posição de produtora das mensagens sobre si mesma, vê-se agora exposta em um mundo onde qualquer um de seus interlocutores pode opinar sobre ela e expor essa opinião para outros milhares em apenas um clique. Essa ruptura significou uma completa reordenação na produção e disseminação das mensagens, eliminando por completo a passividade do receptor, que se tornou também produtor em uma dinâmica de construção conjunta de significados.

De acordo com Corrêa (2009), a comunicação organizacional é potencializada pelas tecnologias digitais, “assumindo um importante papel estratégico de integração de discursos e de complexificação dos processos, exigindo-se uma postura planejada de forma sistemática para o seu sucesso” (CORREA, 2009, p. 319).

Alguns estudiosos ainda destacam uma maior complexidade das relações entre empresa e população em função da comunicação em redes. Para Castells (2009) o poder na sociedade em rede está na comunicação. Formar redes, administrá-las e conectá-las com outras que ajudem a reforçar seus princípios é o que determina a possibilidade de exercício do poder. Nesse sentido, as novas tecnologias da comunicação conectam os indivíduos de uma de forma nunca antes vista e constituem um desafio para as organizações na administração de suas conexões em rede.  A lógica das redes provoca novas relações e tensões no mundo corporativo, pois institui a transferência inédita de poder das organizações para os indivíduos, capazes de produzir conteúdo, posicionarem-se diante dos mais diversos assuntos e exercerem influência sobre a opinião pública por meio de sua rede. Ao mesmo tempo, ao “empoderar” o indivíduo, as redes reduzem a influência dos formadores de opinião tradicionais, que passam a dividir espaço com outros atores sociais

com a mesma possibilidade de influência de um jornalista ou especialista renomado, por exemplo (CASTELLS, 2009).

Nesse contexto, a comunicação ganha relevância por atuar na construção de sentido das ações da organização e no estabelecimento de suas relações com seus *stakeholders*. Como afirma Riel (2007), a comunicação é a alma de todas as organizações, pois é através dela que a organização adquire os recursos primários de que precisam (como capital, trabalho e matérias-primas) e conseguem acumular estoques valiosos de recursos secundários (como legitimidade e reputação) que lhes permitam operar. A comunicação é, segundo o autor, o coração da performance organizacional, já que o sucesso dos esforços da organização para adquirir recursos e influenciar o contexto em que atua depende fortemente de quão bem e profissionalmente ela se comunica com os detentores desses recursos (RIEL, 2007).

Em seu significado mais amplo, o sistema de comunicação engloba as iniciativas da empresa para demonstrar "responsabilidade social" e "boa cidadania", sendo a maioria destas ações importantes para ajudar a empresa a construir um ambiente social favorável e de receptividade para suas operações de rotina (RIEL, 2007). Sendo assim, a reputação é construída por meio da comunicação que a empresa estabelece com seus públicos e pelo julgamento destes sobre a coerência desse discurso com suas ações:

> Reputação corporativa é a avaliação geral que os *stakeholders* fazem sobre uma organização ao longo do tempo. Essa avaliação é baseada nas experiências diretas dos *stakeholders* com a organização, em qualquer outra forma de comunicação e simbolismo que fornece informação sobre as ações da organização e/ou comparação com as ações de outras organizações rivais (GOTSI E WILSON, 2001, p.27 apud THOMAZ E BRITO, 2007).

A reputação é um dos ativos intangíveis mais valiosos das organizações contemporâneas, pesando fortemente nas decisões e escolha dos clientes, já que a oferta de produtos e serviços é ampla e pouco diferenciada. Assim, uma

boa reputação é hoje mais do que um diferencial competitivo, é um pré-requisito para sua sobrevivência no mercado (KAPLAN; NORTON, 2000).

Construir e fortalecer a reputação tornou-se imprescindível para as organizações, que devem planejar seu posicionamento e suas estratégias com atenção a este objetivo. E para atender a essa missão é vital o papel da comunicação e das relações públicas, para as quais planejar é justamente "buscar transformar imagem em reputação, construída em longo prazo e por meio de relacionamentos estáveis" (FARIAS, 2011, p. 51). Nesse sentido, é evidente que a reputação só se sustenta se a comunicação estiver alicerçada em bases concretas da atuação empresarial, ou seja, se as práticas, políticas e atitudes derem respaldo ao discurso.

Percebe-se, portanto, que os desafios da comunicação organizacional para a constituição do diálogo com a sociedade se intensificaram e ela deve atuar especialmente no âmbito estratégico para construção de imagem, de marca e de reputação. Após muitos anos de predominância da comunicação focada no mercado, a comunicação volta-se agora à sua dimensão institucional:

> Por muitos anos, a comunicação de mercado tomou a cena, conduzindo todo o esforço de comunicação para uma função de marketing (reduzido à venda), legitimando-se em função dos resultados quantitativos imediatos (participação de mercado, volume de vendas, margem de lucro, contribuição de marketing etc.). Agora, tudo muda. A comunicação volta-se, em certo sentido, aos primórdios das "relações públicas". A nova perspectiva institucional ganha forma ao lidar com a organização por seu viés imaterial, simbólico, de articulação de discursos (e práticas). (PEREIRA et al. 2009, p. 302).

Nessa volta aos primórdios das relações públicas e à vertente institucional da comunicação, é importante ressaltar a sua atribuição essencial de trazer para o mundo corporativo questões ligadas à função social das empresas, como a responsabilidade social e a sustentabilidade.

> Contribuir para o cumprimento dos objetivos globais e da responsabilidade social das organizações é outro desafio constante a

> ser considerado como meta das relações públicas. Como partes integrantes do sistema social globais, as organizações têm obrigações e compromissos que ultrapassam os limites dos objetivos econômicos e com relação aos quais tem de se posicionar institucionalmente, assumindo sua missão e dela prestando contas à sociedade. Para tanto, não poderão prescindir de uma comunicação viva e permanente, sob a ótica de uma política de relações públicas (KUNSCH, 2003, p. 90).

Nota-se que esse movimento de reconhecimento da importância das questões mais institucionais, sobre a identidade e a personalidade da empresa, puxado principalmente por um interesse maior dos públicos em saber quem é a empresa por trás de um produto ou serviço, é o que possibilitou o desenvolvimento de temas de interesse social nas organizações, como a sustentabilidade. Como bem ilustra Torquato (2009):

> Percebia-se que os consumidores exigiam não apenas informações a respeito do produto mas também uma ideia de organização, não lhes interessando apenas saber se o relógio era bom. Eles queriam saber quem fabricava o relógio. Consolidava-se o sistema híbrido entre imagem de produto e imagem de organização. A imagem institucional cobria a imagem dos produtos e vice-versa (...). Esse avanço ocorre na esteira do surgimento de um novo espírito de cidadania, nascido de uma sociedade civil mais organizada e consciente de seus direitos e deveres (TORQUATO, 2009, p.28).

Esse ambiente tende a se fortalecer e cada vez mais consumidores estarão preocupados com o âmbito institucional da organização, buscando conhecer sua reputação, quem ela é, quais seus valores, como ela se posiciona frente a questões relevantes para sociedade. E essa tendência é extremamente favorável para o desenvolvimento da sustentabilidade.

Certamente, ainda é preciso se planejar a prática destes novos papéis atribuídos às organizações, de serem zeladoras de boas práticas de interação com o ambiente e a sociedade, e até mesmo responsáveis por propagar novos conceitos de sustentabilidade. Para concretizar essa nova atuação das organizações, destaca-se a importância do profissional de comunicação

responsável por interpretar essas demandas e buscar o alinhamento entre a prática organizacional e os interesses de seus públicos.

### 3.4. Papel da comunicação corporativa na sustentabilidade

A sustentabilidade surge como um novo desafio para as organizações e para comunicação organizacional. Para a realização desse desafio, é indispensável uma comunicação ativa e estratégica, capaz de traduzir as demandas sociais internamente e dotar de significado as aspirações e ações da organização, buscando equilibrar expectativas e ponderar o real peso das ações da empresa nesse cenário complexo. Com uma visão abrangente da complexidade envolvida na sustentabilidade, a comunicação desempenha uma função valiosa para a conscientização e mobilização dentro e fora das empresas, podendo colocar em perspectiva a atuação da empresa em direção à sustentabilidade. De acordo com Kunsch,

> Somente com a comunicação será possível conscientizar a população em geral, os governos, a iniciativa privada e os segmentos representativos da sociedade civil de que o atendimento às necessidades e aspirações do presente sem comprometer a possibilidade de atendê-las no futuro é uma tarefa de toda a sociedade mundial e não só de uma pessoa, de uma organização e de um só país (KUNSCH, 2009, p. 70).

Pensando a sustentabilidade no mundo corporativo, Elisabeth Laville (2009) aponta que as empresas precisam tomar a palavra para explicar o que é desenvolvimento sustentável, o que ele implica para ela e quais seus passos nessa direção. E, embora com seu enfoque enviesado, e muitas vezes criticada, a comunicação ainda é o único meio que as empresas dispõem para assumir esse compromisso público e, com isso, ganhar o apoio de seus diferentes públicos, interna e externamente.

Laville destaca também o papel que os profissionais de marketing e de comunicação devem assumir neste novo paradigma. Ao tratar da sustentabilidade aplicada ao marketing e a comunicação, a autora afirma que esses profissionais “são para nossa sociedade da informação o que os engenheiros foram para a sociedade industrial (...) encontram-se hoje, de fato, no lugar em que ocorrem a produção e a distribuição de sentido” (LAVILLE, 2009, p.280). E acrescenta que estes profissionais, se são frequentemente percebidos como motores de nosso modo de consumo, também são os melhores instrumentos para mudar os hábitos de compras e impulsionar um mercado, ao redefinir seus critérios de qualidade (LAVILLE, 2009, p. 281).

Com essa visão, a autora coloca em destaque o papel da comunicação e do marketing para a conscientização das organizações interna e externamente, sendo essencial para o desempenho de tal função encontrar o tom justo e garantir a coerência entre as práticas e os discursos, evitando principalmente divulgar engajamentos cuja ambição seria contraditória com a modéstia das ações efetivas em campo.

Portanto, se é por meio da comunicação que os sentidos e os significados são construídos e ressignificados socialmente, em um processo dinâmico nos quais os sujeitos relacionados são agentes no/do processo, ela assume função chave para a construção da sustentabilidade, tanto na sociedade como um todo, como dentro das organizações, no relacionamento com todos os seus públicos.

Considerando a mudança de paradigma mandatória para a sustentabilidade, Baldissera (2009) afirma que a comunicação deve ser encarada como o processo que permite desorganizar o atual sistema de significação de modo a gerar uma nova organização que atente para a sustentabilidade. O autor esclarece que a comunicação, como processo de construção e disputa de sentidos, é o lugar que permite à sociedade desorganizar-se, reorganizar-se e transforma-se em direção a sua própria sustentabilidade complexa. E a noção de sustentabilidade será central para a sociedade na medida em que fizer

sentido para os diferentes sujeitos, levando a mudanças de comportamento somente quando esse novo agir fizer sentido para eles (BALDISSERA, 2009).

Ao enfatizar a complexidade da tensão comunicação-cultura-sustentabilidade, Baldissera reforça que a comunicação se apresenta como fundante na construção de sentido da sustentabilidade nas redes de significação na sociedade. A sociedade atualiza-se como rede e tem a comunicação como seu processo central, isto é, tem na comunicação a própria possibilidade de existência, permanência e transformação. É pela comunicação que os sentidos são colocados em circulação de modo a, em diferentes relações e tensões, serem apropriados pelos sujeitos e construídos como valores socioculturais, estruturando a própria sociedade (BALDISSERA, 2009, p.41).

Soares (2009) também evidencia a função primordial da comunicação para a sustentabilidade, defendendo que a sustentabilidade é necessariamente uma tarefa e uma necessidade coletiva que só se concretiza quando se alastra por todas as cadeias econômico-produtivas no mundo, bem como nas práticas humanas mais triviais, dependendo da ampla disseminação de novos padrões de hábitos, comportamentos e decisões e, portanto, da comunicação de novos valores (SOARES, 2009, p. 29). Para a autora, apenas a partir da convergência de discursos e práticas fará sentido a transformação em larga escala de valores e comportamentos humanos. E somente a partir do reconhecimento da existência de redes complexas de conexão entre organizações e pessoas a comunicação sobre a sustentabilidade caminhará na direção de uma mudança cultural, pré-condição para praticarmos e construirmos, efetivamente, a sustentabilidade (SOARES, 2009, p. 31).

A centralidade da comunicação para a constituição da sustentabilidade é tão marcante que tem suscitado o surgimento de novas abordagens, como é o caso do conceito Comunicação Organizacional Verde (COV), pensado como uma proposta interdisciplinar entre economia, o marketing e comunicação, apresentado no livro “Comunicação Organizacional Verde: Economia, Marketing Ambiental e Diálogo Social para a Sustentabilidade Corporativa”,

lançado em 2013 pelo economista Emmanoel Boff, o jornalista Nemézio Amaral Filho, e o publicitário Eduardo Murad. A comunicação organizacional verde é aquela utilizada na publicação das ações, dos produtos e dos serviços ambientalmente responsáveis das corporações. Para os autores, em uma economia verde ganha ênfase o caráter simbólico das atividades econômicas para valorizar as atividades que contribuam para sustentabilidade ecológica, tanto dentro das próprias empresas como para seu público consumidor. Nessa conjuntura, consumidores, produtores e *stakeholders* não devem ser apenas seduzidos por uma estratégia de marketing para adquirirem bens e serviços "verdes" - o que não seria sustentável no longo prazo - mas devem partilhar do sentido e da importância dessas atividades verdes. Esta partilha de sentido só é possível por uma estratégia de comunicação dialógica hábil na partilha de valores ambientais, que pode ajudar no lento e eventualmente doloroso período de passagem rumo a outro modo de produzir (MURAD, BOFF, AMARAL, 2014).

O entendimento de que a comunicação tem papel de destaque nesse cenário parece ser unânime, mas nem por isso o desafio se torna menos intenso. A discussão em torno da sustentabilidade delineia uma série de tendências que futuramente podem representar uma real mudança de paradigma de mundo, da relação do homem com a natureza e da atuação organizacional. Para a comunicação nas organizações será um salto sem precedentes, que exigirá uma maior habilidade de tradução das interconexões necessárias para abordar um contexto tão complexo.

Neste panorama que hoje parece começar a se delinear, serão poucas as possibilidades de, por exemplo, vender a ideia de um carro mais sustentável sem se questionar a necessidade de um novo automóvel e até mesmo da posse de um automóvel. Terá pouco sentido falar em produtos ou consumo sustentável sem que se questione a própria ideia de consumo sem limites, a necessidade de se consumir em excesso como forma de realização, de se consumir o novo e se descartar o que parece obsoleto.

Para os profissionais de comunicação, será necessário esclarecimento e conhecimento sobre a temática, buscando referências multidisciplinares para um olhar mais amplo e completo. Somente a partir desse conhecimento será possível repensar suas práticas e abordagens sobre o assunto e, então, colaborar com a organização tanto em seu processo interno de conscientização como externo de formação de opinião. Ao compreender o quanto a sustentabilidade é abrangente, será possível para o comunicador relativizar as ações da empresa, sabendo dar-lhes o peso que realmente lhes cabe, evitando primeiramente o impulso da exacerbação ao comunicá-las. Em segundo lugar, poderá ajudar os dirigentes na reflexão sobre os rumos e posturas mais adequados na busca por soluções sustentáveis a médio e longo prazo, balizando as decisões pelo questionamento e ponderação do quanto uma ação é impactante e efetiva ou meramente ostentadora.

Os desafios estão postos, e se tornarão gradativamente mais complexos na medida em que serão ressignificados os conceitos que regem a nossa vida social, exigindo muito de todos. Conforme enfatiza Kunsch,

> A sustentabilidade depende da união de forças advindas em primeiro lugar de todos nós como pessoas e cidadãos responsáveis e comprometidos com essa causa; de políticas públicas e privadas para um desenvolvimento sustentável apoiado nos três pilares; da consciência das organizações como geradoras de riqueza de bens produtivos e simbólicos; de uma sociedade civil capaz de induzir processos de mudanças e intervenções em um mercado dominado pelo interesse de obtenção de lucros a qualquer preço; e de um Estado forte, capaz de se libertar das mazelas da corrupção e de uma política contaminada pelo fisiologismo e pelos interesses particulares de seus agentes. A comunicação organizacional integrada tem muitos desafios a enfrentar em todo esse contexto (KUNSCH, 2009, p. 79).

Apesar de esta ser uma questão a qual as organizações devem estar aptas a responder, elas não são as únicas responsáveis por disseminar e aplicar o conceito e a prática da sustentabilidade. Trilhar esse caminho é realmente uma tarefa de todos. Mas se significar e transmitir a sustentabilidade é também uma incumbência das organizações, a sustentabilidade pode por si só se tornar um

capital intangível importante para sua reputação, e deve estar na pauta de todas as organizações que almejam atender aos anseios de públicos cada vez mais esclarecidos.

Em um primeiro momento, a sustentabilidade pode se mostrar demasiadamente complexa e complicada, o que dificulta e torna morosa sua adoção no âmbito empresarial. Porém, se pensada em um cenário de longo prazo, ela provavelmente será uma demanda inevitável para as organizações. Pensar hoje sobre ela pode não ser tarefa confortável, mas esse exercício pode representar uma vantagem competitiva em um futuro no qual ela seja uma realidade. Como comenta Farias,

> A história da vida das organizações tem demonstrado que aquelas que se propõem a conhecer melhor as características que influenciam o seu funcionamento - e isso nem sempre é muito cômodo, pois o confronto com a própria realidade pode deixar à mostra as suas próprias fraquezas - podem ter melhores resultados em comparação a outras que não o façam (FARIAS, 2011, p. 59).

Assim como com qualquer tendência, entendê-la e antecipar-se sempre traz vantagens às empresas. E com a sustentabilidade essa máxima também é válida. Mas, infelizmente, dada sua urgência, esse “antecipar-se” para a sustentabilidade já parece bastante atrasado.

A partir das reflexões apresentadas nesses três capítulos, suportadas pelo pensamento de diversos autores, é possível enxergar de maneira mais completa o contexto no qual se insere a sustentabilidade e, especialmente, sua aplicação nas organizações. Nesta visão ampliada apoia-se a investigação empírica desse estudo, buscando uma aproximação com a prática de sustentabilidade nas organizações por meio da visão dos atores a ela relacionados, o que será abordado no capítulo a seguir.

*Capítulo 4*

# ENTENDENDO OS OLHARES SOBRE A SUSTENTABILIDADE: VISÃO DE ESPECIALISTAS E VISÃO DE MERCADO

O enfoque dado para essa pesquisa teve como principal motivação entender qual é o significado da sustentabilidade no âmbito das organizações. Pode-se imaginar que o conceito “sustentabilidade” pode ser captado de diferentes maneiras por diferentes organizações, desde versões complexas e completas, comparáveis à visão dos principais acadêmicos, como também com simplificações, esvaziando sua conceituação ampla quando ela é levada para o âmbito das organizações.

A busca por indícios desse fenômeno e seus possíveis motivos nortearam uma abordagem focada nas visões dos agentes participantes do processo de implantação da sustentabilidade nas organizações e não nas ações das empresas. Os agentes influentes nesse processo foram divididos em dois grandes grupos, representantes das visões essenciais para tal abordagem: visão de especialistas e visão de mercado.

O grupo de especialistas é formado por acadêmicos envolvidos com o tema, ONGs e institutos especializados, e consultores atuantes na implantação de projetos de sustentabilidade nas empresas. Eles são considerados especialistas por terem longa vivência na área, e por conhecerem diferentes realidades da sustentabilidade. Por meio dos contatos com os quais interagem cotidianamente, possuem uma visão ampliada da sustentabilidade e da implantação do conceito em diferentes tipos de organizações.

A visão do mercado é representada por profissionais atuantes em áreas de sustentabilidade em empresas que são reconhecidas por seu desempenho em sustentabilidade ou que funcionam como indutoras da sustentabilidade em outras empresas. Embora a seleção dos participantes ligados à “visão do

mercado" tenha ocorrido pela atuação da empresa, o que realmente buscamos foi a visão mais pessoal do profissional entrevistado, mas com o respaldo de ele estar envolvido em um ambiente organizacional representativo das melhores práticas de sustentabilidade do país. Eles devem possuir uma perspectiva mais clara das possibilidades de implementação do conceito no meio empresarial, uma vez que lidam cotidianamente com essas situações potencialmente conflitantes.

Considerando o caráter essencialmente humano das organizações, como espaço social de interação que não pode ser compreendido sem a participação dos indivíduos como criadores e reprodutores de cultura (MARCHIORI, 2013), acredita-se que a abordagem pessoal da pesquisa possa trazer novos aspectos para o estudo da sustentabilidade nas organizações.

Foram realizadas onze entrevistas, envolvendo cinco especialistas - Carmen Varela (FGV e FEI), Hélio Mattar (Instituto Akatu), Jorge Abrahão (Instituto Ethos), Pablo Fuentes (Rever Consulting) e Ricardo Voltolini (Ideia Sustentável) - e seis gestores de sustentabilidade de empresas com destacada atuação nesta área - AES Brasil, BM&FBovespa, DuPont, FIESP, Grupo Camargo Correa e Natura. Os perfis dos entrevistados e das organizações nas quais atuam podem ser consultados no Anexo 1.

A análise dos dados obtidos nas entrevistas irá indicar as principais percepções da pesquisadora sobre os apontamentos feitos pelos indivíduos, mas sem nominá-los, preservando sua identidade conforme acordado no início das entrevistas.

## 4.1 A sustentabilidade sob a ótica dos especialistas e dos profissionais entrevistados

Ao abordarmos as duas esferas de percepção é importante salientar que constituem visões formadas por experiências bastante diferentes. A visão dos

especialistas, neste caso, é formada por experiências acumuladas da vivência ou da aproximação com um universo amplo e diverso de organizações. Nesse sentido, os institutos, consultores e professores apresentam a percepção de um panorama ampliado de empresas com as quais já trabalharam em conjunto ou tiveram contato em sua trajetória. Portanto, é de se esperar que sua perspectiva aborde uma maior diversidade de realidades.

Já os profissionais do mercado tem sua percepção formada por meio de suas próprias experiências profissionais, por sua trajetória nas empresas nas quais trabalharam e, devido a seleção da amostra, tendem a apresentar uma visão produzida em um ambiente mais similar de práticas sustentáveis.

Apesar dessa constatação, de forma geral, não foram percebidas diferenças relevantes entre o grupo de especialistas e de profissionais entrevistados em relação ao seu entendimento sobre a sustentabilidade. Existem diferenças nas interpretações dadas por cada indivíduo sobre a visão de sustentabilidade, mas isso independe do grupo no qual ele está classificado. Portanto, o pressuposto da pesquisa de que os grupos teriam visões diferentes não se confirmou.

O que se percebe é que, em ambos os grupos, a maioria dos entrevistados demostrou uma visão muito ampla e crítica sobre a sustentabilidade, entendendo o grande desafio que ela representa. Ao analisar em profundidade os áudios e as transcrições das entrevistas percebe-se que, quando perguntados sobre a sua visão da sustentabilidade, os entrevistados acabam iniciando o seu relato por uma das três grandes linhas de abordagem destacadas a seguir:

1- Perenidade: abordagem da sustentabilidade sob a ótica da sustentação no tempo, da capacidade de durabilidade, com uma visão voltada para o futuro.

2 - Interdependência: enfoque da sustentabilidade evidenciando a interdependência do mundo, da conexão do homem com a natureza, e a necessidade de integração e de responsabilidade compartilhada por todos nesse cenário.

3 - Mudança de paradigma: destaca a sustentabilidade como uma mudança de valores, de modelos, de comportamentos. Envolve uma verdadeira quebra de paradigma, uma revolução que mesmo sendo negada e enfrentando resistências a princípio, constitui um caminho sem volta. Ao se olhar “o antes e o depois, fica nítido tratar-se de algo diferente” - conforme afirma um dos profissionais.

Esses três grandes agrupamentos de abordagens dadas à sustentabilidade são claramente complementares e não excludentes, mas percebe-se um maior enfoque por cada entrevistado para uma das linhas, embora nas discussões posteriores elementos das demais abordagens também foram percebidos. Com isso, observa-se que a interpretação dos entrevistados está em concordância com as abordagens conceituais da sustentabilidade discutidas no capítulo 1.

A referência direta ou indireta ao conceito de desenvolvimento sustentável de Brundtland de 1987 foi bastante recorrente. Citou-se o conceito com algumas adaptações e também a noção de perenidade que ele implica.

“Sustentabilidade tem a ver com perenidade, durar no tempo, durabilidade. É uma discussão ética do não direito de deixar dívidas para as próximas gerações” (especialista).

“Sustentabilidade é ter o suficiente para todos para sempre”- citando uma frase escrita em um muro em Johannesburgo, durante a Rio+10, da qual não se conhece a autoria, mas o especialista acredita resumir de forma simples e completa o que é a sustentabilidade (especialista).

Sob a perspectiva da interdependência e da integração, assim como teorizado por Capra (2005) e Boff (2012), a sustentabilidade foi posta também como a necessidade de buscar um equilíbrio maior em várias dimensões da sociedade, rompendo o “efeito cappuccino” com a qual é interpretada. A metáfora do cappuccino é explicada pelo especialista como a “visão em camadas”, que dificulta o entendimento da integração e do equilíbrio indispensáveis para a sustentabilidade. Assim como no cappuccino os ingredientes ficam separados

em camadas, na sustentabilidade há uma falta de integração, de entendimento de que impactos econômicos tem efeito em outras áreas e vice-versa. É preciso, portanto, “parar de pensar em camadas, visualizando como uma coisa impacta na outra, de forma integrada”. E acrescenta ainda que nessa metáfora, a xícara é a ética - que envolve tudo isso e sem a qual nada é possível (especialista).

Na visão da sustentabilidade como uma mudança de paradigma, de modelos mentais, em acordo com as visões teóricas apresentadas por Leff (2007), foi pontuado por um profissional que sustentabilidade é “mudança de mundo, de conceitos, de padrões que são imprescindíveis que aconteçam para a gente continuar vivendo nesse planeta de uma forma possível. É mudança de mundo, que muda padrão de consumo, de mercado, de comportamentos”. Foi postulado ainda por outro especialista “que assim como outras revoluções ocorridas na história, ela é impensável antes de acontecer. Ela é negada inicialmente, a maioria das pessoas não vê ou finge que não vê, mas a mudança é inevitável”.

A questão da ética necessária para a sustentabilidade também foi abordada. A ética foi colocada como um pilar fundamental para a sustentabilidade, que juntamente com a educação cívica - ensinando direitos e obrigações - constituem a base para a construção da sustentabilidade, trazendo a participação efetiva da sociedade sem essa apatia de participação hoje existente.

Diferentemente do pressuposto de que o entendimento dos profissionais de mercado seria enviesado pela prática, notou-se nos entrevistados uma visão bastante abrangente sobre a sustentabilidade, demonstrando o mesmo alinhamento dos especialistas com o entendimento denso e complexo do tema. Uma contribuição valiosa para a pesquisa foi a constatação de que a prática muitas vezes limitada das empresas na área não impede uma visão pessoal bastante crítica desses profissionais. Eles possuem uma compreensão muito ampla e realista, inclusive em relação aos limites e desafios enfrentados pela

sustentabilidade nas organizações. Mesmo com anos de atuação no mercado corporativo, os profissionais demonstram uma forte conexão com o conhecimento atualizado na área e entrosamento com conceitos em desenvolvimento da temática, tanto no país como no exterior. O forte embasamento teórico percebido nesses profissionais parece também ser potencializado pelo surgimento relativamente recente da área, ainda em formação e em constante desenvolvimento, exigindo de quem nela atua uma postura bastante ativa na busca da construção desse conhecimento e de soluções para o fortalecimento da temática dentro de suas empresas.

Houve ainda uma colocação interessante sobre a postura positiva necessária a quem trabalha com sustentabilidade, com a visão sempre do “copo meio cheio”, acreditando que mudanças são possíveis. No aspecto pessoal essa abordagem é bastante representativa, já que embora conscientes da magnitude do assunto, a atuação prática desses profissionais é de certa maneira restringida pelas possibilidades do ambiente corporativo, necessitando adaptar expectativas e visões para o que é viável em cada organização e em cada momento interno de desenvolvimento do tema. O que é possível pode estar distante do que é desejável, mas quando se pensa em uma mudança empresarial de dentro para fora, esse parece ser um papel a ser encarado - o de persistência, de influência, e de continuidade, ou seja, da construção gradual de um novo pensamento e de uma nova atuação, que se não é suficiente em uma perspectiva mais abrangente pode ser ao menos um caminho de aprendizado para um futuro de sustentabilidade.

Essa consciência ampla em contraposição à atuação por vezes limitada evidencia a grande dificuldade em conciliar a teoria da sustentabilidade com a prática das organizações. Pensado sob a ótica desses profissionais, esse dilema parece fornecer indícios para uma discussão interessante. Se entendem a abrangência da sustentabilidade, por que os profissionais não conseguem transpô-la para o dia-a-dia das empresas, ou quando o fazem, isso ocorre de maneira restrita? Por que não conseguem fazer com que o conceito seja

assimilado em sua perspectiva ampla? Se as organizações são o conjunto de pessoas que nela atuam e exercem influência, por que estes profissionais não conseguem trazer mais pessoas para essa causa e transformá-la também de dentro para fora das organizações, não somente acreditando que o mercado puxe essa transformação?

Esses questionamentos não têm respostas simples. Obviamente esse direcionamento de foco das empresas para a sustentabilidade não depende exclusivamente do esforço pessoal e profissional de quem atua na área, envolvendo toda a questão contextual que procuramos discutir na primeira parte do trabalho. Embora desempenhem uma função essencial para a adoção da sustentabilidade nas empresas, os profissionais precisam inseri-la na lógica organizacional, encontrando a abordagem com a qual o tema possa fazer sentido nesse ambiente, respeitando a linguagem empresarial e despertando o interesse ou a necessidade de adotá-lo em suas pautas. E é nesse sentido que se acredita que muito pode ser feito. No exercício da influência de cada indivíduo em seu espaço pode-se transformar realidades, mas para isso é preciso encontrar o caminho e a linguagem correta para cada público. Nas empresas é preciso traduzir em termos práticos o que a sustentabilidade pode representar, tanto em relação aos riscos quanto às oportunidades de um cenário em mutação.

Nesse mesmo sentido, ao questionarmos sobre os fatores mais positivamente influentes para sustentabilidade dentro das organizações, foi consenso entre os entrevistados o destaque para o papel da liderança para a evolução do tema. Uma liderança engajada, visível e perceptível é um grande facilitador para o tema. Falou-se sobre o poder de influência do responsável pela área de sustentabilidade, com conhecimento do assunto e entendimento sobre o negócio para liderar e influenciar mudanças. O poder da influência pessoal para sustentabilidade no ambiente empresarial já foi foco de pesquisa, como a realizada em 2008 pela consultoria Ideia Sustentável, apontando a liderança como a variável de sucesso mais importante para a inserção do conceito de

sustentabilidade na gestão e na cultura dos negócios. Certamente, esse é o papel que os profissionais envolvidos com o tema buscam exercer, e alguns indícios de como melhorar essa abordagem dentro das organizações foram apontados nas entrevistas e serão discutidos no próximo tópico.

Tratando-se ainda das percepções sobre a sustentabilidade reveladas nas entrevistas, no que diz respeito ao momento de evolução da sustentabilidade em nossa sociedade foi unânime entre todos os entrevistados a afirmação de que houve um grande avanço na conscientização sobre o tema, mas que o ritmo não acompanha o tamanho e a gravidade das obrigações que ele implica.

Nesse quesito pode-se notar uma sutil diferença na interpretação dada pelos profissionais e pelos especialistas. Os profissionais apontam diversas carências, mas parecem mais confiantes sobre o caminho que vem sendo trilhado, embora compreendam que ele é longo e acidentado. Como argumenta um dos entrevistados, existe hoje “um entendimento mais geral sobre o tema, que era mais restrito a comunidade científica e ganhou mais as ruas. Não temos mais dúvida do porquê, mas agora a questão é o como” (profissional).

Para eles, o momento da sustentabilidade tem muitas deficiências, apontadas especialmente em relação à falta de agilidade para a promoção de mudanças, falta de maior engajamento no plano individual e coletivo, necessidade de uma revisão de valores e também de desenvolvimento de mais políticas públicas para a promoção da sustentabilidade.

Outra questão abordada pelos profissionais foi a falta de visão de longo prazo de governos e empresas. Nesse sentido, a medição de resultados por escalas diferentes foi um complicador apontado, uma vez que projetos efetivos para a sustentabilidade devem ser pensados e realizados no longo prazo, mas o resultado de empresas e de governos é medido em curto prazo, gerando um problema de incompatibilidade de “escalas”. Essa interpretação bastante objetiva traz uma ótica interessante, pois a sustentabilidade parece por vezes carecer dessa tradução prática para que possa ser efetivada. Embora seja uma

questão ampla e complexa, ela precisa ser traduzida em ações e práticas que viabilizem seu entendimento e aplicação. Fica então o desafio de trazer a questão para a condição possível de aplicação, sem, contudo, simplificar e esvaziar o tema de seu sentido necessário. A tese do problema de escalas proposta pelo entrevistado se mostra muito relevante nesse sentido, pois equilibrar as medidas de “tempo” das empresas e da sustentabilidade poderia trazer uma grande contribuição. Essa mesma colocação foi também assinalada por um especialista ao comentar a lógica impraticável de medição de resultados trimestrais quando se pensa em desenvolvimento sustentável, usando o caso da Unilever - que parou de reportar seus resultados trimestralmente - como exemplo, “não faz sentido uma empresa do tamanho desta, que está em 190 países, que tem 2 bilhões de produtos sendo usados diariamente, reportar trimestralmente. Isso é um transatlântico, a hora que eu viro aqui o leme, esse negócio leva tempo para virar”. E acrescenta que quando essa medida foi tomada, Paul Polman - presidente mundial da Unilever -, foi chamado de louco - “foi muito polêmico, as ações caíram em um primeiro momento, mas depois se recuperaram, pois pensar nos resultados com um espaço de tempo maior é muito mais razoável”. Apesar de fazer muito sentido, esse maior equilíbrio entre o tempo das organizações e o tempo da sustentabilidade parece ainda estar distante de acontecer, exigindo uma maior discussão e amadurecimento da ideia pelo mercado para que possa ser realmente implementado.

Os profissionais apontaram também uma perspectiva comparativa entre o Brasil e outros países, indicando certo atraso do país dentro de um contexto mundial. Para um dos profissionais, em uma visão global estamos “saindo do discurso alarmista, panfletário, com mais fundamentação cientifica” - num momento de conscientização. Já no Brasil, começamos agora a dialogar e, segundo ele, estamos ainda em processo de “transição para a consciência”.

Os especialistas por sua vez apresentam a mesma visão crítica trazida pelos profissionais do mercado, mas ainda mais contundente sobre o momento da

sustentabilidade, sendo consenso a constatação de que estamos muito distante de onde deveríamos estar. Eles apontam que embora a discussão esteja mais presente, ela não foi capaz de gerar uma real mobilização, não conseguindo impactar o dia-a-dia das pessoas. Para eles estamos muito aquém de onde deveríamos estar e muito longe de um entendimento sobre o verdadeiro sentido da sustentabilidade. Houve avanços de entendimentos com a grande exposição do conceito, que hoje faz parte do vocabulário popular, mas isso não refletiu em mudanças concretas de comportamento.

“Apesar de 40 anos de discussão não se chegou a uma mobilização, está muito devagar para as consequências. São problemas de muito tempo que talvez agora tenham chegado ao ponto de desequilíbrio” (especialista).

“Na época da Rio 92 quem discutia eram os governantes, depois de algumas catástrofes as pessoas estão mais ligadas no assunto. Mas no consumo do dia-a-dia ninguém pensa muito nisso” (especialista).

São pontuadas questões sobre o ritmo muito lento para o tamanho das consequências da falta de ação, e sobre como momentos de crise evidenciam o quanto a lógica econômica e de curto prazo ainda prevalece nas empresas. Sobre esse “atraso” para a aplicação da sustentabilidade, é interessante a ponderação de que a adoção da sustentabilidade é uma corresponsabilidade de todos os atores da sociedade, empresas, governos e sociedade civil. Nas palavras de um dos entrevistados, “de alguma maneira ainda não caiu a ficha. As lideranças estão todas muito limitadas ao seu espaço, no caso de países ao seu espaço geográfico, e as empresas com seus resultados de curto prazo” (especialista).

Para outro especialista o caminho até aqui percorrido parece ter sido muito curto para a distância que estamos de um futuro de sustentabilidade. “Se fossemos pensar em uma estrada de 100 km, estaríamos antes dos 25 km, já começam a aparecer as primeiras placas do destino, mas estamos bem mais próximos da partida do que da chegada” (especialista).

“A sustentabilidade nunca foi tão necessária, mas ainda enfrenta muitos obstáculos. Ela é uma revisão do capitalismo, vem como um questionamento dos seus defeitos, que produz desigualdade. Mas o mundo está muito focado em sair da crise. Os líderes de hoje foram formados no século passado, e só agora as empresas entendem que esse custo também é delas” (especialista).

De qualquer maneira, apesar das diferenças entre os dois grupos, percebe-se tanto entre os profissionais do mercado quanto entre os especialistas um alinhamento com o entendimento amplo e complexo da sustentabilidade, conforme a abordagem teórica aqui apresentada. Esse fato parece indicar que a sustentabilidade realmente envolve uma questão de conhecimento e esclarecimento para ser bem compreendida. Independente do nível de percepção e da forma com que cada um a reinterpreta, parece claro não ser possível dela se aproximar sem visualizar a sua abrangência e seus imensos desafios. Todos os entrevistados pontuaram a lacuna entre os avanços já percebidos e a aplicação mais intensa e representativa da sustentabilidade na sociedade. Apesar de perceberem que o nível de conscientização parece ter melhorado em comparação há alguns anos, na prática e no dia-a-dia das pessoas e das organizações a sustentabilidade ainda está em fase embrionária.

## 4.2 Perspectivas da sustentabilidade nas empresas: principais entendimentos, desafios e possíveis caminhos para a evolução.

### Entendimentos sobre a sustentabilidade nas empresas

As empresas entrevistadas de forma geral adotam os conceitos de sustentabilidade mais aceitos no mercado, o de Brundtland e do *triple bottom line*, fazendo adaptações de acordo com seus negócios. Assim, as ideias de perenidade, advinda de Brundtland, e da busca pelo equilíbrio dos aspectos econômico, ambiental e social, do tripé de Elkington, são desdobradas em reinterpretações de acordo com os valores de cada empresa, da sua filosofia,

missão, sua função, dos riscos envolvidos em seu negócio e de sua atuação no mercado.

Com isso, são ressaltadas nas empresas pesquisadas, por exemplo, a questão da inovação, da parceria e do bem-estar, cada uma conforme seu posicionamento no mercado. O conceito utilizado nas empresas é, portanto, **reconstruído a partir do que a sustentabilidade significa para elas**, para o seu negócio, assumindo perspectivas diferentes, mesmo sendo baseadas em macro conceitos comuns. A busca pela integração da sustentabilidade com o negócio demonstra também certo avanço das empresas entrevistadas em comparação ao universo empresarial diverso, já que o alinhamento com o negócio é uma das premissas para que a sustentabilidade seja inserida de forma estratégica nas empresas e não de maneira fragmentada em ações pontuais, o que foi defendido por vários dos especialistas entrevistados.

De acordo com a visão dos especialistas participantes da pesquisa, a sustentabilidade se insere na prática nas organizações quando ela se relaciona diretamente com seus negócios e é considerada efetivamente nas tomadas de decisões, em suas diversas dimensões. Ao se defrontar com as agendas relacionadas à sustentabilidade em suas demandas concretas, as empresas se posicionam e se adaptam dependendo de sua realidade.

Assim, as empresas acabam por adotar práticas de sustentabilidade com foco em diferentes dimensões: do clima, da água, do trabalho escravo, da diversidade etc. A prioridade dessas agendas é definida em função dos setores que elas atuam, relacionando em quais dimensões elas possuem maior risco e/ou maior poder de alteração. Desta maneira, é comum para as construtoras de obras de infraestrutura, por exemplo, ter uma agenda para a Amazônia, já que lá possuem negócios; para companhias de energia elétrica se preocupar com a questão da água, já que elas a utilizam nos seus processos de geração de energia; assim como para empresas têxteis ter programas para prevenir o uso de trabalho análogo à escravidão em sua cadeia de fornecedores, uma vez que estão mais expostas a esse tipo de questão. Por isso, quando a

sustentabilidade é inserida na visão de negócios, a própria atividade fim da empresa precisa ser pensada sob a perspectiva sustentável, não sendo possível sua aplicação efetiva sem a revisão de todas as atividades empresariais.

No que se refere às práticas das duas organizações atuantes como indutoras da sustentabilidade em outras empresas, a FIESP e a BM&F Bovespa, foi destacado nas falas das entrevistadas justamente esse papel de mediação.

A FIESP evidenciou seu trabalho quase como “fiscal”, buscando sempre fomentar a divulgação das ações das empresas na área, pois a maior parte das empresas ainda guarda a informação. Ela afirma que as empresas que tem implantado e divulgado suas ações se destacam no mercado, até mesmo no curto prazo, e assim as boas práticas aparecem.

A BM&F Bovespa ressaltou que busca entender como é possível fazer a diferença em seu papel como bolsa, especialmente nas empresas e no investidor. “O que fazemos é pensar no meu papel, a função da bolsa”. Assim, busca estimular as empresas a adotarem a agenda de sustentabilidade e trabalha com os investidores para que eles valorizem essa agenda. “Estamos no meio desses interlocutores e temos um papel privilegiado de tentar fazer isso acontecer” - diz a profissional da empresa. Outra atuação importante ressaltada é a influência como exemplo. A bolsa do Brasil é referência mundial em sustentabilidade e tem um papel importante de influência para que esse mercado busque ser mais sustentável. “À bolsa não cabe dizer o que fazer, mas estimular que as empresas digam o que fazem - é uma agenda de influência para a transparência, inclusive com muita participação em fóruns e palestras”.

Sobre o nível de aplicação da sustentabilidade nas empresas, é curioso o posicionamento dos especialistas em comparação à visão dos profissionais. Os especialistas entendem que ela ainda está em um nível bastante inicial, sendo

a **maior parte das ações melhor caracterizada como responsabilidade social corporativa do que sustentabilidade**.

Segundo o Instituto Ethos (2007), a responsabilidade social corporativa,

> 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 compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (INSTITUTO ETHOS, 2007, p. 78).

Já a sustentabilidade, segundo Naves, embora seja um conceito complementar a responsabilidade social em muitos aspectos, “está ligada a uma visão de longo prazo” (NAVES, 2009, p.202).

Sob esse aspecto, um dos especialistas entrevistados evidencia: “mesmo como responsabilidade social poucas têm esses valores e colocaram na estratégia. São umas 150-300 no máximo que estão puxando a cadeia. A maioria está aplicando de forma fragmentada, ainda bastante limitada a um número pequeno de empresas”.

Outro especialista avalia essa questão:

> As empresas fizeram um movimento, que elas chamaram, de sair de responsabilidade socioambiental e ir para a sustentabilidade, mas se você analisar com cuidado você vai descobrir que, de fato, as empresas raramente estão trabalhando sustentabilidade. E aí é preciso definir, é preciso dar consistência nos termos. O que é responsabilidade socioambiental? Se você fizer melhor aquilo que você normalmente já faz, então, por exemplo, eu sou dono do meu supermercado e eu começar a exigir dos meus fornecedores determinados atributos de responsabilidade socioambiental - não pode poluir o meio ambiente, tem que ter contratações de pessoas adequadamente, salários dignos - isso é responsabilidade social. Mas isso não leva à sustentabilidade. E por quê? Porque se a gente pensar só na sustentabilidade ambiental, a gente já consome hoje 50% a mais que a Terra é capaz de renovar, e isso quando apenas 1,1 bilhão de consumidores estão consumindo, no entanto são 7 bilhões de consumidores. Nos próximos 7 anos vão entrar no mínimo mais 2 bilhões de consumidores nesse mercado e vão

> consumir como esse 1,1 bilhão. E se consumirem vai multiplicar por 3, portanto 1,5 planeta vai virar 4,5. Aí a questão é a seguinte: tem 20 anos para sair de 4,5 planetas e voltar para 1, o que significa, do ponto de vista tecnológico, que é preciso ser capaz de fazer uma unidade de bem-estar, ou uma unidade de produto ou serviço, com 75% menos recursos naturais do que hoje. Olha, não há tecnologia que faça isso. Você precisa mudar significativamente, radicalmente nosso modelo de consumo. Você precisa ir para outro portfólio de produtos e serviços, que por lidar diferentemente com os recursos naturais vai permitir essa evolução. E isso só falando da parte ambiental, mas na parte social é muito mais difícil.

De maneira muito didática, outro especialista classifica e enumera quatro estágios de aplicação da sustentabilidade nas empresas:

1 - Não responsabilidade: são aquelas empresas que não se deram conta para onde o mundo anda - são as chamadas "autistas" pelo especialista;

2 - Cidadania corporativa: seguem a lógica do “ainda não olhei, mas acho legal ter um projeto social nas comunidades etc.”. Reflete a visão católica de doar o excedente, com foco na caridade e cidadania. São ações de pouco valor, pois não alteram a realidade e simplificam demais a sustentabilidade.

3 - Práticas de responsabilidade social: são as empresas que identificam seus impactos e tem projetos. É um estágio bom. A limitação é que esse estágio pode ser superficial, constituindo muitas ações que de fato podem não mudar nada.

4 - Sustentabilidade no Core: é quando a sustentabilidade entra no planejamento e na visão de longo prazo das empresas. Como afirma o especialista, existem algumas poucas empresas nesse estágio, com políticas para 2030 / 2050.

Essa classificação proposta em quatro estágios, somada ao depoimento anterior, permitem afirmar-se que a sustentabilidade só se configura como tal

quando além de estar inserida nas práticas do negócio ela também faz parte do planejamento e da visão de longo prazo das empresas. Assim, pensar em sustentabilidade é necessariamente pensar no futuro, o futuro de 20 ou mais anos para frente, onde as condições contextuais possivelmente não serão mais as mesmas. Portanto, por mais relevantes e impactantes que possam ser as práticas empresariais, se elas não estiverem alinhadas a uma visão de longo prazo, não constituem práticas sustentáveis. Sobre essa particularidade, um outro especialistas comentou “geralmente as pessoas dizem que sou radical ao dizer que quase ninguém faz sustentabilidade, e sim responsabilidade social”.

Para outro especialista consultado, a interpretação também é semelhante. Segundo ele, existe hoje um pequeno grupo de empresas que estão na vanguarda da sustentabilidade, outras que se destacam por deixarem as pessoas tentarem algo novo, e todo o restante que ainda tem um longo caminho a percorrer. Este especialista também levantou uma crítica muito relevante sobre a sustentabilidade nas empresas, especialmente sob o ponto de vista da comunicação, afirmando “muitas só focam na comunicação, em relatórios que ninguém lê, é totalmente ineficiente, sem propósito, um desperdício”. Ele pontuou como complicador a formação das equipes de sustentabilidade, “com muitas pessoas vindas da filantropia ou de áreas de comunicação, não trazendo a visão de negócios necessária para abordagem mais estratégica da sustentabilidade, ou de área técnicas, com carência de conhecimentos em mobilização”. Para ele, isso potencializou a tendência das empresas de se preocuparem mais em falar das suas ações do que realmente entender e introduzir a sustentabilidade como uma questão estratégica nos negócios. Citou alguns exemplos de sucesso do mercado para evidenciar a importância do líder de sustentabilidade estar ligado a atividade fim da empresa, ou se for de outra área, ser capaz de entender em profundidade o negócio e o mercado. Para ele, com a crise econômica atual, quem está na área vai agora começar a ser cobrado por mais resultado, sendo uma semente de ética nas empresas, o que pode representar uma oportunidade de amadurecimento da área.

Para outro especialista, a sustentabilidade nas empresas é uma agenda ainda desproporcional ao avanço e a importância do tema. “Isso significa um campo enorme pela frente, mas por outro lado era de se esperar que as empresas já tivessem um grau de consciência maior”. Em sua visão, a agenda financeira ainda tem uma força muito grande, e em um momento de crise, quando há cortes de investimentos, “a área de sustentabilidade sofre grandes impactos, o que demonstra que ela não é uma centralidade dentro das empresas. Se ela fosse, num momento como esse, ela seria até um diferencial, mas não é encarada dessa forma”.

A partir dessas concepções, percebe-se que para os especialistas a sustentabilidade ainda está em sua fase preliminar no âmbito empresarial, sendo realidade somente para um grupo muito restrito de empresas, mesmo assim protagonistas especialmente através de ações de responsabilidade social corporativa.

Já para os profissionais de mercado entrevistados, a interpretação é bastante diferente. Como comparam as empresas na qual atuam a outros players de seus mercados específicos e do universo geral de empresas, eles consideram estar em um patamar avançado e diferenciado de práticas de sustentabilidade. E sob essa perspectiva, realmente estão.

Contudo, todos também apontam que ainda há muito a evoluir em suas empresas, alguns evidenciando a exigência de se incorporar uma visão mais de longo prazo. Nesse sentido, pontuou-se “estar na metade do caminho. Agora precisa subir a montanha para o conselho, para fazer parte da estratégia de longo prazo, dar um passo a frente e usar como diferencial”. Falou-se também sobre o trabalho de integração da sustentabilidade aos negócios: “integração é um trabalho muito avançado até globalmente. É um passo grande, uma visão do novo presidente, mas não tem a visão no longo prazo. Tem um amadurecimento nessa visão, mas não uma liderança para visão no longo prazo, sobre onde vamos chegar”.

Essas colocações evidenciam que mesmo entre as empresas com grandes avanços em termos de ação, a sustentabilidade ainda não está no nível mais alto da classificação sugerida anteriormente pelo especialista, o 4º estágio, ou seja, sustentabilidade no core - pressupondo a sustentabilidade no planejamento e com visão de longo prazo. Embora as empresas entrevistadas façam parte de uma amostra restrita e reconhecida por suas práticas focadas no desenvolvimento sustentável, se analisadas sob essa visão mais crítica da sustentabilidade versus responsabilidade social corporativa, elas não teriam atingido a sustentabilidade, pois ainda carecem da visão de longo prazo.

Somente uma das empresas entrevistadas destacou a existência e a formalização dessa visão de longo prazo, que de acordo com o profissional é "muito avançada e diferenciada para o mercado". Esse posicionamento, conforme ele esclarece, foi um passo grande e ousado para a sustentabilidade na empresa e representará um enorme desafio de mobilização interna e de interlocução com diversos atores da sociedade para que seja realizado. E acrescenta: "o próximo passo é dialogar com a sociedade sobre esse impacto positivo que pretendemos. Construir junto o que é isso. Se pensarmos somente sobre o que é possível hoje não seremos viáveis em 2050" (profissional).

Sendo assim, conclui-se que, de maneira geral, a sustentabilidade nas organizações encontra um universo muito diverso de realidades. Um grupo pequeno de empresas puxa a tendência que se delineia de maior valorização da temática pela sociedade e pelos consumidores, desenvolvendo políticas e ações de responsabilidade social e incorporando visões da sustentabilidade em suas práticas. Mesmo assim, com base nas percepções das empresas pesquisadas pertencentes a esse grupo e pelas opiniões dos especialistas, pode-se aferir que até estas encontram dificuldades para um avanço maior, que possa se refletir em sua estratégia e visão de longo prazo. Depois desse seleto grupo na vanguarda da sustentabilidade, parece existir um grupo maior que desenvolve ações de responsabilidade social, mas ainda muito desconectadas e fragmentadas de uma visão ampla de sustentabilidade. E, por

fim, parece existir um numeroso terceiro grupo de empresas no qual a sustentabilidade não chegou sequer a se configurar como demanda.

Na sequência discutiremos alguns desafios e caminhos apontados pelos especialistas e pelos profissionais entrevistados para a evolução do tema no contexto organizacional.

## Desafios para a aplicação da sustentabilidade nas organizações

Ao tratar dos desafios da sustentabilidade para sua aplicação no mundo das organizações, três grandes dificuldades foram percebidas nas enunciações dos especialistas e profissionais: 1) a predominância da questão financeira, 2) a lógica e a dinâmica empresarial que não favorecem a sustentabilidade, 3) problemas de percepção e entendimento sobre a sustentabilidade.

O **peso da questão financeira (1)** foi o fator mais mencionado pelos entrevistados. A preponderância do interesse econômico, no qual a conta precisa fechar, leva à redução do assunto para discussões dessa natureza. O lado financeiro no cotidiano das empresas é tão latente que rege sua política de funcionamento e submete todo o resto a sua lógica. A premissa de entrega de resultados em curto prazo e do lucro financeiro como balizador do sucesso das empresas, conforme já discutido anteriormente, é extremamente prejudicial à sustentabilidade. Nesse sentido, não só nas empresas, mas na sociedade como um todo, o imperativo econômico dificulta a visão para um futuro de sustentabilidade, conforme as teorizações de estudiosos, como Veiga (2010) e Leff (2007).

Sobre a força do direcionamento econômico na prática das empresas como um obstáculo para a sustentabilidade, comentou-se:

> Temos mais consciência e isso é inegável, mas toda vez que tem uma crise os investimentos em sustentabilidade são os primeiros que são cortados, seguindo a lógica econômica de produzir, vender, eliminar custos e obter resultados no curto prazo. Nunca imaginei ver um

> movimento como o que está acontecendo hoje, algumas empresas cortando áreas inteiras de sustentabilidade, com tão bons profissionais (especialista).

Um dos profissionais também comentou que, além dessa preponderância do fator econômico, o modelo econômico vigente e o formato de operação do mercado não colaboram com a sustentabilidade. “Não existe vantagem, a maturidade do mercado não privilegia a sustentabilidade. Com isso, ser sustentável hoje ainda custa mais caro, é muito difícil, não há estímulos. E em momentos de crise esse lado financeiro sobressai e fica ainda mais evidente”.

Na concepção de outro especialista, a “natureza das empresas é por si só um desafio, pois a sustentabilidade exige mudanças e inovações radicais. E para isso as empresas vão precisar se abrir para o novo e correr mais riscos, o que não é de sua natureza”.

Sobre o segundo desafio apontado pelos entrevistos, o **paradoxo entre a dinâmica de funcionamento das empresas e a lógica necessária para a sustentabilidade (2)**, um dos depoimentos foi extremamente interessante. Ele expõe a dificuldade de conciliar a reflexão necessária para a sustentabilidade com a dinâmica extremamente acelerada e focada em resultados de curtíssimo prazo nas empresas.

> Como ter esses paradoxos convivendo? A gente precisa cada vez mais encontrar espaços, a capacidade de fazer a reflexão sobre a proposta de valor da empresa, e ler esses sinais da sociedade com mais profundidade. Na empresa a gente faz de mais e pensa de menos. Faz, faz, faz, e parar parece ser perder tempo. O processo para a sustentabilidade é longo e as pessoas não tem essa disposição interna para isso, porque elas acham que isso é perder tempo. Não dá para ser uma empresa sustentável se você encarar como perda de tempo pensar e filosofar sobre o futuro da sua empresa, e esse é um paradoxo que a gente vive. A reflexão é um grande desafio, sobre o mercado, os players, os riscos do negócio. Volta aquela velha lógica, do sempre foi assim, é assim, mas tem que continuar sendo assim? Isso é muito desafiador, mas é também uma oportunidade (profissional).

Esse pensamento expõe o quanto a dinâmica e o dia-a-dia das empresas não favorece a sustentabilidade, precisando de uma real redefinição de hábitos, posturas e direcionamentos para que seja possível se abrir espaço para essa reflexão tão necessária. Somente a partir dela a organização será capaz de encontrar um caminho de sustentabilidade que faça sentido em sua cultura, sua filosofia, sua missão e em seu mercado, conseguindo incorporá-la de fato em sua estratégia e não somente em ações pontuais.

Equilibrar o “tempo das organizações” com o “tempo da sustentabilidade”, conforme já comentado anteriormente, parece representar um enorme desafio. A aceleração do tempo nas organizações atingiu um cenário sem precedentes na contemporaneidade. Conforme as discussões levantadas por autores como Harvey (2007), Bauman (1999) e Giddens (1991), o sucessivo processo de aceleração do tempo e encurtamento das distâncias proporcionado pelas novas tecnologias, tanto de produção como de comunicação, tiveram seus efeitos também na dinâmica das organizações, que se tornaram o reflexo e ao mesmo tempo as catalisadoras de um sistema cada vez mais acelerado.

A compressão do tempo-espaço exposta por Harvey (2007), dentre suas inúmeras consequências, acentua a volatilidade de produtos, técnicas de produção, processos de trabalho e acelera o tempo de giro dos negócios. Nesse ambiente, as empresas aprendem a se adaptar e a se movimentar com mais rapidez, respondendo às mudanças de mercado. Essa lógica acelerada reforça especialmente a visão de planejamento de curto prazo e da busca pela obtenção de ganhos imediatos sempre que possível (HARVEY, 2007, P.258). Com isso, a dinâmica apressada de funcionamento das empresas parece não estar disposta a desacelerar para assimilar uma proposta com tantos impactos em sua estrutura como a sustentabilidade.

Como é possível pensar em um conceito complexo como a sustentabilidade, entender suas implicações para o futuro da empresa e desdobrá-lo em suas aplicações nas diversas atividades e áreas se não se abrir espaço para a reflexão de tantas questões complexas? Realmente sem esse espaço a

sustentabilidade dificilmente será alcançada nas empresas. E este parece ser um problema sem simples resolução. O próprio pensar no longo prazo, mesmo quando se trata de questões mais habituais, como as financeiras, não é um acontecimento corriqueiro para as empresas, pode-se imaginar, portanto, o tamanho do desafio quando se trata de um tema menos habitual como a sustentabilidade.

O terceiro complicador apontado pelos entrevistados como desafio para a sustentabilidade nas organizações está relacionado a um problema de **percepção sobre o assunto (3)**, para o qual é preciso maior esclarecimento e uma melhoria no discurso. "Esse nome (sustentabilidade) quer dizer tanta coisa, tem que explicar com aquela frase sempre, estando muito atrelado ao meio ambiente, com pouca visão integrada, e até o *triple bottom line* básico não é entendido" (profissional).

Nesta mesma perspectiva, encontramos na visão de um especialista o que acreditamos ser um potencial "divisor de águas" para a significação da sustentabilidade em nossa sociedade e especialmente nas empresas. O entrevistado pondera que o grande desafio da sustentabilidade é a percepção, esclarecendo: "para o consumidor a sustentabilidade está associada a atributos de sacrifício, o consumidor não sabe o que ela é. E para as empresa ela é a percepção de que vai custar". Essa visão é extremamente representativa do ponto de vista do significado que sustentabilidade tem assumido para muitas empresas. Ela carrega um significado negativo em relação ao custo, não sendo compreendida como um avanço e uma oportunidade para as empresas.

Em uma visão semelhante, outro especialista avalia a importância das empresas perceberem a sustentabilidade como uma oportunidade:

> Há pessoas que acham que só a catástrofe vai trazer a consciência, pode até ser que tenham razão. Mas cabe às instituições, às entidades como o Ethos e o Akatu fazer esse papel para a conscientização dessa oportunidade que existe para as empresas. Sustentabilidade não é um *check list*, no qual você indica, tô legal aqui, não tô legal ali (sic). A sustentabilidade vai acontecer, então é uma oportunidade para as empresas. Vai existir um diferencial das empresas que estiverem na

> frente nessa agenda. Quem estiver atrasado não vai ter tempo de se colocar ou vai ter que ter uma capacidade muito grande de investimento. As empresas tem que ter um olhar para isso, para o futuro, uma lição de casa como oportunidade.

Compartilhando dessa mesma abordagem, outro especialista evidenciou que uma tradução atrativa para o negócio sempre tem ganhos. Para ele “é preciso convencer o investidor de que a sustentabilidade é boa para os negócios, seja por minimização dos riscos, seja por reputação”. Ele ainda reforça que a falta de conhecimento no negócio é o que leva a essa dificuldade de se traduzir a sustentabilidade de forma atrativa para a empresa, precisando de uma visão mais estratégica para gerar esse interesse dentro das organizações. Por isso, ele defende equipes mais multidisciplinares para a sustentabilidade, com pessoas ligadas ao negócio, capazes de interpretar onde a sustentabilidade pode ser interessante para a empresa. Como se comentou anteriormente, esse papel de tradução do conceito para a lógica de cada organização, encontrando os caminhos mais favoráveis pelos quais ela possa se tornar mais atrativa para o negócio é também uma função dos profissionais da área. A assertividade dessa abordagem pode fazer toda a diferença entre abrir-se ou fechar-se as portas para a temática. Mais uma vez, conforme afirmado pelos entrevistados, destaca-se o diferencial do “capital humano”, das pessoas que constroem a sustentabilidade dentro e fora das organizações.

Apesar dos imensos desafios, o assunto vem ganhando gradativamente mais espaço, conforme identificou um dos especialistas: “as empresas estão discutindo mais do que se imagina e na lógica empresarial a sustentabilidade já começa a ter um valor, as empresas já estão percebendo que ganham”. Portanto, parece ser pertinente desdobrar-se sobre essas dificuldades, pois as interpretações sobre os grandes obstáculos para a sustentabilidade parecem também indicar possíveis caminhos para uma abordagem mais assertiva, capaz de fazê-la conquistar maior representatividade no mundo corporativo. Esse é o assunto que será debatido a seguir.

**Caminhos para a evolução da sustentabilidade nas organizações**

No que se refere aos próximos passos e caminhos possíveis enxergados pelos entrevistados para a evolução da sustentabilidade, diversas possibilidades foram levantadas. Desde questões práticas para se mudar a cultura das organizações até grandes tendências de pensamento e necessidades de novos modelos favoráveis ao desenvolvimento sustentável. Dentre esses apontamentos, destacaremos os que entendemos como mais impactantes e passíveis de gerar as mudanças indispensáveis para a sustentabilidade.

Todos eles representam pressões de diferentes *stakeholders* da organização, mas nas falas dos entrevistados eles apareceram separadamente, dado o peso destacado de dois deles - governo e consumidor - para a questão da sustentabilidade.

A consideração mais recorrente tanto entre os especialistas como entre os profissionais é a necessidade de maior regulamentação, incentivos, ou seja, **políticas públicas mais agressivas (1)** para se "mudar a regra do jogo" e "subir a régua", como afirmado em suas declarações.

> O próximo passo é ter mais escala nesse movimento. O Ethos impactou umas 7 mil empresas em toda sua vida. 3.500 delas preencheram os indicadores Ethos, mostraram interesse em avançar nisso. Nós temos que ter mais escala, o desafio é ter mais empresas entendo a importância dessa agenda. E isso vai ser maior conforme os indutores, os investidores, a mídia, os consumidores enxergarem isso, e tivermos a capacidade de construir programas e políticas públicas (especialista).

Nessa mesma linha, falou-se sobre como parâmetros e marcos legais podem ser indutores para o mercado, fazendo com que as coisas realmente aconteçam. "São necessários acordos e regulamentações que mudem padrões em todos os níveis. Uma mudança de padrão de operação de mercado é de onde tudo se deriva, porque aí se muda uma lógica, estabelecendo um valor concreto nas iniciativas de sustentabilidade". E ainda, comentou-se "o avanço de fato está vinculado à mudança no padrão econômico, porque enquanto o

padrão continuar valendo a pena, vai ficar sempre nas boas intenções. Vai ser uma lógica sempre periférica ou reativa” (profissional).

Outro profissional, ao comentar a importância de novas regras para o mercado, acrescenta:

> A sustentabilidade virá não pelo amor, mas pela dor, pelo bolso. Para as pequenas e médias empresas, de forma geral, ainda não há muita preocupação com a reputação, boas práticas. Elas estão muito focadas nas operações do dia-a-dia e essas questões estão muito longe de ser uma realidade ou uma preocupação para elas. Elas são puxadas para uma atuação mais proativa nesse sentido somente quando estão inseridas nas cadeias dos outros, geralmente das grandes (profissional).

Sobre o porquê essa mudança nas políticas públicas tão importante para a sustentabilidade não acontece, um dos especialistas é enfático e emblemático ao argumentar:

> Isso é muito difícil e por uma razão muito simples: ***num mundo insustentável o poder econômico está nas mãos da insustentabilidade***. Portanto é preciso uma sociedade civil muito forte pressionando o governo para mudar as regras do jogo. Quando todo mundo usar novas regras você consegue evoluir de maneira não desleal na competição. Essa seria a maneira de evoluir mais rapidamente (especialista).

Com essas considerações, fica claro que trabalhar políticas públicas é certamente um dos caminhos fundamentais para um novo patamar da sustentabilidade nas organizações.

Apesar do endosso sobre a necessidade de novas regras para que a sustentabilidade possa ganhar maior relevância, os entrevistados ponderam que essa mudança pode e deve ser gradual, estabelecendo marcos, metas de curto e médio prazo para possibilitar a adaptação.

Por outro lado, eles também acreditam na força da influência positiva, de um movimento espontâneo da sociedade e do mercado que valorize as iniciativas,

e no papel crucial de todos os agentes como os institutos, as empresas indutoras, e as próprias empresas referências no assunto para o processo de evolução, disseminando exemplos do como fazer e boas práticas corporativas.

Esse seria um segundo caminho para a evolução da sustentabilidade, representado pela **força da pressão dos diversos *stakeholders* (2) das empresas**. Nesse âmbito, pode-se considerar a força da sociedade, que cobra por ações mais condizentes com seus interesses; a força da concorrência, que ajuda a subir a régua dos mercados; a força dos acionistas e investidores, que podem passar a valorizar mais as empresas com práticas de sustentabilidade e incluídas nos índice de sustentabilidade das bolsas de valores, por exemplo; a força da mídia e dos formadores de opinião, para disseminar o conceito de sustentabilidade; e a força de ONG´s e instituições envolvidas com a temática. Com o crescimento da importância do tema para esses públicos, tende também a aumentar sua pressão sobre as empresas para que elas adotem a sustentabilidade em suas práticas, e esse movimento pode ser um catalisador de mudanças.

Um terceiro caminho percebido para a sustentabilidade é a **mudança de postura por parte do consumidor (3)**. A pressão exercida por esse *stakeholder* é tão crucial para a sustentabilidade nas empresas que motivou a criação do próprio Instituto Akatu - cujo lema é *Consumo Consciente para um Futuro Sustentável*. Conforme comentou Helio Mattar, o Akatu nasceu dentro do Instituto Ethos a partir da percepção de que o consumidor era um agente fundamental para que a sustentabilidade ganhasse maior espaço nas empresas. Logo no início das atividades do instituto, notou-se que a grande dificuldade seria fazer o consumidor perceber o poder contido no seu ato de consumo:

> Fazer com que por via do consumo, seja na compra, no uso ou no descarte de produtos e serviços, ele se percebesse poderoso. Que ele fizesse escolhas e que essas escolhas considerassem a melhoria do mundo em que ele ia viver. E aos poucos nós fomos perceber que esse poder contido no ato de consumo, que eu gosto também de pensar

> como um voto (...), para que fosse realmente percebido e usado pelo consumidor, seria um longo caminho a se percorrer.

Como explica o fundador do Instituto, despertar a consciência do consumidor sobre seu poder nesse contexto não é tarefa simples - missão a qual o Akatu se dedica há 14 anos, desenvolvendo diversas iniciativas, metodologias, pesquisas, campanhas, todas com foco na conscientização e no "empoderamento" do consumidor.

Embora o segundo e terceiro caminhos sejam movimentos puxados "de fora" das organizações, por algum tipo de pressão, representam um momento mais evolutivo de pensamento, de uma sociedade e de consumidores mais esclarecidos, que forçam um amadurecimento do próprio mercado, espelhando-se em melhores práticas.

O quarto caminho percebido na interpretação dos entrevistados pode ser resumido em **uma abordagem mais positiva da sustentabilidade (4)**, focada nos ganhos e benefícios e não somente nos riscos e nas perdas. Essa percepção foi apontada de formas diferentes pelos entrevistados, mas guardam esse sentido comum.

Um deles mencionou a importância de se melhorar o discurso em torno do tema, que não pode ser punitivo tal qual hoje ele é posto. "Ele está muito centrado na negatividade, nas perdas, muito prolixo e longe da vida das pessoas". Sugere-se trazer a solução e não só a crítica, "como uma alternativa do prazer, dos benefícios, da parte boa". A discussão da sustentabilidade estaria ainda muito intelectualizada, precisando se aproximar mais do cotidiano das pessoas (profissional).

Nesse sentido, um dos especialistas também comentou sobre essa percepção positiva da sustentabilidade, como um novo pensamento em que o sentir, o viver, o experimentar possa significar muito mais do que o ter:

> É preciso mudar a distribuição de tempo das pessoas na vida, entre trabalho, educação, tempo livre, contato com as pessoas, uma vida de afeto, de amor, de amizade, com a presença de arte. Essas mudanças levariam as pessoas a não viver para consumir e sim consumir para viver. Isso é estilo sustentável de vida, é permear uma outra forma de viver, que permita uma outra forma de consumir, onde o consumo esteja voltado ao bem-estar. Não é ter por ter, mas é para usar essas coisas que a gente tem para promover um melhor bem-estar, para a gente fazer aquilo que é importante na vida da gente (especialista).

Essa visão é extremante interessante se pensada do ponto de vista simbólico, já que realmente hoje vimos a sustentabilidade sendo abordada muito mais pelas ameaças que implica no futuro do que como um posicionamento positivo, uma nova forma de viver ligada a símbolos muito representativos, como melhor qualidade de vida, aproximação com a natureza, uma vida mais próxima das pessoas e menos dependente do consumo, por exemplo.

Nessa mesma linha de evidenciar os benefícios e não as perdas, houve ainda um apontamento em relação às empresas, comentando sobre a importância de "monetizar", ou seja, conseguir colocar o valor concreto nas iniciativas de sustentabilidade. "A gente ainda é uma agenda de risco, o que você perde quando não investe, mas o que você ganha quando investe? O grande desafio no meio é esse" (profissional).

Para um dos especialistas essa perspectiva positiva é também o caminho para maior aceitação da sustentabilidade nas empresas, ou seja, fazer com que ela seja encarada como oportunidade estratégica. "Montando um cenário de longo prazo a empresa vai ver que a sustentabilidade é um avanço inevitável. Incorporar nas suas decisões estratégicas é o ponto principal, porque a partir daí você vai fazer que ela tenha capilaridade dentro da empresa".

O levantamento desses quatro caminhos para a sustentabilidade nas empresas: 1) melhoria nas políticas públicas, 2) pressões dos *stakeholders,* 3) consumidor consciente do poder de seu ato de consumo e 4) abordagem mais positiva da sustentabilidade, traz a reflexão sobre onde é possível atuar de

forma mais incisiva, especialmente se pensarmos sobre as possibilidades da comunicação dentro das organizações, foco desse trabalho. Sob este olhar, o quarto caminho parece bastante próspero para o objeto central deste estudo, podendo indicar a possibilidade de construção de uma nova simbologia da sustentabilidade. Os simbolismos envolvidos na discussão da sustentabilidade é uma questão bastante próxima do tema desse trabalho e constitui uma perspectiva interessante para a comunicação organizacional.

Tal abordagem e as percepções levantadas na análise das entrevistas sobre os diferentes tipos de aplicação da sustentabilidade nas empresas serão debatidas no capítulo a seguir.

*Capítulo 5*

# PERCEPÇÕES SOBRE A SIMBOLOGIA E A APLICAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Neste capítulo final será realizada uma breve discussão sobre duas percepções interessantes reveladas nas análises das entrevistas. A primeira diz respeito à simbologia com a qual a sustentabilidade é associada, podendo ser revista para uma abordagem mais positiva e reveladora de seus potenciais simbólicos. A segunda se refere aos níveis de aplicação da sustentabilidade nas organizações, revelando o longo caminho que ela enfrenta para ser realmente integrada à prática empresarial. Nesse momento, sobressai-se por completo a visão interpretativa da pesquisadora.

## 5.1 A construção de uma nova simbologia para a sustentabilidade

Conforme as discussões fomentadas ao longo desse trabalho, a sustentabilidade é um valor intangível de ênfase crescente na sociedade e nas organizações. Mesmo com os usos superficiais e inadequados com os quais ela é exposta, estudos acadêmicos e mercadológicos constatam que o seu significado simbólico é positivo em grande parte dos círculos sociais, e ela é percebida como **necessária** para a sociedade.

Contudo, a **necessidade** que ela representa está **ancorada nos riscos** que a falta de sua adoção pode representar para a vida humana no planeta. A crise socioambiental chegou a nível alarmante, e ao se deparar com esse fato, em números e imagens, qualquer indivíduo entende que algo precisa ser feito. Em momentos de grandes desastres naturais, como alagamentos, crises hídricas, etc., ou de encontro com as calamidades humanas provocadas por um mundo de enormes desigualdades, essa necessidade salta ainda mais aos olhos. Pensar em soluções para esses graves problemas parece urgente, mas o

sentimento comum por trás dessa urgência é o medo de que no futuro a nossa vida no planeta não seja mais viável. O risco de ver nossa civilização e todas suas conquistas ameaçadas leva à percepção da sustentabilidade como uma urgência e uma necessidade. E de fato ela é.

No entanto, entre o “estar ciente da necessidade” e traduzi-la em “comportamentos capazes de realizá-la” há um árduo e longo caminho. O consumo, e sua exacerbação em consumismo (BALDISSERA, 2011), não só está arraigado em nossa cultura, como também é o modo pelo qual o indivíduo e a sociedade como um todo se realizam. A noção de conforto e de bem-estar em nosso sistema capitalista advém da possibilidade de consumir e adquirir por meio das mercadorias e serviços consumidos as características simbólicas desejáveis para uma vida feliz, conforme as proposições de diversos autores (LIPOVETSKY, 2006; SENNET, 1978; BELK, 1988; LEVY, 1981; HOOLBROOK E HIRSHMAN, 1982). Questionar o consumo em nossa sociedade é, portanto, questionar o que de melhor ela conquistou, já que a prosperidade é entendida hoje como a capacidade de se consumir sempre mais.

Por isso, a mudança de paradigma exigida para a sustentabilidade é tão difícil. Ela significa, em certa medida, abrir mão de toda ideia de conforto, bem-estar e prosperidade pregada por nossa cultura contemporânea. No plano individual, a sustentabilidade vem associada à ideia de privação, da obrigação de ter responsabilidade sobre tudo o que se faz e se consome, pensando na coletividade e no futuro, e não de maneira individualista e imediatista. Essas afirmações, contidas nas falas dos entrevistados de diversas maneiras, também ecoam os pensamentos de teóricos do consumo, como Lipovetsky (2006), Bauman (2011), Salecl (2005), entre outros.

A sustentabilidade, apesar de ser um elemento imbuído de simbologia positiva para a relação de expressão social, se torna no ponto de vista individual um gerador de ansiedade e redução do prazer. Ao realizar qualquer consumo, o consumidor passa a ser inundado por sensações negativas advindas da

perspectiva do impacto negativo que seu consumo está trazendo ao meio ambiente e a sociedade. O prazer imediato é substituído pela ansiedade do futuro, que parece se extinguir um pouco a cada ato de consumo.

Assim, a simbologia da sustentabilidade, no nível individual, passa a contrapor o hedonismo, apreendido pelas gerações anteriores como mais do que uma conquista, um dever do cidadão (BAUDRILLARD, 1978), que deve se render as benesses do consumo como algo que lhe traga prazer pessoal e impacto social positivo. Afinal, na sociedade do consumo, consumir é parte da obrigação do indivíduo como cidadão, movimentando a economia por meio dos seus hábitos de consumo.

A contraposição ao hedonismo trazida pela sustentabilidade aumenta a complexidade das escolhas, uma vez que ela começa a ser levada em consideração no processo de decisão sobre a compra ou não das mercadorias. A sustentabilidade se torna mais um item pelo qual os produtos serão julgados para a escolha da compra. Entretanto, além de um item a mais a ser colocado na balança nas decisões de consumo, a própria sustentabilidade pode ser ressignificada como um simbolismo positivo ligado ao não consumo.

Qualquer tipo de consumo, pela perspectiva de incremento de bem-estar, satisfação de desejos e melhoria da autoimagem, pode ser considerado com uma simbologia fundamentalmente positiva, independente da mercadoria comprada. No nosso atual contexto social, o acesso ao consumo, seja ele qual for, representa uma simbologia de acesso, conquista, satisfação de necessidades e saciedade de desejos. Sob esta ótica, o não consumo leva a relações de frustração, descontentamento e vergonha.

Porém, a perspectiva de consumo sustentável inverte esta lógica. A sustentabilidade traz a implicação de que o consumo em si pode ser negativo, pois ele exaure os recursos naturais e tem impactos sociais. A sequência racional deste pensamento nos diria que o não consumo, ou seja, se refrear de um ato de consumo ou consumir menos, pode ter um significado positivo,

invertendo a lógica vigente desde a revolução industrial que dá início à primeira fase de consumo (LIPOVETSKY, 2006). Este caso é interessante de ser observado em situação futuras de mercado, pois ele traz em sua essência uma completa inversão dos valores de consumo em função da sustentabilidade e pode ser o passo inicial para a construção de sua simbologia positiva.

Já no âmbito empresarial, de forma genérica, a sustentabilidade tem uma simbologia ainda mais negativa do que a atualmente percebida no contexto do consumidor. Se para o consumidor o “ser sustentável” já passa a ter certa ressignificação positiva em alguns círculos sociais, para as empresas ela traz prioritariamente aspectos negativos, significando custo, uma obrigação indesejável e onerosa, quase como uma punição que constrange as empresas a repensar suas políticas e a sair de sua zona de conforto. Isso parece fazer com que sua adoção aconteça lentamente e quase que “a contra gosto”, não de forma entusiasmada como a visualização de uma oportunidade.

No entanto, se a essência da sustentabilidade desperta valores tão elevados, como a ética, a cooperação, a coletividade, a visão integrada de mundo, a qualidade de vida, a interação com a natureza e relações humanas mais próximas, por exemplo, por que não enxergá-la a partir dessas associações positivas e não somente pelo viés negativo da ameaça que representa? Essa mudança de foco na abordagem da sustentabilidade dentro das empresas poderia agregar a ela novas percepções, não deixando de lado sua necessidade e sua urgência, mas procurando se explorar as vantagens e os benefícios que um pensamento sustentável pode trazer a toda a sociedade.

Ressignificar a sustentabilidade de forma positiva, dando sentido a uma nova forma de entender o bem-estar e o conforto em nossa cultura, pode ser crucial para aproximá-la do cotidiano das pessoas e das organizações, tirando-a do plano das ideias e trazendo-a para o plano dos comportamentos.

Nesse processo, destaca-se a importância da comunicação, responsável por fazer circular essa nova abordagem, tornando possível a associação da

sustentabilidade com valores mais positivos, não somente com atributos negativos que a figuram como uma ameaça. No mundo corporativo essa nova significação deve também ser construída pela comunicação, em suas diversas dimensões. E as possibilidades e potencialidades desse enfoque são diversas.

Para dentro das organizações essa abordagem significa traduzir os aspectos positivos da sustentabilidade, potencializando o que a empresa ganha ao adotá-la, visualizando cenários de curto, médio e longo prazo, e não o que ela perde. Assim, é importante uma visão estratégica do negócio, do mercado e a capacidade de fazer a leitura desse contexto para se conseguir encontrar o caminho pelo o qual a sustentabilidade possa significar uma oportunidade para a empresa. Como discutido anteriormente, essa reflexão profunda sobre a missão da empresa em um futuro de sustentabilidade envolve uma revisão completa de sua proposta de valor para a sociedade, de buscar entender como ela se encaixaria em um mundo no qual a sustentabilidade seja uma realidade. Isso pode envolver a redefinição pontual e gradual de produtos, serviços e atividades, e até mesmo da própria finalidade da empresa, uma tarefa tão desafiadora quanto excitante para aqueles que quiserem fazer parte dela.

A sustentabilidade pode adquirir essa significação positiva para as empresas à medida que passe a ser encarada com uma expectativa futura, como uma oportunidade, um diferencial de mercado, uma vantagem competitiva e uma forma de agregar valor à organização. Mais do que o aspecto econômico, uma empresa pode agregar outros tipos de valores à sociedade, como aqueles voltados a práticas éticas e sustentáveis. Tais valores tem ganhado destaque no mercado, inclusive em bolsa de valores, valorizando consequentemente suas ações. Além disso, considerando a premissa de que a sustentabilidade é inevitável, o que foi relatado também pelos entrevistados da pesquisa, aquelas organizações que conseguirem sair na frente e se adaptarem mais rapidamente a esta realidade, terão maior potencial de sobrevivência do que outras que enxergarem a sustentabilidade como um custo a ser evitado.

Desta maneira, podemos voltar às afirmações de Canclini (2006), que entende que o consumo pode ser utilizado como um instrumento de mudança coletiva. Neste caso, essa mudança para a sustentabilidade pode ser proposta pelas empresas ao mesmo tempo em que desejadas pelo consumidor, fazendo com que as empresas promotoras dessa transição passem a ganhar espaço, assim como aquelas capazes de realizar grandes inovações tecnológicas ou liderar mudanças sociais.

## 5.2 A aplicação da sustentabilidade nas organizações no contexto brasileiro

Apesar da crescente preocupação da sociedade quanto ao conceito de sustentabilidade, ele ainda parece estar muito pouco desenvolvido nas empresas brasileiras. Os relatos dos especialistas evidenciaram que apenas uma pequena fração das empresas se preocupa em ter uma área voltada à sustentabilidade em seus negócios, e mesmo estas ainda não chegam a uma real adoção da sustentabilidade, ou seja, levando o conceito para o seu planejamento de longo prazo e para o “core” de seus negócios.

De fato, entre os profissionais entrevistados, apenas um evidenciou a existência e formalização de um planejamento de longo prazo em sua empresa para a atuação de sustentabilidade. Apesar de não se poder fazer julgamento deste número em função do caráter qualitativo da pesquisa, o fato de ter se buscado empresas referenciais em sustentabilidade, e destas, apenas uma aparentar estar em um estágio avançado de aplicação da sustentabilidade, nos leva a refletir o quanto distante se está de um mundo sustentável. Embora investigar as ações das empresas não tenha sido o objetivo desse trabalho, essa constatação, mesmo superficial, parece reveladora.

Neste ponto, concorda-se com a avaliação mais pessimista e crítica demonstrada pelos especialistas, na qual se argumenta que ainda muito pouco foi feito pelas empresas para se adotar o conceito de sustentabilidade.

Se pensarmos no espectro amplo de todo o contexto empresarial brasileiro, vamos notar o quanto distante se está. Segundo o censo das empresas e entidades públicas e privadas brasileiras, realizado pelo IBPT (Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário), concluído em 2012 e disponível em seu website, o Brasil conta com 12.904.523 empresas, considerando matrizes e filiais. Destes, 90%, que representam 11.663.454 empresas são empreendimentos privados. Outros 9%, ou, 1.144.081, são entidades privadas sem fins lucrativos, e 1%, 96.988 são entidades públicas governamentais.

O volume de empresas contrasta com os números apresentados pelo Instituto Ethos, um dos mais conhecidos fomentadores da sustentabilidade no meio empresarial. O Instituto conta apenas com 566 associados. Apesar de essas empresas serem majoritariamente de grande porte, representarem cerca de 35% do PIB nacional e empregarem aproximadamente 2 milhões de pessoas, ainda assim há um longo caminho a ser percorrido para a pulverização da prática da sustentabilidade nas empresas. Segundo o seu presidente, o Instituto atingiu até agora cerca de 7.000 empresas, das quais cerca de 3.500 chegaram a preencher os indicadores Ethos e a se comprometer com os princípios de responsabilidade social. Ou seja, trata-se de um número extremamente baixo e pouco representativo do universo empresarial.

De qualquer forma, a sustentabilidade é uma tendência para as empresas, sendo percebida inicialmente por aquelas mais atentas ao contexto social, com visão mais voltada ao futuro e empenhadas a lançar-se a frente de seus concorrentes quando visualizam um cenário de mudanças.

Assim como outras tendências, a sustentabilidade é incorporada de maneira gradual e desigual, o que leva ao desenho de um panorama muito diverso de realidades de sua aplicação. De um lado têm-se as empresas para as quais ela já é dada como certa, restando agora se trilhar o caminho para alcançá-la. De outro, têm-se as que nem se quer se deram conta das implicações que ela pode representar. E entre esses dois extremos, encontram-se diversas outras gradações possíveis.

Com base nas afirmações e entendimentos expostos pelos entrevistados sobre os níveis de aplicação da sustentabilidade nas organizações brasileiras, apresentamos a seguir um quadro esquemático com uma proposta de classificação desses diferentes momentos de adoção.

*Quadro elaborado pela autora*

Esse quadro se configura como uma releitura das proposições dos entrevistados, representando uma mescla de visões, mas especialmente baseada na exposição de um deles. Não consiste, portanto, em nenhuma nova abordagem, o que está longe de nossa pretensão. É tão somente uma maneira de resumir e apresentar visualmente as conclusões dessa pesquisa, evidenciando a diversidade de realidades percebidas.

No primeiro nível, *"não responsabilidade*", a empresa está focada unicamente em suas próprias operações, sem envolvimento com qualquer tipo de causa, social ou ambiental. O que existe aqui é tão somente a busca pelo retorno financeiro de suas atividades, sem nenhum engajamento com a sociedade na qual se insere. A sustentabilidade, portanto, nem chega a se configurar como demanda.

No segundo nível, *"cidadania corporativa"*, estão as empresas com ações voltadas à filantropia e à caridade, ou seja, engajadas em alguma causa ou tema, com a preocupação em promover uma contribuição social, mesmo que pontual. São ações que envolvem a doação de recursos financeiros ou humanos, podendo não ter qualquer relação com o negócio. Por isso, não implicam em mudança na forma de gestão ou no desenvolvimento do negócio. Nesse nível, a sustentabilidade ainda está muito distante de ser entendida em seu sentido completo.

O terceiro nível, *"ações fragmentadas de responsabilidade social"*, engloba as empresas que começam a ter a preocupação com os impactos de seu negócio, buscando amenizá-los por meio de ações de responsabilidade social. São práticas relacionadas às atividades fim e meio da empresa, podendo envolver questões ligadas à produção, distribuição, descarte de resíduos, trabalhistas, sociais, etc. Contudo, tais ações ainda não apresentam uma visão estratégica e integrada entre as ações, mas já indicam o início de um olhar mais aproximado da sustentabilidade.

Já no quarto nível, *“responsabilidade social”*, encontram-se as empresas que possuem ações de responsabilidade social conectadas à estratégia de negócio da empresa e integradas em programas e políticas, sendo este um processo já incorporado nas atividades empresariais. Elas representam um nível bastante avançado de uma visão voltada à sustentabilidade, mas como ainda não possuem um planejamento de longo prazo em relação à sustentabilidade, suas práticas são melhores definidas como responsabilidade social. Nesse grupo estaria inclusive grande parte das empresas entrevistadas nesse estudo, já que somente uma delas apontou a presença do olhar de longo prazo.

Por fim, somente o quinto nível, *“sustentabilidade”*, envolve empresas com práticas realmente passíveis de serem classificadas como sustentabilidade, uma vez que estão ligadas à visão estratégica do negócio e guiadas por um planejamento de longo prazo.

Se a sustentabilidade depende da existência de uma visão de longo prazo nas empresas, pode-se afirmar que ela ainda é praticamente incipiente no cotidiano empresarial, sendo mais uma demanda, uma tendência que se delineia do que uma realidade. Já a responsabilidade social parece estar mais fortalecida no contexto brasileiro, embora a atual nomeação de “sustentabilidade” para iniciativas que na verdade são de responsabilidade social pode esvaziá-la, ao mesmo tempo em que pode não ajudar no entendimento do real sentido da sustentabilidade. A sustentabilidade hoje parece ser um conceito mais novo, mais atual, com maior apelo de comunicação. E por isso é usada indiscriminadamente. Seria talvez o caso de se reforçar a diferença entre os dois conceitos, que parece não ser clara ao senso comum, procurando se evitar o uso indevido por modismo sem o entendimento correto. Fortalecer a importância das ações de responsabilidade social e a necessidade de visão de longo prazo para a constituição da sustentabilidade poderia ajudar na compreensão mais apropriada sobre o que é sustentabilidade e o tipo de desafio que ela representa.

Por fim, como última reflexão, a sustentabilidade parece carecer de um alto nível de conhecimento e consciência para ser visualizada em sua totalidade e complexidade, e essa experiência é por si só transformadora e desafiadora. Entender a sustentabilidade em sua amplitude exige de nós um exercício de humildade, de reconhecimento da limitação de nossos atuais recursos para se resolver essa equação complexa. Relegar tal solução à tecnologia, tal qual hoje se tem feito, parece uma crença perigosa e fadada ao fracasso. A tecnologia certamente irá nos ajudar, e muito, a enfrentar os desafios que estão por vir. Mas sem a revisão de valores e de comportamentos nos quais baseamos nossa forma de coexistir nesse planeta, essa transformação não irá se concretizar.

Cabe a todos os agentes sociais - governos, empresas e sociedade civil-, e a cada um em seu âmbito individual, a reflexão e a ação para que esse desafio possa ser cumprido, modificando desde as grandes estruturas de pensamento, nossos valores e cultura até nossos comportamentos, permeando nossas vidas e passando a fazer parte do nosso cotidiano.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escolha da sustentabilidade como temática central deste trabalho surgiu da percepção desta pesquisadora sobre sua relevância no contexto social e, consequentemente, de seus amplos impactos nas organizações e no panorama da comunicação organizacional. Como uma discussão ainda relativamente recente à área da comunicação, acreditamos que o fomento de estudos e pesquisas sobre sustentabilidade possa contribuir para o melhor entendimento de como ela vem sendo enxergada e aplicada nas organizações e, a partir daí, possam surgir novas abordagens e avanços.

Nesse sentido, o enfoque dado a essa pesquisa acabou se revelando bastante interessante e acertado, ao se abordar a prática da sustentabilidade pela visão de especialistas e profissionais de mercado atuantes na área, possibilitando uma visão mais próxima “do fazer” da sustentabilidade nas organizações brasileiras.

Ainda que o método tenha sido proveitoso para o entendimento profundo e amplo das questões da sustentabilidade no âmbito das organizações, e nos levado a valiosas conclusões, ele também possui certas limitações. Pela natureza da amostra e do método de pesquisa e pelo objeto e objetivos definidos, e até devido ao limitado acesso aos dados das empresas pesquisadas, não foi possível fazer uma relação entre o discurso dos profissionais e as práticas empresarias, identificando quais as ações efetivamente são realizadas pelas empresas que possuem áreas de sustentabilidade. Estudar os casos dessas organizações parece ser um caminho futuro interessante de pesquisa.

A natureza qualitativa e interpretativa também acabou por limitar a percepção do atual estágio do universo de pesquisas brasileiras com relação à sustentabilidade, já que das quase 13 milhões de empresas brasileiras, apenas uma pequena parte teve voz neste estudo. Outras abordagens quantitativas, que procurem classificar o estágio das empresas brasileiras quanto ao

entendimento e adoção dos conceitos de sustentabilidade também fornece um interessante caminho de pesquisa.

Há ainda a perspectiva do consumidor, que neste estudo foi limitado à percepção que os entrevistados tinham sobre eles, ou à discussões levantadas por autores em pesquisas e publicações anteriores e utilizadas na fundamentação teórica desta dissertação, em função da abordagem organizacional objetivada. Mas investigar a sustentabilidade sob a ótica dos consumidores também é um caminho instigante e valoroso para futuras pesquisas, o que demonstra o quanto este conceito ainda pode ser explorado por pesquisadores das áreas de comunicação.

Sobre os nossos resultados, a percepção inicial que motivou esse estudo, ou seja, que a sustentabilidade é simplificada e esvaziada de seu sentido amplo quando é inserida no mundo das organizações se confirmou, mas de maneira parcial e bastante diferente de como foi pressuposta. A sustentabilidade realmente passa por um processo de ressignificação ao ser traduzida para a realidade de cada contexto organizacional, mas não é pelo processo em si que ela não é aplicada em sua amplitude. A questão é muito mais complexa. Tal simplificação também não decorre da falta de conhecimento abrangente dentro das empresas, já que todos os profissionais entrevistados demonstraram amplo entendimento sobre a temática.

A dificuldade de adoção da sustentabilidade em seu sentido complexo deriva, especialmente, do conflito que ela representa com padrão de operação vigente, da necessidade que ela carrega de revisão das atividades da empresa, que para poder praticá-la de fato precisa tê-la arraigada em seu planejamento estratégico, fortemente ligada a sua estratégia de negócios e necessariamente incluída em sua visão de longo prazo.

Por essa prerrogativa, o que se percebe é que a visão em direção a um futuro de sustentabilidade começa a fazer parte da preocupação das empresas, mas muito poucas realmente já estão em nível mais avançado de aplicação da

sustentabilidade, conforme o quadro de classificação proposta a partir dos indícios levantados nas entrevistas. Pela visão mais crítica evidenciada pelos especialistas, a sustentabilidade só se concretiza nas organizações quando passa a ser inserida em sua visão de longo prazo, ou seja, quando se projeta o que a empresa pretende ser, onde pretender chegar daqui a 20 - 30 anos. Antever o que significa a sustentabilidade para a empresa no longo prazo parece realmente um desafio complexo, pois se pensarmos com os recursos que temos atualmente parece quase uma utopia imaginar o que será uma empresa sustentável daqui a 30 anos. Essa proposição exige um exercício de profunda reflexão, uma visão muito avançada e um compromisso ousado.

De forma geral, percebemos que ainda estamos no estágio inicial de um processo de entendimento e conscientização sobre a abrangência e a importância da sustentabilidade para nossa sociedade. Esse processo tende a evoluir e representará mais que um desafio para as organizações e para os profissionais de comunicação e relações públicas, responsáveis por dotarem de sentido a sustentabilidade para dentro e para fora das organizações. Em um nível mais elevado de consciência, a sustentabilidade exigirá um novo paradigma para se pensar a inserção das organizações na sociedade e, dependendo de seu segmento de atuação, a própria existência de algumas empresas poderá ser questionada.

A relação entre a organização e seus públicos, já em constante mutação, tende a se transformar ainda mais, absorvendo novos conceitos e reformulando sentidos. Por isso, é preciso que desde já as organizações e os profissionais de comunicação comecem a olhar de forma mais critica e realmente interessada para o assunto, buscando compreender suas implicações e a revisão de conceitos que deverá suscitar. Afinal, a boa reputação - foco da atuação da comunicação, não é construída apenas com as informações que a empresa difunde, dependendo também dos valores que a sociedade compartilha, e finalmente, da atitude e ações das empresas neste contexto. Quanto melhor entender essa dinâmica, mais preventiva e assertivamente

poderão atuar em cenários mutantes e incertos para a construção da reputação organizacional.

A partir dos diversos olhares discutidos, fica claro que a sustentabilidade realmente não é uma questão fácil de ser entendida e trabalhada. Um tema tão amplo, que coloca em xeque a racionalidade do nosso sistema produtivo, nossa forma de habitar e nos relacionar com o planeta e até mesmo a pretensão humana de basear sua existência no domínio da natureza, não é uma equação simples de ser resolvida, implicando em uma verdadeira revisão dos conceitos que sustentam a nossa sociedade.

Ainda que não se espere no curto ou médio prazo uma alteração do paradigma do crescimento econômico como força motriz da sociedade, entende-se que as questões da sustentabilidade, e as preocupações dos consumidores quanto a elas, já são fortes o suficiente para direcionar produtos, campanhas e comunicações das empresas.

Dentro das organizações, a evolução dessa temática parece ser guiada especialmente pela pressão dos diversos *stakeholders*, uma vez que o protagonismo das empresas para mudanças depende de seus próprios interesses. Elas costumam agir em resposta às demandas sociais, não conduzindo comumente mudanças dessa magnitude apenas por sua própria disposição, e sim orientadas pela busca de vantagem competitiva ou por necessidade de sobrevivência. Quando um novo padrão é exigido elas se adaptam, modificam suas estruturas e redirecionam suas políticas de comunicação, mas enquanto o cenário está favorável à continuidade de suas ações, dificilmente liderarão transformações que possam comprometer seus atuais resultados sem vislumbrar chances de resultados futuros mais promissores.

Por outro lado, conforme foi evidenciado por essa pesquisa, a sustentabilidade detém um potencial de significação positiva ainda muito mal explorado, pois vem sendo abordada mais em função dos riscos e das perdas que pode

implicar, do que das oportunidades e dos ganhos que pode trazer. Para grande parte das empresas ela representa custo, uma visão negativa de uma cobrança inconveniente. Para os consumidores ela representa privação, um atributo de sacrifício ou de culpa pelo consumo. O ato de consumir, até então significado como o acesso ao bem-estar, à possibilidade de realização dos desejos individuais e sociais do sujeito, passa a ser negado ou questionado pela sustentabilidade. Assim, nesse cenário de relações complexas de consumo, não se trata simplesmente de se buscar uma redução quantitativa na compra de bens, mas de se criar uma nova relação simbólica que faça sentido e possa ser tão forte e representativa a ponto de substituir o apelo ao consumo.

Como um conceito que preza por uma visão de futuro com mais equilíbrio entre homem e o planeta, que tende a reforçar relações mais respeitosas e éticas, mais altruístas e coletivas, a sustentabilidade carrega consigo uma série de conotações extremamente positivas e potencialmente muito mais alinhadas a uma vida de felicidade e realizações. Buscar esse foco no olhar para a sustentabilidade pode representar uma guinada na maneira com que ela é percebida, deixando de ser temida para ser desejada.

A construção desse novo pensar da sustentabilidade certamente não é tarefa corriqueira, assim como não é responsabilidade exclusiva das empresas, dos governos ou da sociedade civil. Mas considerando as possibilidades de suas configurações no ambiente corporativo, é notável o papel da comunicação e dos profissionais da área de sustentabilidade para a construção dessa nova abordagem. Ajustar o tom e a linguagem para que a sustentabilidade possa ser compreendida como uma oportunidade nesse ambiente pode ser a chance de alinhamento com tendências que devem tornar-se cada vez mais fortes. Afinal, refletir sobre todas essas revisões que ainda estão por vir, e antecipar-se na busca de soluções, pode fazer toda a diferença sobre quem marcará presença nesse futuro e quem ficará para trás.

# REFERÊNCIAS


ABRAMOVAY, Ricardo. **A apropriação da sustentabilidade pelas grandes marcas globais**. Jornal Folha de São Paulo de 18/07/2013. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/colunas/2013/07/1312685-a-apropriacao-da-sustentabilidade-pelas-grandes-marcas-globais.shtml>. Acesso em: 10 out 2014.

AKATU, Instituto. **10 caminhos para a produção e o consumo conscientes**. Disponível em: <http://www.akatu.org.br/Temas/Consumo-Consciente/Posts/10-Caminhos-para-Producao-Consumo-Conscientes. Acesso em: 22 maio 2015.

BALDISSERA, Rudimar. **A comunicação (re)tecendo a cultura da sustentabilidade em sociedades complexas**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações.* São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

BALDISSERA, Rudimar; KAUFMANN, Cristine. **Comunicação organizacional e sustentabilidade**: sobre o modelo instituído no âmbito da organização comunicada. *Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, Gestcorp ECA-USP, a. 10, n. 18, p. 59-70, 2013.

BALDISSERA, Rudimar. **Da responsabilidade social à sustentabilidade:** comunicação, cultura e imaginários. In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org.). *Relações públicas estratégicas*: técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, 2011. p. 179-194.

BAUDRILLARD, Jean. **A Sociedade do Consumo**. Ed. 2007. São Paulo. Edições 70. 1978.

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização:** as consequências humanas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 2011.

BELK, Russell W. **Possessions and the Extended Self**. Journal of Consumer Research, Vol. 15, September, p. 139-168, 1988.

BM&FBOVESPA. **Índice de Sustentabilidade Empresarial**. Disponível em: <http://isebvmf.com.br> Acesso em: 22 out. 2013.

BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade: o que é e o que não é**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2012.

BUCCI, Eugênio. **A fabricação de valor na superindústria do imaginário**. Communicare: Revista de pesquisa. Faculdade de Comunicação Social Cásper Líbero, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 56- 72, 2002. Semestral. ISSN 1676-3475.

BUENO, Wilson da Costa. **A comunicação como inteligência empresarial competitiva.** In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação organizacional*. Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 367-387.

BURKE, Maria Lúcia Garcia Pallares. Entrevista com Zigmunt Bauman. **Tempo Social**. Vol.16, nº1. São Paulo, 2004. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20702004000100015>. Acesso em: 14 nov. 2014.

CANCLINI, Néstor García. **Consumidores e cidadãos**: conflitos multiculturais da globalização. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2006.

CAPRA, Fritojf. **As conexões ocultas**: ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2005.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. Vol. 1. Economia, sociedade e cultura. 9. ed. atualizada São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, Manuel. **Comunicación y poder**. Madri: Alianza Editorial, 2009.

CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (CEBDS). **Linha do Tempo 1950 a 2008**. Disponível em: <http://www.cebds.org.br> Acesso em: 23 out. 2013

CORREA, Elizabeth Saad. **Comunicação digital e as novas mídias institucionais**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação organizacional.* Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 317-355.

DAUVERGNE, Peter; LISTER, Jane. **Eco-Business**: a big-brand takeover of sustainability. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 2013.

DEBORD, Guy. **A sociedade do espetáculo**. Trad. Estela dos Santos Abreu. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.

DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX. Disponível em: <http://sustainability-indices.com> Acesso em: 22 out. 2013.

DUARTE, Jorge. **Entrevista em profundidade.** In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.* 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ELKINGTON, John. **Canibais com garfo e faca**. Trad. de Patricia M. Ramalho. São Paulo: Makron Books, 2001.

EQUATOR PRINCIPLES. Disponível em: <http://www.equator-principles.com> Acesso em: 22 out. 2013

FARIAS, Luiz Alberto de. **O campo acadêmico do ensino e da pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas no Brasil**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação organizacional.* Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 45-60.

FARIAS, Luiz Alberto de. **Planejamento e estratégia**: bases do trabalho em relações públicas. In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org.). *Relações públicas estratégicas*: técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, 2011. p. 51-60.

FONTENELLE, Isleide A. **Pós-modernidade:** Trabalho e Consumo. 1a. ed. São Paulo.: Cengage Learning, 2008. v. 1

FTC/IFC. **FT/IFC Sustainable Finance Awards**. Disponível em: <http://event.ft-live.com/ehome/index.php?eventid=51443&> Acesso em: 18 out. 2013.

FTSE. **FTSE4Good Index Series**. Disponível em: < http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series Acesso> Acesso em: 22 out. 2013.

GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade.** São Paulo: Editora Unesp, 1991.

GLOBAL FOOTPRINT NETWORK. Disponível em: <http://www.footprintnetwork.org> Acesso em: fev. 2015.

GUIA DE COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE. São Paulo: Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), 2010.

GRI - GLOBAL REPORTING INITIATIVE. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/languages/Portuguesebrazil/Pages/default.asp> Acesso em: set. 2013

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP& A, 2006.

HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 2007.

HOLBROOK, Morris B.; HIRSCHMAN Elizabeth C. **The Experiential Aspects of Consumption**: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun, Journal of Consumer Research, September 1982, 132 - 140.

HUHMANN, B. A.; BROTHERTON T. P. **A Content Analysis of Guilt Appeals in Popular Magazine Advertisements**. Journal of Advertising 1997, 26 (Summer): 35-45.

IANNI, Octávio. **A era do globalismo**. 8. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2007**. São Paulo: Instituto Ethos, 2007.

JAMESON, Fredric. **Pós-Modernismo**: a lógica cultural do capitalismo tardio. 2.ed. São Paulo: Ática, 2007.

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**: a colisão entre os velhos e novos meios de comunicação. Tradução: Susana Alexandria. 2a ed. São Paulo: Aleph, 2009.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. P. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KEHL, Maria Rita. **Imaginar e pensar.** In: Adauto Novaes (org.). ***Rede Imaginária.*** São Paulo: Companhia das Letras / Secretaria Municipal da Cultura de São Paulo, 1991.

KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas**. Trad. Arlete Simille Marques. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **A comunicação para a sustentabilidade das organizações na sociedade global**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações.* São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional.** In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação organizacional.* Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009b. p. 63-89.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LAVILLE, Elisabeth. **A empresa verde**. São Paulo: Òte, 2009.

LEFF, Enrique. **Epistemologia ambiental**. 4ª. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2007.

LEV, Baruch. **Intangibles:** management and reporting. Washington: Brookings, 2001.

LEVY, S. J. **Interpreting Consumer Mythology**: a Structural Approach to Consumer Behavior. Journal of Marketing 45 (Summer): 49-61. 1981.

LIPOVETSKY, Gilles. **A felicidade paradoxal**: ensaio sobre a sociedade do hiperconsumo. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

LOPES, Valéria de S. Castro; PENAFIERI, Vânia . **Opinião e pesquisa**: instrumentos de orientação e de avaliação. In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org.). *Relações públicas estratégicas*: técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, 2011. p. 265-309.

LYOTARD, Jean-François. **O pós-moderno**. Tradução: Ricardo Correia Barbosa. 4. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1993.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação em interface com cultura**. São Caetano do Sul: Difusão Editora - Senac Rio, 2013.

MATHEUS, Carlos. **As opiniões se movem nas sombras**. São Paulo: Atlas, 2011.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

MURAD, Eduardo; BOFF, Emmanoel; AMARAL, Nemézio. **Comunicação organizacional verde**: inovação, sustentabilidade e dialogo social. Congresso ALAIC, 2014.

NAVES, Rubens. **Responsabilidade social, sustentabilidade e governança corporativa em um contexto ético**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações.* São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

PEREIRA, Carlos A. Messeder et al. **Comunicação e gestão corporativa:** diálogo social para alinhamento das expectativas e articulação com o território

produtivo. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação organizacional.* Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 293-314.

PETTIGREW, Andrew M. **Contextualist research**: a natural way to link theory and practice. In: LAWER III, Edward E.; MOHRMAN, Allan M.; et al (eds.). Doing research that is useful in theory and practice. San Francisco: Jossey Bass, 1985. p. 222-249.

PRÊMIO ECO. Disponível em: < http://premioeco.com.br>. Acesso em: 18 out. 2013.

PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE INVESTMENT (PRI). Disponível em: <http://www.unpri.org/> Acesso em: 18 out. 2013

REVISTA ÉPOCA. **Premio Época Empresa Verde**. Disponível em: <http://revistaepoca.globo.com/Sociedade/empresa-verde/> Acesso em: 18 out. 2013.

REVISTA EXAME. **Guia de Sustentabilidade 2013**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/guia-de-sustentabilidade/inscricoes/2013> Acesso em: 18 out. 2013.

RICHINS, M. L. **Measuring Emotions in the Consumption Experience**. Journal of Consumer Research, 24 (September), 127-146. 1997.

RIEL, Cees B. M. van; FOMBRUN Charles J. **Essentials of corporate communication:** Implementing practices for effective reputation management. Routledge, 2007.

ROSA, Mário. **A reputação sob a lógica do tempo real.** *Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, Gestcorp ECA-USP / Abrapcorp, a. 4. n. 7, p. 58-69, 2º sem. 2007.

SALECL, Renata. **Sobre a felicidade:** ansiedade e consumo na era do hipercapitalismo. São Paulo: Alameda, 2005.

SEMPRINI, Andrea. **A marca pós-moderna:** poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea. São Paulo: Estação das Letras, 2006.

SENNET, Richard. **The Fall of the Public Man** - On the Social Psychology of Capitalism. New York, Vintage Books. 1978.

SOARES, Ana Thereza Nogueira. **Comunicação e sustentabilidade na construção de uma nova visão de mundo**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações.* São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

SORON, Dennis. **Sustainability, Self-Identity and the Sociology of Consumption**. Sustainable Development, ed. 18, 2010.

THOMPSON, John B. **Ideologia e Cultura Moderna:** teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. Petrópolis: Vozes, 1995.

TORQUATO, Gaudêncio. **Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil.** In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação organizacional.* Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 8-28.

THOMAZ, José Carlos; BRITO, Eliane P.Z. **Comunicação Corporativa**: contribuição para a reputação das organizações. In: Revista Organicom, ano 4, n.7, 2007, p.140-157.

VEIGA, José Eli da. **Sustentabilidade:** a legitimação de um novo valor. São Paulo: Editora SENAC, 2010.

VEIGA, José Eli da. **"Canibais" insistem em não usar todos os talheres dos civilizados.** Jornal Valor Econômico. 27 set. 2011. p. d10

VOLTOLINI, Ricardo. **Conversas com líderes sustentáveis**. São Paulo: Editora Senac, 2011.

VORMEDAL, I.; RUUD, A. **Sustainability reporting in Norway**: an assessment of performance in the context of legal demands and socio-political drivers. Business Strategy and the Environment, *v.* 19, 2009.

WOODRUFFE, Helen. **Compensatory consumption**: why women go shopping when they’re fed up and other stories. Marketing Intelligence & Planning, Vol. 15 Iss: 7, p.325 - 334.

WORLD COMISSION ON ENVIROMENTAL AND DEVELOPMENT (WCED). **Our common future.** Oxford: Oxford University Press, 1987.

# ANEXO 1 - PERFIL DOS ENTREVISTADOS

## Especialistas entrevistados

### Carmem Varela - FEI

Carmem é graduada em Ciências Biológicas pela Universidade de São Paulo, mestre e doutora em Economia pela FGV-SP. Foi professora da FGV-SP por mais de 10 anos, onde coordenou os cursos de Gestão Ambiental e Empresarial e Economia do Meio Ambiente e seus Impactos para as Empresas do GVPEC (Programa de Educação continuada da FGV). Foi também diretora da Sociedade Brasileira de Economia Ecológica, de 1997 até 2003. É membro do Conselho Editorial da Revista de Econômica Política e Editora Científica da ERA – Revista de Administração de Empresas. Faz parte do Fórum de Inovação da EAESP-FGV. E é professora do programa de Mestrado em Administração do Centro Universitário da FEI.

Os cursos de Gestão Ambiental e Empresarial e Economia do Meio Ambiente que Carmem coordenou na FGV foram os primeiros no país e ainda são um dos mais procurados cursos por aqueles que procuram direcionar suas carreiras e práticas empresarias para a sustentabilidade. Pelos seus anos dedicados ao ensino e pesquisa da temática, Carmem pode ser considerada uma importante influenciadora do pensamento da sustentabilidade no contexto brasileiro.

### Helio Mattar - Instituto Akatu

Helio Mattar tem uma longa e diversificada carreira, tanto no meio empresarial, quanto em responsabilidade social e ONGs. Formado em engenharia na Politécnica da USP, possui mestrado em engenharia industrial e doutorado em filosofia, ambos pela *Standford University* dos EUA.

Teve carreira como professor da FGV, IPT, Poli-USP e ITA, antes de iniciar sua trajetória como executivo de empresas. Foi diretor de planejamento e controle de empresas, presidente da GE-Dako e fundador e diretor dos restaurantes América.

Em 1998, fundou, em conjunto com diversos empresários, o Instituto Ethos, que tem como objetivo difundir ferramentas de gestão e práticas sustentáveis. No Ethos, foi diretor em 1998 e 1999, e membro do conselho entre 2000 e 2014. O Instituto Ethos é um dos mais importantes institutos para a disseminação da prática da sustentabilidade e responsabilidade social para as empresas brasileiras.

Em 2000, ele funda o Instituto Akatu, no qual até hoje é diretor-presidente. O Akatu surgiu da percepção ainda no Ethos de que a consciência ambiental também demanda um conhecimento do consumidor sobre as práticas sustentáveis. Desta maneira, o objetivo do Akatu é conscientizar e mobilizar a sociedade para o Consumo Consciente. O Instituto Akatu defende o ato de consumo consciente como um instrumento fundamental de transformação do mundo, já que qualquer consumidor influencia na sustentabilidade da vida no planeta: por meio do consumo de recursos naturais, de produtos e de serviços e pela valorização da responsabilidade social das empresas.

Hoje, além de suas funções no Instituto Akatu, Helio é membro de diversos Conselhos e Comitês de empresas e organizações sociais, entre eles o Grupo Orientador da Fundação Itaú Social, o Conselho Curador da Fundação Padre Anchieta, o Conselho de Administração da Fundação Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo, o Comitê de Desenvolvimento Sustentável do Grupo Pão de Açúcar, o *Unilever Sustainable Living Plan Global Advisory Group*, dessa corporação global, o *Dow Chemical Sustainability External Advisory Council*, dessa corporação global, além de ser membro dos *Multistakeholder Advisory Council* dos programas de Informação ao Consumidor e Estilos Sustentáveis de Vida e Educação do PNUMBA (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente). Foi durante cinco anos membro do Conselho de Consumo

Sustentável, ligado do Fórum Econômico Mundial, e é atualmente membro do Conselho sobre o Futuro da Indústria Automotiva e do Transporte Pessoal, ligado ao mesmo fórum.

Por este longo histórico de trabalho com sustentabilidade, e pelo próprio acesso que tem em diversas empresas relevantes no mercado brasileiro, Hélio pode ser considerado um importante influenciador de políticas e práticas de sustentabilidade.

**Jorge Abrahão - Instituto Ethos**

Jorge Abrahão é engenheiro e empresário, e hoje é Diretor Presidente do Instituto Ethos. O Instituto Ethos tem por objetivo mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa. O Instituto Ethos propõe-se a disseminar a prática da responsabilidade social empresarial e é um grande influenciador para o avanço do tema no país, por meio de orientações às empresas e da participação em palestras, eventos e seminários, divulgando a cultura da responsabilidade social, sempre de maneira voluntária e não remunerada. Além dessa atuação, o Instituto também trabalha como indutor para o estabelecimento de políticas públicas em prol da sustentabilidade, atuando como interlocutor com diversos setores sociais, buscando influenciar essa agenda.

Jorge Abrahão é também membro de uma grande quantidade de fóruns empresarias e conselhos empresarias, incluindo o Conselho do Global Compact da ONU; o Conselho do Índice de Sustentabilidade Empresarial- ISE da Bovespa; o Conselho Internacional do Fórum Social Mundial; o Conselho de Transparência do Senado Federal; o Conselho da Cidade de São Paulo; o Fórum Brasileiro de Mudança Climática (FBMC); o Colegiado de Apoio da Rede Nossa São Paulo; o Conselho do Instituto Akatu pelo Consumo Consciente; o Conselho de Atletas pelo Brasil; o Conselho da Sociotec

Engenharia Ltda; além de já ter participado de uma série de ouros movimentos relacionados ao tema.

Por esta grande participação no cenário nacional e até internacional, seja pela vinculação com organizações governamentais, institutos, ou mesmo empresas, Jorge Abrahão está em posição privilegiada para discutir sobre o que tem sido debatido sobre sustentabilidade no Brasil e no mundo, além de ser um importante formador de opinião sobre o assunto em reportagens, fóruns e publicações.

**Pablo Fuentes - Rever Consulting**

Pablo Fuentes é economista formado pela Universidad Torcuato Di Tella, na Argentina. Possui especialização em Desenvolvimento Sustentável na HEC de Paris, e MBA em gestão de sustentabilidade pela FGV.

Trabalhou como consultor em projetos de planejamento estratégico de negócios em diversos setores como indústrias de petróleo e gás, energia, mineração, transporte e serviços financeiros. Após participar de projetos de estratégias empresarias na Kaiser Associates, passou a desenvolver projetos voltados para a sustentabilidade.

Em 2010 trabalhou em iniciativas voltadas a sustentabilidade na Danone, em um projeto para desenvolver um guia metodológico de implementação de projetos sustentáveis nas suas operações em todo o globo, através da BSR na França. A BSR é uma organização global sem fins lucrativos que possui uma rede de mais de 250 empresas associadas com o objetivo de desenvolver um mundo mais justo e sustentável. Na França, Pablo trabalhou na realização de projetos de investimento sustentável na cadeia de suprimentos, inovação de produtos baseado na funcionalidade, análises de materialidade e estratégia de responsabilidade social empresarial.

Neste momento, passou a fazer projetos junto com a Rever, consultoria brasileira em sustentabilidade ao qual se associou há cerca de cinco anos. A Rever Consulting foi fundada em 2006, e foi criada para apoiar empresas no desenho e implementação de soluções para desafios de sustentabilidade regionais e globais. A consultoria trabalha com a integração da sustentabilidade nos negócios de empresas no Brasil. Pablo tem trabalhado na condução de projetos de estratégia e integração da sustentabilidade aos negócios da empresa, engajamento de *stakeholders* para sustentabilidade, investimentos sociais e projetos de comunicação na America Latina com empresas como Bradesco, EMBRAER, Vale, Freeport-McMoRan Copper & Gold, Maersk, AES, IFC, Duratex, Pearson, Merck, BRF, Exxon Mobil, JBS, entre outras.

Por sua experiência com práticas e estratégias de sustentabilidade em empresas de variados perfis, Pablo possui uma posição destacada de visão sobre a sustentabilidade no contexto empresarial do país.

**Ricardo Voltolini - Ideia Sustentável**

Ricardo Voltolini é jornalista formado pela Universidade Metodista e possui MBA em Marketing pela FIA. Possui carreira em jornalismo, mas desde o início dos anos 1990 se envolveu com sustentabilidade. Em 1993 fundou a Oficio Plus Comunicação, que em 2004 passaria a se chamar Ideia Sustentável. Atualmente, possui atuação em consultoria, educação e gestão de conhecimento em sustentabilidade. Foi um dos primeiros consultores especializados em sustentabilidade empresarial no país, e nos últimos 15 anos atendeu mais de 350 empresas. É também professor de sustentabilidade na Fundação Dom Cabral, na FIA-USP, Poli-USP, ECA-USP, Fundação Getúlio Vargas (como professor convidado) e Aberje.

Escreveu dois livros, o “Conversas com líderes sustentáveis”, lançado em 2011 pela editora Senac-SP e o “Escolas de líderes sustentáveis”, lançado pela editora Campus Elsevier, em 2013. A partir do livro “Conversas com líderes

sustentáveis", criou também a Plataforma Liderança Sustentável, um movimento que reúne as histórias de líderes empresariais com o objetivo de conectar, inspirar e educar jovens líderes para os valores da sustentabilidade. A plataforma reúne também um conjunto de ferramentas - livros, portal, videopalestras, eventos educativos regionais e nacionais, cursos e conteúdos de apoio à educação de líderes - que se presta a apoiar empresas, associações classistas, escolas de negócio e universidades na gestão de conhecimento para a sustentabilidade.

A Ideia Sustentável, empresa que Ricardo fundou e hoje é uma das principais consultorias de sustentabilidade do Brasil, tem como missão promover a inserção da sustentabilidade no core business das empresas, fazendo com que ela deixe de ser um elemento pontual e passe a ser algo estrategicamente definido pelas empresas. Para isso, produz conhecimento, analisa contextos e discute conceitos que estimulem reflexões, ideias e novas práticas. Por toda essa experiência e proximidade com a sustentabilidade no mundo das organizações, Ricardo possui uma visão ampla e destacada sobre o tema no país.

## Empresas pesquisadas e profissionais entrevistados

### AES Brasil

AES Corp. é um grupo fundado em 1981, no Texas, e dedicado à geração e distribuição de energia elétrica. A partir da década de 90, o grupo começou a se expandir pelo mundo, adquirindo ou fundando empresas em países como Reino Unido, Argentina, Paquistão, China, Hungria, entre outros.

A AES entrou no Brasil a partir da criação da Lei das Concessões, que permitiu a transferência de empresas de infraestrutura à iniciativa privada. A AES Corp

adquiriu neste período a Companhia Centro-Oeste de Distribuição de Energia Elétrica, a distribuidora Eletropaulo, e a companhia de Geração de Energia Elétrica Tietê. Ela criou também AES Eletropaulo Telecom, para oferecer infraestrutura para este segmento, e a AES Infoenergy, para comercializar o excedente de energia produzida. Estas empresas passaram a adotar o nome AES, e a compor o grupo AES Brasil.

Atualmente o grupo possui 2,5% da capacidade de geração de energia instalada no país e é responsável por 14,3% da energia distribuída. Eles possuem 8,7 mil colaboradores próprios, cerca de 23 milhões de clientes de distribuição, uma geração de caixa de R$1,8 bilhão no se exercício de 2015 e R$500 milhões de lucro líquido.

A AES Brasil possui o conceito de sustentabilidade priorizado em sua estratégia empresarial. Dentro do seu “templo de estratégia”, ferramenta que utilizam para disseminar as suas principais metas, objetivos e comportamentos, consta em destaque “ser membro do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)”.

A sua governança de sustentabilidade, portanto, faz parte da liderança da AES Brasil, sendo da responsabilidade de um Vice Presidente de Relações Institucionais, Comunicação e Sustentabilidade, ligado diretamente à presidência da empresa. Esta vice presidência é responsável por assegurar a gestão sustentável e supervisionar a sua evolução, monitorando os planos de ação dos comitês de sustentabilidade de cada subsidiária. Pela natureza de suas atividades, a política de sustentabilidade da AES, na perspectiva ambiental, preza pela prevenção e controle à poluição e danos ambientais através de processos e insumos que minimizem o impacto ambiental e incentivem a melhoria contínua; utilizar de forma eficiente os recursos naturais; buscar a redução de emissões de gases de efeito estufa e garantir o cumprimento da legislação aplicável e das normas AES Corp.

A aplicação prática destas políticas de sustentabilidade podem ser balizadas pela quantidade de reconhecimentos que a AES Brasil recebeu nos últimos anos. Em 2009, 2012 e 2013 ela foi considerada a melhor empresa do setor energético. Em 2014, ganhou o prêmio ECO 2014 da Amcham, na categoria ELIS (Estratégia, Liderança e Inovação para a Sustentabilidade).

Suas subsidiarias também recebem destaques pela sua gestão em sustentabilidade. Em 2015, a AES Eletropaulo fui incluída no índice de sustentabilidade empresarial da BM&F Bovespa pelo 10º ano consecutivo, a AES Tietê também foi incluída no mesmo índice, neste caso, pelo 8º ano consecutivo.

O profissional entrevistado na AES Brasil foi a Patricia Byington, especialista em sustentabilidade. Patricia é administradora pública pela EASP-FGV e sempre teve carreira ligada a sustentabilidade. Foi consultora e gestora de projetos da Rever Consulting, consultoria especializada em estratégia de sustentabilidade. Antes de se juntar à AES Brasil, também foi coordenadora da "New Cities Foundation", consultora da Uniethos, e empreendedora social. Está na AES Brasil há cerca de dois anos.

**Camargo Correa**

A Camargo Correa é uma das maiores empresas de origem brasileira. De capital fechado e controle familiar, o grupo hoje atua em diversos setores, sendo controladores de empresas de cimento (InterCement), concessões de energia (CPFL Energia), concessões de transporte (CCR), engenharia e construção (Construtora Camargo Correa), vestuário e calçados (Alpargatas e Tavex - fusão da Santista Têxtil com a Tavex Corporation), incorporação imobiliária (Camargo Corrêa Desenvolvimento Imobiliário) e indústria naval e offshore (Estaleiro Atlântico Sul -EAS).

Além das operações no Brasil, tem presença em outros 22 países, e conta com 52 mil funcionários em tudo o mundo. Ela encerrou o ano de 2014 com receita líquida de R$26 bilhões de reais.

A Construtora Camargo Corrêa, a empresa que iniciou as atividades do grupo, possui atuação no Brasil e em outros países da América Latina, onde participa em grandes projetos de infraestrutura, como usinas hidrelétricas, rodovias, pontes, metrô, saneamento, ferrovias e obras viárias urbanas.

A empresa possui posição de liderança em cimento, onde é um dos 10 maiores produtores internacionais com 40 fábricas em oito países. Em transportes e mobilidades, também é uma das maiores concessionárias de rodovias do mundo. Detém também as concessões de aeroportos no Brasil e exterior, linhas de metrô e do sistema de barcas que liga as cidades de RJ e Niterói.

Na indústria naval e offshore, participa do Estaleiro Atlântico Sul, o maior e mais moderno do Hemisfério Sul, instalado em Ipojuca (PE), com capacidade de processamento de 160 mil toneladas de aço por ano.

Além das indústrias que controla, o grupo possui grande participação na CPFL Energia, uma das maiores empresas do setor elétrico brasileiro, líder no segmento de distribuição com 13% de participação e cerca de 7,4 milhões de clientes.

Em função deste amplo portfólio de empresas, e por operar em áreas de considerável impacto ambiental, a empresa acaba tendo uma posição de liderança em relação as demais empresas do setor, e suas práticas acabam se tornando referência para outras empresas nacionais.

A Camargo Corrêa entende que a sustentabilidade é um componente chave da empresa, e que deve ser incorporado ao planejamento estratégico e na gestão das empresas do grupo. Em sua carta de sustentabilidade, documento de 2006, a empresa afirma que a sustentabilidade deve fazer parte também em

seus objetivos de inovação em processos e produtos, visando um desenvolvimento sustentável.

Em 2009, ela estabeleceu uma agenda climática, se comprometendo a reduzir suas emissões de carbono nos seus negócios. Em 2012, definiu suas Diretrizes para a Amazônia, criando parâmetros para seus trabalhos naquela região. Em 2013 lançou sua “Agenda Água”, que indica as maneiras pelas quais as empresas do grupo devem se relacionar com este recurso em diversos cenários. Em 2014 o grupo passou a trabalhar no desenvolvimento de ferramentas de mensuração do impacto das iniciativas de responsabilidade, gestão e investimento social, se utilizando de dois de seus projetos como pilotos.

Pelo porte da empresa, e pela quantidade de iniciativas que ela se propõe a realizar, a empresa se mostra um interessante objeto de pesquisa. O profissional entrevistado foi Carla Duprat, Diretora de Sustentabilidade do Grupo Camargo Corrêa. Carla é formada em políticas e estudos internacionais na Warwick University, do Reino Unido. Iniciou sua carreira no 3º setor, e atuou como diretora executiva do IDIS (Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social), um instituto que desenvolve iniciativas e dá apoio técnico para investimentos sociais privados, por seis anos antes de se juntar à Camargo Correa. Na Camargo Correa, ocupa as funções de Diretora de Investimentos Sociais da Participações Morro Vermelho, e diretora de sustentabilidade da Camargo Correa.

**Dupont**

A Dupont é uma empresa de mais de 200 anos, operando atualmente em mais de 90 países e tem uma cultura de trabalho voltado à inovação em produtos, materiais e serviços. Na sua própria visão de inovação, ela já traz a preocupação com a sustentabilidade, quando afirma acreditar que “podemos fornecer alimentos saudáveis e suficientes para as pessoas do mundo inteiro,

reduzir a dependência de combustíveis fosseis e proteger as pessoas e o meio ambiente para as próximas gerações”, em linha com algumas das principais definições de sustentabilidade. A Dupont tem atuação em diversos tipos de industrias, usualmente como fornecedoras de matérias primas para outras empresas. Com isso, acaba tendo um enorme impacto em uma serie de industrias e processos. Seus produtos englobam higiene pessoal, alimentares, plásticos e polímeros, tecidos e fibras, materiais eletrônicos e elétricos, membranas e filmes, materiais solares e fotovoltaicos, nutrição e prevenção de doenças animais, entre outros setores. Esta amplitude de atuação dá à DuPont a possibilidade de atuar tanto reduzindo o potencial de emissão de resíduos, na degradação destes resíduos, como em soluções que levem à redução da necessidade de energia e outras formas de captação de energia.

O potencial de inovação da DuPont é reconhecido por diversos prêmios, o mais recente deles sendo a participação como uma das 100 empresas mais inovadoras do Brasil no ranking Valor Econômico e Strategy&. A empresa tem por princípio usar este potencial de inovação como um gerador de práticas sustentáveis, seja trabalhando em soluções de energia alternativa e renovável, troca de polímeros derivados do petróleo por compostos orgânicos e biodegradáveis, e produtos que possam auxiliar na produção de alimentos de maneira mais sustentável, procurando atender as necessidades crescentes da humanidade por fontes de energia e alimentação.

Além de buscar a sustentabilidade nas inovações de produto a empresa se compromete e divulga as ações que faz em busca da sustentabilidade de suas operações, e divulga em seu site de internet as evoluções que tem alcançado sobre as suas metas estabelecidas. Segundo a empresa, em 2013 ela já tinha atingido parte das metas estabelecidas para o final de 2015, o que inclui a redução da emissão de gases de efeito estufa em 18,7%. Ela possui 100% da geração de energia por meio de recursos renováveis, como a planta de produção de Esteio (Rio Grande Sul) e a unidade de Cerquilho (São Paulo),

possui programas de reflorestamento e programas de educação ambiental para as comunidades em que atua.

No entanto, é na inovação que foca os seus principais esforços para a sustentabilidade. A empresa atingiu globalmente a receita de US$2,5 bilhões em receitas advindas de produtos que reduzem emissão de gases e investiu mais de US$1 bilhão em programas de Pesquisa & Desenvolvimento com benefícios ambientais diretos e mensuráveis para os clientes e consumidores.

O profissional entrevistado na empresa foi Samy Hotimsky, que atualmente lidera o processo de arquitetura de soluções para empresas que tenham como iniciativa a sustentabilidade ambiental e a redução de riscos sociais. Samy é bacharel e mestre em economia pelas universidades da Pennsylvania e Duke, respectivamente, e possui doutorado em ciências ambientais pela Universidade de East Anglia. Ocupou cargos de consultoria técnica para sustentabilidade na ERM (Enviromental Resources Management), consultoria líder em soluções para sustentabilidade. Foi gestor de sustentabilidade ambiental da AES Brasil antes de se juntar à DuPont, na qual já atua há cerca de 4 anos.

**Natura**

Fundada em 1969, a Natura começou como uma pequena loja de cosméticos situada na Rua Oscar Freire, em São Paulo. Neste período, pelo contato direto que tinha com seus consumidores, a marca começou a entender o potencial transformador dos cosméticos, que pode levar ao aumento da autoestima dos indivíduos. A Natura sempre procurou manter esta proximidade com seus consumidores, fato que a levou a escolher a venda direta como a sua principal maneira de distribuir os seus produtos. Assim como no passado, seus vendedores são chamados de “consultores”, e eles devem, além de vender os produtos, prestar uma consultoria de beleza aos usuários da marca.

A visão de mundo dos fundadores foi transmitida na forma de cultura empresarial enquanto a empresa crescia, fazendo da proximidade com o consumidor, da inovação por meio de ingredientes naturais e brasileiros, e da preocupação com a sustentabilidade e a conservação do planeta os elementos fundamentais do desenvolvimento da empresa. Mais do que uma carta de intenções, a Natura procurava incluir estes valores na sua prática empresarial. Em 1983 a marca fez uma ação pioneira no mercado, lançando refis de produtos que gastam 54% menos massa de embalagem. Esta ação foi realizada num momento que nem mesmo o conceito de sustentabilidade havia sido definido, mostrando a preocupação da empresa com o meio ambiente desde as suas primeiras ações. Com o lançamento destes produtos, cerca de 2,2 mil toneladas de embalagem deixaram de ser descartadas em função dessa iniciativa.

Em 2000, a Natura lançou a linha Ekos, com produtos de higiene pessoal que tem como diferencial a captação de matérias-primas brasileiras, não produzidas em massa e não prejudicando o ecossistema, e que podem criar um impacto social positivo nas comunidades que são extraídas. A linha acabou reforçando a afinidade da empresa com o meio ambiente ao utilizar produtos como a Andiroba e o Mate Verde, importantes ativos do bioma brasileiro. Além destes projetos, ela possui diversos outros, que objetivam reduzir a emissão de gases do efeito estufa na sua cadeia produtiva, incentivo para que suas consultoras recolham e reciclem as embalagens de seus produtos, e a troca até dos micro-ônibus à diesel que faziam o transporte de seus funcionários dentro de sua fábrica em Cajamar por carrinhos movidos a gás natural.

A empresa tem conseguido uma evolução constante em suas receitas, e entre 2009 e 2013, registrou evolução na receita líquida a um ritmo médio de 13% ao ano e ampliação de sua rede de vendas, fechando 2013 com R$ 7 bilhões de receita líquida.

A empresa figura desde 2009 como líder na pesquisa Folha Top of Mind como a marca mais lembrada pelos consumidores brasileiros quando o quesito é

meio ambiente. Cerne da estratégia de marca e de comunicação da Natura, a sustentabilidade guia as decisões da empresa do desenvolvimento de produtos ao relacionamento com a comunidade e colaboradores.

Em novembro de 2014, a empresa apresentou para o mercado sua nova Visão de Sustentabilidade, abordando questões que nortearão a sua atuação até 2050, expondo suas diretrizes, ambições e compromissos até 2020. Ainda em 2014, a Natura recebeu também o certificado B Corp , passando a compor uma seleta lista de organizações globais que associam crescimento econômico à promoção do bem-estar social e ambiental. É a maior empresa B Corp do mundo e a primeira da América Latina de capital aberto. Em função destas iniciativas, a Natura é vista como uma empresa que possui práticas sustentáveis inigualáveis no mercado brasileiro, e uma formadora de opinião entre as empresas nacionais quando o assunto é sustentabilidade.

A pessoa entrevistada na empresa foi a Luciana Villa Nova, gerente de sustentabilidade. Ela é formada em Farmácia pela Universidade de São Paulo e possui MBA pela Fundação Getulio Vargas. Toda sua carreira foi desenvolvida dentro da empresa, na qual entrou como trainee em 1996. Ela trabalhou na área de pesquisa e desenvolvimento de produtos, nas áreas de desenvolvimentos de formulação, foi gerente de inovação e parcerias e gerente de desenvolvimento de embalagens, até assumir a posição de gerente de sustentabilidade em 2009.

**FIESP**

A Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp) é a maior entidade de classe da indústria brasileira. Representa cerca de 130 mil indústrias de diversos setores, de todos os portes e das mais diferentes cadeias produtivas, distribuídas em mais de 130 sindicatos patronais.

Fundada em 1928, e então chamada Ciesp, foi a forma que os industriais paulistas acharam de defender seus interesses de forma autônoma, e proporcionar serviços que levassem a um maior potencial da indústria paulista em âmbito mundial. Os primeiros serviços prestados pela organização foram um centro de informações sobre preços de mercado no mundo, um centro de estatísticas de dados industriais, uma biblioteca especializada, um laboratório de análises de materiais, e um sistemas com normas de produção. Todos estes serviços, e outros que dali surgiram, deveriam auxiliar na competitividade da indústria paulista em âmbito mundial.

Hoje a FIESP agrega a Ciesp, e também o Senai São Paulo, o serviço de aprendizagem do sistema S, e o Sesi, entidade de serviço social da industria. Com este grupo de serviços, a Fiesp tem buscado maneiras de expandir o parque industrial brasileiro, e buscando uma nova metodologia em torno da industrialização, além de fazer reivindicações para diminuir custos e conter a desindustrialização.

A Fiesp conta com 11 Conselhos Superiores temáticos, entre eles o Departamento do Meio Ambiente (DMA). Este departamento foi instituído em 1973, em decorrência das discussões da Cúpula Mundial de Estocolmo, em 1972. O DMA tem acompanhado a evolução e respectiva complexidade dos temas ambientais contribuindo para atuação da indústria sob os princípios da sustentabilidade. Ele possui 11 focos de atuação, escolhidos em especial pelas necessidades e impactos da atividade industrial. São eles: Acústica e Vibrações, Áreas contaminadas, Emissões Atmosféricas, Recursos Hídricos, Gestão Empresarial Ambiental, Resíduos Sólidos, Substâncias e Produtos, Licenciamento Ambiental, Mudança de Clima, Biodiversidade e Gestão Territorial. Além de disseminar melhores práticas e informar os associados sobre as mudanças das políticas públicas em cada foco de atuação, o departamento também fomenta as boas práticas através “Prêmio Fiesp de Mérito Ambiental”, premiando projetos de empresas com enfoque ao combate ao desperdício dos recursos naturais e preservação do meio ambiente.

Recentemente também iniciou uma categoria de premiação para conservação e reuso de água, como resposta as dificuldades recentes de abastecimento.

Além do Departamento de Meio Ambiente, a Fiesp também possui o Comitê de Responsabilidade Social da Fiesp (Cores). Criado em 2004, o comitê tem como foco principal mostrar que a Responsabilidade Social pode ser um grande diferencial competitivo para as indústrias do estado de São Paulo, agindo como estimulador de ações de sustentabilidade. O Comitê é formado por profissionais dos diversos setores da sociedade, com forte atuação no mercado e que tem como foco o desenvolvimento sustentável. Atualmente, o Cores conta com 24 membros e está sob a direção de Nilton Torres de Bastos, economista, empresário e um dos vice-presidentes da Fiesp. Para o Cores, ser socialmente responsável significa gerir os negócios de maneira ética e transparente, promovendo o diálogo e considerando a visão dos públicos de interesse, a fim de que todas as partes sejam beneficiadas, pois isso gera aos negócios confiança, perenidade e excelentes resultados.

Para orientar sindicatos e indústrias na implementação desta forma de gestão, o Comitê elegeu a ISO 26000, norma internacional de diretrizes sobre responsabilidade social, considerada um dos documentos mais completos e atuais. As principais questões pertinentes aos negócios da indústria paulista e brasileira são discutidas e trabalhadas de acordo com as linhas de atuação do Comitê, que são: Governança Organizacional, Direitos Humanos, Práticas de Trabalho, Meio Ambiente, Práticas de Operação, Questões relativas ao consumidor e Relacionamento com a Comunidade. Com isso, a Fiesp acaba tendo um papel preponderante na disseminação das práticas sustentáveis dentro do ambiente industrial do Estado de São Paulo, que tende a ser referência para os demais estados brasileiros.

A entrevista na Fiesp foi conduzida com Glenia Aguiar, coordenadora de sustentabilidade. Glenia é engenheira agrônoma formada pela UNICAMP, com especialização em gestão de negócios pelo Insper. Fez uma extensão em responsabilidade social na FGV, e uma especialização em gestão sustentável

na Fundação Dom Cabral. Possui mestrado em micro finanças e desenvolvimento social na Universidad de Alcalá de Henares, da Espanha. Antes de trabalhar na Fiesp, Glenia trabalhou na área de sustentabilidade do Itaú-Unibanco e foi coordenadora de Relacionamento Corporativo e Sustentabilidade da Votorantim. Há dois anos na Fiesp, é coordenadora de sustentabilidade, responsável por reestruturar, gerir e planejar as ações do CORES - Comitê de Responsabilidade Social.

**BM&F Bovespa**

A BM&FBovespa foi criada em Maio de 2008 pela fusão da Bolsa de Derivativos BM&F com a Bolsa de Ações BOVESPA. Ela é atualmente a única bolsa de valores mobiliários do Brasil. Além disso, atua no setor de serviços de contraparte central, como custódia de títulos. É a segunda bolsa no ranking das Américas e possui posição destaca entre as maiores bolsas do mundo em valor de mercado.

A BM&FBovespa possui rígidas regras de governança corporativa e preza por transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Uma vez que trabalha com diversos stakeholders, estes princípios asseguram o alinhamento de interesses entre a empresa, administradores, controladores, acionistas e demais públicos de interesse.

Por ser também uma empresa de capital aberto, a bolsa acredita que o aperfeiçoar as boas práticas de governança é um imperativo para o sucesso de longo prazo da empresa, bem como para o desenvolvimento dos mercados que administra. Com isso, ela também produz uma série de ações que tentam fomentar as práticas de governança com relação à sustentabilidade. A BM&FBovespa entende que as atividades que ela e as empresas que nela negociam possuem externalidades negativas na execução de suas atividades, e tem buscado identificar e mitigar esse potencial dano, harmonizando este objetivo ao objetivo de gerar valor para seus acionistas.

Ela entende que a sustentabilidade é um modelo de gestão que inspira a condução de negócios em sinergia com os interesses atuais e futuros. Para tanto, ela procura implantar sempre as melhores práticas internas de governança, e assumir posições publicas relacionadas ao tema. Foram, por exemplo, a primeira Bolsa do mundo a assinar o Pacto Global da ONU, que reúne valores internacionalmente aceitos na área de direitos humanos, relações trabalhistas, meio ambiente e combate à corrupção.

A BM&FBovespa segue o conceito de desenvolvimento sustentável da Comissão de Brundtland, e procura promover a sustentabilidade e o investimentos social alinhados à estratégia de negócios. Ela entende também que não basta apenas adotar pratica sustentáveis, mas que ela pode ter um maior impacto promovendo a sustentabilidade através das empresas que negociam os seus papeis na sua bolsa. Para isso, ela lançou o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), uma iniciativa pioneira na América Latina buscando criar um ambiente de investimento compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade contemporânea e estimular a responsabilidade ética das corporações.

O ISE é uma ferramenta para análise comparativa da performance das empresas listadas na bolsa sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, baseada em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa. Também amplia o entendimento sobre empresas e grupos comprometidos com a sustentabilidade, diferenciando-os em termos de qualidade, nível de compromisso com o desenvolvimento sustentável, equidade, transparência e prestação de contas, natureza do produto, além do desempenho empresarial nas dimensões econômico-financeira, social, ambiental e de mudanças climáticas. O ISE é uma carteira teórica com no máximo 40 empresas, composto por ações de empresas com reconhecido comprometimento com o desenvolvimento sustentável, práticas e alinhamento estratégico com a sustentabilidade empresarial. A ideia é que este índice possa

destacar essas empresas para os investidores, além de atuar como indutor das boas práticas no meio empresarial brasileiro.

A BM&FBovespa acaba sendo um importante indutor de práticas sustentáveis nas empresas brasileiras e, portanto, sua visão de sustentabilidade impacta diversas empresas de grande porte e capital aberto, sendo um importante objeto para a pesquisa de sustentabilidade.

A pessoa entrevistada na BM&FBovespa foi Sonia Favaretto, diretora de Sustentabilidade, Superintendente da Fundação BM&FBovespa, e presidente do conselho do ISE. Sonia é formada em jornalismo pela Fundação Cásper Líbero, e possui pós-graduação em comunicação corporativa pela ESPM-SP. Sonia foi jornalista e editora, antes de se juntar ao BankBoston, onde foi diretora de comunicação interna e RH. Posteriormente, assumiu a diretoria da Fundação BankBoston, sua primeira experiência em sustentabilidade. Quanto o BankBoston foi adicionado à estrutura do Itaú-Unibanco, Sonia assumiu a superintendência de sustentabilidade do banco, sendo responsável pelas estratégias e ações de sustentabilidade do grupo. Está há cerca de seis anos na BM&FBovespa, na qual foi responsável por criar a nova estrutura de sustentabilidade após a fusão, subordinada diretamente ao presidente.

# ANEXO 2 - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

**Especialistas**

**Perfil do entrevistado**

- Por favor, conte um pouco sobre sua atividade, atuação e a instituição em que atua.

- Por favor, comente sobre sua relação profissional com a temática da sustentabilidade, sobre há quanto tempo estuda ou atua na área, sua trajetória.

- Por que se interessou em trabalhar com o tema sustentabilidade?

- Comente, por favor, sobre as principais atividades que você já desenvolveu relacionadas ao tema.

**Visões do profissional sobre sustentabilidade**

1. Comente sobre o que é sustentabilidade para você. Qual visão você acredita que melhor traduz a noção de sustentabilidade?

2. Como você vê o momento da sustentabilidade em nossa sociedade? Qual o nível de desenvolvimento do tema de forma geral?

3. Em sua visão, quais são as principais dificuldades e desafios encontrados para o entendimento do conceito de sustentabilidade?

4. O que você acredita que é preciso para uma evolução da temática? Como essa evolução poderia ser feita?

5. Como você percebe a visão de sustentabilidade da instituição na qual atua em comparação com outras que trabalham o tema?

**Visão sobre sustentabilidade nas empresas**

6. Como você vê a aplicação da sustentabilidade nas empresas? Como se dá a tradução do conceito para o âmbito empresarial?

7. Em sua visão, qual o nível de aplicação da sustentabilidade nas empresas brasileiras de forma geral? Apesar da diversidade desse universo, você acredita que há uma evolução?

8. Quais os principais desafios você percebe nas empresas para a aplicação da sustentabilidade?

9. O que você visualiza como próximos passos para a sustentabilidade corporativa no Brasil?

10. Você gostaria de destacar algum ponto que não abordamos nas questões, algum comentário?

**Empresas**

**Perfil do entrevistado**

- Por favor, comente sobre seu cargo, função e atuação na área de sustentabilidade.

- Por favor, explique como é a estrutura de sustentabilidade na empresa.

- Por favor, comente sobre sua relação profissional com a temática da sustentabilidade, há quanto tempo trabalha na área ou relacionado a ela.

- Por favor, fale sobre as atividades relacionadas ao tema nas quais você já atuou.

**Visões do profissional sobre sustentabilidade**

1. Comente sobre o que é sustentabilidade para você. Qual visão você acredita que melhor traduz a noção de sustentabilidade?

2. Você segue alguma linha teórica sobre sustentabilidade? Se sim, qual instituição ou autor você julga que tem a melhor definição de sustentabilidade e por quê? (Se ainda não respondido na questão anterior)

3. Como você vê o momento da sustentabilidade em nossa sociedade? Qual o nível de desenvolvimento do tema de forma geral?

4. Em sua visão, quais são as principais dificuldades e desafios encontrados para o entendimento do conceito de sustentabilidade?

5. O que você acredita que é preciso para uma evolução da temática? Como essa evolução poderia ser feita?

**Visão da sustentabilidade na empresa em que atua**

6. Na empresa na qual você atua, qual o conceito de sustentabilidade é adotado? Ele é baseado em algum autor, ou como ele foi desenvolvido? Por favor, comente sobre como a sustentabilidade é entendida e difundida pela empresa.

7. Em sua visão, qual o nível de aplicação da sustentabilidade na empresa em que atua? Em quais termos de comparação você se baseia para chegar a esta conclusão?

8. Quais ações, projetos, programas você destacaria como os principais?

9. Quais os fatores você acredita que são mais influentes para evolução da temática em sua empresa? (facilitadores e complicadores)

10. O que você vê como próximos desafios para o desenvolvimento da sustentabilidade em sua empresa?

11. Comente sobre o valor que seu cliente ou consumidor dá para a sustentabilidade. E seus fornecedores ou parceiros?

12. Você gostaria de destacar algum ponto que não abordamos nas questões, algum comentário?