

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO
HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

Camila Fraga Volpi

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E SUSTENTABILIDADE:
Um estudo sobre o modelo de Relatório de Sustentabilidade GRI**

Porto Alegre

2014

Camila Fraga Volpi

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E SUSTENTABILIDADE:
Um estudo sobre o modelo de Relatório de Sustentabilidade GRI**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, habilitação Relações Públicas.

Orientadora: Prof.^a Dra. Karla Maria Müller

Porto Alegre

2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO

AUTORIZAÇÃO

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) intitulado COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E SUSTENTABILIDADE: Um estudo sobre o modelo de Relatório de Sustentabilidade GRI, de autoria de Camila Fraga Volpi, estudante do curso Comunicação Social - Habilitação Relações Públicas, desenvolvida sob minha orientação.

Porto Alegre, 24 de Junho de 2014.

Assinatura: _____

Nome Completo da **Orientadora**: Prof.^a Dra. Karla Maria Müller _____

Camila Fraga Volpi

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E SUSTENTABILIDADE:
Um estudo sobre o modelo de Relatório de Sustentabilidade GRI**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, habilitação Relações Públicas.

Orientadora: Prof.^a Dra. Karla Maria Müller.

Conceito final: A

Aprovada em 04 de Julho de 2014 .

Banca examinadora:

Ms. Camila Caroline Barths

Prof.^a Dra. Vera Regina Schmitz

Orientadora – Prof.^a Dra. Karla Maria Müller

Àqueles que me ensinaram com exemplos e com amor tudo o que sou hoje.
Sem vocês nada disto seria possível! Muito obrigada: Jorge Andrade Volpi, Marcelo
Volpi, William Fraga Volpi e Zilma de Oliveira Fraga Volpi.

RESUMO

A sustentabilidade surge no contexto da globalização e indica novos caminhos para o processo civilizatório da humanidade. A visão crítica e posicionada dos cidadãos que pensam na coletividade e não apenas na individualidade, acaba por impulsionar empresas à adoção de novas atitudes. O conceito de sustentabilidade ganha força e estende-se às organizações. Neste cenário, para não noticiar conceitos meramente estéticos, a comunicação e suas ferramentas têm um papel essencial para transmitir valores internos e intrínsecos às organizações para os *stakeholders*. A pesquisa desenvolvida consiste em analisar o principal veículo de comunicação organizacional para a sustentabilidade utilizado na atualidade, o Relatório de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative (GRI). O estudo executa uma pesquisa sobre os elementos comunicacionais que compõem o modelo de Relatório de Sustentabilidade GRI e como este se propõe a cumprir a função da relação com os públicos das organizações, sendo considerado um veículo de comunicação dirigida. Através da Pesquisa Bibliográfica (STUMPF, 2008) foram discutidos breves aportes sobre sustentabilidade à luz de autores como Capra (2005), Elkington (2001), Leff (2010, 2012) e Morin (2000). Também articularam-se conceitos sobre comunicação organizacional, estratégica e na gestão da sustentabilidade para autores como Almeida (2007), Argenti (2011), Baldissera (2009a, 2009b, 2010), Bueno (2009), Kunsch (2003), Marchiori (2008), Nassar (2009), Oliveira e Paula (2008), Soares e Monteiro (2012) e Weber (2009). Abordou-se ainda os conceitos de Relações Públicas e veículos de comunicação dirigida por autores com Andrade (1995), Cesca (1995), Simões (2001, 1995) e Fortes (2003). Após revisão bibliográfica, os conceitos levantados na parte inicial do trabalho subsidiaram a metodologia compreendida na Análise Documental (MOREIRA, 2008) executada no modelo de Relatório de Sustentabilidade GRI. Verifica-se que o documento é um adequado veículo de comunicação institucional quando amparado pela comunicação estratégica, apoiada no planejamento estratégico das organizações. Identifica-se as principais estratégias de comunicação organizacional, com aporte na transparência e na comunicação direta e ética com os públicos. Conclui-se que o modelo de relatório pode melhorar no quesito da comunicação balizadora de interesses,

ancorada na comunicação dialógica, estratégia fundamental da comunicação organizacional e relações públicas.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Relações Públicas. Sustentabilidade. Relatório de Sustentabilidade.

ABSTRACT

Sustainability emerges in the context of globalization and indicates new guidelines for the civilizing process. The critical and positioned view from citizens who think about the collectivity and not only on individuality, drives companies to adopt new approaches. The concept of sustainability gains strength and it is extended to organizations. In this scenario, to not report merely on aesthetic concepts, the communication and its tools have an essential position in spreading internal and intrinsic values of the organization for its stakeholders. The research conducted consists of an analysis of the Global Sustainability Initiative (GRI) Sustainability Report, the main communication instrument used nowadays for organizational sustainability. The study executes a research on the communication elements that constitute the model GRI Sustainability Report and how it proposes to fulfill the relationship purpose with the stakeholders, this being considered a medium of focused communication. Through the Bibliographical Research (STUMPF, 2008) it was discussed brief contributions on sustainability by authors, for instance Capra (2005), Elkington (2001), Leff (2010, 2012) and Morin (2000). It is also introduced concepts of management of sustainability, organizational and strategic communication through writers such as Almeida (2007), Argenti (2011), Baldissera (2009a, 2009b, 2010), Bueno (2009), Kunsch (2003), Marchiori (2008), Nassar (2009), Oliveira e Paula (2008), Soares e Monteiro (2012) and Weber (2009). Concepts of the Public Relations area and media focused are addressed by Andrade (1995), Cesca (1995), Simões (2001, 1995) e Fortes (2003). After the bibliographical research, the concepts raised in the first part of this discussion were used as a substantiation to the methodology comprised in the Document Analysis (Moreira, 2008) implemented in the Sustainability Report GRI model. It is verified that the document is an appropriate instrument for institutional communication when supported by strategic communication, based on the strategic planning of organizations. It is identified the main strategies of organizational communication, with ventures in transparency and perceiving a direct and ethical communication with the stakeholders. Therefore, the report guide can be improved in communication of ethical interests, assisted by dialogic communication, which is the fundamental strategy of organizational communication and public relations.

KEYWORDS: Organizational Communication. Public Relations. Sunstantability.
Sustainability Report.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura do Relatório GRI.....	57
Figura 2 – Visão Geral das Diretrizes da GRI.....	60
Figura 3 – Princípios para Definição do Conteúdo do Relatório GRI.....	66
Figura 4 – Princípios para Assegurar a Qualidade do Relatório GRI.....	68
Figura 5 – Visão Geral do Conteúdo do Relatório GRI.....	71

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 BREVES APORTES SOBRE SUSTENTABILIDADE	17
2.1 Sustentabilidade no Contexto Contemporâneo	17
2.2 Sustentabilidade nas Organizações	21
3 COMUNICAÇÃO NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES E DA SUSTENTABILIDADE	25
3.1 Comunicação Organizacional	25
3.1.1 Comunicação Organizacional Estratégica	29
3.2 Comunicação Organizacional na Gestão da Sustentabilidade.....	34
4 RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO DIRIGIDA.....	39
4.1 Relatórios como Veículos de Comunicação Dirigida	42
5 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E O MODELO DE RELATÓRIO GRI	46
5.1 Pressupostos Metodológicos	47
5.1.1 Pesquisa bibliográfica	47
5.1.2 Análise documental	47
5.2 Estruturação	48
5.3 Análises.....	49
5.3.1 Global Reporting Initiative – GRI.....	49
5.3.2 Diretrizes da GRI.....	59
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	74
REFERÊNCIAS.....	80
ANEXOS	83

1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade surge diante da globalização e acaba por reorientar o processo civilizatório da humanidade. Práticas anteriormente consideradas como um caminho para o progresso - devastação da natureza visando o crescimento das cidades e das indústrias ou povos subjugados ignorando o princípio da alteridade com relação a estes – já estão estabelecidas no mundo contemporâneo. Contudo, a transformação das sociedades pós-modernas ao longo do tempo, implica em diferentes comportamentos e práticas culturais. Os indivíduos por meio de instrumentos ao seu alcance, para ratificar o imperativo de mudança, iniciam ações que preservam a natureza, como a reciclagem doméstica, visando ter um poder ativo na preservação do meio ambiente para as futuras gerações. Portanto, a visão crítica e posicionada dos cidadãos que pensam na coletividade e não apenas na individualidade, acaba por impulsionar também as empresas à adoção de novas atitudes a fim de atingir este novo delineamento da sociedade. Posicionamentos críticos em relação às práticas de mercado e das empresas surgem principalmente em países considerados desenvolvidos.

Nesta esfera, o conceito de sustentabilidade ganha força e estende-se às organizações. Entretanto, práticas de sustentabilidade ainda não estão claras aos cidadãos nem às empresas. A confusão do conceito, considerando que este refere-se apenas ao contexto ambiental, excluindo o social, também o enfraquece. Entretanto, ações de todos os lados têm surgido, por meio de Organizações Não-Governamentais (ONGS), de empresas e também da sociedade civil, para desenvolver ações sustentáveis coesas. Neste contexto, a sustentabilidade e a transparência empresarial permeiam discursos organizacionais na contemporaneidade. A comunicação e suas ferramentas são essenciais para transmitir valores internos e intrínsecos às organizações aos públicos de interesse. De tal forma, imagem e identidade das empresas são configuradas e delineadas no entorno empresarial, tanto no contexto externo quanto no interno, originando um diferencial competitivo.

A competitividade das empresas chega a ser selvagem em um mercado globalmente aberto. Questões relacionadas ao marketing e propaganda inserem-nas num cenário de quem faz mais, aparece e lucra mais. Porém, condutas ambientais,

sociais e de gestão responsáveis também diferenciam as organizações. A sustentabilidade é mencionada como nunca e todas as questões relacionadas ao local em que a empresa está são consideradas pela sociedade.

A aplicação da comunicação organizacional em empresas que estão inseridas em contextos competitivos existe e é indispensável tanto por sua comunicação com os públicos de interesse, quanto para divulgação de resultados empresariais. Aqui introduzimos a proposição deste trabalho de analisar a comunicação organizacional para a sustentabilidade para que esta prática não se limite a critérios meramente estéticos. A essência da comunicação organizacional, Relações Públicas e a deontologia profissional são baseadas na ética de abordar um discurso verdadeiro, calcado nas reais proposições e objetivos da empresa, visando integrar interesses entre os públicos das organizações.

Para o delineamento da comunicação organizacional como diferencial competitivo, tem-se como foco a sustentabilidade empresarial, possuindo como objeto empírico as Diretrizes para o Modelo de Relatório de Sustentabilidade (DRS). Este documento foi elaborado para orientar relatórios de sustentabilidade pela organização não governamental internacional Global Reporting Initiative (GRI), pertencente ao Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente.

A relevância deste modelo de relatório elaborado pela GRI é referida ao seu amplo uso atualmente. A Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBOVESPA) incentiva empresas brasileiras de capital aberto a apresentarem relatórios de sustentabilidade e teve, em 2013, uma aceitação de 67% das companhias listadas na Bolsa. A relevância social do trabalho justifica-se para entender se o modelo mais usado, atende às reais demandas da sociedade em transparência e comunicação para uma empresa.

No entanto, outra justificativa pertinente aqui é sobre o Projeto de Lei (PLS 289/2012) do Senador Vital do Rego (PMDB-PB) que quer tornar obrigatória para as empresas de capital aberto brasileiras, as sociedades anônimas, a apresentação do Relatório Anual de Sustentabilidade. O documento, de acordo com o Senado Federal, informa as ações empresariais realizadas visando reduzir impactos ambientais decorrentes de suas atividades, programas sociais implementados, voltados ao bem-estar de comunidades e boas práticas de governanças corporativas utilizadas. Segundo o autor do Projeto de Lei, o documento é considerado o principal

instrumento de comunicação do desempenho socioambiental das organizações, sendo a aplicação corriqueira em vários países.

Já no Brasil, “apenas uma em cada cinco companhias de capital aberto tem por prática a elaboração do relatório e, geralmente, por exigência dos investidores estrangeiros” (AGÊNCIA SENADO, 2013). Até a presente data, o Projeto de Lei foi aprovado pela comissão de Meio Ambiente, Defesa do Consumidor e Fiscalização e Controle (CMA), passando também com aprovação pela Comissão de Assuntos Econômicos (CAE) e estando sob parecer da Comissão de Constituição e Justiça (CCJ), sendo que esta possui decisão terminativa. A alteração da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 (Lei das Sociedades por Ações) pretende dispor que os administradores devem comunicar, até um mês antes da data marcada para a realização da assembleia-geral ordinária, por anúncios publicados na forma prevista na Lei, que se acham à disposição dos acionistas, o Relatório Anual de Sustentabilidade, abordando as dimensões: ambiental, social e de governança corporativa. A lei na íntegra está disposta no Anexo I deste trabalho e a última emenda apresentada para a aprovação da Lei está disposta no Anexo II, é datada de fevereiro de 2014, e tem como autoria o Senador José Agripino (DEM-RN).

Contudo, cabe salientar que a tramitação está dentro do processo legislativo previsto na Constituição Federal Brasileira de 1988 e a próxima etapa, para seguir o caminho de aprovação da lei, é o projeto ser votado da Câmara dos Deputados, e após esta casa revisora aprovar, o trâmite é encaminhar para a decisão da Presidência da República. Cabe ao presidente sanção ou veto ao projeto que tramitou na instância legislativa. Se o projeto for aprovado pelo presidente, ele é sancionado e vai para publicação, tornando um projeto, numa lei de fato. Quando um projeto é vetado, este é debatido e votado novamente pelo Poder Legislativo. Se o Legislativo entender que a posição do Presidente não era congruente, o veto é derrubado e o projeto de lei segue para a publicação. Caso contrário, o projeto é arquivado.

Se a lei for aprovada, não é explicitada exatamente a obrigatoriedade do Modelo de Relatório de Sustentabilidade GRI. Contudo é oportuno compreender que o modelo de Relatório de Sustentabilidade mais comum e usado na atualidade é o da GRI. Os senadores quando falam sobre o relatório, apontam confiabilidade neste

modelo para apresentação dos resultados empresariais. Também não existem outros modelos na atualidade conhecidos para a confecção de um relatório de sustentabilidade.

A justificativa pessoal em realizar uma pesquisa empírica sobre este objeto, é uma postura crítica em relação aos trabalhos observados na área de comunicação organizacional e Relações Públicas. Com o surgimento de novos termos e ferramentas, a área precisa estar ciente para aplicar seus conceitos, sem que cedam apenas aos ditames das leis do mercado. A justificativa social - o projeto está sendo votado para virar lei e é amplamente utilizado - e a justificativa teórica - valorização da área com iniciativas concretas e existentes no mercado - são base de sustentação da justificativa desta monografia. Também há a necessidade de abordar que sustentabilidade e gestão da comunicação por serem ligadas, e fazerem sentido para a profissão de Relações Públicas, com a consecução de objetivos dos diversos atores sociais, justificam a escolha por esse tema, instigando a função do profissional de Relações Públicas na efetiva transformação da sociedade.

Diante do exposto e das justificativas realizadas, o presente trabalho monográfico executa uma pesquisa sobre os elementos comunicacionais que compõem o modelo de Relatório de Sustentabilidade GRI e como este se propõe a cumprir a função da relação com os públicos das organizações, sendo considerado um veículo de comunicação dirigida.

Partindo do pressuposto de que as empresas de capital aberto brasileiras estão inseridas num contexto de alta competitividade, precisam diferenciar-se com ações sustentáveis e portanto, comunicá-las, quais práticas de comunicação organizacional existem no modelo de relatório de Sustentabilidade GRI? De que maneira estas práticas buscam comunicar e informar os *stakeholders* para gerar um diferencial competitivo?

Desse modo, o trabalho possui como objetivo geral entender como o modelo de Relatório GRI pretende comunicar a organização relatora e se o modelo está de acordo com as teorias de comunicação organizacional e Relações Públicas para uma boa relação com os públicos das organizações.

Como objetivos específicos têm: conhecer as ferramentas de comunicação organizacional e Relações Públicas utilizadas no modelo de Relatório de Sustentabilidade GRI, para entender o contexto das empresas em mercados de alta

competitividade; identificar quais as estratégias de comunicação organizacional e Relações Públicas utilizadas no modelo de Relatório de Sustentabilidade GRI para impactar os *stakeholders*; compreender como as estratégias pretendem informar, comunicar e impactar a percepção dos públicos envolvidos; analisar a comunicação organizacional sobre estratégia da sustentabilidade, especificamente no modelo de Relatório de Sustentabilidade GRI; verificar a utilidade do modelo de Relatório de Sustentabilidade GRI como ferramenta da comunicação organizacional e avaliar de qual forma este instrumento procura atingir o que se propõe.

Para alcançar os objetivos desta pesquisa, o trajeto metodológico englobou: levantamento teórico bibliográfico inicial sobre sustentabilidade, comunicação organizacional, comunicação organizacional estratégica, comunicação na gestão da sustentabilidade, Relações Públicas e comunicação dirigida; exposição e análise documental da organização GRI e do documento Diretrizes para o Relatório de Sustentabilidade (DRS). A revisão bibliográfica foi guiada pelo direcionamento de Stumpf (2008). A análise documental foi empregada como técnica de análise do documento orientada à luz de Moreira (2008).

Esta monografia é estruturada em seis capítulos. O primeiro capítulo é este presente que expõe o trabalho em seu início, contém a apresentação, justificativa, problema e os objetivos de pesquisa.

O segundo capítulo da monografia versa sobre breves aportes do conceito de sustentabilidade, desde o surgimento e percurso histórico, até sua aplicação no contexto contemporâneo e sua utilidade nas organizações. A base de sustentação do segundo capítulo tem como autores: Capra (2005), Elkington (2001), Leff (2010, 2012) e Morin (2000).

O terceiro capítulo conduz o leitor a discutir a comunicação no âmbito das organizações e da sustentabilidade, iniciando com as principais teorias da comunicação organizacional e comunicação estratégica, guiando o entendimento do leitor para a comunicação organizacional na gestão da sustentabilidade. Este capítulo tem como aporte teórico autores como Almeida (2007), Argenti (2011), Baldissera (2009a, 2009b, 2010), Bueno (2009), Kunsch (2003), Marchiori (2008), Nassar (2009), Oliveira e Paula (2008), Soares e Monteiro (2012) e Weber (2009).

O quarto capítulo, versa especificamente sobre Relações Públicas e comunicação dirigida destinando-se a apresentar os conceitos e estratégias

pertinentes à área e suas atividades, incluindo o relatório de sustentabilidade como um meio de comunicação dirigida (MCD) para autores como Andrade (1995), Cesca (1995), Fortes (2003) e Simões (1995, 2001).

No quinto capítulo são apresentados os pressupostos metodológicos, a estruturação e a análise do objeto de estudo. Nos pressupostos metodológicos, foram utilizados para execução da monografia a Pesquisa Bibliográfica (STUMPF, 2008) e Análise Documental (MOREIRA, 2008).

No sexto e último capítulo são apresentadas abordagens sobre o tema, considerações finais e sugestões de prolongamento no âmbito da pesquisa acadêmica.

2 BREVES APORTES SOBRE SUSTENTABILIDADE

Na pesquisa sobre o estado da arte realizada antes de iniciar esta monografia foi realizada uma busca em sites de bibliotecas de universidades públicas e privadas brasileiras e também em repositórios digitais, a palavra-chave, sustentabilidade. Tal pesquisa demonstrou um vertiginoso aumento nos trabalhos acadêmicos contemporâneos, principalmente no campo das ciências da comunicação. Seu alto grau de aparição e estudo pode ser considerado como um modismo atual ou uma tendência para permanecer e permear a sociedade e a Academia. Entretanto, para esta monografia é oportuno abordar o conceito e sua relevância na atualidade. Trabalharemos os conceitos de sustentabilidade para autores como Capra (2005), Elkington (2001), Leff (2010, 2012) e Morin (2000).

2.1 Sustentabilidade no Contexto Contemporâneo

A sustentabilidade permeia discursos na atualidade, sejam pessoais ou organizacionais, contudo, devemos nos ater ao que realmente esses discursos representam. Para Morin (2000), todos os seres vivos são interdependentes, estamos interligados pelo planeta em que habitamos, a Terra.

Além disso, tanto no ser humano, quanto nos outros seres vivos, existe a presença do todo no interior das partes: cada célula contém a totalidade do patrimônio genético de um organismo policelular; a sociedade, como um todo, está presente em cada indivíduo, na sua linguagem, em seu saber, em suas obrigações e em suas normas. Dessa forma, assim como cada ponto singular de um holograma contém a totalidade da informação do que representa, cada célula singular, cada indivíduo singular contém de maneira “holográfica” o todo do qual faz parte e que ao mesmo tempo faz parte dele (MORIN, 2000, p.37).

Somos parte de uma mesma matéria, vivemos em um único planeta, contudo, como é o pensamento da sociedade em relação à tal questão? Para entender e compreender as noções de sustentabilidade é fundamental uma abordagem histórica do conceito, englobando seu desenvolvimento e suas conexões no contexto atual da sociedade.

O princípio de sustentabilidade surge no contexto da globalização como marca de um limite e o sinal que reorienta o processo civilizatório da humanidade. A crise ambiental veio questionar a racionalidade e os paradigmas teóricos que impulsionaram e legitimaram o crescimento econômico, negando a natureza (LEFF, 2012, p.15).

Seguindo a proposição do autor, a sustentabilidade ecológica aparece como um critério para reconstrução da ordem econômica que questiona as próprias bases de produção, como condição para a sobrevivência humana e suporte para o desenvolvimento a longo prazo. Ao questionar os padrões vigentes observando a realidade ao redor – a destruição da natureza – as sociedades industrializadas modernas se depararam com a ideia de que é inevitável viver em harmonia com o ambiente. Nessa perspectiva, “o conceito de sustentabilidade surge, portanto, do reconhecimento da função de suporte da natureza, condição e potencial do processo de produção” (LEFF, 2012, p.15). Essa posição permite reconhecer que a sustentabilidade desponta em um cenário com incertezas para o futuro, em que a degradação da natureza e dos recursos naturais são base para a mudança de pensamento. Entretanto, a situação do panorama ambiental, promove uma consciência social que deriva ações concretas para abarcar a mudança do cenário vigente. Ainda para o autor, nesta perspectiva aportam novos paradigmas da economia ecológica que buscam integrar o processo econômico com a dinâmica ecológica e populacional. Após a explanação do cenário em que foram iniciadas as primeiras iniciativas de sustentabilidade, acredita-se ser produtivo entender as diferentes características do conceito, abordadas pelos diferentes autores.

De acordo com Capra (2005), o conceito de sustentabilidade foi criado no início da década de 1980 por Lester Brown, fundador do instituto Worldwatch (WWI) – organização norte-americana que tem como objetivo promover uma sociedade ambientalmente sustentável onde as necessidades humanas sejam atendidas sem ameaças à saúde da natureza. Brown definiu “a sociedade sustentável como aquela que é capaz de satisfazer suas necessidades sem comprometer as chances de sobrevivência das gerações futuras” (CAPRA, 2005, p.237). No entanto, em 1987, o Relatório de Brundtland produzido pela Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento da Organização das Nações Unidas (ONU), também apresentou uma similar definição para desenvolvimento sustentável: “A humanidade tem a capacidade de alcançar o desenvolvimento sustentável – de atender às

necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades” (CAPRA, 2005, p.238).

Considera-se que atrelada a essas iniciativas foi surgindo uma consciência ambiental, derivando o discurso que foi sendo legitimado, oficializado e difundido globalmente. Para Leff (2012), o discurso oficializado foi amplamente disseminado com base na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (ECO-92), que ocorreu em 1992, no Rio de Janeiro. Como resultado dessa conferência, despontou a Agenda 21, um programa que estabeleceu a importância de cada país de se comprometer em refletir, global e localmente, sobre a forma pela qual governos, empresas, organizações não governamentais e todos os setores da sociedade poderiam cooperar no estudo de soluções para os problemas socioambientais.

Sob este aspecto é configurado o conceito de ambiente como:

uma nova visão de desenvolvimento humano, que reintegra valores e potenciais da natureza, as externalidades sociais, os saberes subjugados e a complexidade do mundo negados pela racionalidade mecanicista, simplificadora, unidimensional, e fragmentadora que conduziu o processo de modernização (LEFF, 2012, p.17).

A partir da configuração de ambiente, as ações teóricas e práticas são orientadas por uma utopia: “a construção de um mundo sustentável, democrático igualitário e diverso” (LEFF, 1986, *apud* LEFF, 2012, p.17). A definição de ecodesenvolvimento, com um discurso conceitual mais crítico, foi suplantada pela definição de desenvolvimento sustentável que, seguindo raciocínio do autor, submeteu-se aos ditames da globalização econômica. Porém, o escritor lembra que apesar do conceito de ambiente cobrar o fim das seguintes proposições – a exploração econômica da natureza, a degradação ambiental, a desigual distribuição social dos custos ecológicos e marginalização social – estas ainda persistem e estão concomitantes com os processo produtivos ecológicos e da capitalização da natureza. Aqui está a questão central da sustentabilidade: é possível na prática o desenvolvimento sustentável no atual sistema econômico?

O discurso da sustentabilidade leva, portanto, à lutar por um crescimento sustentado, sem uma justificativa rigorosa da capacidade do sistema econômico de internalizar as condições

ecológicas e sociais (de sustentabilidade, equidade, justiça e democracia) neste processo (LEFF, 2012, p.19-20).

Em outras palavras: o discurso difundido e reproduzido pelo senso comum sobre as condições ecológicas e sociais não é possível para um crescimento sustentável no vigente sistema econômico. Após a problemática exposta, o autor, contudo, relata que há um paradigma alternativo da sustentabilidade, no qual:

os recursos ambientais se convertem em potenciais capazes de reconstruir o processo econômico dentro de uma nova racionalidade produtiva, propondo um projeto social baseado na produtividade da natureza, nas autonomias culturais e na democracia participativa (LEFF, 1994a *apud* LEFF, 2012, p.31).

O princípio de sustentabilidade, para o autor, vem como uma condição para construir uma nova racionalidade produtiva que é fundada no potencial ecológico e em novos sentidos de civilização partindo da diversidade cultural do gênero humano. Complementando, “trata-se de reapropriação da natureza e da invenção do mundo; não só de “um mundo no qual caibam muitos mundos”, mas de um mundo conformado por uma diversidade de mundos, abrindo o certo da ordem econômica mundial” (LEFF, 2012, p.31). Por consequência deste raciocínio teórico, dentro desta visão, a sustentabilidade:

é uma maneira de repensar a produção e o processo econômico, de abrir o fluxo do tempo a partir da reconfiguração das identidades, rompendo o cerco do mundo e o fechamento da história impostos pela globalização econômica (LEFF, 2010, p.31).

Se a sustentabilidade repensa o modelo de produção e o processo econômico, fica a nossa vista que estes utilizados até o momento na globalização econômica, não podem continuar. Dentro deste viés, buscando estabelecer relações com a teoria anteriormente exposta, podemos entender que:

torna-se cada vez mais evidente que nossos sistemas industriais complexos, tanto sob o aspecto da organização quanto o da tecnologia, constituem a força principal da destruição do ambiente planetário e, a longo prazo, a principal ameaça à sobrevivência da humanidade (CAPRA, 2005, p.110).

Para o autor, para construir a sociedade sustentável do futuro é urgente repensar desde a base nossas tecnologias e instituições: “As organizações humanas precisam passar por uma mudança fundamental, tanto para se adaptar ao novo ambiente empresarial quanto para tornar-se sustentáveis do ponto de vista ecológico” (CAPRA, 2005, p.110-111). Dentro desta ótica, a mudança organizacional é vista como fator primordial para a aplicabilidade da sustentabilidade. Todavia, se não mudamos o sistema econômico, como as organizações proferem em seus discursos serem sustentáveis? Nessa perspectiva insere-se a necessidade de abordar a teoria de Elkington que versa sobre um modelo de sustentabilidade aplicado às organizações contemporâneas.

2.2 Sustentabilidade nas Organizações

Para Elkington (2001) o modelo de sustentabilidade que é amplamente utilizado no âmbito das organizações é baseado em três pilares conceituais. O modelo de relatório de sustentabilidade da Global Reporting Initiative (GRI) é baseado dentro destes conceitos, e por tal motivo, é de vital importância apreender esta temática dentro do campo conceitual e teórico. De acordo com o autor, os pilares avaliadores da sustentabilidade corporativa são: prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social no âmbito das organizações. Este modelo também é chamado de *triple bottom line* – pessoas, planeta e lucro – e inaugura a tentativa de adequar as organizações dentro da filosofia da sustentabilidade. Anteriormente ao *triple bottom line*, já existia o *bottom line*, o conceito das empresas que se preocupavam apenas com o lucro líquido e que já foi versado anteriormente com o surgimento da sustentabilidade.

Para o autor, o pilar econômico é representado pelo capital contemplado no lucro das empresas. Seus resultados são centrados no capital apenas financeiro, com ativos que são contabilizados por números, em forma de balanços e relatórios financeiros. Este é o pilar que já existia antes da reconfiguração do *bottom line*. Contudo, deve-se notar de acordo com o autor que, o significado de capital econômico, lembrado como capital físico e financeiro, também estende-se para o capital humano, intelectual, que são conceitos abordados por algumas empresas,

mas em longo prazo precisarão absorver uma gama maior de conceitos, como capital natural e social.

No pilar ambiental, o autor sugere que as empresas levantem questões relacionadas às suas ações e impactos gerados na natureza. Na visão do autor, este pilar está de acordo com a ecoeficiência que abrange o fornecimento de bens e serviços com preços competitivos, que satisfaçam as necessidades humanas e tragam qualidade de vida, à medida que estes progressivamente reduzem impactos ecológicos e a intensidade de recursos usados durante o ciclo de vida, a um nível aceitável pelo planeta Terra. Cabe às empresas levar em conta a questão relacionada à natureza para nortear seus desenvolvimentos. Nessa visão, “o interesse sobre o pilar ecológico das empresas é como a capacidade de suporte da maioria dos ecossistemas varia em relação ao número e comportamento dos atores que operam neles” (ELKINGTON, 2001, p.83).

Com relação ao pilar social, o autor defende que os negócios da empresa são parte integrante da sociedade e os impactos das atividades empresariais também devem ser levados em consideração. As questões de bem-estar social das pessoas e dos públicos da empresa, devem ser contemplados pelo desenvolvimento social, englobando aspectos éticos, culturais, qualidade de vida, entre outros e sempre ligados às demandas sociais que necessitam de intervenção organizacional. Para o autor, é preciso vislumbrar a diminuição das desigualdades sociais, o respeito e o envolvimento das comunidades no negócio. As empresas devem envolver o capital humano e participar no processo de transformação social. Aqui neste pilar encontra-se a responsabilidade social empresarial, que é ligada ao desenvolvimento de relações éticas e transparentes com os públicos das organizações. Porém, deve-se atentar ao fato de que:

Na entrelinha econômica/social, algumas empresas estão olhando os impactos sociais de investimento propostos, mas antes disso existem questões como a ética empresarial, o comércio justo, os direitos humanos e das minorias e o capitalismo dos *stakeholders*¹ (ELKINGTON, 2001, p.97).

¹ *Stakeholder*, na visão de Freeman (1988) é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela conquista dos objetivos de uma empresa. Por exemplo: acionistas, credores, gerentes, empregados, consumidores, fornecedores, comunidade local e o público em geral.

Podemos entender que a teoria proposta ponderada até aqui, insere as empresas em um panorama que estas podem aplicar sustentabilidade aos seus negócios, sendo oportuno adequar os pilares sociais e ambientais, pois o econômico já existe e sempre existiu. Contudo a sustentabilidade vai além destes pilares propostos:

Por muitas vezes, não seremos capazes de afirmar se uma empresa ou indústria é “sustentável”, mas poderemos nos desenvolver cada vez mais em termos de nossas habilidades em avaliar se ela está se deslocando no sentido certo ou não. O conceito dos três pilares claramente complica as situações. Um ponto a ser sugerido é que uma empresa sustentável é aquela que, ao final do período contábil, foi capaz de manter a biosfera na mesma situação que se encontrava no início, mas, quando incluímos as dimensões social e ética da sustentabilidade, a gama de questões relacionadas à sustentabilidade e os impactos aumentam drasticamente (ELKINGTON, 2001, p.99).

Compreendemos os pilares propostos com norteadores das organizações contemporâneas para ações sustentáveis, contudo, esta abordagem não esgota o viés da sustentabilidade, da mesma forma, as teorias propostas anteriormente. Apenas reforçam e acabam por implicar uma visão crítica e posicionada dos profissionais que trabalham diretamente com sustentabilidade nas organizações. Para Elkington (2001), também não fica claro que o capitalismo pode ser conciliado com a sustentabilidade, contudo as empresas que propiciarem o engajamento de seus públicos com a filosofia de futuro compartilhado, terão mais sucesso em suas iniciativas sustentáveis.

É imprescindível que as empresas percebam que sustentabilidade não é apenas uma palavra para colocar em discursos, com a finalidade de obter uma identidade e uma imagem corporativa positiva diante de seus públicos de relacionamentos e sim um conjunto de ações e esforços para manter o planeta terra para as próximas gerações.

O papel da comunicação é efetivo para difundir e tornar público para as pessoas de fora das organizações tomarem conhecimento das práticas sustentáveis destas. Portanto, os conceitos abordados anteriormente, do papel essencial da sustentabilidade, para serem absorvidos pelas pessoas e conseqüentemente pelas organizações, necessitam fazer sentido para estes. A construção de sentidos, com a

comunicação nas organizações, só advirá quando houver um sentido em comum para todos.

Sob o “paradigma da complexidade” afirma-se que a comunicação, como processo de construção e disputa de sentidos, é lugar e possibilidade de a sociedade desorganizar-se/ reorganizar-se/ transformar-se em direção à sua própria sustentabilidade complexa. A noção de sustentabilidade será central para a sociedade na medida em que fizer sentido para os diferentes sujeitos (BALDISSERA, 2009a, p.33).

Após a compreensão de sentidos e da assimilação destes pelas pessoas, poderemos pensar no poder da comunicação como veiculadora e porta voz dessa nova consciência social. Prontamente, a comunicação em uma organização não pode ser desvinculada das decisões e ações organizacionais, sejam elas de caráter econômico ou político.

Somente a partir da convergência de discursos e práticas terá sentido a transformação em larga escala de valores e comportamentos humanos. E só com o reconhecimento da existência de redes complexas de conexão entre as organizações e as pessoas as comunicações sobre a sustentabilidade poderão caminhar na direção de uma mudança cultural, pré-condição para afirmarmos que praticamos e construímos, efetivamente, a sustentabilidade (SOARES, 2009, p.11).

Sustentabilidade por si só, implantada nas organizações e sem um olhar externo, não gera a vantagem competitiva tão desejada no contexto mercadológico atual. Num mundo globalizado para promover a sustentabilidade, precisa-se da comunicação. Para Rossetti (2009), a credibilidade pública das empresas tornou-se uma estratégia de sobrevivência e de liderança competitiva quando o que se espera é crescer com sustentabilidade. A comunicação torna-se essencial quando é capaz de transformar o entendimento desse valor estratégico e tangível. Quando a organização percebe e valoriza os mecanismos de diálogo com os públicos de seu relacionamento, ela acaba por direcionar os resultados das ações na sustentabilidade. Neste sentido aqui insere-se a necessidade de abordar o conceito de comunicação organizacional como estratégia e prática das organizações.

3 COMUNICAÇÃO NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES E DA SUSTENTABILIDADE

Este capítulo tem por objetivo entender e delimitar alguns dos conceitos de comunicação organizacional, comunicação estratégica e comunicação dentro do viés da sustentabilidade. A comunicação dentro do âmbito das organizações é imprescindível para o entendimento e veiculações de informações no que diz respeito aos universos existentes dessas organizações. A abordagem teórica tem o intuito de analisar posteriormente as diretrizes para o modelo de Relatórios de Sustentabilidade GRI, enquadrado como um instrumento de comunicação das empresas. Trabalharemos comunicação organizacional, estratégica e na gestão da sustentabilidade para autores como Almeida (2007), Argenti (2011), Baldissera (2009a, 2009b, 2010), Bueno (2009), Kunsch (2003), Marchiori (2008), Nassar (2009), Oliveira e Paula (2008), Soares e Monteiro (2012), Weber (2009).

3.1 Comunicação Organizacional

Para compreender a comunicação das empresas, é indispensável focar o papel das organizações e suas delimitações no contexto social. Cada empresa tem sua particularidade - seja de ramo, atuação, disposição física e etc. - contudo, seguindo a proposição de Nassar (2009), todas as empresas são sistemas sociais e históricos que em sua composição possuem recursos materiais, imateriais e pessoas. Estes “se comunicam e se relacionam entre si, com os inúmeros públicos, as redes de públicos e a sociedade - agrupados em função de cumprir ideários comuns e formais” (NASSAR, 2009, p.62). Podemos então esclarecer, a partir desta abordagem do autor, que as organizações são consideradas como sistemas sociais e históricos, que se comunicam e se relacionam com seus integrantes, com os sistemas sociais e a sociedade. Outra visão complementar ao entendimento desta é a de Baldissera afirmando que, as organizações existem a partir das relações entre sujeitos que interagem e se comunicam em busca de objetivos comuns.

As organizações (sistemas vivos) são compreendidas como resultados dinâmicos de relações entre sujeitos que se realizam como forças em diálogo, selecionando, circulando, transacionando e

construindo significados por meio de processos comunicacionais (BALDISSERA, 2010, p.61).

Tendo em vista essas colocações, significando a organização ponderada como uma construção realizada pelas pessoas participantes das relações intrínsecas a ela, podemos dizer que a comunicação organizacional “é o fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam [...] e configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade” (KUNSCH, 2003, p.4). As diferentes modalidades, seguindo a linha de raciocínio da autora, são compreendidas entre: comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa. De acordo com a autora, podemos designar comunicação integrada quando há convergência dessas diversas áreas, com uma atuação sinérgica. Deste modo, a comunicação organizacional integrada tem um caráter estratégico, permitindo às organizações estabelecer relações confiantes com seus públicos. Seguindo essa proposição,

É necessário estudar todos os fenômenos intrínsecos e extrínsecos do que se constitui um agrupamento de pessoas (organizações) que trabalham coletivamente para atingir metas específicas, relacionando-se ininterruptamente, cada uma com a sua cultura e seu universo cognitivo, exercendo papéis e sofrendo todas as pressões inerentes ao seu ambiente interno e externo, além de terem de enfrentar as barreiras que normalmente estão presentes no processo comunicativo (KUNSCH, 2003, p.73).

O enfoque de cada modalidade da comunicação precisa abranger a subjetividade e os universos de cada corporação. Todavia, a comunicação organizacional, tem um “processo complexo, integrante de suas políticas seus planejamentos e suas ações” (NASSAR, 2009, p.64). E este processo é o ponto central para estabelecer relacionamentos das empresas, com os diversos públicos, as redes de relacionamento e a sociedade, na visão deste autor. O processo pode ter redes formais e informais de comunicação oficial ou não oficial da administração da empresa. O processo de comunicação organizacional também está ligado aos níveis e fluxos de comunicação, segundo o embasamento do pensamento de Nassar (2009).

Outra visão da Comunicação Organizacional, que complementa as relatadas até agora, é a de Baldissera:

Comunicação Organizacional não se restringe ao âmbito do organizado, à fala autorizada, aos processos formais, à comunicação da e/ou na organização. Exige olhar para além das manifestações organizadas, aparentemente coerentes, de modo a atentar para, entre outras coisas: a dinamicidade organizacional; os processos que mantêm a organização distante do equilíbrio; o estado de incerteza e de permanente desorganização/ (re)organização (tensões, disputas, perturbações); a necessária interdependência ecossistêmica (outros sistemas e subsistemas); e os processos recursivos (BALDISSERA, 2009b, p.116).

À luz do paradigma da complexidade, de acordo com as teorias de Edgar Morin, Baldissera sugere que os princípios básicos da complexidade: dialógico, recursivo e hologramático - reconfiguram a ideia de Comunicação Organizacional:

de modo a transpor a ideia de organização comunicada (a fala oficial, planejada) e, também, a de organização comunicante (contempla toda comunicação que se realiza nas diferentes relações que os sujeitos – pessoas/públicos – estabelecem com a organização) (BALDISSERA, 2009b, p.117).

Percebe-se diante disto, que Comunicação Organizacional, não é apenas aquela comunicada pela empresa, com suas intenções/direcionamentos para seus públicos, e sim aquela que circula e é (re)construída neste movimento entre indivíduos participantes desses processos.

Complementando as teorias anteriormente expostas, de que as organizações estão circundadas de agentes que influenciam em sua existência, a comunicação, segundo Soares e Monteiro (2012, p.51), “é o elo que põe em contato interesses comuns, que ajuda a unir pessoas com os mesmos objetivos na configuração social conhecida como organização”. Portanto, o processo comunicacional transforma-se estratégia para atingir os objetivos das empresas.

É importante ponderar, não obstante, que as diferentes abordagens das teorias sobre comunicação organizacional versam e têm base em diferentes fontes. Cabe lembrar que o ponto central desta monografia é compreender como se dá a

comunicação nas empresas que compartilham seus resultados por meio dos relatórios de sustentabilidade, desta forma, possuindo como alicerce as melhores práticas de comunicação empresarial. A essência a ser considerada e abordada nos capítulos subsequentes é de que “a comunicação organizacional, portanto, é a soma dos modos com que a organização se comunica e cabe às Relações Públicas, uma função política, que é a gestão desse processo” (WEBER, 2009, p.72). Não basta apenas comunicar mas ter a excelência na comunicação organizacional, por meio da comunicação organizacional estratégica.

Acredita-se ser produtivo, diante das proposições teóricas, situar o objeto de estudo dentro da rede de comunicação formal das organizações, àquelas que vêm da estrutura organizacional, de forma consciente e deliberada. De acordo com Kunsch (2003), a comunicação formal, trata-se da comunicação administrativa, que é relacionada com o sistema de normas que regem os comportamentos, objetivos, estratégias e conduzem as responsabilidades dos integrantes das organizações. Também é possível caracterizar o objeto de estudo dentro do nível de análise da comunicação como: - organizacional - que “trata das redes de sistemas de dados e dos fluxos que ligam entre si os membros das organização e esta com o meio ambiente” (KUNSCH, 2003, p.81). O fluxo de comunicação para os relatórios de sustentabilidade é o transversal, que “trata-se da comunicação transversal, que perpassa todas as instâncias e as mais diversas unidades setoriais” (KUNSCH, 2003, p. 86). Os relatórios de sustentabilidade, são configurados nos meios escritos, que constituem-se os materiais informativos impressos e em versão online.

Também pode inferir-se que os relatórios para a difusão de práticas empresariais se situam dentro da Comunicação Institucional, aquela que é “responsável direta, por meio da gestão estratégica das Relações Públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização” (KUNSCH, 2003, p.164). A comunicação institucional está ligada aos aspectos corporativos institucionais que demonstram o lado público da organização, que constrói uma personalidade creditiva e tem como proposta a influência político-social, na sociedade onde está inserida, segundo a autora. Deste modo, a comunicação institucional, por meio das Relações Públicas, dá destaque aos aspectos relacionados à missão, visão, valores e à filosofia da organização e

contribui para o desenvolvimento da organização. Para compartilhar os atributos citados acima, “as organizações terão de se valer de estratégias e políticas bem definidas de comunicação, delineadas e planejadas estrategicamente pela área de Relações Públicas, numa perspectiva de comunicação integrada” (KUNSCH, 2003, p.165). Após entender o conceito e a aplicação da comunicação organizacional, a comunicação organizacional estratégica é parte intrínseca para uma boa gestão da comunicação integrada.

3.1.1 Comunicação Organizacional Estratégica

Ao tratar sobre comunicação organizacional, a vertente da comunicação estratégica faz parte da pauta por ser essencial para uma comunicação excelente.

A gestão estratégica da comunicação organizacional exige que o profissional de comunicação também se adeque, aja de forma estratégica, considerando o ambiente organizacional que o cerca. A organização deve alcançar dois objetivos básicos: sustentar a sua própria existência e melhorar a vida daqueles com as quais se relaciona (MARCHIORI, 2008, p.161).

A estratégia, utilizada de forma a otimizar e obter resultados da comunicação, implica em pessoas satisfeitas em relação às conquistas da organização. Para Marchiori (2008), a estratégia nas organizações está ligada à efetiva adaptação da empresa com seu ambiente no decorrer do tempo, em consequência, entendendo e utilizando como estratégia a criação e prática dos meios adequados para atingir os resultados desejados. Ainda segundo a autora, isto melhora a capacidade de planejamento da organização para que possa se adaptar ou inovar com sucesso e o passar do tempo. A posição estratégica é a disposição do profissional de comunicação: “Olhar para o interior, mapear os públicos e ponderar sobre os comportamentos organizacionais é atitude imprescindível na prática da estratégia da comunicação aquela que desenvolve, estimula e gera atitude na e para a organização” (MARCHIORI, 2008, p.164).

Para Oliveira e Paula (2008), a crescente articulação da sociedade em rede amplia os espaços de interação social e multiplica a atuação dos indivíduos e grupos na atualidade, decorrente do acesso à informação e facilidade de troca. Estes

passam a desempenhar diversos papéis sociais. Seguindo a linha de raciocínio das autoras, a gestão da comunicação organizacional delineada pelo paradigma clássico/informacional, centrado na emissão e recepção de informações, não basta para administrar os diversos fluxos e demandas informacionais e a crescente rede de relacionamentos estabelecida pela organização e os atores sociais. Essa visão permite reconhecer que é primordial responder às demandas e transformações comunicativas, que segundo as autoras, é abordada pela comunicação organizacional estratégica que agrega ao caráter técnico-instrumental uma vertente interativa e relacional: “Assim, torna-se importante compreender a complexidade dos processos comunicacionais nesse contexto e propor um tratamento dialógico na relação organização e atores sociais” (OLIVEIRA e PAULA, 2008, p.6-7).

Seguindo a linha de raciocínio exposta pela autoras, a sociedade contemporânea globalizada em redes, promove o acesso, facilita a troca de informações e opiniões, ampliando os espaços de articulação entre os atores sociais: “Conseqüentemente, crescem as exigências de responsabilidade social das organizações cada vez mais compelidas a prestar contas relativas aos impactos de sua atuação e a rever suas práticas de negócios e de relacionamento” (OLIVEIRA e PAULA, 2008, p.10). É pertinente aqui expor um breve histórico da mudança corporativa com os públicos de interesse, para delinear o papel da comunicação organizacional estratégica na atualidade. A discussão sobre a conduta ética e responsável, de acordo com as autoras, ganha força nos anos 1990 no mundo, por meio do surgimento de regulamentações legais e regras de governança corporativa, normas e padrões que estabelecem referências e condições de responsabilidade social e de relacionamento das organizações com os atores sociais. Nesta perspectiva também surge o conceito de *accountability*, que é a conduta transparente, de interações com os atores sociais, responsabilidade e prestação de contas das ações organizacionais. Dentro desta corrente, no Brasil:

é criado o instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, com objetivo de incrementar a discussão sobre o compromisso das organizações com a sociedade. No conceito do Instituto, a responsabilidade social é “uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torne parceira e corresponsável pelo desenvolvimento social” (INSTITUTO ETHOS, 2006 *apud* OLIVEIRA e PAULA, 2008, p.10).

Além da criação do Instituto Ethos, foi instituído pela Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), um conjunto de normas de conduta para empresas, administradores e controladores que, segundo as autoras são destinadas a melhorar a relação com investidores e elevar o potencial de valorização de seus ativos. Em 2005, foi ampliada pela BOVESPA, ao constituir o Índice de Sustentabilidade Empresarial, tornando uma referência sobre o investimento financeiro socialmente responsável. Abordar a evolução da preocupação das empresas com as exigências da sociedade contemporânea, suscita a nova forma de gestão dos relacionamentos das organizações com os atores sociais. Em 2011, a BOVESPA passou a recomendar que as empresas listadas na bolsa indiquem se publicam ou não os relatórios de sustentabilidade ou documento similar e explicitem onde estes são encontrados. Em caso negativo, as empresas devem explicar porque não o fazem. Em 2014, a iniciativa pergunta sobre os relatórios integrados e é pedido para que as empresas relatem ou expliquem seus relatórios de sustentabilidade ou integrados. Segundo o site da BOVESPA, a organização contribui para reforçar um movimento crescente no mercado de capitais internacional. A publicação de relatórios de sustentabilidade ou integrados por empresas de capital aberto foi adotada como critério de listagem, em 2010, pela Bolsa de Johannesburg, na África do Sul. É também obrigatória para companhias listadas na França e na Dinamarca e para empresas de controle estatal na Suécia. A Comunidade Europeia estuda essa regulamentação para implementá-la (BMFBOVESPA, 2014).

Em busca do diferencial competitivo e das mais atualizadas práticas de comunicação empresarial, as organizações devem estar atentas a essa nova gestão da comunicação que visa a eficácia para seus públicos de interesse. Portanto,

Uma concepção estratégica da comunicação organizacional pressupõe a ampliação do seu papel e da sua função para conquistar espaço gerencial, de modo a auxiliar as organizações a promover e revitalizar seus processos de interação e interlocução com os atores sociais, articulados com suas políticas e objetivos estratégicos (OLIVEIRA e PAULA, 2008, p.39).

Os componentes da comunicação estratégica podem ser entendidos por dois aspectos relevantes, segundo as autoras. O primeiro é o alinhamento da comunicação com os objetivos e estratégias de negócio e de gestão, sendo voltado para os resultados organizacionais. O segundo aspecto é alusivo à perspectiva dos

atores sociais nas decisões organizacionais. Aqui a comunicação atua como um processo balizador e mediador do ambiente interno e externo. É importante ponderar, não obstante, que a comunicação organizacional estratégica sustenta as estratégias de negócio e gestão e da validação pública da atuação da empresa. Segundo Oliveira e Paula (2008), a comunicação é revista periodicamente de acordo com as mudanças e a complexidade da sociedade contemporânea. Dentro do raciocínio exposto, existem cinco componentes da dimensão estratégica das organizações: tratamento processual da comunicação, inserção na cadeia decisória, gestão dos relacionamentos, uso sistemático do planejamento e monitoramento do processo.

O tratamento processual da comunicação é um componente estrutural e tem dois processos, de acordo com as autoras. O primeiro é relativo à abordagem como processo, com uma visão ampla e integrada. O segundo é relativo à integração na gestão da organização para apoiar políticas e estratégias de negócio para contribuir com a organização alcançar seus objetivos e construir sentidos no ambiente interno e externo.

A inserção da comunicação na cadeia de decisões orienta a análise de situações e cenários que afetam os atores sociais e auxilia a adoção de mecanismos que consideram as demandas e expectativas dos atores sociais.

A gestão de relacionamentos enfatiza as oportunidades de interação e diálogo da organização com os atores sociais e são planejadas e conduzidas de forma sistemática e monitorada. O processo planejado precisa ser respaldado pelo planejamento estratégico da organização e é imperativo também contemplar as diferentes demandas e opiniões das áreas internas e *stakeholders* externos. A avaliação deste é por parte da organização no processo comunicacional, tanto nas perspectivas internas quanto nas externas. Os cinco componentes abordados são o alicerce para a comunicação organizacional estratégica. De acordo com as autoras, eles têm respaldo na essência conceitual do modelo de interação da comunicação dialógica.

Outra enfoque da comunicação estratégica é a de Argenti (2011) avaliando que a comunicação empresarial eficiente tem relação com a própria organização. Ele se refere a três subconjuntos de uma estratégia. São eles: determinar os objetivos da comunicação; decidir os recursos disponíveis e diagnosticar a

reputação da organização. O autor também lembra de um segundo conjunto de questões que a empresa pode abordar sobre o público envolvido: qual é o público-alvo, o que cada um pensa sobre a organização e o que cada um sabe sobre a comunicação em questão. Após essas etapas é imprescindível saber qual será o canal de comunicação e a mensagem usada.

Criar uma estratégia de comunicação empresarial coerente envolve: [...] definir a estratégia geral da empresa para a comunicação, analisar os públicos-alvo relevantes e transmitir bem as mensagens. Além disso é necessário analisar as respostas do público-alvo para determinar se a comunicação foi bem-sucedida (ARGENTI, 2011, p.48).

A necessidade de desenvolver uma estratégia geral para a comunicação, baseada na missão e visão da empresa, evita repercussões negativas posteriores: “Como todas as organizações operam a serviço da vontade do público, esse enfoque igualitário das comunicações será apreciado por uma sociedade que passou a depender mais do que nunca de suas organizações” (ARGENTI, 2011, p.49-50).

A comunicação como inteligência, é aquela com planejamento e, este por si só, é considerado um “processo que se respalda em dados sistematizados, informações, conhecimentos, vivências e saberes intrinsecamente vinculados aos objetivos, aos valores e à missão de uma organização, não devendo ser entendido como uma atividade episódica ou meramente operacional” (BUENO, 2009, p.38-39). O planejamento resulta de uma política de comunicação e é um instrumento que auxilia a gestão das estratégias e ações de longo prazo, ainda segundo este autor. Seguindo a linha de raciocínio do autor, o planejamento necessita estar em sinergia com a cultura da organização, entender o perfil da concorrência e da sua área específica de atuação, o contexto econômico, sociocultural, ambiental e legal em que a organização está inserida e também estar sintonizado com a própria estrutura organizacional. Nesta corrente o autor também atenta para a necessidade de construção de cenários ambientais para prever e ser proativo na comunicação organizacional e a utilização de pesquisas em vistas com suas relações com seus públicos, ou até mesmo eficácia de seus produtos e da eficácia de seu modelo de comunicação institucional.

A comunicação de excelência, nos tempos modernos está umbilicalmente associada ao exercício da cidadania, à gestão da responsabilidade social, ao respeito à diversidade e à valorização profissional e pessoal. Com sistemas abertos, portanto em interação permanente com o meio ambiente (a comunidade, o mercado a sociedade em geral), as organizações devem cultivar o diálogo, a transparência e a relação saudável com todos os públicos de interesse (BUENO, 2009, p.47).

A ética e as práticas da inteligência em comunicação não são possíveis sem uma perspectiva crítica e posicionada do profissional e gestor da comunicação. Seguindo a linha de raciocínio, podemos apreender que a comunicação organizacional estratégica demanda diálogo e transparência com os públicos, respeitando princípios ambientais e sociais. A elucidação dos conceitos sobre comunicação organizacional e estratégica, são expostos sem finalizar a teoria existente na área, apenas delimitam o conceito e as melhores práticas para embasarem a discussão sobre comunicação organizacional na gestão da sustentabilidade.

3.2 Comunicação Organizacional na Gestão da Sustentabilidade

A sustentabilidade nas organizações está ligada à governança corporativa, porque as empresas precisam ir além de se comprometer com seus fornecedores e parceiros, e também devem cuidar para que seus concorrentes não adotem práticas ruins que prejudiquem o setor em que atuam, de acordo com Bueno (2009). Para entender a visão do autor sobre comunicação empresarial para a sustentabilidade, primeiro é importante intuir o conceito de governança corporativa.

A governança corporativa definida pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) possui três valores a serem seguidos, abordados pelo autor. São eles: Transparência – obrigação de informar e disponibilizar para as partes interessadas, as informações de seu interesse e não apenas aquelas dispostas por leis ou regulamentos; Equidade – respeito pelos direitos das partes interessadas; Prestação de contas (*accountability*) – responsabilidade integral pelos atos cometidos no exercício de mandados; Responsabilidade corporativa – prezar pela perenidade das organizações, incorporando considerações de ordem social e

ambiental de longo prazo na definição dos negócios e operações (sustentabilidade empresarial).

Após abordar os conceitos de governança corporativa, o autor afirma que a boa governança corporativa e a autêntica sustentabilidade pressupõem uma nova cultura de comunicação nas organizações, tanto interna quanto externa. Essa cultura deve basear-se em alguns pressupostos. Para as duas deve-se considerar o respeito ao relacionamento com os *stakeholders*, incluindo também os *shareholders* (acionistas ou donos das empresas), com intuito de compatibilizar interesses de ambos. Também deve-se ter um conhecimento detalhado do perfil dos distintos públicos de interesse da organização e atender as expectativas particulares.

Prontamente a comunicação voltada apenas à sustentabilidade, “deve considerar também aspectos importantes, como a existência do chamado “consumidor verde” e a adesão essencial ao processo de consumo consciente” (BUENO, 2009, p.291). Portanto, ao reconhecer que a adoção de práticas preservacionistas contribuem positivamente para as imagens das organizações, estas propõem a pensar em produtos e processos ecologicamente corretos, segundo o autor. Contudo, “infelizmente, em muitos casos, tem prevalecido o chamado “marketing verde”, ou seja, um discurso manipulador, persuasivo que não se confirma na prática, com o objetivo de ludibriar a opinião pública” (BUENO, 2009, p.292).

O conceito de marketing verde, também conhecido como *greenwashing*, que é a utilização de conceitos ambientais para a construção de uma imagem e identidade empresarial confiável, perante os públicos das organizações. Contudo, estes não têm haver na realidade com a atual gestão da organização que possivelmente degrada o meio ambiente. Com conceitos que não são auditados, não têm confiabilidade e comparabilidade dentro de suas categorias, as empresas ilustram seus produtos, propagandas e sua comunicação institucional para criar uma imagem de ecologicamente responsável. Nesta monografia, são abordados os conceitos de comunicação organizacional justamente por estes embasarem a estratégia sustentável de uma empresa, para uma verdadeira e positiva identidade e imagem empresarial que leva ao real diferencial competitivo.

Seguindo esta linha de raciocínio, após a explanação do marketing verde, a comunicação para a sustentabilidade, deve ter um compromisso com a ética e a

transparência, segundo Bueno (2009). Essas medidas tem como fim, evitar um discurso falso e recomenda que a comunicação deve reagir ao modelo de desenvolvimento que cria hábitos insustentáveis de consumo.

Também é cogente para o autor que a comunicação não privilegie apenas as fontes especializadas, que esta leve em conta conhecimentos e sabedoria das pessoas simples: “Apenas dessa forma, ela evitará que a desigualdade social seja reforçada e possam ser resgatadas as percepções, as demandas, a contribuição dos que estão à margem dos circuitos especializados” (BUENO, 2009, p.293).

Mais um pressuposto da comunicação no viés da sustentabilidade, é que a comunicação deve assumir uma perspectiva transformadora, estar associada a um processo pedagógico que não se confunda com subjugação sem diálogo algum entre receptores e emissores da mensagem.

Seguindo a linha de raciocínio proposta por este autor, cabe citar que Paula Brügger (2004) também apresenta princípios importantes para a construção de uma educação ambiental crítica, para serem incorporados na comunicação para a sustentabilidade. O primeiro deles é que a comunicação necessita estar fundamentada em um conjunto de valores que se oponham à racionalidade/ideologia da sociedade industrial e de sua vocação para o consumo sem limites. O segundo princípio é que deve-se rejeitar valores que mantêm hierarquias, respaldadas por questões de gêneros, raça, nível de instrução/econômico, entre outras. O terceiro princípio, diz que deve-se admitir que existem racionalidades que não as dominantes – instrumental e pragmática – em nossa cultura. O quarto princípio, diz que os atributos individuais devem ser valorizados sem prejudicar o bem-estar coletivo. Já o quinto princípio, afirma que a comunicação deve promover o equilíbrio entre a emoção e a razão, entre conhecimento quantitativo e qualitativo, ideários e atitudes altruístas ou eco-ações. O último princípio lembra que a comunicação:

Deve estar alicerçada sobretudo em visões de mundo e paradigmas sistêmicos, ecológicos, reconhecendo a interdependência inerente aos processos naturais e sociais, bem como a interdependência inerente entre o nosso ambiente ou ecologia interior e nosso ambiente exterior. Enfim, o que consumimos, o que pensamos, o que somos e o que aparentemente está fora de nós – tudo está intimamente inter-relacionado. Em outras palavras, a chamada noosfera (a esfera das ideias, informações) e a biosfera são uma coisa só (BRÜGGER, 2004 *apud* BUENO, 2009, p.295).

Ao concluir a abordagem sobre a comunicação para a sustentabilidade e governança corporativa, Bueno (2009), menciona que a comunicação deve assumir uma posição política e não neutra, com uma postura crítica em relação aos atuais modelos de gestão. Seguindo a linha de raciocínio do autor, a comunicação que está sendo construída, deixará de ser uma utopia para se tornar o paradigma das organizações modernas no porvir. A sustentabilidade autêntica inclui a comunicação democrática, dialógica e libertadora.

Para Almeida (2007), a comunicação sustentável gera valor agregado para a empresa, pois passa a ser mais um fator de reconhecimento e valorização desta perante seus públicos de relacionamento. Sob este ângulo a vantagem competitiva que, relaciona a estratégia econômica com a social e ambiental, tornando-as uma só, valoriza os profissionais de comunicação nas organizações. Contudo, considera-se a ideia de sustentabilidade como vantagem declarada no uso dos relatórios de sustentabilidade.

Assim, compreender a comunicação como lugar e possibilidade para a sustentabilidade implica, entre outros aspectos já referidos, tentar para que se empregue linguagem informativa que considere o lugar de fala do interlocutor - seus valores, seus códigos, suas estruturas - de modo a, pela interação, "perturbar" o sistema vivo para desencadear mudanças estruturais no sistema. Não se trata de agredir/determinar por meio de violência simbólica, mas de perturbar (sentido da complexidade) para estimular a consciência reflexiva. Nesses processos comunicacionais é necessário que os sentidos em circulação, em algum nível, gerem identificações entre o que se propõe (a sustentabilidade) e aquilo que os públicos já construíram em sua rede de significação (valores culturais). Assim, a ideia de sustentabilidade tenderá a fazer mais sentido para os diferentes sujeitos, ultrapassando a perspectiva mais usual da sociedade de consumo que é o viés meramente econômico (BALDISSERA, 2009a, p.53).

O lado mais humano e uma comunicação via de mão dupla, que não foque apenas no lado comercial e sim em todos os interesses existentes, recai sobre a deontologia do profissional de Relações Públicas. Por isto, este trabalho visa esclarecer as melhores práticas para os relatórios de sustentabilidade, para que não sejam meramente comerciais e mercadológicas. E por conseguinte, contribuam para que a ferramenta seja eficaz para a sociedade e toda sua complexidade.

Ao abordar a gestão estratégica da sustentabilidade, por meio do viés comunicacional, fica claro que as ações comunicacionais não devem se afastar das crenças da organização/ alta direção. Os relatórios de sustentabilidade, considerados como uma ferramenta comunicacional, se encontram dispostos nesta categoria de análise. Portanto, para todas as questões relacionadas a como executar a comunicação organizacional, deve-se levar em conta essas delineações e conceitos tratados neste capítulo. Faz-se necessária aqui a abordagem do conceito de Relações Públicas e após este, o de comunicação dirigida.

4 RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO DIRIGIDA

Este capítulo tem por objetivo entender e delimitar o conceito de Relações Públicas e o de comunicação dirigida, dentro deste. A abordagem teórica tem o intuito de embasar a posterior análise do objeto de estudo e as considerações decorrentes dos meios de comunicação dirigidas (MCD), em especial os Relatórios de Gestão como instrumentos de comunicação. Estes assuntos serão abordados à luz de autores como: Andrade (1995), Cesca (1995), Simões (2001, 1995) e Fortes (2003).

Segundo Simões (2001), as relações com as pessoas que vivem no entorno das empresas são essenciais para a existência e funcionamento destas. O jogo de interesses públicos e privados circunda o mundo contemporâneo e, para o autor, cabe ao profissional de Relações Públicas a incumbência em buscar uma cooperação no sistema organização-públicos, como estrategista com soluções políticas para os conflitos da organização e seus públicos. Portanto, as Relações Públicas, ou seja, relações de comunicação da empresa com pessoas, são essenciais para a existência de uma corporação numa sociedade.

Para Simões (2001), a essência da contribuição da atividade de Relações Públicas está em produzir resultados que possibilitem às organizações cumprirem sua missões e a partir deste viés, potencializar o desenvolvimento político-econômico de uma comunidade. Para o autor, essa atividade tem um processo e um programa. O processo das Relações Públicas, ou processo sociopolítico, ocorre por meio da “função organizacional política que, quando ocorre em bom nível, mantém o processo funcionando adequadamente à consecução da missão da organização” (SIMÕES, 2001, p.34). O autor trata a função organizacional política, como a contribuição do conjunto de programas de ação (políticas, normas, procedimentos, atividades, serviços e produtos) para integração dos interesses comuns e específicos da empresa com seus públicos. Decorrente do ideal alcançado, conflitos seriam evitados e levariam os públicos à cooperação e à realização da missão organizacional. O ideal também permeia a ótica de que os interesses devem ser em comum de ambos os lados, numa dinâmica de intercâmbio de interesses de acordo com o autor. Portanto, quando estes não são iguais, cabe a intervenção por meio do programa, que vai adequar suas políticas e justificar-se por seu discurso.

O programa, por sua vez, refere-se à ação consciente e intencionada de intervenção, pelo ser humano no processo, tanto para mantê-lo em determinada direção quanto para corrigir seu rumo. Ao programa cabe a tarefa de diagnosticar e prognosticar o processo, orientar os líderes organizacionais para nele interferirem e, a seguir, elaborar e executar o discurso da organização, explicando ou justificando a ação organizacional, a fim de evitar ou resolver mal-entendidos entre a organização e seus agentes com influências (SIMÕES, 2001, p.35).

Ao se propor intervir num fenômeno social específico, a relação política entre a organização e seus públicos, por meio do programa, a questão ética fica latente na legitimidade da ação e do discurso da organização. A conduta ética da empresa e do profissional de Relações Públicas em não usar poder para influenciar os *stakeholders* ao seu favor é necessária para a idoneidade da relação entre os respectivos sujeitos existentes. As relações de poder que devem ser gerenciadas pelo profissional de Relações Públicas na organização e são situadas dentro da Micropolítica, entendida como:

A ciência política estuda a relação de poder na sociedade. Seu programa, segundo a teoria da interdependência, busca a cooperação – em oposição ao conflito – entre as partes, a fim de que cada uma atinja sua missão, apesar de interesses divergentes. A micropolítica refere-se a este mesmo fenômeno, em espaços mais circunscritos (SIMÕES, 2001, p.42).

A cooperação entre empresa e públicos, é essencial para a deontologia, ou seja, o dever ser do profissional de Relações Públicas. A relação de poder entre a organização e seus públicos, tem como aparência a comunicação.

As ações do homem [...], procedem da informação. A organização, a regulamentação e controle das mensagens, e também das técnicas e das modalidades de transmissão e recepção, tudo isso constitui a fonte de poder social e daquela sua expressão, da maior importância que é o poder político (SEMAMA, 1981 *apud* SIMÕES, 1995, p.109).

A comunicação vista como ato político justifica a interação da organização com seus públicos de interesse. A atividade de Relações Públicas entra nesse processo como gestora da comunicação organizacional. Ao gerir a comunicação é indispensável identificar, analisar e referenciar os públicos quanto ao poder que possuem de influenciar os objetivos organizacionais, ajudando-os ou atrapalhando-os, segundo Simões (1995). Após entender seus públicos, é preciso adequar os

instrumentos de comunicação. A comunicação das decisões de uma empresa a seus públicos, se dá através de sua atuação e seu discurso, utilizando instrumentos ou meios de comunicação que buscam ou levam mensagens:

Compreendem-se como instrumentos ou técnicas de relações públicas todos os recursos utilizados administrativamente como pertencentes à função de Relações Públicas e, como tal, variáveis intervenientes no processo do sistema social organização-público que servem para controlá-lo. Deve-se ressaltar que tal controle é para o benefício do sistema, segundo princípios éticos (SIMÕES, 1995, p.159).

Parece essencial esclarecer que para a continuidade desta discussão é preciso entender a atividade de Relações Públicas como a gestora da comunicação organizacional. É relevante também definir o processo da atividade como “ferramenta estratégica, voltada ao apoio dos objetivos econômicos e sociais de qualquer tipo de organização ajudando-a a superar as suas limitações” (FORTES, 2003, p.11). Em face disso, podemos abordar as ferramentas presentes neste processo da comunicação organizacional e Relações Públicas, tais quais como por exemplo, os veículos de comunicação dirigida. O modelo de Relatório de Sustentabilidade está enquadrado neste grupo.

Na visão de Oliveira e Vasconcelos (1981 *apud* FORTES, 2003), os meios de comunicação de massa podem bombardear a mente humana indiscriminadamente, e diante disso, temos que dispor de outros elementos que auxiliem na organização de inúmeras ideias e mantenham o equilíbrio da pessoa e por extensão, também da sociedade, para propiciar elementos para a formação da imagem pública. Portanto, segundo Fortes (2003), a comunicação empresarial e Relações Públicas, precisam aglutinar recursos e meios que proporcionem liberdade para a criação de públicos genuínos, discutindo as perplexidades, levantando controvérsias e adotando ações conjugadas que transformem de verdade a sociedade, evitando o emprego de uma comunicação interesseira. Seguindo a linha de raciocínio do autor, por não poder contar com os veículos massivos que aumentariam o debate das controvérsias, as Relações Públicas têm a sua missão impulsionada pela comunicação dirigida, identificada com as causas defendidas.

Como missão, as Relações Públicas propagam pontos de vista, respondem por estes e balizam a maturação de juízos pelo receptor da mensagem; diante de novas informações acerca daquilo que está

sendo discutido, assenta, coerentemente, o conceito público do objeto social perscrutado (FORTES, 2003, p.238).

O conceito de comunicação dirigida defendido pelo autor não é neutro, entretanto, articula o direito à manifestação de todas as vertentes de opinião em relação com os assuntos de interesse público ou privado. A comunicação dirigida tem “a finalidade de transmitir, conduzir, e algumas vezes recuperar informações, para estabelecer comunicação limitada, orientada e frequente com selecionado número de pessoas homogêneas e conhecidas” (ANDRADE, 1993 *apud* FORTES, 2003). Dessa maneira, na visão do autor, o conteúdo da mensagem é totalmente adequado ao receptor, na linguagem, na imagem, e nas respostas para complementar o esquema de comunicação. O *feedback*, seguindo raciocínio proposto, é uma característica fundamental quando se manifesta pela opinião pública:

A comunicação dirigida é perfeitamente determinada, selecionada e controlada pelo emissor das informações, o que dá segurança ao promotor do relacionamento. Impulsiona-se a comunicação dirigida pelo uso de veículos que, relativamente à comunicação de massa, são menos dispendiosos, embora limitados quando se trata de grandes números (FORTES, 2003, p.241).

Direcionada para públicos-alvo pré-determinados, a comunicação dirigida atinge pequenos números de pessoas, contudo tem em seu propósito objetivos bem delineados. Os relatório de sustentabilidade está dentro desta proposição de análise e faz-se necessário a explicação detalhada deste tipo de instrumento dentro das Relações Públicas e comunicação dirigida.

4.1 Relatórios como Veículos de Comunicação Dirigida

Os instrumentos e técnicas de comunicação, quando benéficos para o sistema, seguindo princípios éticos, ajudam a controlar o processo da comunicação organizacional, de acordo com Simões (1995). Desta maneira, o relatório de sustentabilidade se torna parte intrínseca da comunicação organizacional na comunicação com os públicos. A acessibilidade dos públicos externos por documentos das organizações, seja pelo meio online (a exemplo do relatório de sustentabilidade) ou por veículos impressos, afeta a relação das organizações com

estes: “A percepção dessa interdependência pelos públicos afeta a relação de poder e seu controle sobre os mesmos” (SIMÕES, 1995, p.215). Para o autor, vai surgir um conflito, com a estagnação na troca, e conseqüentemente, a concorrência terá pontos fracos para atingir e ampliar suas fronteiras. Através das ações e dos discursos organizacionais, as Relações Públicas tem “a finalidade de predispor os mercados às trocas com a organização, valorizando-a, na consciência e nos sentimentos dos públicos, pela sua legitimidade” (SIMÕES, 1995, p.215).

De acordo com Cesca (1995), todas as formas comunicação dirigida escrita nas empresas (CDE) deve ser administradas pelo setor de Relações Públicas, pois estas repercutem o conceito da empresa. Em uma definição similar, Fortes (2003) utiliza o termo meio de comunicação dirigida (MCD).

O relatório de sustentabilidade, enquadrado na definição dos autores, pode ser entendido como um veículo de comunicação dirigida escrito, imprescindível para o bom andamento das atividades comunicacionais empresariais. Segundo Fortes (2003), para implementar tal documento de comunicação escrita, é primordial o perfeito conhecimento dos grupos que vão receber as informações e seus níveis de entendimento e repertório.

Ao identificar os destinatários do documento, a mensagem deve ser elaborada contemplando objetividade, concisão e clareza. É importante lembrar que a visão da chefia nem sempre é acessível aos demais públicos da organização, o que na visão do autor, acaba por alimentar a burocracia, impedindo avanços na produtividade interna. Contudo, o foco deste trabalho é em um veículo externo de comunicação, o qual deve atentar-se sempre para delimitar os públicos envolvidos mesmo que estes sejam complexos de identificar. Dentro dos tipos de veículos de comunicação dirigida escrito, podemos categorizar o tipo do relatório como um escrito informativo que tem a periodicidade legalizada (dependendo da aprovação da lei já citada). Pode-se aqui fazer menção para o Balanço Social que já é exigido pela Constituição Federal Brasileira para as empresas.

Em 28 de dezembro, foi aprovada a Lei Federal nº 11.638/07, que torna obrigatória a realização de Balanços Sociais periódicos para todas as empresas de capital aberto.

O Balanço Social é uma publicação dirigida aos acionistas e à sociedade, e um relato do que foi feito no campo da responsabilidade social da empresa e de

como foi feito isto para a qualidade de vida das pessoas. Segundo Fortes (2003), a publicação visa quantificar seus investimentos em treinamento, as contribuições não financeiras à comunidade e ao desenvolvimento tecnológico do país. Mostra os incentivos na cultura, no esporte na educação, ecologia e cidadania, projetos de infraestrutura, restauração de patrimônios, doações pecuniárias. De acordo com o autor, no Brasil, este relatório é adicionado ao relatório público das organizações, e é veiculado por meio de propagandas institucionais ou informe publicitário em revistas de circulação nacional.

Também podemos citar o Relatório Público que sintetiza as realizações da empresa aos seus investidores, fornecedores e intermediários. Para Fortes (2003), é uma sinopse analítica do principal condutor da organização que introduz à demonstração dos resultados obtidos, por meio de recursos que facilitem o entendimento do público leigo. Este termina com o balanço econômico-financeiro, exigido pela legislação das sociedades anônimas e das companhias, tendo como público alvo acionistas, analistas de mercados de capitais e da mídia especializada.

Na visão de Andrade (1995), as empresas direcionam seus relatórios a um tipo de público, contudo isso não exclui que a publicação seja lida e recebida por outros públicos do entorno da empresa. Para o autor, existem características gerais de um relatório, como por exemplo: clareza, exatidão, concisão, tempestividade, pertinência, ilustração e atração. Para Cesca (1995) as organizações devem tomar cuidado ao apresentar um relatório ostentoso, se o balancete revela déficit no exercício anual da empresa. O relatório deve ser elaborado e estrategicamente distribuído para ser um eficiente veículo de Relações Públicas para as organizações. Aqui insere o imperativo da transparência organizacional que mais do que nunca o profissional de Relações Públicas que gerencia a confecção de um relatório de sustentabilidade, segundo a autora, deve ter ao realizar a publicação anual.

Podemos relacionar, a atual e constante discussão de transparência empresarial que, traz a latente necessidade da união de relatórios gerenciais que integrem a parte financeira junto com os aspectos ambientais, sociais e de governança corporativa. Todos esses são base de sustentação dos relatórios integrados, cujo objetivo é articular os documentos dentro de um conjunto de normas, de modo a assegurar que as informações sejam o mais coerentes e completas possíveis. A discussão é pertinente da integração de dados e pode ficar

mais fácil para comparar discursos e práticas, o que corrobora para a teoria até aqui levantada. A presente análise deixa claro que as Relações Públicas e suas ferramentas de comunicação com os públicos, na essência, são diferentes do problema que alguns desses relatórios transformaram-se. Estes compreendem numa peça de marketing, escrita apenas com o objetivo de vender uma imagem saudável e positiva da empresa, o que foge essencialmente das atividades de relações públicas. Os relatórios de uma empresa podem não conversar e acabar contando histórias diferentes sobre ela mesma.

Os objetivos da discussão teórica realizada até aqui tiveram como intento embasar o objeto de estudo para relacionar e comparar com temas de interesse, conceitos e definições oportunos para a pesquisa. Contudo, sem esgotar o debate no âmbito teórico conceitual, faz-se necessário continuar com os procedimentos metodológicos e depois a pesquisa empírica, parte central desta monografia.

5 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E O MODELO DE RELATÓRIO GRI

Os elementos para estudar a comunicação organizacional no modelo de Relatório de Sustentabilidade da GRI, são as diretrizes para organizações empregarem ao escrever o relatório. O objeto de estudo Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade (DRS), é escrito pela organização Global Reporting Initiative (GRI) e possui 49 páginas. As páginas do documento estão dispostas entre 5 capítulos. São eles:

O primeiro capítulo é o “Prefácio: O Desenvolvimento Sustentável e o Imperativo de Transparência”. Este capítulo é uma introdução sobre o conceito de desenvolvimento sustentável, sobre a organização GRI e as proposições do modelo de Relatório de Sustentabilidade. O segundo capítulo é “Introdução: Visão Geral da Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade”. Este capítulo relata a finalidade de um relatório de sustentabilidade, orientações sobre a estrutura de relatórios da GRI, orientações sobre as diretrizes da GRI e aplicação das diretrizes. O terceiro capítulo é “Parte 1: Definição de Conteúdo, Qualidade e Limite do Relatório”. Este capítulo traz os princípios para assegurar a qualidade do relatório, orientações para o estabelecimento do limite do relatório. O quarto capítulo é chamado de “Parte 2: Conteúdo do Relatório”. Aqui é abordado o perfil (estratégia e análise, perfil organizacional, parâmetros para o relatório, governança, compromisso e engajamento, formas de gestão e indicadores de desempenho), desempenho econômico, desempenho ambiental, desempenho social, práticas trabalhistas e trabalho decente, direitos humanos, sociedade e responsabilidade pelo produto. O último capítulo trata dos “Esclarecimentos Gerais sobre a Elaboração de Relatórios” como a coleta de dados, forma, periodicidade e verificação. Os anexos deste documento podem ser considerados pelo Glossário e os Agradecimentos.

Contudo, no objeto de estudo, Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade (DRS), são analisados, dentro da proposta e especificação deste trabalho, os capítulos dois, três, quatro e cinco. Há a necessidade de esclarecer que estes capítulos são essenciais para uma organização ler e se basear para escrever seu próprio documento.

5.1 Pressupostos Metodológicos

Aqui são explicitados os procedimentos metodológicos utilizados que são compostos pela Pesquisa Bibliográfica (STUMPF, 2008) e Análise Documental (MOREIRA, 2008).

5.1.1 Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica é um planejamento que ocorre no começo do trabalho e convém como estrutura para a revisão bibliográfica (STUMPF, 2008). O método foi empregado para embasar a discussão sobre as principais teorias de sustentabilidade comunicação organizacional, Relações Públicas e instrumentos de comunicação organização-públicos (MCD) para compilar e compreender o material validado e utilizado pela área na atualidade. Foi imperativo delimitar por autores de consolidada pesquisa acadêmica, pela razão da vasta bibliografia existente.

A pesquisa bibliográfica em torno da sustentabilidade e da gestão da comunicação na esfera da sustentabilidade também se fez presente para o embasamento da análise sobre um veículo de comunicação que aborda este tema. As principais referências relevantes foram utilizadas para a autenticidade e veracidade da posterior análise integrada com outros elementos. O tensionamento entre discussões foram abordados para embasar a análise crítica do documento estudado.

5.1.2 Análise documental

A pesquisa documental é intuída como a identificação, verificação e apreciação de algum tipo de documento com um determinado fim (MOREIRA, 2008). Neste trabalho a apresentação, descrição e análise são realizadas no objeto de estudo, o documento Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade GRI (DRS). Este material é o principal objeto da análise, englobando as técnicas de comunicação sugeridas e dispostas no documento, sendo delineado e calcado pela análise realizada anteriormente no levantamento bibliográfico inicial e pela discussão

teórica.

A vantagem da técnica utilizada é que o documento analisado agrupa todos os passos que as empresas precisam seguir para elaborar tal veículo de comunicação e de apresentação de resultados. Não deixa de lado outros materiais que possivelmente poderiam ser utilizados pelas empresas, excluindo a desvantagem do método de análise documental, na coleta de dados. Não será realizada apenas a pesquisa do objeto específico:

faz-se necessária a apuração paralela e simultânea de informações que compreendem os dados coletados. A contextualização é imperativa para o pesquisador que pretenda concretizar um projeto de análise documental. No manuseio do documento o pesquisador precisa analisar as fontes: essa é a garantia da confiabilidade de suas referências (MOREIRA, 2008, p.275).

A apresentação da organização idealizadora do modelo de relatório, suas características e composição também são elementos de extrema necessidade para entender a natureza do documento estudado, favorecendo a análise crítica e embasada documento.

A caracterização e descrição, consiste em um processo de decodificação, e após, interpretação e inferência sobre as informações coletadas. Através da análise documental busca-se o aprofundamento no documento para identificar, mapear e selecionar os elementos utilizados e as estratégias de comunicação organizacional.

5.2 Estruturação

Para a organização da pesquisa e análise deste estudo, utilizou-se a técnica de pré-análise para selecionar os materiais obtidos na pesquisa do corpus. Foi escolhido o documento DRS, especificamente, os capítulos três, quatro e cinco. Após escolha destes capítulos, também foi necessário separar entre as informações relevantes para a estratégia geral, explicando cada seção, e após a exposição destas, a exposição da estrutura do modelo de relatório. O critério de seleção teve como base o papel central das informações essenciais para escrever o documento. Nesta seleção, o corpus de estudo está estruturado em oito divisões. São elas: Diretrizes para Definição de Conteúdo, Qualidade e Limite; Definição do Conteúdo

do Relatório; Orientações; Princípios para Definição do Conteúdo do Relatório; Princípios para Assegurar a Qualidade do Relatório; Orientações para o Limite do Relatório; Conteúdo do Relatório; Estrutura do Modelo de Relatório de Sustentabilidade GRI.

A estrutura da pesquisa é dividida entre exposição e análise da organização relatora e exposição e análise das DRS. Seguindo a disposição existente no documento das indicações para a construção de um relatório de sustentabilidade GRI, relacionando e tensionando com a bibliografia utilizada nos primeiros capítulos teóricos da monografia.

5.3 Análises

Apresenta-se a seguir as análises da organização relatora e do documento DRS, de maneira a alcançar os objetivos propostos nesta monografia. Dentre as especificações e pré-seleção do corpus anteriormente contempladas, esta análise está dividida entre duas seções intituladas: Global Reporting Initiative - GRI e Diretrizes da GRI (DRS).

5.3.1 Global Reporting Initiative – GRI

A Global Reporting Initiative (GRI) é uma organização não-governamental internacional, com sede em Amsterdã, na Holanda, que foi fundada em 1997, pela Organização Não Governamental norte americana Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA). A ONG fundadora, CERES, tem em sua composição organizações ambientais, religiosos, profissionais de investimentos socialmente responsáveis, trabalhadores diversos e investidores institucionais que, trabalham juntos por um futuro sustentável. A CERES auxilia na responsabilidade social e ambiental de empresas, indicando princípios sustentáveis a serem seguidos. Já o PNUMA, principal autoridade global em meio ambiente, é a agência do Sistema das Nações Unidas (ONU) responsável por promover a conservação do meio ambiente e o uso eficiente de recursos no contexto do desenvolvimento sustentável.

A organização não governamental e sem fins lucrativos GRI é uma rede composta por uma governança *multistakeholder* que colabora no desenvolvimento de regras globais para a elaboração de relatórios de sustentabilidade aplicáveis a todos os tipos de organizações. A GRI produz uma estrutura abrangente para relatórios de sustentabilidade e segundo seu site, pretende proporcionar uma maior transparência organizacional para as empresas que utilizam o relatório.

A estrutura, incluindo as Diretrizes para a Elaboração de Relatórios, estabelece os princípios e indicadores que as organizações podem usar para medir e comunicar seu desempenho e as dimensões sociais, ambientais e econômicas. De acordo com seu site, por ser comprometida em melhorar e aumentar o uso de suas diretrizes, a GRI disponibiliza gratuitamente materiais para elaboração de relatórios.

A GRI possui como visão, promover uma economia global sustentável onde organizações podem medir seus desempenhos e impactos econômicos, ambientais, sociais bem como os relacionados à governança, de maneira responsável e transparente. Sua visão é coerente com os propósitos da sustentabilidade no mundo corporativo. Não basta apenas as organizações realizarem ações ditas sustentáveis, elas devem ser comprovadas para que a autêntica sustentabilidade seja alcançada na sociedade. Portanto, a visão que guia o olhar da organização a longo prazo, está de acordo com os princípios da sustentabilidade contemplados pela teoria examinada, especificamente por Elkington (2001), quando apresenta o *triple bottom line*, ou também por Fortes (2003), em relação ao viés das boas práticas de sustentabilidade estarem ligadas à governança corporativa. Quanto à sua missão, a GRI tem: fazer com que a prática de relatórios de sustentabilidade se torne padrão, fornecendo orientação e suporte para as organizações. Sua visão também é coerente com o propósito de seu principal ativo, o modelo de relatório, contudo essa prática e seus indicativos, para serem idôneos, devem estar de acordo com as mais recentes teorias e discussões na área de sustentabilidade e, tanto quanto, na área de comunicação organizacional. Há o imperativo de que não advenham padrões de medições distintos e deste modo, evidenciando apenas a função estética do relatório e não sua função ética e coerente com a realidade e necessidades da sociedade em geral.

A composição da Organização Não-Governamental GRI é essencial para a

apresentação da ONG, porque demonstra por quem ela é influenciada e se suas diretrizes e desejos são idôneos. A organização GRI, em sua totalidade, é composta por alianças, conexões, pontos focais e patrocinadores.

As alianças são delineadas em uma parceria global, com as seguintes organizações: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), organização internacional e intergovernamental que agrupa os países mais industrializados da economia do mercado. Os representantes dos países membros se reúnem para trocar informações e definir políticas com o objetivo de maximizar o crescimento econômico e o desenvolvimento destes países; Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), parte componente da fundação da GRI, já contemplada anteriormente; Pacto Global das Nações Unidas (UNGC), iniciativa da ONU para encorajar as organizações a adotar políticas de responsabilidade social e sustentabilidade, por meio de diálogos entre empresas, organizações das Nações Unidas, sindicatos e ONGS para conseguir levar uma dimensão social à globalização. Após as observações e descrições feitas, pode-se afirmar que as alianças da GRI, de maneira geral, são apoiadas em organizações com viés econômico desenvolvimentista (OECD), viés ambiental (PNUMA) e viés social (UNGC), corroborando com os pilares do *triple bottom line*, que são base da própria organização e também confirmam a teoria proposta por Elkington (2001) que sugere que esta é a orientação da sustentabilidade nas organizações.

As conexões para elaboração das diretrizes são: The Earth Charter Initiative, comissão internacional composta por membros da sociedade civil, organizações e instituições que participam da promoção e implantação dos valores e princípios da Carta da Terra²; Corporação Financeira Internacional (IFC), instituição global pertencente ao Banco Mundial, responsável por promover o desenvolvimento econômico dos países por meio do setor privado; Organização Internacional para Padronização (ISO), entidade que reúne grêmios de padronização/normalização em mais de 170 países; Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), órgão da Assembleia Geral da ONU, que tem como objetivo incrementar o comércio internacional e acelerar o desenvolvimento

² Trata-se de uma declaração universal sobre o significado da sustentabilidade, os desafios e a visão do desenvolvimento sustentável, além dos princípios que devem ser seguidos para que metas sejam alcançadas nesta direção (CARTA DA TERRA, 2014).

econômico, coordenando políticas relacionadas aos países subdesenvolvidos. Após relatar, descrever e analisar as quatro organizações, estas podem ser delimitadas entre as áreas específicas: cunho econômico: IFC e UNCTAD; cunho ambiental: The Earth Charter Initiative e a ISO é entendida como uma entidade sem fins lucrativos apenas, contudo, sem um caráter de mudança social. Falta neste exemplo, uma organização de caráter social, visando o equilíbrio em sua composição.

A GRI tem diversos representantes locais espalhados pelo mundo. No Brasil, a ONG conta com o ponto focal em São Paulo e atualmente está sediada no Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), referência no Brasil para desenvolvimento das melhores práticas em Governança Corporativa. O ponto focal da organização promove uma rede em expansão de organizações reladoras, usuários de relatórios e patrocinadores da GRI.

Os *stakeholders* organizacionais, delimitados como os principais patrocinadores, investem na GRI por meio de contribuições financeiras e também colaboram com conhecimentos e na governança da instituição. Segundo o site, são mais de 600 empresas em mais de 60 países. Não há explicação clara sobre se as instituições são convidadas a patrocinar ou se oferecem patrocínios. Os principais patrocinadores brasileiros, explicitados no site da corporação são: Banco do Brasil, empresa estatal brasileira do setor financeiro; British Petroleum (BP), empresa privada multinacional do setor de energia, petróleo e gás; Irani, empresa privada brasileira do setor de celulose; Itaipu Binacional, empresa binacional (Brasil e Paraguai) hidrelétrica produtora de energia elétrica; Itaú, empresa privada brasileira do setor financeiro; KPMG, empresa privada multinacional do setor de auditoria, impostos e consultoria; Natura, empresa privada brasileira do setor de cosméticos, perfumaria e cuidados pessoais; Petrobras, empresa estatal brasileira do setor de petróleo; PWC, empresa multinacional do setor de auditoria e consultoria; Unimed; cooperativa brasileira do setor de saúde; Vale, empresa privada brasileira do setor de mineração, logística, energia e siderurgia.

Após exposição de todos os patrocinadores da organização GRI, podemos perceber que estes são empresas de vários segmentos, existindo pontos em comum como, por exemplo: empresas que necessitam de matéria prima advinda do meio ambiente – BP, Itaipu Binacional, Natura e Vale – e por consequência, devem ter em

sua ética organizacional, a boa relação com a sociedade, prestando contas e afirmando o bom uso (ou não) dos recursos naturais. Também localizamos pontos em comum com as empresas que estão concentradas nas áreas de serviços, e têm em seus mercados grandes concorrências, dessa maneira empregando de fato a sustentabilidade como um diferencial competitivo (ou apenas publicitário) – Banco do Brasil, Itaú, KPMG, PWC e Unimed. Contudo, após expostas as ressalvas, o patrocínio, nesta análise, não revela que as empresas patrocinadoras exerçam alguma influencia de fato na organização relatora. Estas apenas reforçam a preocupação das empresas em comprometerem-se com questões relacionadas à sustentabilidade, sendo retribuído para elas, uma boa identidade e imagem organizacional.

Ao analisa a composição da GRI, é possível constatar que a organização é coerente com seu discurso quando afirma que têm em sua essência diferentes tipos de organizações e empresas. Fica claro nesta perspectiva que as mais variadas vozes presentes em seu escopo formam uma ONG que pronuncia-se e transparece-se por meio de suas informações abertas, idônea. Contudo, cabe aqui entender as relações de poder que os públicos da GRI podem exercer internamente, com seus diferentes níveis de engajamento. Exemplificando: talvez uma empresa que tenha uma maior cota de patrocínio, influencie mais para que sua necessidade seja atendida em um modelo de relatório, do que em comparação com uma ONG que não patrocina e apenas colabora com conhecimentos empíricos. Contudo, essas suposições são levantadas não podendo ser comprovadas e apenas existem para entendimento das possíveis relações de poder da organização. Podemos apreender também que a real proposição de sustentabilidade, exposta no Capítulo 1, tão-somente pode existir com a mudança dos modos de produção e da economia atual. Logo, organizações com tal atuação na atualidade, reprodutoras de padrões e resistentes a mudanças e a perda de lucro, podem se sentir acuadas em admitir tais papéis e recuar na decisão pela sustentabilidade. São inúmeras problematizações que podem decorrer do conflito de interesses entre os diversos *stakeholders*.

Após a análise da composição da GRI, é imprescindível a explicitação do modelo de Relatório de Sustentabilidade Empresarial. Portanto, para delimitar e continuar a exposição da pesquisa, a ONG será compreendida como a organização

responsável por direcionar empresas a adotar práticas comuns para elaboração de modelo de relatório de sustentabilidade. Contudo, o relatório é de realização das próprias organizações, havendo na GRI apenas como a entidade que realiza as diretrizes, para organizações de todos os tamanhos, setores e localidades. Com a intenção de entendimento do documento proposto pela entidade, discutiremos como surgiram os relatórios, qual propósito tem a GRI em disseminá-los e como as empresas devem seguir as diretrizes para a criação de um relatório de sustentabilidade.

A primeira versão das Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade GRI foi lançada em 2000. A versão atual é G4 lançada em Maio de 2013, contudo ainda não foi traduzida para a língua portuguesa, dificultando a atual adoção pelas empresas brasileiras. O modelo G3, anterior ao mais recente, foi lançado em 2002 e adotado pela ONU como modelo de desempenho das empresas, segundo o site da GRI. Para análise neste trabalho, será utilizada a versão G3 devido à ampla adoção das empresas brasileiras.

Para desenvolver o conteúdo das diretrizes e protocolos da G3:

Voluntários de empresas, organizações não-governamentais, trabalhadores, profissionais de contabilidade, investidores e comunidade científica, entre outros, se reuniram para, juntos, criar todos os aspectos das Diretrizes e Protocolos da G3. Os grupos de trabalho técnico de caráter *multistakeholder*, [...] se reuniram entre janeiro e novembro de 2005 e cada um entregou uma parte distinta do conteúdo das Diretrizes G3 (GRI, 2006, p.42).

É necessário ressaltar o imperativo de analisar quais grupos escreveram as diretrizes para o modelo de relatório, bem como, reforçando a análise contemplada anteriormente dos públicos que participam e influenciam a GRI. A elucidação dos grupos que escreveram as diretrizes denotam que diversos profissionais e acadêmicos também foram consultados, mas não são explicitados exatamente sobre seu conhecimento e *expertise* em cada área, bem como não é explicitado quais setores da sociedade civil participaram da elaboração do documento. Contudo, para a aplicabilidade do documento na comunicação organizacional, é preciso levar em consideração os *stakeholders* envolvidos, para entender as necessidades abrangidas em um processo de interdependência das empresas, sociedade e

natureza.

Com ampla participação de diversos públicos e setores da sociedade civil, especificados no documento, a GRI (2006) afirma que a finalidade de um relatório de sustentabilidade é a prática de medir, divulgar e prestar contas (para *stakeholders*, internos e externos), do desempenho organizacional visando o desenvolvimento sustentável. O relatório de sustentabilidade tem como objetivo descrever os impactos no *triple bottom line* – econômicos, ambientais e sociais – de uma empresa.

Esse tipo de documento deve oferecer uma descrição equilibrada e sensata do desempenho de sustentabilidade da organização relatora, incluindo informações tanto positivas como negativas. Um relatório de sustentabilidade baseado nas Diretrizes da GRI divulga os resultados obtidos dentro do período relatado, no contexto dos compromissos, da estratégia e da forma de gestão da organização (GRI, 2006, p.3).

Ponderando as observações e descrições realizadas, pode-se concluir algumas considerações. A primeira delas é sobre a direta relação do modelo de relatório de sustentabilidade com as teorias propostas por Elkington (2001), o *triple bottom line*. Este modelo de relatório é focado no desenvolvimento sustentável que, segundo Leff (2012), é um discurso da sustentabilidade, que luta por um crescimento sustentado, mas sem uma justificativa rigorosa da real capacidade do sistema econômico de internalizar as condições ecológicas e sociais neste processo. Cabe lembrar que de acordo com Capra (2005), a terminologia de desenvolvimento sustentável veio para caber dentro dos ditames da atual situação econômica, sem reais mudanças. Todavia, sem suscitar qual é o correto para o relatório, fica claro que seu discurso e posição está mais aliado ao capital do que com a sociedade e sua preocupação com o futuro.

Outra consideração possível é sobre a função do relatório em divulgar para os *stakeholders* o desempenho organizacional visando o desenvolvimento sustentável. Aqui insere-se também o papel da comunicação organizacional. Há a necessidade de ser transparente em relação à sustentabilidade, sendo respaldada pelos princípios do *triple bottom line* e o que estes significam. Infere-se que a GRI esclarece as definições para a sustentabilidade no contexto organizacional apenas,

necessitando esclarecer que existem outras abordagens sobre o mesmo tema. O tema sustentabilidade não esgota-se apenas com o *triple bottom line*, na visão de Elkington (2001) pois devemos desenvolver nossas habilidades constantemente para avaliar se a sustentabilidade empresarial segue no sentido certo ou não. Nesta abordagem, o autor afirma que também não está claro até que ponto o sistema econômico vigente pode ser conciliado com a sustentabilidade.

A terceira consideração é sobre a aplicabilidade na comunicação organizacional, da recomendação de que o relatório provê uma descrição equilibrada do desempenho da sustentabilidade nas organizações, esclarecendo aspectos positivos e negativos para os leitores. Esta questão é contemplada pela teoria anteriormente discutida por Bueno (2009) que desenvolve que a comunicação para a sustentabilidade deve ser compromissada com a ética e com a transparência dos resultados empresariais, fugindo de um discurso falso, que é apenas estético para as boas ações no meio ambiente e no âmbito social. Evidenciando a importância da transparência e a comunicação honesta com os públicos.

Outra análise é sobre a promessa do documento fornecer os compromissos, estratégias e forma de gestão da organização, sendo corroborada pela teoria discutida sobre comunicação organizacional que afirma que as organizações devem ir além de documentos meramente mercadológicos, e sim ter relações transparentes com seus públicos ao ponto de informar a real estratégia pretendida. A construção de um bom relacionamento com os públicos de interesse também se faz entendendo e buscando o que é melhor para as duas partes – função do profissional de Relações Públicas.

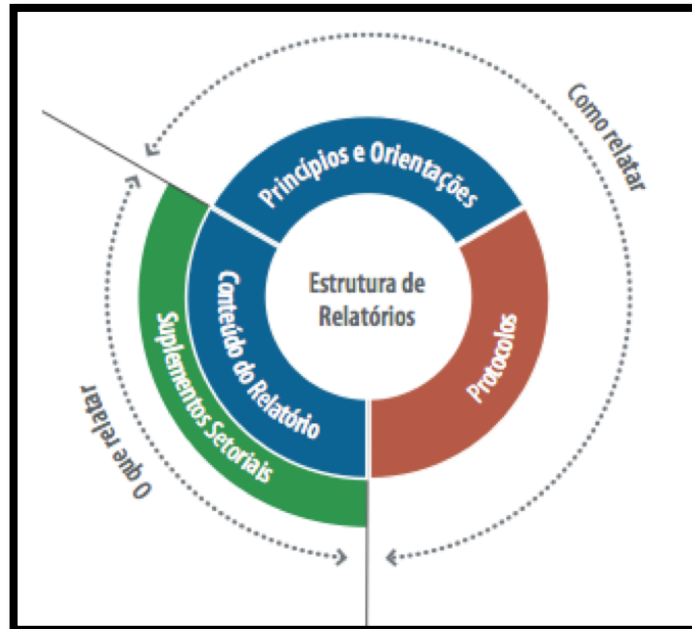
Prosseguindo a descrição dos objetivos e composição do relatório, este pode ser usado como: padrão de referência – *benchmarking*, demonstração e comparação. De acordo com a GRI (2006), o padrão de referência, avalia o desempenho de sustentabilidade como respeito a leis, normas, códigos, padrões de desempenho e iniciativas voluntárias; a demonstração é de como a organização influencia e é influenciada por expectativas de desenvolvimento sustentável; a comparação é do desempenho dentro da empresa e entre diferentes companhias ao longo do tempo. Os objetivos do relatório estão coerentes com as teorias tratadas anteriormente. Há a necessidade de uma referência para a comparabilidade das ações sustentáveis,

comunicadas de uma organização, para que não sejam meramente estéticas. Também há a necessidade de esclarecer como a organização se comporta diante das expectativas de seus públicos, ficando evidente que o relatório cumpre esta função.

Conforme a GRI (2006), as Diretrizes para a Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade (DRS) consistem em princípios para a definição do conteúdo do relatório e da garantia da qualidade das informações relatadas. Também estão no conteúdo do relatório, indicadores de desempenho e outros itens de divulgação, além de orientações sobre temas técnicos específicos relativos à elaboração do relatório.

A estrutura de um relatório baseado nas diretrizes GRI, como observa-se na Figura 1, segue princípios, orientações e protocolos, compreendidos na forma de como relatar as informações das organizações.

Figura 1 – Estrutura do Relatório GRI



Fonte: GRI (2006, p.3).

Já na forma de tratar quais informações relatar, encontram-se o conteúdo do relatório e os adendos, como suplementos setoriais de cada organização e seu nicho. Entre estes estão os documentos: Protocolos de Indicadores, Suplementos Setoriais e Protocolos Técnicos – que também orientam na elaboração do relatório.

Os Protocolos de Indicadores, são documentos separados das diretrizes, que englobam todos os indicadores de cada área específica das organizações. Estes fornecem definições e orientam as organizações para assegurar a coerência na interpretação dos indicadores de desempenho. Por exemplo: dentro da seção Sociedade, e dentro do aspecto Comunidade, os protocolos de indicadores orientam as organizações a abordarem: “natureza, escopo e eficácia de quaisquer programas e práticas para avaliar e gerir os impactos das operações nas comunidades, incluindo a entrada, operação e saída”. Todos as empresas usuárias das diretrizes devem empregar os protocolos, pois estes orientam especificamente o que contemplar em cada quesito.

Os Suplementos Setoriais complementam as diretrizes com interpretações e indicações de como aplicá-las em cada tipo de setor, bem como, indicadores de desempenho específicos. Estes suplementos são usados como um complemento das DRS.

Os Protocolos Técnicos orientam questões como: limite do relatório e fornecem questões mais técnicas de apresentação e não da estratégia comunicacional do relatório, não constituindo parte da análise.

A composição do relatório de sustentabilidade da GRI, baseada em aspectos técnicos (protocolos, princípios, e suplementos) juntamente com as orientações para abordar a organização e suas estratégias, podem ser configuradas dentro da política de comunicação organizacional proposta por Nassar (2009) que considera-a como um processo complexo, que vai além da mera comunicação, integrando as políticas, os planejamentos e as ações da empresas, visando criar relacionamentos das empresas com seus diversos públicos. O ponto central deste documento e da análise é inferir que além de um documento organizacional, a estratégia de sustentabilidade deve aportar-se em objetivos estruturados e direcionados por um profissional de comunicação nas organizações. Contudo, para Baldissera (2009b), a comunicação da organização não é feita apenas com a fala autorizada da organização, sendo também considerada como aquela que é (re)construída pelas tensões, disputas e perturbações da interdependência ecossistêmica das organizações. Existe uma clareza de como é feita essa comunicação para os públicos de interesse das empresas relatoras, contudo, não há uma explicação

sobre o papel que eles exercem e influenciam neste documento. Cabe lembrar aqui também que a formação da imagem e identidade corporativa, proposta por Kunsch (2003), é apoiada por uma gestão estratégica das Relações Públicas, ligada ao âmbito corporativo institucional das organizações. O relatório, mais que um aporte de comparação de informações, ou peça publicitária, necessita ser considerado como parte de uma estratégia maior da empresa para a legítima sustentabilidade.

Finalizamos aqui a exposição e análise da organização relatora, e dos objetivos do documento estudado, seguindo para exposição e análise das diretrizes para o modelo de relatório de sustentabilidade.

5.3.2 Diretrizes da GRI

As Diretrizes para a Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade GRI (DRS) incluem princípios, orientações e indicadores de desempenho. Todos esses elementos têm mesmo peso e importância na comunicação ao escrever o documento. As diretrizes para o relatório são separadas em duas partes: definição de conteúdo, qualidade e limite; e o conteúdo do relatório.

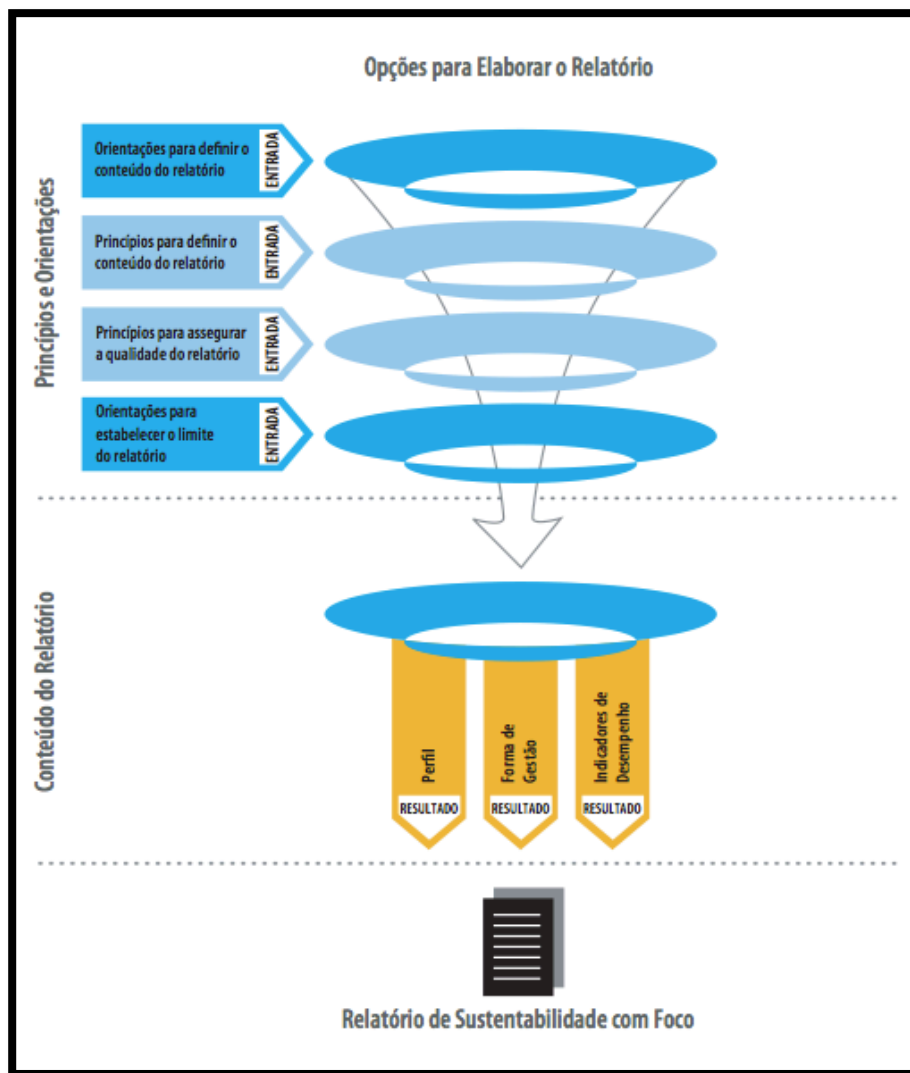
A definição do conteúdo, qualidade e limite são os elementos principais do processo de elaboração dos relatórios. São determinados os princípios de materialidade, inclusão dos *stakeholders*, de contexto de sustentabilidade e de abrangência. Os princípios de equilíbrio, de comparabilidade, de exatidão, de periodicidade, de confiabilidade e de clareza, também podem ser incluídos com os citados acima, para aumentar a qualidade da informação. Já o limite do relatório, ajuda a definir quais unidades de negócio devem estar contempladas no relatório.

A definição do conteúdo do relatório apresenta as diretrizes das informações a serem divulgadas que são relevantes e principais para as organizações e do interesse da maior parte dos *stakeholders*. Contém três categorias de conteúdo: perfil, forma de gestão e indicadores de desempenho. O perfil expõe as informações que estabelecem o contexto geral para compreensão do desempenho da organização, tais como sua estratégia, perfil e governança. A forma de gestão versa sobre a maneira como a organização trata determinado conjunto de temas, visando

fornecer o contexto para a compreensão do desempenho em uma área específica.

Os indicadores de desempenho fornecem informações comparáveis sobre o desempenho econômico, ambiental e social da organização. O modelo de relatório de sustentabilidade GRI baseado nas DRS, com os princípios e orientações, mais as categorias de conteúdo, pode ser observado na Figura 2.

Figura 2 – Visão Geral das Diretrizes da GRI



Fonte: GRI (2006, p.4)

Observa-se, por exemplo, na figura 2 que os princípios e orientações são a primeira parte para iniciar a escrita do Relatório de Sustentabilidade GRI, e na segunda parte encontram-se informações sobre o perfil, forma de gestão e indicadores - conteúdos essenciais para o relatório.

O relatório pode ser impresso, ou online, disposto junto ou separado dos

demais relatórios das empresas. Ao final, é obrigatório estar delimitado o nível de aplicação das regras da GRI, o que para a organização implica uma comunicação clara e transparente de quais elementos das DRS foram aplicados. Esse processo é voluntário e interno de cada empresa e não uma certificação. É opcional a empresa que escreveu enviar o documento para a GRI conferir as regras de utilização. Neste trabalho serão levadas em conta a máxima aplicação das regras, ou seja, atingindo os relatórios certificados como A+ pela GRI, àqueles que usaram todas as sugestões das DRS.

Para a maximização do valor do relatório, a organização recomenda:

Sua elaboração deverá se enquadrar em um processo mais amplo de estabelecimento de estratégia organizacional, implementação de planos de ação e avaliação de resultados. O relatório possibilita uma sólida avaliação do desempenho da organização e pode dar suporte à melhoria contínua do desempenho ao longo do tempo. Também serve como ferramenta para engajar *stakeholders* e assegurar uma contribuição útil a processos organizacionais (GRI, 2006, p.6)

Detectou-se, nessa exposição, que o relatório estudado, dentro de seus itens principais – perfil, forma de gestão e indicadores de desempenho – deve ser gerenciado por um profissional que esteja ciente da estratégia organizacional e também tenha mecanismos para engajar os *stakeholders*, sendo diligente ao profissional de Relações Públicas. Por este ser o gestor da função política e da comunicação organizacional. Ao afastar-se de proposições mercadológicas, a comunicação estratégica é identificada no documento, tendo a necessidade de considerar o ambiente no entorno das organizações, de acordo com Marchiori (2008). Ao suportar a melhoria contínua da organização, proposição do relatório, a teoria estudada de acordo com Marchiori (2008) reforça a tática da comunicação estratégica em adaptar e inovar com o passar do tempo, na gestão da organização na sustentabilidade.

Para Nassar (2009), sendo as empresas consideradas sistemas sociais e históricos, estas comunicam-se e relacionam entre si, com inúmeros públicos e a sociedade, em função de satisfazer ideários comuns e formais. O modelo de relatório, ao propor comunicar a estratégia organizacional, implementando planos de

ação e de avaliação de resultados, está pertinente à cadeia do planejamento e prática do processo e do programa de comunicação organizacional.

Outra análise possível aqui é a disposição do documento em meios online ou escritos para os públicos de interesse das organizações. Contudo, cabe questionar: quais são as melhores práticas para atingir os públicos do relatório? Para quem eles comunicam e como deveriam ser comunicados? A organização não deixa claro essas indagações nesta etapa da análise. Para Fortes (2003), a comunicação e Relações Públicas precisam ter recursos e meios para criar públicos genuínos, discutindo perplexidades, levantando controvérsias e adotando ações conjugadas, evitando a comunicação interesseira e dominada. Para fugir do viés estético, segundo Simões (1995), as Relações Públicas precisam gerir a comunicação organizacional de maneira que as ações mudem realidades dos públicos de interesse.

Outra questão é a não obrigatoriedade e não revisão por parte da GRI: Como as empresas podem publicar relatórios previstos em lei se estes não seguem regras e fiscalizações por um órgão em comum? É necessário existir algum tipo de controle sobre esta temática.

A comparabilidade também é entendida como um ponto fraco. Ao abordar que cada organização tem um *ethos* discursivo³, empresas podem aproveitar-se dele para expor sua própria visão perante a sustentabilidade. Desta maneira,

há um longo caminho para que discursos e práticas sejam coerentes com a filosofia das organizações e andem lado a lado. Embora a noção de *ethos* discursivo de organização sustentável seja frequentemente utilizado para a diferenciação de estratégias comunicacionais, nem sempre condizem com a realidade dos fatos (BARTHS, 2014, p.106).

É existente a latente necessidade de relatórios gerenciais serem integrados com relatórios de sustentabilidade, de acordo com Elkington (2001). Uma organização, ao final do período contábil, deve ser capaz de comprovar que manteve a biosfera na mesma situação que se encontrava no início de suas

³ Para Maingueneau (2008), o *ethos* liga-se ao orador pelas escolhas linguísticas realizadas por ele, que revelam pistas a cerca da imagem do próprio orador, durante o processo discursivo. Já o *ethos* discursivo, de acordo com o autor, denota a imagem que o enunciador quer transmitir de si mesmo por meio de seu discurso.

atividades. O autor também corrobora a visão de que as empresas devem engajar seus públicos com a filosofia de futuro compartilhado para ter mais sucesso nas iniciativas sustentáveis, assim como prometem as diretrizes para o modelo de relatório de sustentabilidade.

Diretrizes para Definição de Conteúdo, Qualidade e Limite

As Orientações para o Relatório são medidas que as empresas podem decidir o que relatar e que vão ajudar na interpretação e no uso das DRS. As orientações esclarecem quanto à definição do conteúdo e do limite do relatório.

Os Princípios do Relatório descrevem resultados que devem ser atingidos e orientam quais temas e indicadores devem constar e a forma de utilizá-los. Cada princípio tem uma definição, uma explicação e testes para serem avaliados pela própria organização:

Os princípios visam ajudar a atingir transparência – o valor e o objetivo que permeiam todos os aspectos de um relatório de sustentabilidade. Define-se a transparência como a divulgação completa de informações sobre os temas e indicadores necessários para refletir impactos e possibilitar a tomada de decisões pelos *stakeholders*, bem como sobre os processos, procedimentos e hipóteses usados na preparação dessa divulgação (GRI 2006, p.6).

São dois tipos de princípios: aqueles para determinar temas e indicadores e aqueles para assegurar a qualidade e a correta apresentação das informações.

A organização GRI, dentro de seu documento DRS, explicita as orientações e princípios para as empresas exporem nos relatórios. Acredita-se ser produtivo nessa análise considerar que a transparência desejada pelo uso de princípios de divulgação de informações auxilia os gestores da organização em qual caminho seguir ao escrever o documento. Estes pretendem ter transparência com a divulgação integrada de informações sobre indicadores necessários para os públicos de interesse. Aqui percebe-se a total relação das organizações que utilizam este modelo, pois este: se propõe a comunicar de uma forma franca e direcionada para seus públicos. Para Oliveira e Paula (2008), a comunicação estratégica tem dois

aspectos relevantes: alinhamento da comunicação com os objetivos e estratégias de negócio e a perspectiva dos atores sociais nas decisões organizacionais. Contudo, de acordo com Oliveira e Paula (2008), para uma comunicação estratégica é preciso compreender a complexidade dos processos comunicacionais e propor um tratamento dialógico. Ou seja, não basta apenas desejar transparência, se os dados relatados não são os necessários e exigidos pelos públicos de interesse. Então, de que maneira os indicadores necessários – que poderão ter linguagens técnicas – podem ser transparentes para públicos que não entendem tais linguagens? O papel da comunicação organizacional estratégica aqui é o de contemplar verdadeiramente os atores sociais nas decisões organizacionais. Sob o viés das autoras, podemos lembrar dos cinco componentes da dimensão estratégica das organizações: tratamento processual, que existe nas DRS; inserção na cadeia decisória, que pelas DRS explicitadas também existe; gestão dos relacionamentos, não é explicitado como o relatório se (re)constrói após contato com seu público alvo; uso sistemático do planejamento, que a DRS inclui a transparência dos processos, procedimentos e hipóteses são explicitados e indicados; e monitoramento do processo, que não é citado nas DRS. Nesta perspectiva, o relatório deve estar enquadrado com um instrumento do processo de Relações Públicas, para atender os objetivos da organização. Não sendo apenas um documento obrigatório que as empresas escrevem pois são obrigadas em lei, nem por atingir um falso diferencial competitivo.

De acordo com Argenti (2011), a comunicação estratégica deve saber qual é o público-alvo, o que cada um pensa sobre a organização e o que cada um sabe sobre a sustentabilidade da empresa. O diálogo deve existir para as organizações, e este não fica claro se está proposto dentro do modelo de relatório de sustentabilidade e nas DRS para as organizações relatoras.

Definição do Conteúdo do Relatório

Ao delimitar o conteúdo do relatório, assegura-se uma apresentação equilibrada e razoável do desempenho da organização. Considera-se tanto os propósitos e a experiência da organização relatora, como os interesses legítimos e as expectativas dos *stakeholders*.

A transparência desejada pela organização é refletida nesta seção. Cabe lembrar que para Oliveira e Paula (2008), a comunicação estratégica, precisa de um processo planejado, respaldado pelo planejamento estratégico da organização. Ao relatar o processo e a experiência da organização relatora, há a necessidade de ser abordada a estratégia geral da organização. Podemos inferir que ao abordar os interesses legítimos e expectativas dos *stakeholders*, evita-se repercussões negativas posteriores. Ao desejar a real diferença competitiva e fugir de peças meramente publicitárias, as organizações que estão a serviço do público, com um enfoque igualitário, são apreciadas cada vez mais por uma sociedade que passou a depender das organizações, segundo Bueno (2009).

Orientações

As orientações são relativas à estrutura do relatório. É prescrito que cada organização identifique temas e respectivos indicadores relevantes, para serem relatados, através de um processo interativo compatível com os princípios de materialidade, de inclusão dos *stakeholders* e de contexto da sustentabilidade e com as orientações para o estabelecimento do limite do documento.

Após identificar um tema relevante, é essencial considerar todos os aspectos do indicador específico ao tema. Os suplementos setoriais também devem ser considerados nesta etapa. A partir do conjunto de temas e indicadores relevantes identificados pelas empresas, é primordial aplicar os testes para cada princípio com a finalidade de avaliar quais temas e indicadores devem ser relatados.

Os princípios vão priorizar os temas selecionados e decidem quais informações devem ser enfatizadas. Devem ser levados em conta os métodos ou processos específicos usados para avaliar a materialidade. São eles: “diferir para cada organização e poder ser definidos por ela; sempre levar em conta as orientações e os testes encontrados nos princípios de relatório da GRI; ser divulgados” (GRI, 2006, p.7).

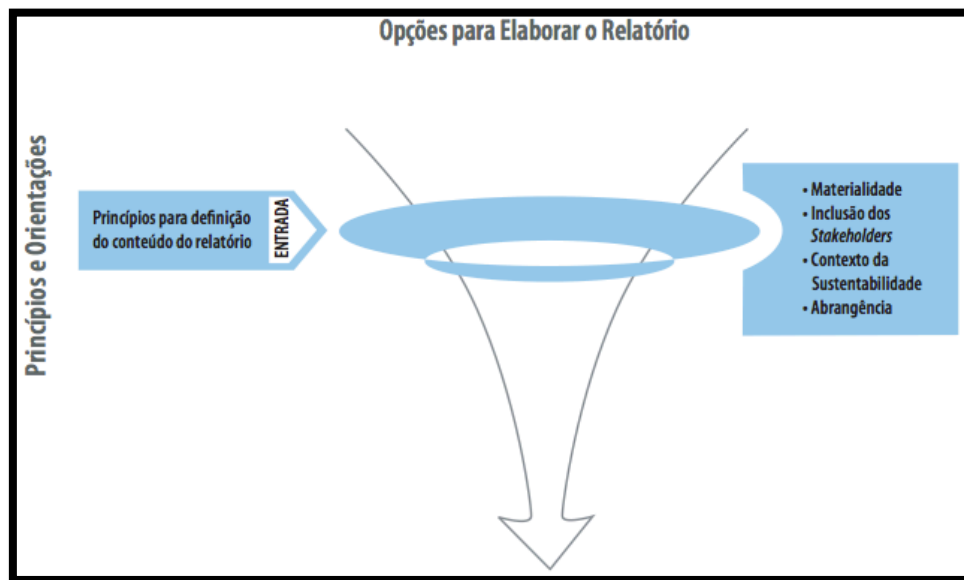
Nesta parte de orientações, podemos analisar a preocupação em incluir o *stakeholders* das organizações e dispor contexto da sustentabilidade em que as

empresas participam. Contudo, esta seção será explicitada melhor nos tópicos a seguir.

Princípios para Definição do Conteúdo do Relatório

Cada princípio é uma definição, uma explicação e tem um conjunto de testes para orientar o seu uso, podendo ser visualizado a adequada posição deles na Figura 3.

Figura 3 – Princípios para Definição do Conteúdo do Relatório GRI



Fonte: GRI (2006, p.7)

Nos princípios para definição do conteúdo do relatório, estão relatadas as informações explicativas de cada princípio. São eles: materialidade, inclusão de *stakeholders*, sustentabilidade e abrangência.

O primeiro princípio é a materialidade: as informações devem contemplar temas que reflitam os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos da organização ou possam influenciar de forma substancial as avaliações e decisões dos públicos de interesse. O segundo é a inclusão dos *stakeholders*: deve-se indicar os públicos de interesse da organização relatora e explicar no relatório que medidas foram adotadas em resposta aos interesses e expectativas procedentes. O terceiro princípio é sobre o contexto da sustentabilidade: o relatório deve apresentar o desempenho da organização num contexto mais amplo da sustentabilidade. O

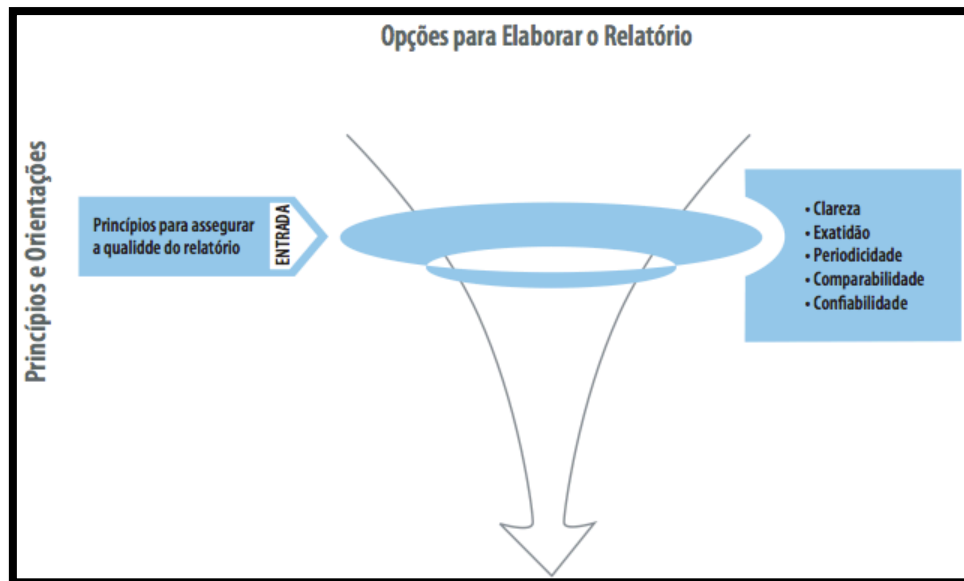
quarto é a abrangência: a cobertura do tema e indicadores, igualmente ao limite do documento deve ser suficientes para refletir os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos e permitir que os *stakeholders* avaliem o desempenho da organização no período analisado.

Os princípios declarados para definir o conteúdo de um relatório de sustentabilidade - materialidade, inclusão de *stakeholders*, sustentabilidade e abrangência - podem ser analisados pela comunicação organizacional para a sustentabilidade. A materialidade está de acordo com a proposição da organização relatora das DRS e do próprio documento analisado. Este vai ao encontro com a proposição do *triple bottom line* para gerir a sustentabilidade organizacional. A inclusão dos *stakeholders*, também é contemplada pela comunicação, sob o viés da maioria dos autores trabalhados. Ressalta-se aqui a necessidade de levar em conta o respeito ao relacionamento dos *stakeholders* e também dos *shareholders* com a finalidade de compatibilizar interesses (Bueno, 2009). Dessa maneira, também há a necessidade de conhecer detalhadamente o perfil dos públicos em questão e atingir as expectativas particulares. Nessa visão este princípio está de acordo com a teoria exposta. O contexto da sustentabilidade também volta à questão de abordar mais do que dados quantitativos e levar ao conhecimento dos leitores a gestão da sustentabilidade e seus delineamentos na contemporaneidade. A abrangência está respaldada na aplicação prática dos índices de sustentabilidade de cada organização.

Princípios para Assegurar a Qualidade do Relatório

Os princípios, nesta parte do modelo, orientam escolhas para a qualidade das informações relatadas e a apresentação no documento, assim como disposto na Figura 4.

Figura 4 – Princípios para Assegurar a Qualidade do Relatório GRI



Fonte: GRI (2006, p. 14)

As informações relatadas no documento devem ser coerentes com os princípios, para uma transparência efetiva. Segundo a GRI, a qualidade das informações possibilita que os *stakeholders* realizem avaliações de performance consistentes e justas e tomem as medidas adequadas. Os princípios são: equilíbrio, comparabilidade, exatidão, periodicidade, clareza e confiabilidade.

O princípio de equilíbrio auxilia a refletir aspectos positivos e negativos do desempenho da organização, de modo a permitir uma avaliação equilibrada do desempenho geral. O princípio de comparabilidade afirma que as informações deverão ser selecionadas, compiladas e relatadas de forma consistente. As informações relatadas deverão ser apresentadas de modo que permita os *stakeholders* analisar mudanças no desempenho da organização ao longo do tempo e subsidiar análises sobre outras organizações. O princípio de exatidão indica que as informações deverão ser suficientemente precisas e detalhadas para que os públicos de interesse avaliem o desempenho da organização relatora. O princípio da periodicidade, indica uma regularidade na publicação do documento para que os *stakeholders* tomem decisões fundamentadas. O princípio da clareza orienta para que as informações estejam disponíveis de forma que seja compreensível e acessível aos públicos de interesse. O princípio da confiabilidade indica que as informações e processos usados na preparação do relatório deverão ser coletados,

registrados, compilados, analisados e divulgados de modo que permita sua revisão e estabeleça a qualidade e materialidade das informações.

Examinando todas as propostas dos princípios, eles estão de acordo com a teoria exposta anteriormente pois, corroboram a transparência desejada pela organização e pelas DRS. O equilíbrio vai ao encontro da proposição de Bueno (2009) que relata que a comunicação para a sustentabilidade deve ter um compromisso com a ética e transparência. A comparabilidade, exatidão e periodicidade também reforçam a perspectiva de interesse aproximativa dos *stakeholders* e não meramente estética, havendo uma comparação de dados entre empresas, entre períodos de tempo com uma abordagem precisa e verdadeira e com prazos e datas definidos para serem publicados. O princípio da clareza é um conceito chave para a área de comunicação organizacional, pois assim como destaca Bueno (2009), a comunicação deve levar em conta outros conhecimentos, para evitar que a desigualdade social seja reforçada e as percepções demandadas possam ser contempladas pelos públicos de interesse do MCD. O princípio de confiabilidade entende-se como uma forma de proximidade dos públicos para revisão e constante construção e (re)construção das práticas sustentáveis das empresas. Contudo, este apenas relata que as empresas podem revisar, mas sem afirmar que é um procedimento necessário.

Cabe aqui ressaltar que a comunicação para a sustentabilidade deve ter respeito com os *stakeholders*, compatibilizar interesses de ambos e ter um conhecimento de todos os perfis dos públicos (Bueno, 2009). Nesta análise podemos identificar que falta clareza em afirmar para as empresas indicarem quais são os *stakeholders* desse tipo de documento. São acionistas? É a sociedade em geral? Tendo como base a comunicação, na visão de Andrade (1995) as empresas direcionam seus relatórios a um tipo de público, contudo isso não exclui que a publicação seja lida e recebida por outros públicos do entorno da empresa. Contudo existem características gerais de um relatório: clareza, exatidão, concisão, tempestividade, pertinência, ilustração e atração.

Também é necessário entender que a comunicação na gestão da sustentabilidade é idônea ao relatar resultados. Evitando comunicar os resultados de “um só lado da moeda”, no caso, a organização. Sem ter nenhum quesito para

relatar as opiniões de seus públicos de interesse.

Orientações para o Limite do Relatório

Aqui estão as diretrizes para as empresas ao abordar as unidades de negócios que estarão no documento. As indicações são para o relatório incluir as organizações sobre as quais a relatora exerce controle ou influência significativa, tanto diretamente quanto por meio de seus relacionamentos com várias organizações *upstream* (cadeia de suprimentos) e *downstream* (distribuição e consumidores). Duas definições são aplicadas: a de controle e a da influência significativa.

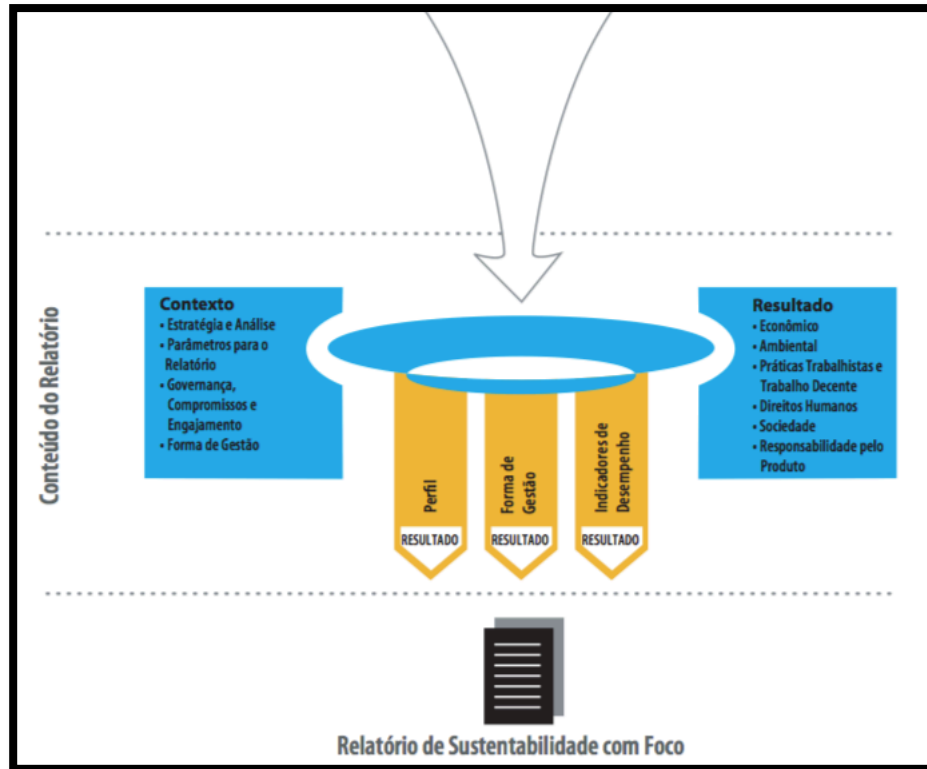
A definição de controle é relativa ao poder de dirigir as políticas financeiras e operacionais de um empreendimento para obter benefícios de suas atividades. A definição de influência significativa é relativa ao poder de participar nas decisões de políticas financeiras e operacionais da entidade, mas sem controle sobre essas políticas.

A partir das orientações para o limite do relatório, observa-se que a organização não tem postura restritiva quanto ao final deste. Apenas é esclarecido que, para a descrição transparente do negócio da organização, é necessário relatar todas as empresas ligadas à matriz, respaldando também o compromisso organizacional com estas.

Conteúdo do Relatório

Esta seção especifica o conteúdo básico que deverá constar em um relatório de sustentabilidade. Estão sujeitas às orientações para a determinação de conteúdo na Parte 1 das Diretrizes, podendo ser visualizada na Figura 5. Há três tipos de conteúdo: perfil, informações sobre a forma de gestão e indicadores de desempenho.

Figura 5 – Visão Geral do Conteúdo do Relatório GRI



Fonte: GRI (2006, p.19)

O perfil contém informações que fornecem o contexto geral para a compreensão do desempenho organizacional, incluindo sua estratégia, perfil e governança. As Informações sobre a Forma de Gestão são os dados cujo objetivo é explicitar o contexto no qual deve ser interpretado o desempenho da organização numa área específica. Os indicadores de desempenho expõem informações sobre os aspectos: econômico, ambiental e social da organização - passíveis de comparação. Sugere-se que as organizações sigam essa estrutura ao compilar seus relatórios, embora outros formatos possam ser escolhidos.

Estrutura do modelo de Relatório de Sustentabilidade GRI

Perfil

1. Estratégia e Análise

As organizações, nesta parte do relatório, precisam relatar e fornecer uma visão

estratégica de sua relação com a sustentabilidade, para contextualizar os relatos subsequentes referentes as outras seções do documento. Dispõem-se os tópicos estratégicos, ao invés de um resumo do conteúdo geral do relatório.

2. Perfil Organizacional

3. Parâmetros para o Relatório (Perfil do relatório, escopo e limite do relatório, sumário de conteúdo da GRI e verificação)

4. Governança, Compromissos e Engajamento (Governança, compromissos com iniciativas externas e engajamento dos *stakeholders*)

5. Forma de Gestão e Indicadores de Desempenho

Nesta parte do relatório, as empresas precisam relatar sobre tendências, o usos dos protocolos, apresentar, agregar dados e usar o sistema métrico, dentro de seis categorias: desempenho econômico, desempenho ambiental, desempenho social, direitos humanos, sociedade e responsabilidade pelo produto. Em todas as categorias devem estar explicitadas: forma de gestão, objetivos e desempenho, política, responsabilidade organizacional, treinamento e conscientização, monitoramento e acompanhamento e outras informações contextuais. Em cada categoria, são necessários indicadores de desempenho específicos. A seguir estão dispostos cada um deles, com as respectivas categorias:

Dentro de Desempenho Econômico são abordados aspectos: desempenho econômico; presença no mercado; impactos econômicos indiretos. Para o Desempenho Ambiental, são necessários aspectos: Materiais; energia; água; biodiversidade; emissões, efluentes e resíduos; produtos e serviços; conformidade; transporte; geral. Para Desempenho Social, são explicitados indicadores de desempenho referentes à Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente, contemplando os aspectos: emprego; relações entre os trabalhadores e a governança; saúde e segurança no trabalho; treinamento e educação; diversidade e igualdade de oportunidades. Dentro do indicador de Direitos Humanos, são contemplados os aspectos: práticas de investimento e de processos de compra; não discriminação; liberdade de associação e negociação coletiva; trabalho infantil; trabalho forçado ou análogo ao escravo; práticas de segurança; direitos indígenas. Já no indicador

Sociedade, são necessários: comunidade; corrupção; políticas públicas; concorrência desleal; conformidade. No último indicador de Responsabilidade pelo Produto, é preciso relatar os aspectos: saúde e segurança do cliente; rotulagem de produtos e serviços; comunicações de marketing; conformidade; *compliance*.

Após o exposto, nesta análise não poderemos julgar se os indicadores são os mais corretos dentro de cada aspecto, contudo, entenderemos que estão de acordo com as regras e certificações de cada área referente.

Dentro da análise compete considerar que após as explicitações das DRS, a organização segue esse padrão do documento, escrevendo e relatando de sua maneira, contudo atentando-se aos princípios indicados e já analisados neste mesmo capítulo. Podemos inferir diante da exposição realizada que a participação do profissional de Relações Públicas e comunicação organizacional é requerida diante de todas as etapas na execução de um relatório, inclusive dentro das questões ligadas à responsabilidade organizacional, relatando os indicadores de desempenho e a forma de gestão da organização. É essencial lembrar, que o documento não pode ser visto apenas como uma comunicação para a sustentabilidade dentro das organizações, mas como parte integrada da gestão para aplicação da sustentabilidade. Não sendo único para a comunicação de resultados sustentáveis, mas podendo ser comparável e respaldado idoneamente por instituições e indicativos que dizem não ter interesses além no documento. Aqui também reitera que o documento deve atentar ao fato de posicionar mais ao lado da comunicação via de mão dupla, que integra e baliza todos os interesses em comum.

A direção das organizações relatoras também devem estar atentas para que os objetivos da organização, estejam ligados aos objetivos do relatório de sustentabilidade. Cabe também ao profissional de Relações Públicas buscar a cooperação dos públicos envolvidos, e também atentar-se para não despender esforços para a consecução de objetivos de um só lado, o das organizações.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste último capítulo são apresentadas algumas considerações sobre a análise exposta nas páginas anteriores, contudo por constituírem temas com constantes problematizações, com questões debatidas e atualizadas, como comunicação organizacional e sustentabilidade, não trataremos estas considerações como finais, apenas conclusões no presente recorte de tempo e espaço.

A sustentabilidade necessita fazer sentido para a sociedade, tanto quanto para as organizações, no sentido de ser alcançada e adotada. O poder da comunicação como veiculadora dessa nova consciência social é essencial para as práticas sustentáveis serem implantadas em todos os âmbitos sociais. Quando existem organizações que possuem em suas essências a real motivação pela sustentabilidade, estratégias de comunicação e mecanismos de diálogo com os públicos de interesse são fundamentais para direcionar resultados das ações de sustentabilidade. Logo, o relatório de sustentabilidade deve ser escrito e direcionado dentro das políticas, do planejamento estratégico e das ações das empresas. Estes devem guiar as relações das organizações com os públicos e redes de relacionamento. Não existe empresa sem o entorno que a circunda, portanto, compreender que os públicos afetam e são afetados pelas organizações, enfatiza um papel central dos que também estão fora da organização.

Os *stakeholders* neste contexto devem receber um tratamento dialógico da comunicação, por estabelecer a função estratégica e responsável nas empresas. A comunicação organizacional estratégica deve estar presente na confecção de um relatório de sustentabilidade seguindo o modelo da GRI. Olhar este veículo de comunicação dirigida apenas como uma prática de comunicação, não está dentro das práticas de comunicação excelente e nem mesmo nas reais práticas da comunicação organizacional e Relações Públicas. Deve-se entender que a verdadeira transparência requer participação dos atores que recebem os dados, e que isto refaz o olhar das organizações sobre este veículo de comunicação. Possuir um papel de (re)configuração, ao ser recebido pelos públicos, é essencial para a estratégia do documento. Mais do que um relatório gerencial apenas, as crenças e reais e verdadeiras proposições da empresa devem aparecer no relatório de sustentabilidade. As reais proposições não são verdadeiras, se não consultados os

públicos que as recebem. A verdadeira comunicação precisa da comunicação via de mão dupla, que integra e baliza todos os interesses existentes.

A análise não tem o poder de avaliar os indicadores técnicos, mas pode referir-se as estratégias de comunicação institucional presentes no documento. As estratégias permeiam a comunicação organizacional estratégica e comunicação para a gestão da sustentabilidade, no quesito transparência, com ações legítimas evidenciando a real proposição das organizações que utilizarem o modelo de relatório. Ao abordar a governança, compromissos, engajamento, forma de gestão e indicadores de desempenho podemos entender que as práticas de comunicação do relatório estão de acordo com a teoria discutida, dentro da comunicação na gestão da sustentabilidade. Estas, ao buscar uma interação clara e ética, respaldadas por indicadores técnicos, embasam a intenção de transparência do documento.

Entretanto, fica ausente um parecer sobre as reais proposições dos públicos. O relatório de sustentabilidade está dentro da filosofia de desenvolvimento sustentável da organização? Se sim, a filosofia de desenvolvimento sustentável foi desenvolvida em conjunto com os públicos de interesse? Fica evidente nesta consideração que pode ficar mais clara esta proposição no relatório. Apesar do quesito de engajamento estar presente, este não transparece ser apoiado em práticas de Relações Públicas. O modelo de relatório também pode evidenciar informações técnicas e de resultados a fim de integrar dados para facilitar a transparência perante o leitor, não apenas adicionar indicadores de desempenho. Para delimitar as conclusões incumbe-se aqui revisar o problema de pesquisa, os objetivos propostos e realizados.

O problema de pesquisa levantado – quais práticas de comunicação organizacional existem no modelo de Relatório de Sustentabilidade GRI e de que maneira estas buscam comunicar e informar os *stakeholders* para gerar um diferencial competitivo – assim como o objetivo geral da pesquisa – entender como o modelo de Relatório GRI pretende comunicar a organização relatora e se o modelo está de acordo com as teorias de comunicação organizacional e Relações Públicas para uma boa relação com os públicos das organizações – foram atingidos. A metodologia, a técnica de coleta, pesquisa e a análise ofereceram o alcance das respostas para abarcar o problema e o objetivo geral alcançados. Por conseguir

identificar as práticas de comunicação para uma boa relação com os públicos organizacionais, sendo principais: as estratégias de transparência e de relacionamento com o público aproximam estes dos resultados de sustentabilidade da organização, com informações consideradas verdadeiras de cada aspecto da sustentabilidade, dentro dos pilares do *triple bottom line*; o relatório como um veículo de comunicação dirigida deve estar focado em ter um bom relacionamento com públicos de interesse, apenas faltando explicitar que os públicos devem ser parte ativa deste modelo. O diferencial competitivo é concretizado com a veracidade das informações e transparência dos dados apresentados no documento.

Com relação aos objetivos específicos, o primeiro deles – conhecer as ferramentas de comunicação organizacional e Relações Públicas utilizadas no modelo de Relatório de Sustentabilidade GRI, para entender o contexto das empresas em mercados de alta competitividade – foi alcançado. O modelo de Relatório para a Sustentabilidade, após análise foi situado dentro dos meios de comunicação dirigida (MCD), veículos de comunicação conduzida a públicos específicos que devem estar contemplados na estratégia geral de uma organização e ser gerenciado por um profissional de Relações Públicas. Também foi intuído que o documento está dentro da rede de comunicação formal das organizações, a comunicação administrativa – necessitando de normas que regem o comportamentos, objetivos, estratégias e conduzem responsabilidades dos integrantes das organizações. O fluxo de comunicação do documento é transversal, passando todas as instâncias e as mais diversas unidades setoriais.

O segundo objetivo específico – identificar quais as estratégias de comunicação organizacional e Relações Públicas utilizadas no modelo de Relatório de Sustentabilidade GRI para impactar os stakeholders – foi alcançado. O instrumento de comunicação está dentro da comunicação organizacional que liga os sistemas de dados e fluxos aos membros da organização e o meio ambiente. O modelo de Relatório de Sustentabilidade GRI está dentro da comunicação institucional que, pretende mostrar o lado público e creditivo das organizações, sendo coerentes e verdadeiros quando estão ligados diretamente à missão, visão, valores e a filosofia da organização.

O terceiro objetivo específico – compreender como as estratégias pretendem informar, comunicar e impactar a percepção dos públicos envolvidos – foi alcançado. Foram identificadas estratégias de comunicação institucional no documento, com abordagem da comunicação para a gestão da sustentabilidade. Contudo, a indicação para o delineamento dos públicos de cada organização, na estratégia do documento, para realizar os objetivos do MCD, não foram abordadas nas DRS. Os objetivos do MCD podem ser mais claros na próxima versão das diretrizes, afirmando que estratégias de comunicação estratégica e relações públicas pesquisam o perfil de seus públicos ao realizar o documento e também colhem *feedback* destes. Os MCD selecionam o receptor, adequando a mensagem e as respostas para complementar o esquema de comunicação. Não fica claro que há um *feedback* na ferramenta analisada. Assim, o fluxo da comunicação torna-se meramente unidirecional e não dialógico impedindo a essência da área de comunicação. As estratégias também devem focar em uma mensagem objetiva, concisa e clara, papel que pode estar mais claro nas DRS, para evitar o uso do *ethos* discursivo das empresas.

O quarto objetivo específico – analisar a comunicação organizacional sobre estratégia da sustentabilidade, especificamente no modelo de Relatório de Sustentabilidade GRI – foi alcançado levando em conta as considerações relevantes: o relatório menciona os princípios de governança corporativa e abrange a comunicação responsável com a sociedade e o ambiente. No entanto, ressalta-se que são contempladas nas DRS a transparência, equidade, prestação de contas e sustentabilidade (dentro do conceito *triple bottom line*). Fica evidente também que o modelo deve levar em consideração uma linguagem informativa e uma comunicação com perspectiva transformadora, para não subjugar o diálogo nas evidentes relações de poder.

O quinto e último objetivo específico – verificar a utilidade do modelo de Relatório de Sustentabilidade GRI como ferramenta da comunicação organizacional e avaliar de qual forma este instrumento procura atingir o que se propõe – foi realizado. Por meio das análises anteriores conclui-se que no que tange a comunicação organizacional, o modelo de Relatório de Sustentabilidade GRI, cumpre o que se propõe por meio de uma comunicação transparente, relatando aspectos bons e ruins, exigindo a ética ao relatar resultados. Para abranger esta

configuração, uma sugestão seria integrar o documento com relatórios técnicos que possam comprovar as informações relatadas no todo da organização. Apenas fica de fora a relação estratégica com os públicos deste documento. Não basta apenas as organizações realizarem a publicação por ser obrigatória em lei, ela deve estar de fato na crença da empresa em comunicar de uma forma franca e clara os resultados organizacionais. Possuindo a intenção de ser (re)construída com a interação de seus públicos de interesse a partir de seus resultados comunicados e relatados. Outra consideração é sobre a comunicação do relatório de sustentabilidade que foca exclusivamente no *triple bottom line*, não esclarecendo que existem outros conceitos de sustentabilidade. Também concluímos que deve ter uma conferência em comum por parte da organização ou outro órgão para não acabar em relatórios que parecem da GRI e não são. Ao abordar a gestão da sustentabilidade, e não apenas as ações de sustentabilidade, o documento é considerado uma boa ferramenta de comunicação a ser utilizada pelas empresas, apenas com alguns pontos de melhoria.

A organização relatora das diretrizes, a GRI, parte também importante da análise, declara suas práticas como visando o futuro compartilhado, o que confirma-se com o modelo de relatório de sustentabilidade disposto para as empresas. A GRI por ter uma configuração diferente para uma ONG, uma organização não-governamental *multistakeholder*, permitiu proveitoso aprendizado sobre as possíveis relações de poder que podem existir em sua composição. Revelou-se em linhas gerais uma organização idônea em suas proposições. Apenas havendo a necessidade de um componente de cunho social dentro em suas conexões, isto com intuito de balizar o conflito de interesses na elaboração das DRS. As organizações que têm interesse de uma boa imagem pública, ou no diferencial competitivo ou as que utilizam diretamente recursos naturais devem ser foco de atenção na composição da ONG, pelas relações de poder que exercem. A exposição da organização também evidenciou que deve-se focar e mencionar diretamente o *triple bottom line* na gestão da sustentabilidade e não no conceito de sustentabilidade em geral, pois este conceito é questionado e não tem uma definição derradeira. Podendo ser confundido pelo público leigo e sem conhecimento do debate aprofundado.

Ao apresentar as considerações finais, podemos entender a continuidade da pesquisa que aqui encerra-se. A contribuição desta pesquisa para a área de comunicação social nasce com o novo paradigma da área, que está construindo a nova comunicação que deixará de ser uma utopia para tornar-se o paradigma das organizações modernas no porvir. Com relação à contribuição para à área de Relações Públicas, é importante ressaltar a latente preocupação dos profissionais que são partes integrantes desse processo de mudança social. Profissionais que são capazes de gerenciar a mudança comunicacional nas organizações. A comunicação de excelência também está ligada ao exercício de cidadania, gestão da responsabilidade social, respeito à diversidade e valorização do profissional e pessoal. As organizações com sistemas abertos devem cultivar o diálogo, a transparência e a relação profícua com os públicos de interesse.

As possibilidades de estudos futuros contemplam abordagens sobre outras vertentes específicas da comunicação organizacional. Poderá ser a função do relatório para construção de uma boa imagem e identidade empresarial, realizando pesquisas com organizações relatoras e com seus públicos para verificar como a comunicação é percebida. Dessa maneira a discussão poderá ser aprofundada, com mais informações e sobre diferentes vieses de estudos. Também cabe uma pesquisa empírica comparativa de relatórios de sustentabilidade, utilizados na prática. Exemplos de documentos escritos por organizações de diferentes setores, com intuito de verificar seu uso e utilidade na área de comunicação organizacional. Desta maneira o tema de análise, a sustentabilidade e a comunicação organizacional podem ser pesquisados para entender a usabilidade na prática do modelo de relatório de sustentabilidade GRI, empregado como uma ferramenta da comunicação organizacional.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Fernando. **Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Para entender relações públicas**. 4. Ed. . São Paulo: Loyola, 1993.
- ARGENTI, Paul A. . **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. 2. Ed. . Tradução de Adriana Ceshin Rieche. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- BALDISSERA, Rudimar. A comunicação (re)tecendo a cultura da sustentabilidade em sociedades complexas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling; Ivone de Lourdes Oliveira, (Org.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora. 2009a. P. 33-55.
- _____. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. In **Organicom**. Ano 06, Número 10/11, 2009b. p. 115-120.
- _____. Organizações como complexus de diálogos, subjetividade e significação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. 1. Ed. . São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p. 61-76.
- BARTHS, Camila Caroline. **Comunicação e sustentabilidade: entre discursos e práticas socioculturais da Fecomércio-RS**. 2014. 120f. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação) - Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.
- BRÜGGER, Paula. **Educação ou adestramento ambiental?**. Chapecó: Argos. Florianópolis: Letras Contemporâneas, 2004.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. Tradução Marcelo Brandão Cipolla. São Paulo: Cultrix, 2005.
- CESCA. Cleusa Gertrudes Gimenes. **Comunicação dirigida escrita na empresa: teoria e prática**. São Paulo: Summus, 1995.
- ELKINGTON, John. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo, Makron Books, 2001.
- FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias**. 2. ed. rev. e ampl. . São Paulo: Summus, 2003.
- FREEMAN, C. Innovation and the strategy of the firm. In: FREEMAN, C. **The economics of industrial innovation**. Harmondsworth: Penguin Books Ltda, 1988.

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

LEFF, Enrique. **Saber ambiental: sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder**. 9. Ed. . Tradução Lúcia Mathilde Endlich Orth. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

_____. **Discursos Sustentáveis**. São Paulo: Cortez, 2010.

MAINGUENEAU, Dominique. **Cenas da enunciação**. São Paulo: Parábola Editorial, 2008. 184 p.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

MOREIRA, Sonia Virgínia. Análise documental como método e como técnica. In: BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. Ed. . São Paulo: Atlas, 2008, p. 269-279.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2000.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. Ed. . São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009, p. 61-75.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações**. 2. Ed. . São Paulo: Paulus, 2008.

ROSSETTI, Gislaine. A ação comunicativa na sustentabilidade organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling; Ivone de Lourdes Oliveira, (Org.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009, p. 125-131.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas e micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.

_____. **Relações públicas: função política**. 3. Ed. vers. e amp. . São Paulo: Summus, 1995.

SOARES, Ana Thereza Nogueira. Comunicação e sustentabilidade na construção de uma nova visão de mundo. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling; Ivone de Lourdes Oliveira, (Org.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora. 2009, p. 21-32.

SOARES, Ana Thereza Nogueira; MONTEIRO, Luisa da Silva. O contexto das organizações: uma leitura sobre suas configurações e seus processos comunicacionais. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila Pereira (Org.). **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. São

Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2012, p. 49-66.

STUMPF, Ida Regina C.. Pesquisa Bibliográfica. In: BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. Ed. . São Paulo: Atlas, 2008, p. 51-61.

WEBER, Maria Helena. Comunicação organizacional, a síntese. Relações públicas, a gestão estratégica. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. São Paulo, ECA-USP, ano 6, número 10/11, p. 71-75, 2009.

SITES

AGÊNCIA SENADO. Disponível em <<http://www12.senado.gov.br/noticias/materias/2013/08/30/relatorio-de-sustentabilidade-pode-ser-obrigatorio-para-empresas-de-capital-aberto/>>. Acesso em 20 de maio 2014.

BMFBOVESPA. Disponível em <<http://www.bmfbovespa.com.br/>>. Acesso em 20 de maio 2014.

CARTA DA TERRA. Disponível em <<http://www.cartadaterrabrasil.org/>>. Acesso em 20 de maio 2014.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE - GRI. Disponível em <<http://www.globalreporting.org>>. Acesso em 20 de maio 2014.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE - GRI. **Diretrizes para elaboração de relatório de sustentabilidade - G3**. 2006. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/languages/Portuguesebrazil/Pages/Elaboração-de-relatórios-de-sustentabilidade.aspx>>. Acesso em: 10 abril de 2014.

ANEXOS

ANEXO I – Projeto de Lei



SENADO FEDERAL

PROJETO DE LEI DO SENADO

Nº 289, DE 2012

Altera a Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, para dispor sobre a obrigatoriedade de Relatório de Sustentabilidade para as companhias ou sociedades anônimas.

O CONGRESSO NACIONAL decreta:

Art. 1º Esta Lei acresce dispositivos à Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as Sociedades por Ações, para dispor sobre a obrigatoriedade de Relatório de Sustentabilidade para as companhias ou sociedades anônimas.

Art. 2º O art. 133 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, passa a vigorar com as seguintes alterações:

"Art. 133.

VI – o relatório anual de sustentabilidade.

§ 6º O relatório a que se refere o inciso VI do *caput* deste artigo deverá abordar a sustentabilidade em suas dimensões ambiental, social e de governança corporativa." (NR)

Art. 3º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

JUSTIFICAÇÃO

Recente pesquisa realizada pela BM&Bovespa aponta um universo ainda muito pequeno de empresas que elaboram o Relatório de Sustentabilidade – publicação na qual são relatadas as ações voltadas para reduzir os impactos ambientais decorrentes de suas atividades, os programas sociais destinados ao bem-estar das comunidades e as boas práticas de governança corporativa adotadas.

No Brasil, de acordo com essa pesquisa, apenas 21% das companhias de capital aberto divulgam o documento, considerado o principal instrumento de comunicação do desempenho socioambiental das organizações. E somente o fazem por exigência dos investidores estrangeiros.

O mercado financeiro vem ampliando seu interesse em conhecer as empresas que adotam condutas ambientais, sociais e de gestão responsáveis. Essas informações são essenciais para balizar o comportamento dos acionistas, tanto nacionais quanto estrangeiros, bem como dar ciência a esses grupos de como o capital por eles investido é empregado no trato das questões socioambientais das corporações.

Nesse contexto, elaborar Relatório de Sustentabilidade como indicador dos aspectos socioambientais de suas operações já é prática corriqueira assumida por muitas empresas em vários países, inclusive nos emergentes.

Com o objetivo de induzir a prática da transparência das organizações no País e reforçar um movimento que já desponta no mercado de capitais internacional, julgamos imprescindível tornar obrigatório a elaboração do Relatório de Sustentabilidade por todas as companhias ou sociedades anônimas. Para tanto, sugerimos incluir novos dispositivos no art. 133 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que *dispõe sobre as Sociedades por Ações*.

Pelas razões apresentadas, conclamamos os ilustres Pares a acolherem essa nossa proposta.

Sala das Sessões,

Senador **VITAL DO RÊGO**

*LEGISLAÇÃO CITADA***LEI Nº 6.404, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1976.**

Vide texto compilado

Dispõe sobre as Sociedades por Ações.

(Vide Decreto-lei nº 1.978, de 1982)

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Documentos da Administração

Art. 133. Os administradores devem comunicar, até 1 (um) mês antes da data marcada para a realização da assembléia-geral ordinária, por anúncios publicados na forma prevista no artigo 124, que se acham à disposição dos acionistas:

I - o relatório da administração sobre os negócios sociais e os principais fatos administrativos do exercício findo;

II - a cópia das demonstrações financeiras;

III - o parecer dos auditores independentes, se houver.

IV - o parecer do conselho fiscal, inclusive votos dissidentes, se houver; e (Incluído pela Lei nº 10.303, de 2001)

V - demais documentos pertinentes a assuntos incluídos na ordem do dia. (Incluído pela Lei nº 10.303, de 2001)

§ 1º Os anúncios indicarão o local ou locais onde os acionistas poderão obter cópias desses documentos.

§ 2º A companhia remeterá cópia desses documentos aos acionistas que o pedirem por escrito, nas condições previstas no § 3º do artigo 124.

~~§ 3º Os documentos referidos neste artigo serão publicados até 5 (cinco) dias, pelo menos, antes da data marcada para a realização da assembléia-geral.~~

§ 3º Os documentos referidos neste artigo, à exceção dos constantes dos incisos IV e V, serão publicados até 5 (cinco) dias, pelo menos, antes da data marcada para a realização da assembléia-geral. (Redação dada pela Lei nº 10.303, de 2001)

4

§ 4º A assembléia-geral que reunir a totalidade dos acionistas poderá considerar sanada a falta de publicação dos anúncios ou a inobservância dos prazos referidos neste artigo; mas é obrigatória a publicação dos documentos antes da realização da assembléia.

§ 5º A publicação dos anúncios é dispensada quando os documentos a que se refere este artigo são publicados até 1 (um) mês antes da data marcada para a realização da assembléia-geral ordinária.

(Às Comissões Meio Ambiente, Defesa do Consumidor e Fiscalização e Controle; e de Constituição, Justiça e Cidadania, cabendo à última a decisão terminativa)

Publicado no DSF, em 08/08/2012.

Anexo II – Emenda do Projeto de Lei

EMENDA MODIFICATIVA CCJ Nº - DE 2014
(ao PLS 289, DE 2012)

Altera a Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, para dispor sobre a obrigatoriedade de Relatório de Sustentabilidade para as companhias ou sociedades anônimas.

Dê-se ao art. 2 do Projeto de Lei do Senado n 289, de 2012, a seguinte redação:

Art. 2º O art. 133 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, passa a vigorar com as seguintes alterações:

"Art. 133.

.....
 VI – o relatório anual de sustentabilidade, para as companhias de capital aberto.

.....
 § 6º O relatório a que se refere o inciso VI do caput deste artigo poderá ser elaborado de forma unificada pela empresa responsável pelas demonstrações financeiras consolidadas e deverá abordar a sustentabilidade em suas dimensões ambiental, social e de governança corporativa." (NR)

JUSTIFICAÇÃO

A presente emenda propõe duas modificações básicas, as quais descrevemos a seguir.

Inciso VI do art. 133

O Projeto de Lei ora sob exame pretende instituir a obrigatoriedade para as empresas que atuam no mercado de capitais, de apresentar o relatório de sustentabilidade.

Existem dois tipos de sociedade anônima, as de capital aberto e as de capital fechado, sendo que suas características estão especificadas no art. 4º da lei 6.404/76, que assim determina:

"Lei 6.404/76:

(...)

Art. 4º Para os efeitos desta Lei, a companhia é aberta ou fechada conforme os valores



mobiliários de sua emissão estejam ou não admitidos à negociação no mercado de valores mobiliários.”

As empresas de capital aberto têm o seu capital dividido em ações ou cotas que podem ser adquiridas em mercado de ações.

Ao abrir seu capital, a empresa encontra uma fonte de captação de recursos financeiros permanentes e sem prazo de vencimento, sendo que quando esta assume compromissos de longo prazo com terceiros, partilha seus riscos com um grande número de investidores e é obrigada a fornecer informações detalhadas sobre seu desempenho.

Desta forma, as empresas de capital aberto são as que emitem títulos, sendo assim classificadas quando seus valores mobiliários são devidamente registrados na Comissão de Valores Mobiliários para negociação na bolsa de valores.

Os investimentos em S/A de capital aberto acontecem quando o empreendedor objetiva um grande retorno; para tanto, é necessário arrecadar uma grande quantidade de recursos através dos sócios.

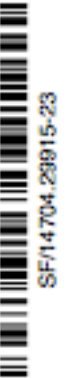
Esses investimentos são fiscalizados rigorosamente pelo governo, o que garante segurança e confiabilidade aos negócios para quem investe.

Quanto às empresas de capital fechado, estas são menores, com patrimônio inferior ao exigido pela Comissão de Valores Mobiliários, e que por isso não emitem ações a serem negociadas. A sociedade, nesse caso, é constituída por sócios que se escolhem. Isso significa restrição na aceitação de novos sócios dentro do grupo já formado.

A emenda ora proposta visa aprimorar o texto do Projeto de Lei, do inciso VI do artigo 133, para prever que o relatório de sustentabilidade deve ser disponibilizado pelas companhias de capital aberto, eis que são estas, pelas suas características, que podem apresentar maiores riscos aos sócios e, portanto, para qual é plausível a exigência.

Exatamente neste sentido, a presente emenda visa sanar interpretação equivocada do dispositivo proposto, ao explicitar que a obrigação aplica-se somente às companhias abertas, já que as fechadas não estão contempladas no público alvo almejado pelo autor que, nos termos de sua justificativa, são os acionistas nacionais e estrangeiros que negociam suas ações no mercado de capitais, cujas informações do relatório anual de sustentabilidade são realmente importantes para balizar as suas decisões de investimento.

Desta forma, imprescindível o aperfeiçoamento do Projeto de Lei, nos termos da emenda ora proposta.





§ 6º do art. 133

O texto original pretende determinar que as empresas apresentem o relatório anual de sustentabilidade, no entanto o texto deve prever que este pode ser apresentado de forma unificada para o caso de grandes conglomerados.

As grandes empresas já disponibilizam o relatório de sustentabilidade contemplando todas as empresas de seu grupo empresarial de uma única vez, sendo desnecessário e oneroso a apresentação de forma individualizada.

Sendo assim, considerando que já é emitido relatório de sustentabilidade de forma unificada pelo conglomerado empresarial, o Projeto de Lei merece ser aperfeiçoado exatamente para contemplar tal situação, garantindo-se assim, que as sociedades que o integram possam continuar divulgando referido relatório por intermédio da sociedade responsável pela elaboração das demonstrações financeiras consolidadas.

Nesse sentido, necessária a aprovação da emenda ora apresentada.

Sala da Comissão, de fevereiro de 2014.

Senador JOSÉ AGRIPINO