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

LEANDRO TADEU NOVI

COMUNICAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE

Novos desafios para a comunicação organizacional

São Caetano do Sul
2010

FICHA CATALOGRÁFICA

Novi, Leandro Tadeu.

Comunicação da sustentabilidade – Novos desafios para a comunicação organizacional / Leandro Tadeu Novi – São Caetano do Sul: Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, 2010.

107p.

Dissertação de mestrado

Bibliografia

1. Comunicação 2. Sustentabilidade 3. *Stakeholders* 4. Comunicação organizacional 5. Responsabilidade social empresarial

CDD - 659.2

LEANDRO TADEU NOVI

COMUNICAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE

Novos desafios para a comunicação organizacional

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

Orientador: Professor Doutor Gino Giacomini Filho

São Caetano do Sul
2010

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

Reitor:
Silvio Augusto Minciotti

Pró-Reitor de Pós-graduação e Pesquisa:
Eduardo de Camargo Oliva

Gestor do Programa de Mestrado em Comunicação:
Gino Giacomini Filho

Dissertação defendida e aprovada em 20/09/2010 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Dr. Gino Giacomini Filho
Presidente

Dr. Arquimedes Pessoni
Convidado USCS

Dr. Fabio França
Convidado Externo

Agradecimentos

A Deus, origem e razão de todas as coisas.
Aos meus pais, pelo dom da vida, pela doação e pelas incontáveis lições.
Aos meus irmãos, pela partilha e por me ensinarem, na vida, o valor de ser família.
À Estela, minha eterna sócia em todas as melhores coisas da vida, cúmplice, parceira e maior incentivadora dessa jornada.
À Giovanna e Bruna, pela paciência, pela confiança e pela torcida.
A todos os professores que, mais que ensinarem, despertaram em mim a paixão pela pesquisa.
Aos colegas de turma, um time, uma equipe, uma família.
Aos profissionais das instituições pesquisadas, pelo desprendimento e solicitude.
Especialmente ao meu orientador, um dos maiores profissionais e, certamente, uma das melhores pessoas que eu já tive o privilégio de conhecer.

Sumário

1 – INTRODUÇÃO 1

1.1 - ORIGEM DO ESTUDO 1
1.2 - PROBLEMA 1
1.3 - OBJETIVO 2
1.4 - JUSTIFICATIVA 2
1.5 - DELIMITAÇÃO DO ESTUDO 3
1.6 – VINCULAÇÃO À LINHA DE PESQUISA 3
1.7. – MÉTODO 3

2 – EVOLUÇÃO NO CENÁRIO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL 5

2.1 – DISCUSSÃO CONCEITUAL 5
2.2 – O PAPEL ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL 6
2.3 – CONSTRUÇÃO DA IMAGEM 7
2.4 – O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES 9
2.5 – A INTRODUÇÃO DA TEMÁTICA SOCIOAMBIENTAL E A EMERGÊNCIA DA COMUNICAÇÃO DIGITAL 11
2.6 - A WEB NA COMUNICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES – MOTIVADORA E FACILITADORA 13

3 - A EMERGÊNCIA DO PARADIGMA DA SUSTENTABILIDADE 15

3.1 - RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL, SUSTENTABILIDADE E SUAS DEMANDAS COMUNICACIONAIS 16
3.2 - SUSTENTABILIDADE, AMPLIAÇÃO DA VISÃO RESPONSÁVEL 19
3.3 - DEMANDAS COMUNICACIONAIS E A REPUTAÇÃO CORPORATIVA 20
3.4 - AMPLIAÇÃO DAS MENSAGENS E AMPLIAÇÃO DOS PÚBLICOS 23

4 – PÚBLICOS, *STAKEHOLDERS* E OS RELACIONAMENTOS CORPORATIVOS 24

4.1. – O CONCEITO DE PÚBLICOS 25
4.2 – AMPLIAÇÃO DE FOCO PARA OS *STAKEHOLDERS* E SUA CATEGORIZAÇÃO 27
4.3 - ASPECTOS COMUNICACIONAIS A SEREM CONTEMPLADOS NO RELACIONAMENTO COM OS DIFERENTES *STAKEHOLDERS* 29

5 – A COMUNICAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO 31

5.1 - PLANILHA COM RANKINGS CONSIDERADOS 31
5.1.1 – ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial - BOVESPA 32
5.1.2 – Guia Exame de Sustentabilidade 32
5.1.3 – Melhores Websites de Sustentabilidade - Management & Excellence 33
5.1.4 – TOP 10 em Sustentabilidade – Sustainability e PNUMA 33
5.2 – SELEÇÃO DAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS PARA A PESQUISA 34
5.3 - ENTREVISTAS 35
5.4 - PESQUISA COM RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE 36

6 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 38

6.1 – APRESENTAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS QUESTIONÁRIOS 38
6.2 – APRESENTAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS NOS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE POR CATEGORIA ANALISADA 49

7 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS 54
8 – REFERÊNCIAS 61
APÊNDICE 1 - QUESTÕES REFERENCIAIS PARA AS ENTREVISTAS..... 65
APÊNDICE 2 - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA – ITAÚ UNIBANCO..... 67
APÊNDICE 3 - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA - BRADESCO..... 74
APÊNDICE 4 - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA – REAL SANTANDER 77
APÊNDICE 5 - TRANSCRIÇÃO PARCIAL DO RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE - ITAÚ UNIBANCO 2008 82
APÊNDICE 6 - TRANSCRIÇÃO PARCIAL DO RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE - BRADESCO 2008..... 92
APÊNDICE 7 - TRANSCRIÇÃO PARCIAL DO RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE - REAL SANTANDER 2008..... 103

Resumo

O tema da sustentabilidade vem ganhando espaço cada vez maior na agenda das organizações empresariais, influenciando a gestão das empresas e a sua comunicação. Este trabalho, de caráter exploratório, tem por objetivo a reflexão acerca do processo comunicacional das organizações empresariais frente ao novo paradigma da sustentabilidade e à necessidade de divulgação de suas iniciativas junto aos *stakeholders*. Para tanto foram realizadas as etapas de Revisão Bibliográfica sobre os eixos: Comunicação Organizacional; Responsabilidade Social Empresarial, Sustentabilidade e suas demandas comunicacionais; e A Inclusão de novos públicos e os *Stakeholders*. Também foi empreendida uma pesquisa de campo junto a três instituições bancárias e a análise documental dos relatórios de sustentabilidade, do ano de 2008, elaborados por essas mesmas organizações. O estudo permitiu observar o momento de transformação pelo qual passa a comunicação organizacional e a maneira com que o paradigma da sustentabilidade empresarial tem influenciado esse processo. Os resultados apontam para uma maior amplitude dos temas tratados pela comunicação organizacional, para a inclusão de novos públicos no processo comunicacional e para a necessidade crescente de interatividade.

Abstract

The issue of sustainability is gaining ever greater space in the agenda of business organizations, influencing company management and communication. This exploratory work aims to reflect on the communication process of business organizations towards the new paradigm of sustainability and the need to publicize their initiatives from the *stakeholders*. For both steps were performed Literature Review on the axes: Organizational Communication, Corporate Social Responsibility, Sustainability and its communication demands, and the inclusion of new audiences and *stakeholders*. Was also undertaken field research among three banks and documentary analysis of sustainability reports, in the year 2008, prepared by those organizations. This study showed the moment of transformation through which passes the organizational communication and the way that the paradigm of corporate sustainability has influenced this process. The results point to a wider range of topics dealt with by organizational communication for the inclusion of new publics in the communication process and the increasing need for interactivity.

1 – Introdução

1.1 - Origem do estudo

Meu interesse nesta pesquisa teve sua origem nas minhas duas áreas de atuação: empresarial e acadêmica.

No campo empresarial, sou sócio de uma agência de comunicação dedicada à Comunicação Organizacional, em especial à Comunicação da Sustentabilidade. Nos trabalhos desenvolvidos por minha empresa, pude perceber a grande dificuldade das organizações em comunicar sua postura e suas práticas sustentáveis.

A inclusão de novas temáticas ligadas à Responsabilidade Social Empresarial e a inclusão de novos públicos têm levado as empresas a questionarem seu processo de comunicação.

Já no campo acadêmico, tenho a oportunidade de lecionar nos Cursos de Marketing e de Gestão Ambiental. Através desta experiência, pude notar um hiato que parece estar presente nas duas áreas profissionais. Apesar da relevância e da atualidade do tema sustentabilidade, os desafios de sua comunicação não me parecem profundamente explorados, o que pode significar uma dificuldade na formação de uma sociedade mais crítica e consciente.

1.2 - Problema

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

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

Esta pesquisa deverá responder ao seguinte questionamento: Como a comunicação organizacional tem se adequado frente ao paradigma da sustentabilidade?

1.3 - Objetivo

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

1.4 - Justificativa

A maior preocupação da sociedade com questões como o aquecimento global, o consumo desordenado, a exploração intensiva dos recursos naturais e a má distribuição da renda colocaram o tema da sustentabilidade na agenda de governos e organizações empresariais.

A ideia de um consumo mais consciente pode ser apontada como alternativa para minimização de impactos socioambientais.

Porém, para que sejam adotadas práticas de consumo mais conscientes e comprometidas com a sustentabilidade do nosso planeta, é necessário que a sociedade em geral tenha ciência de sua importância, bem como tenha condições de identificar a postura e as formas de atuação das empresas que lhe oferecem produtos e serviços.

Faz-se necessário apresentar e discutir o moderno processo de comunicação como um todo, diante das exigências organizacionais, para se estabelecer uma comunicação adequada entre as organizações e seus *stakeholders*.

Para tanto, a comunicação das organizações com esses *stakeholders* deve retratar não apenas seus diferenciais em termos de produtos, qualidade ou tecnologia, mas também suas crenças e atitudes, inclusive perante a temática socioambiental.

Diante dessas premissas, acredita-se que o resultado deste trabalho dará sua contribuição à sociedade, uma vez que buscará caracterizar as modificações que a inclusão da temática da sustentabilidade na agenda das empresas tem motivado na comunicação destas organizações junto aos seus *stakeholders*.

A pesquisa também deverá trazer uma contribuição acadêmica, uma vez que o tema Comunicação da Sustentabilidade, apesar de bastante presente neste momento, é relativamente recente, sendo explorado ainda de maneira incipiente em trabalhos científicos.

1.5 - Delimitação do estudo

O foco desse estudo está na comunicação das organizações empresariais frente ao novo paradigma da sustentabilidade.

Desta maneira, não estaremos discutindo aqui a essência dos conceitos técnicos que envolvem a sustentabilidade, o impacto ou a viabilidade das iniciativas socioambientais adotadas pelas empresas ou ainda suas implicações na sociedade.

Também não serão consideradas nesse trabalho organizações não empresariais como ONGs ou veículos de mídia como jornais, revistas, entre outros.

1.6 – Vinculação à Linha de Pesquisa

A proposta do trabalho se mostra aderente à Linha de Pesquisa "Transformações Comunicacionais e Comunidades" uma vez que se propõe a avaliar as novas dinâmicas da comunicação frente aos desafios e à temática da sustentabilidade.

O foco desta avaliação é o relacionamento das organizações empresariais, através de seu processo de comunicação, com os diversos *stakeholders*, contribuindo para a construção de uma sociedade mais consciente e crítica.

Nesse sentido, a inovação está tanto na apreciação da temática da sustentabilidade na comunicação, conceito recente e ainda em construção, como na estruturação do papel dos *stakeholders* enquanto agentes da comunicação organizacional, visando práticas sustentáveis.

1.7. – Método

O trabalho terá caráter exploratório e buscará refletir a comunicação empresarial frente ao novo paradigma da sustentabilidade.

Para tanto, será realizada a revisão bibliográfica sobre os eixos teóricos propostos: comunicação organizacional; responsabilidade social empresarial, sustentabilidade e suas demandas comunicacionais; novos públicos e *stakeholders.*

Serão consideradas como referências básicas para cada eixo teórico:

- Comunicação Organizacional – Gino Giacomini Filho (2007), Wilson Bueno (2009), Margarida Kunsch (2007) e Elizabeth Saad Corrêa (2005);

- Responsabilidade Social Empresarial, Sustentabilidade e suas demandas comunicacionais – Archie Carrol (2006), Fritjof Capra (2003) e Jenny Dawkins (2004);
- A Inclusão de novos públicos e os *Stakeholders* – Fabio França (2009) e Edward Freeman (1984).

Para ilustrar os aspectos abordados pela revisão bibliográfica, foi empreendida pesquisa de campo junto a três instituições bancárias, a partir do ranking mostrado no item 5.2, baseada em questionário aplicado a profissionais ligados à área da comunicação ou sustentabilidade das mesmas.

Complementarmente, foi realizada a análise documental dos relatórios de sustentabilidade emitidos pelas mesmas instituições no ano de 2008.

2 – Evolução no cenário da Comunicação Organizacional

2.1 – Discussão conceitual

Para contextualizar o processo comunicacional das organizações diante do paradigma da sustentabilidade, já presente no dia-a-dia de organizações empresariais de diferentes portes e setores, é fundamental compreender a comunicação organizacional e seu atual papel na estratégia das empresas.

É através da comunicação que as organizações empresariais partilham com seus colaboradores seus objetivos e metas, levam aos consumidores seus diferenciais competitivos, produtos e serviços, entre outras ações.

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

Fábio França (2008) aponta para o fato de que, diante dos postulados empresariais da atualidade, um dos fatores primordiais do relacionamento passou a ser a comunicação, apontando sua importância vital como recurso estratégico de entendimento, persuasão e de negócios.

Porém, apesar de reconhecidamente estratégica, a comunicação organizacional ainda é alvo de interpretações confusas e divergentes. Em sua obra "Comunicação Empresarial: políticas e estratégias", Wilson Bueno (2009) procura homogeneizar o conceito de Comunicação Empresarial ou Comunicação Organizacional, alertando para a utilização de expressões vistas como sinônimos, mas que, na verdade, ultrapassam ou não contemplam seus limites, como Comunicação Corporativa ou Comunicação Institucional.

O autor define a Comunicação Empresarial ou Organizacional como o conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse.

Para Riel (1995), a comunicação organizacional engloba um grupo heterogêneo de atividades como relações públicas, estratégias organizacionais, marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa, enfim inúmeras

ações voltadas, fundamentalmente, para os públicos ou segmentos com os quais a organização se relaciona.

Cardoso (2006) advoga, porém, que as abordagens tradicionais no âmbito da comunicação empresarial enfocam como objetivo primordial da empresa a busca pela melhor mensagem e o melhor meio para estabelecer contatos com os públicos-alvo, seja para mudar modos de pensar, seja para influenciar decisões, ou ainda para envolver os funcionários na busca dos objetivos organizacionais e que essa visão se mostra demasiadamente simplista diante da complexidade da sociedade atual. O autor destaca que as empresas precisam entender a comunicação como um processo estratégico para a ação em uma realidade complexa, que visa à provocação de comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos do ponto de vista estratégico e que funciona, de maneira democrática, como disseminadora dos objetivos e dos valores culturais da empresa para públicos internos e externos.

2.2 – O papel estratégico da Comunicação Organizacional

Se a conceituação da Comunicação Organizacional ainda passa por um processo de consolidação, seus objetivos e sua importância estratégica na gestão empresarial já se encontram em uma etapa mais avançada de consenso entre os pesquisadores.

Cardoso (2006) afirma que os novos desafios enfrentados pelas organizações, principalmente nas duas décadas passadas, mudaram significativamente o enfoque da comunicação empresarial para uma visão mais estratégica.

Ao analisar os objetivos da Comunicação Organizacional, Corrêa (2005) afirma que, em sua essência, ela tem por função estabelecer os canais de comunicação e respectivas ferramentas para que a empresa fale da melhor maneira com seus diferentes públicos e advoga que todas as possibilidades de relacionamento com estes públicos devem estar integradas e alinhadas pela mesma visão estratégica, por um discurso uniforme e pela coerência das mensagens.

A mesma linha é adotada por Vigneron (2001) que afirma que a eficiência da presença humana nas organizações, mesmo nas mais robotizadas, está fundamentalmente associada à adoção de uma política de comunicação eficaz como parte de suas estratégias.

Belinazo e Arend (2007) reafirmam a importância estratégica da comunicação e alargam o espectro de sua influência apontando como responsabilidades do sistema de

comunicação das empresas possuir agilidade de respostas e flexibilidade na condução de ações relativas às demandas da natureza, buscar, juntamente com os demais setores da empresa, a melhoria contínua de produtos e serviços, formar e consolidar uma imagem comprometida com a promoção do bem-estar social e planejar criteriosamente a realização de projetos e eventos. Para os autores, a comunicação organizacional atua como uma cola, proporcionando coesão às atividades da corporação.

Outro fator que contribui para que a comunicação seja reconhecida como estratégica na gestão das organizações é a sua capacidade de reunir pessoas em torno de objetivos comuns.

Tal aspecto é apontado por Guimarães e Squirra (2007), que afirmam que, na era da informação, a maior e mais duradoura vantagem competitiva vem do conhecimento e depende fundamentalmente do domínio da informação em tempo real, do conhecimento das tecnologias digitais de comunicação e da segurança no dinamismo dos processos.

Os autores destacam que, para tanto, as empresas precisam reunir pessoas qualificadas, confiáveis e com elevado espírito de trabalho em equipe, capazes de atuar remotamente e ter ampla autonomia para tomada de decisões em relação às tarefas, afirmando que diante desse cenário, a comunicação organizacional é uma ferramenta fundamental para o sucesso das organizações.

Se os aspectos até aqui mencionados se apoiam em fatores operacionais para atestar o papel estratégico da comunicação, ainda é possível acrescentar sua importância na formação da imagem institucional das organizações.

Como afirma França (2008), a comunicação, além de seus aspectos institucionais, representa importante instrumento de facilitação de negócios e de projeção do conceito da organização na opinião pública.

2.3 – Construção da imagem

Como apontado anteriormente, o cenário organizacional hoje vivenciado é bastante diferente do que aquele configurado nos momentos que sucederam imediatamente a Revolução Industrial.

Os consumidores com maior representatividade e o fluxo intenso e constante de informações aumentam o valor da imagem e da reputação das organizações junto a seus públicos de interesse.

No cenário atual, as relações de poder e, consequentemente de influência, na lógica dos negócios se torna bem mais complexa do que nos tempos de baixa oferta e elevada demanda.

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

Para a autora, as ações organizacionais só adquirem sentido a partir da interação com os atores sociais. Nessa direção conclui que a comunicação atua na construção de sentidos, dando significado às decisões e acontecimentos organizacionais.

Pode então perceber que a comunicação tem seu foco de atuação ampliado. A ideia da comunicação meramente vista como instrumento de divulgação de produtos, serviços ou diferenciais competitivos se mostra insuficiente para dar conta da complexidade das relações comerciais.

Nessa mesma linha, Margarida Kunsch (2007) afirma que as organizações deverão, mais do que nunca, fazer uso de uma comunicação viva e permanente. A autora aponta para o fato de que uma filosofia empresarial restrita ao marketing não dará conta do enfrentamento dos grandes desafios da atualidade e afirma que as empresas terão que se valer de serviços integrados na área, pautando-se por políticas que privilegiem o estabelecimento de canais efetivos de diálogos com os diversos segmentos a elas vinculados.

Bueno (2009) é enfático ao afirmar que, para muitos segmentos, a comunicação (e aí inclui prestígio da marca, identidade corporativa, imagem e reputação, visibilidade na mídia, etc.) é um instrumento de inteligência que dá importante contribuição na formação de empresas líderes.

Tal visão é compartilhada por Cardoso (2006) ao afirmar que imagem pública das organizações passou a representar um fator estratégico tão importante quanto seus produtos e serviços. O autor defende que as empresas querem ser reconhecidas não apenas por sua marca ou por suas atividades específicas, mas por sua atuação como empresas cidadãs e que, nesse contexto, a comunicação ocorrerá não mais por meio de algo que se diz para um mercado passivo, mas pela qualidade das relações e pela credibilidade da empresa junto a seus públicos de interesse.

2.4 – O Processo de Comunicação nas organizações

Em meio às mudanças de cenário e à ampliação do papel da comunicação nas estratégias organizacionais até aqui apontadas, cabe uma reflexão acerca do próprio processo da comunicação.

A emersão do ciberespaço e das mídias digitais, sobretudo a popularização da Web, acrescenta a essa reflexão questões como interatividade, agilidade e abrangência. Diferentemente do que ocorria há alguns anos, uma mensagem postada por uma organização ou por um de seus públicos de influência na Web poderá ser lida, quase que instantaneamente, por milhares de pessoas ao redor do mundo.

Cardoso (2006) adverte que as constantes transformações ocorridas nos campos sociopolítico e econômico, além do avanço significativo das tecnologias de informação, têm colocado em xeque os fundamentos da comunicação empresarial e permitido a elaboração de novos enfoques, que mudam significativamente a maneira de se entender a informação e a comunicação na gestão dos negócios.

Para o autor, tais enfoques configuram uma nova dimensão da comunicação organizacional. Cardoso afirma que não se pode mais aceitar que o processo de comunicação, com seus modelos homogeneizados, verticalizados e com ênfase na instrumentalidade da comunicação, segundo os fundamentos matemáticos, cibernéticos e sistêmicos, seja a maneira mais pertinente para responder aos desafios da gestão estratégica das organizações em tempo de globalização.

Silva (2000) já propunha uma avaliação acerca dos fundamentos teóricos da comunicação. Ao refletir sobre o assunto, o autor coloca em destaque o que chamou de "trio básico emissão-mensagem-recepção", afirmando que uma mudança ocorre com a emergência da modalidade interativa de comunicação e que esta modalidade está tomando o centro da cena ocupado em todo o século XX pela modalidade comunicacional centrada na transmissão ou na distribuição.

Silva aponta que é necessário verificar a mudança ocorrida no estatuto do receptor em termos de participação-intervenção, a mudança de natureza das mensagens e a mudança de papel do emissor.

No que chama de "situação de interatividade", Silva afirma que emissor, mensagem e receptor mudam respectivamente de papel, de natureza e de status, e cita trechos da obra da pesquisadora francesa Marie Marchand, em especial em seus estudos sobre interatividade. Na visão da autora, transmitida por Silva, o emissor não mais propõe uma mensagem fechada, mas oferece um leque de possibilidades; o receptor não

está mais em posição de recepção clássica, uma vez que a mensagem só toma todo o seu significado sob a sua intervenção; e, por fim, a mensagem agora pode ser recomposta ou reorganizada pelas intervenções do receptor. Desta maneira, a autora defende que o esquema clássico da informação, que se baseava numa ligação unilateral emissor-mensagem-receptor, se acha mal colocado em situação de interatividade.

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

No modelo apresentado por Giacomini Filho e Caprino (2007) (Figura 1), e tomado como referência nesse estudo, reflete-se sobre as duas características iniciais que podem ser assumidas pela comunicação social.

Para os autores, ela pode ser unidirecional, quando o emissor (E) informa o receptor por intermédio de um agregado de meio (M) e mensagem (m), ou bidirecional, quando há, também, um retorno do receptor que alcance E.

Giacomini Filho e Caprino advogam que, no atual estágio da comunicação, esses limites básicos são extrapolados, assumindo um aspecto interativo. Nesta nova configuração, o receptor extrapola a interação com o M/m inicial para outros meios e mensagens (M'/m', M"/m"), de forma a configurar e reconfigurar sua relação com os meios e mensagens (interatividade midiática) e com si mesmo ou outras pessoas (interatividade social).

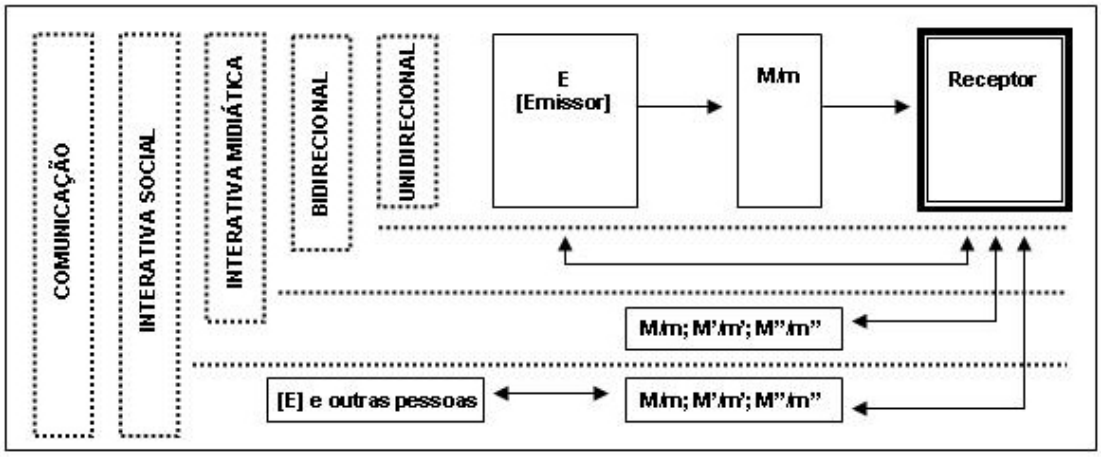


Figura 1 – Modelo do Processo Comunicacional – (GIACOMINI FILHO e CAPRINO, 2007). Fonte: http://www.metodista.br/poscom/cientifico/publicacoes/comunicacao-sociedade/revista-c-s/folder_listing?b_start:int=10

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

2.5 – A introdução da temática socioambiental e a emergência da comunicação digital

Ao se tentar estabelecer a trajetória da comunicação organizacional, dois aspectos surgem com destaque especial: a introdução de temáticas socioambientais no discurso das empresas e a apropriação das novas "TICs" – tecnologias de informação e comunicação.

Como afirma Giacomini Filho (2004), a maior pressão da sociedade e a crescente preocupação com os rumos do planeta trouxeram a temática da sustentabilidade para a agenda de muitas organizações empresariais, que passam a contemplá-la em seu processo de comunicação junto a seus *stakeholders*.

Bueno (2009) por sua vez destaca que a incorporação das práticas modernas de governança corporativa, a valorização da responsabilidade socioambiental, as novas tecnologias e a emergência de questões como a sustentabilidade têm exigido um novo perfil para a comunicação e para seus gestores.

Ao refletir sobre as questões socioambientais no ambiente empresarial, Corrado (1994) afirma que o cenário exige que as empresas reavaliem a maneira como fazem muitas coisas, inclusive como se comunicam com seus públicos: Empregados, Clientes e Sociedade.

Essa visão é compartilhada por Cabestré, Graziadei e Polesel Filho (2008). Os autores destacam que o século XXI impulsionou o investimento em responsabilidade social e afirmam que, no que diz respeito à área de comunicação, podem-se inferir algumas importantes mudanças como a abertura de espaços para profissionais que possuam habilidades específicas no processo de relacionamento com os públicos e na condução de projetos socioambientais, a necessidade de adoção de atitudes proativas

frente às questões sociais e ambientais e a integração da comunicação. Os autores ainda advertem que, no atual ambiente organizacional, predomina a busca ansiosa pela informação e que, desta maneira, os dirigentes das organizações precisam deixar de utilizar os processos de comunicação apenas de maneira ocasional, mas assumi-los como parte fundamental na estratégia das empresas.

Em termos de apropriação das mídias digitais e novas TIC's pela comunicação organizacional, tem-se que essa mudança encontra contexto apropriado no que Castells (1999) define como "Era da Informação". Segundo o autor, as realidades vivenciadas nesse contexto transformaram as relações nas mais diversas esferas da sociedade e a maneira de atuar das organizações empresariais foi profundamente atingida. As novas tecnologias de informação e comunicação "aproximaram distâncias" e "abreviaram o tempo".

Terra (2008) afirma que a comunicação digital alterou, em grande parte, a maneira como as organizações se comunicam e se relacionam com seus públicos de interesse. Segundo a autora, com o uso das mídias digitais, os padrões de bidirecionalidade, instantaneidade e desintermediação pretendidos pela comunicação foram atingidos e o crescimento do poder dos usuários evidenciou a vulnerabilidade das organizações frente à sua participação, colaboração e interação.

Corrêa (2005) conceitua a comunicação digital como o uso das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TIC's), e de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de Comunicação Integrada nas organizações. A autora reflete sobre a ampla e acelerada mudança que essa absorção trouxe para o processo de comunicação organizacional e ressalta a abertura de todo um campo de criatividade, dinamismo e inovações dela advindo.

E é em termos de inovação que Santa Cruz (2009) também posiciona a contribuição das mídias digitais. Para o autor, vivenciamos um modo informacional de desenvolvimento, onde a fonte de produtividade está na tecnologia de geração de conhecimentos, de processamento de informação e de comunicação dos símbolos. Na sua visão, a inovação depende fortemente do trabalho em rede e se estabelece pelos fluxos comunicacionais que formam a própria estrutura da rede.

A pesquisadora Sandra Pereira (2009), por sua vez, avalia a contribuição da comunicação digital de maneira mais ampla e afirma que as TIC's trazem para as empresas, por exemplo, a capacidade de se comunicar com mais facilidade e a custos mais reduzidos, independentemente do tempo e da localização geográfica Para a autora,

essa modalidade aumenta a quantidade de comunicações existentes na empresa e facilita os processos de captação, armazenamento e gestão de informações, possibilitando maior controle e respostas mais imediatas às demandas externas.

Como mostram os diversos estudos já realizados e aqui apresentados, tanto a introdução da temática socioambiental quanto a adoção das mídias digitais representaram mudanças significativas nas práticas comunicacionais das organizações e a Web é um espaço privilegiado para que essas transformações se materializem.

2.6 - A Web na comunicação das organizações – motivadora e facilitadora

Com o crescimento da Web e sua apropriação pelas empresas, pode-se notar uma dupla influência da rede na comunicação empresarial.

Ao mesmo tempo em que "abre" as portas da empresa para um número muito maior de interessados em com ela interagir, assumindo um papel de motivadora da inclusão de novos públicos, a Web facilita o relacionamento "empresa – *stakeholders*" na medida em que gera a possibilidade dessas organizações utilizarem as funcionalidades das mídias digitais na melhoria de seu processo comunicacional.

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

Para melhor se compreender a força da Web na interação entre a empresa e seus públicos, cabe referenciar algumas características inerentes ao ciberespaço. Pierre Levy (1998) destaca que a comunicação interativa e coletiva é a principal atração desse "ciberespaço", que o autor conceitua como um "*metamédium*". Segundo Levy, no ciberespaço se agrupam a informática à distância, o telefone, o correio, a imprensa, a edição de livros, de música, de vídeos, de jogos interativos, o rádio, a televisão, os mundos virtuais, além de dispositivos interativos e coletivos.

Terra (2005) faz uma ampla reflexão acerca da Web no processo comunicacional e lista algumas peculiaridades da mesma como: a publicação de um para muitos, permitindo a disseminação da informação; o diálogo de um para um ou de muitos para muitos, com características de bidirecionalidade (mão-dupla) e interatividade; a conectividade, permitindo a transferência de informações entre computadores; a heterogeneidade, uma vez que utiliza diferentes sistemas operacionais e computadores

que podem ser interconectados; a navegação por meio do hipertexto, caracterizando a comunicação não linear; a instantaneidade e a velocidade; a comunicação em rede; a disponibilidade das informações 24 horas por dia, sete dias por semana, 365 dias por ano; o alcance mundial; a busca e consulta rápida e facilitada; a personalização; e a característica de mídia de massa e dirigida ao mesmo tempo.

Todas essas características reforçam o papel da Web como facilitadora e motivadora do processo comunicacional das organizações. A mesma autora ainda aponta algumas vantagens da rede como ferramenta de relacionamento organizacional. Dentre elas: a transformação do modelo comunicacional que se baseava na direção emissor-receptor para um modelo dialético e mais horizontalizado; a facilitação da comunicação não presencial; a transformação da vida empresarial baseada, sobretudo, na descentralização de informações e de decisões; e a interatividade, à medida que permite um retorno mais imediato dos receptores da mensagem.

Terra advoga, assim, que o relacionamento organizacional via Web permite que a empresa tenha um meio a mais para a divulgação institucional e para a construção de reputação, além de ser uma ferramenta que complementa as ações planejadas nos demais veículos de comunicação.

Cabe ressaltar, porém, que, se por um lado as funcionalidades da Web e das mídias digitais representam uma contribuição ao relacionamento das organizações com seus públicos, essa "Comunicação Digital", para ser efetiva, necessita estar incorporada a uma visão estratégica da comunicação na organização. Corrêa (2005) afirma que não se pode pensar a Comunicação Digital sem uma visão de seu planejamento integrado e alinhado à estratégia global da organização.

Terra (2005) aponta algumas fraquezas da Web. Fraquezas essas consideradas pela autora como contornáveis. Dentre elas: a inadequação e a complexidade para determinados públicos, os custos iniciais de implantação e a necessidade de atualizações constantes.

3 - A emergência do paradigma da Sustentabilidade

As discussões acerca da sustentabilidade estão muito presentes neste início de século, tanto no meio empresarial quanto nas demais esferas da sociedade.

Fritjof Capra (2003), na obra *As Conexões Ocultas*, relata que o conceito de sustentabilidade foi criado no começo da década de 1980 por Lester Brown.

Segundo o autor, Lester definiu a sociedade sustentável como aquela que é capaz de satisfazer suas necessidades sem comprometer as chances de sobrevivência das gerações futuras. Alguns anos depois, o relatório da Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento, também conhecido por "Relatório Brundtland", adotou a mesma base para sua conceituação.

Porém, foi no ano de 2002, na Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável realizada em Johanesburgo, que o conceito da sustentabilidade ganhou contornos mais abrangentes.

A Declaração de Johanesburgo menciona, em seu artigo 5º, o que chama de pilares interdependentes e mutuamente apoiados do desenvolvimento sustentável – desenvolvimento econômico, desenvolvimento social e proteção ambiental.

Sobre esses três pilares, chamados originalmente pela Consultoria Sustainability[1] de *Triple Bottom Line*, é que se apoiam as ações de sustentabilidade adotadas pelas organizações empresariais, em diferentes níveis, abrangências e focos. E é também baseado nesta conceituação que este trabalho se desenvolve, considerando como sustentabilidade a capacidade de uma empresa atuar de maneira economicamente sólida, porém assumindo sua responsabilidade socioambiental, contribuindo para o desenvolvimento de uma sociedade mais equilibrada e capaz de usar de maneira racional os recursos naturais disponíveis.

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

---

[1] Sustainability - Consultoria internacional, fundada em 1987, na Inglaterra, especializada em estratégias de sustentabilidade e reconhecida pela criação do conceito do "*Triple Bottom Line*", que relaciona a sustentabilidade ao tripé formado pelos aspectos econômicos, sociais e ambientais. O conceito de "*Triple Bottom Line*" tem frequentado, a partir de então, diversos trabalhos científicos e técnicos. Disponível em: www.sustainability.com; acesso em 11/01/2010

3.1 - Responsabilidade social empresarial, sustentabilidade e suas demandas comunicacionais

Vivemos um momento de grandes transformações, quando a gestão empresarial é desafiada a lidar com novos paradigmas e desafios. Esse período, marcado especialmente pelas preocupações ambientais e pelas crescentes desigualdades sociais, tem levado alguns atores da sociedade a questionarem o atual modelo de desenvolvimento. É diante desse cenário que a sustentabilidade empresarial ganha espaço.

O aumento da importância e do poder de algumas organizações, cujo faturamento supera o PIB de muitas nações, e o impacto causado por suas operações em termos de consumo de recursos naturais, emissões de poluentes, influências culturais, entre outros, exigiram uma reflexão acerca de seu papel perante a sociedade.

Ao refletir sobre essas questões, Tachizawa (2002) destaca a expansão da consciência coletiva com relação ao meio ambiente e à complexidade das atuais demandas socioambientais e afirma que a sociedade repassa às organizações parte de suas preocupações, induzindo-as a um novo posicionamento.

Srour (1998) aponta que o fato das contrapartes da empresa disporem de certa soma de poder permite que elas se mobilizem para retaliar a empresa que desrespeitar normas básicas do trato com o público e destaca que reconhecer tal fato representa um passo decisivo para a "saúde" das empresas.

Nesse cenário de transformações e desafios à gestão, a comunicação assume papel fundamental.

Andrade e Abreu (2003) apontam que, dentro do conceito de sustentabilidade, a transparência de informações das empresas, sobretudo as ambientais, é considerada fundamental.

Essa visão é reforçada por Santa Cruz (2009). O autor afirma que pensar o lugar da comunicação, em tempos de mudanças e inflexões de paradigmas, especialmente no que diz respeito à gestão empresarial, é importante para entender seu papel em relação à sustentabilidade e à responsabilidade social empresarial.

Santa Cruz considera que a Comunicação está no coração das estratégias de sustentabilidade, assumindo uma transversalidade que nunca antes tinha tido e permitindo dar visibilidade, valorizar e prolongar os compromissos assumidos pela empresa em direção ao ambiente e ao social. Segundo o autor, essa centralidade da Comunicação não se limita ao uso intenso das ferramentas comunicacionais ou a um

esforço exacerbado de construção de imagem institucional, mas assume um aspecto dialogal com diferentes públicos.

A Pesquisa Responsabilidade Social das Empresas – Percepção do Consumidor Brasileiro[2], realizada no ano de 2005 pelos institutos Ethos e Akatu[3], revelou que 78% dos consumidores brasileiros levavam em conta a responsabilidade corporativa na hora de comprar seus produtos, 37% estavam dispostos a "premiar" empresas responsáveis e 29% afirmavam "punir" aquelas que adotavam práticas não responsáveis.

Essa realidade propõe a necessidade das organizações encararem seu papel social como condição para a manutenção de sua competitividade e presença no mercado.

O que se percebe é que a compreensão acerca desse papel social das empresas também tem passado por questionamentos e ganhado novos contornos. Em determinados momentos, onde o modelo de desenvolvimento tinha foco apenas no crescimento econômico, as empresas acreditavam que sua responsabilidade social se limitava ao provimento, dentro dos aspectos legais, de lucro aos seus acionistas.

Essa visão é ampliada no modelo de Responsabilidade Social Corporativa – RSC - proposto por Carroll e Buchholtz (2006), que estabelece quatro diferentes categorias para a RSC: Econômica, Legal, Ética e Filantrópica.

Na análise dessas categorias, o modelo proposto aponta:

- Econômica - Que a empresa seja rentável, pois essa é a base sobre a qual as demais responsabilidades se apoiam. Que ela possa maximizar suas vendas, minimizar seus custos, tomar decisões estratégicas firmes, estar atenta para a distribuição de lucros e prover os investidores com adequados e atrativos retornos de seus investimentos.
- Legal – Que obedeça à lei. A lei é a codificação que a sociedade faz do certo e do errado. A empresa deve agir segundo as regras do jogo, obedecendo todas as leis e acatando todas as regulamentações.
- Ética - Que a empresa atue de maneira ética. A empresa deve sempre fazer o que é certo, justo e lícito, evitando causar danos ou realizar práticas questionáveis.

---

[2] Relatório com a metodologia e resultados da pesquisa disponível para download em http://www.akatu.net/akatu_acao/publicacoes/perfil-do-consumidor acessado em 10/01/2010.

[3] Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social – criado em 1998, é uma organização brasileira sem fins lucrativos cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável. Instituto Akatu - associação civil brasileira criada em 2001, sem fins econômicos ou lucrativos, cuja missão é conscientizar e mobilizar o cidadão brasileiro para seu papel de agente transformador, enquanto consumidor, na construção da sustentabilidade da vida no planeta.

- Filantrópica: Que seja uma empresa-cidadã, contribua com recursos para a comunidade, melhore a qualidade de vida e apoie programas de suporte à comunidade – educação, saúde, cultura, artes e cidadania.

Outros autores como Drucker, Certo e Peter seguem a mesma linha, ampliando o papel social das empresas para além de seus compromissos com os acionistas.

Para Drucker (1981), a sociedade não pode ser considerada apenas como o cenário onde funciona a empresa. O autor afirma que empresas são um órgão dessa sociedade e cumprem uma determinada função social. Na visão de Drucker, essa realidade exige que os administradores assumam responsabilidade pelo bem comum, que subordine suas ações a um padrão ético de conduta e que restrinja seus interesses pessoais e sua autoridade sempre que seu exercício possa violar o bem comum e a liberdade individual.

Certo e Peter (1993) definem a responsabilidade social como o grau em que os administradores de uma organização realizam atividades que protejam e melhorem a sociedade além do exigido para atender aos interesses econômicos e técnicos da organização. O que equivale a dizer que a responsabilidade social da corporação envolve a realização de atividades que podem ajudar a sociedade mesmo que não contribuam diretamente para o lucro da empresa.

Essa ampliação do conceito de responsabilidade social ganhou novos e ampliados contornos a partir da emergência das questões ambientais e da consolidação das mídias digitais, sobretudo a Web, como ferramenta de interação entre a empresa e seus *stakeholders*.

Ao definir responsabilidade social, Bueno (2003) já insere aspectos relacionados à preservação ambiental e ao relacionamento das organizações com seus públicos de interesse. Para o autor, a Responsabilidade Social é o exercício planejado e sistemático de ações, estratégias, e a implementação de canais de relacionamento entre uma organização, seus públicos de interesse e a própria sociedade, tendo em vista:

- Contribuir para o desenvolvimento social, pelo respeito ao ser humano, independente de suas opiniões e crenças, pela valorização da diversidade cultural e pela defesa irrestrita da liberdade de pensamento e expressão;
- Propiciar condições ideais de trabalho para os seus colaboradores, além de remuneração justa, capacitação profissional, realização pessoal e estímulo ao diálogo e à participação no processo de tomada de decisões;
- Assumir a transparência e a ética como atributos fundamentais, tomando o

interesse coletivo como a referência maior na condução dos negócios;

- Preservar o meio ambiente, privilegiando a gestão de recursos e a oferta de produtos não agressivos à natureza;
- Praticar a excelência na fabricação de produtos e na prestação de serviços, tendo em vista os interesses, expectativas e demandas de seus consumidores ou usuários. Mais do que excelentes, no entanto, estes produtos ou serviços têm que ser éticos, ou seja, não podem, por seu consumo ou utilização, acarretar prejuízos aos consumidores/usuários;
- Implementar projetos que visem ao desenvolvimento científico e cultural (aqui incluídas as artes em geral), esportivo, educacional e comunitário.

3.2 - Sustentabilidade, ampliação da visão responsável

Apesar da assimilação das empresas quanto à sua necessidade de inserção nas questões sociais, a grande preocupação da sociedade com as questões ambientais teve papel fundamental como alavanca no processo de estabelecimento de um novo paradigma.

As ações da Comissão Mundial das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, que culminaram na criação da Carta da Terra[4], despertaram a sociedade para a necessidade de estabelecimento de uma nova forma de desenvolvimento que focasse não apenas os aspectos econômicos, mas garantisse a sustentabilidade da vida no planeta.

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

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

Andrade e Abreu (2003) apontam o *Triple Bottom Line* como uma nova forma de comportamento, que emergiu da convergência das dimensões econômica, ambiental

4 A Carta da Terra é uma declaração de princípios fundamentais para a construção de uma sociedade global no século XXI, que seja justa, sustentável e pacífica. Foi idealizada pela Comissão Mundial das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento no ano de 1987 e concluída no ano 2000. *www.cartadaterrabrasil.org*

e social no planejamento estratégico das empresas. Para os autores, dentro do contexto da agenda de sustentabilidade, a questão básica do *Triple Bottom Line* consiste em aproveitar os recursos do setor privado nestes novos imperativos sociais e econômicos, sem comprometer o meio ambiente, e, idealmente, aumentar os rendimentos econômicos e criar valor para a empresa.

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

Na visão dos autores, ao balizar suas condutas em prol da sustentabilidade, as empresas objetivariam a redução dos riscos e das incertezas, almejando assim equilibrar os interesses da empresa com os de múltiplos *stakeholders*, interesses esses considerados díspares por natureza.

Vilaça e Oliveira advogam que o conceito de sustentabilidade, apenas ao considerar o uso dos recursos escassos do planeta, já evoca a necessidade de promoção do diálogo, da abertura de canais eficazes para a interlocução empresa/sociedade.

3.3 - Demandas comunicacionais e a reputação corporativa

Ao avaliarmos o papel da comunicação diante do paradigma da sustentabilidade empresarial, várias demandas podem e devem ser consideradas.

É possível identificar aspectos como a necessidade de negociação das organizações com seus públicos de interesse, a necessidade de formação de consciência e a mudança de postura de colaboradores e fornecedores, entre outros.

Fica claro que as organizações precisam adotar formas de comunicação que ultrapassem a divulgação de seus produtos e serviços, assim como a promoção de seus diferenciais competitivos.

Essa tarefa sugere mudanças em vários componentes básicos do processo de comunicação das organizações.

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

Tais fatos, segundo Scholes e Clutterbuck (1998), podem ser atribuídos à busca pela construção e pelo merecimento de uma boa reputação corporativa, fator fundamental para a sobrevivência das empresas em um cenário marcado pela globalização dos mercados e pela competitividade crescente.

Se por um lado a busca de aceitação da sociedade e a tentativa de construção de uma boa reputação por parte das empresas passam necessariamente pela tratativa das temáticas socioambientais junto aos seus *stakeholders*, essas organizações não podem limitar-se ao discurso, sem adotar, de maneira efetiva, práticas sustentáveis.

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

Andrade (2008) considera que o próprio vigor do processo da sustentabilidade nas organizações pode ser potencializado pelo desempenho da ação comunicativa e da dinâmica estabelecida entre seus sujeitos.

Ao refletir sobre a questão, Bueno (2009) destaca que, pouco a pouco, as organizações vêm se dando conta de que os chamados ativos intangíveis têm um valor crescente no mundo dos negócios e, gradativamente, vêm dedicando a eles a atenção devida. O autor afirma que a força da marca, a imagem ou reputação, a inovação, o chamado capital humano ou intelectual, a cultura organizacional, o relacionamento com os *stakeholders*, a responsabilidade social, entre outros, são, hoje, atributos constituintes do valor da organização.

Dessa maneira, Bueno advoga que a sustentabilidade pressupõe uma nova "cultura de comunicação" para as organizações, em suas dimensões interna e externa. Para o autor, essa cultura deve ser moldada com base em alguns pressupostos como o relacionamento com os múltiplos *stakeholders*, o compromisso com a ética e a transparência, e a adoção de uma perspectiva transformadora, associada a um processo pedagógico que não se confunda com mero adestramento ou subjugação.

O aspecto dialogal da comunicação diante do paradigma da sustentabilidade também é referenciado por diversos autores como Andrade, Barbieri e Cajazeira.

Barbieri e Cajazeira (2009) consideram que a responsabilidade social das empresas, entendida como um meio para contribuir como o desenvolvimento sustentável, estabelece novos requerimentos para a comunicação empresarial. Para os autores, os objetivos a serem alcançados vão além da prestação de contas para acionistas, trabalhadores, consumidores, fornecedores, autoridades governamentais, comunidades do entorno ou associações de ativistas. A comunicação que se processa por meio de diálogo com as partes interessadas constitui uma etapa importante do processo de planejamento estratégico, pois identifica ameaças e oportunidades nas dimensões econômicas, sociais e ambientais da sustentabilidade. Para isso é necessário desenvolver uma nova sensibilidade para com as demandas das partes interessadas.

Barbieri e Cajazeira afirmam que a comunicação unilateral, na qual a empresa decide com exclusividade o que o público deve saber a respeito dos seus produtos e serviços, suas operações e seus impactos econômicos, sociais e ambientais, já faz parte da história e que se faz necessário o estabelecimento de uma comunicação baseada em diálogos com as partes interessadas.

Andrade (2009) reflete que os processos de comunicação devem ser pensados a partir do conceito da comunicação como recurso, e não exclusivamente como ferramenta para a gestão estratégica. O autor aponta que a comunicação é um elemento fundamental nos processos de mobilização para a sustentabilidade e mecanismo para compartilhamento de valores e significados, defendendo que o processo comunicacional deve ser estabelecido sempre a partir de um caráter dialógico, em lugar de se usar ferramentas de transmissão de informação como quem impõe verdades incontestáveis.

Segundo Andrade, é pelo diálogo que ocorre a evolução do nível de consciência dos indivíduos.

Ao avaliar a relação entre a sustentabilidade e a reputação organizacional, Vilaça e Oliveira (2008) destacam a importância da comunicação. Para os autores, a sustentabilidade é, mais do que um princípio de gestão, um elemento essencial para a reputação das empresas. Para tanto, não se pode prescindir da comunicação, que precisa ser confiável, pautar-se pela verdade e transparência e se articular com os macrointeresses sociais. Villaça e Oliveira advogam que cabe à comunicação sensibilizar, informar e criar um ambiente propício ao diálogo e à interação.

3.4 - Ampliação das mensagens e ampliação dos públicos

Diante desse cenário, onde a sustentabilidade é o novo paradigma e a comunicação assume papel fundamental nas estratégias organizacionais, fica difícil afirmar se a ampliação das mensagens motivou a inclusão de novos públicos no processo comunicacional das organizações ou se a maior interação dessas organizações com seus diversos públicos de interesse despertou a necessidade da discussão de novas temáticas. De qualquer maneira, é inegável que ambos, públicos e mensagens, foram ampliados em função da sustentabilidade.

Almeida, Fontes e Martins (2000) defendem que os públicos passaram a ter maior influência sobre as organizações, obrigando-as à discussão de determinados temas. Porém, apontam que a discussão de aspectos como nível de emprego, utilização de recursos naturais, produção de dejetos, aumento do tráfego, da poluição, entre outros, levaram à maior expressão e organização dos agentes da sociedade, aumentando o poder de pressão desses atores nas estratégias das empresas.

Ao refletir sobre a questão, Cardoso (2006) menciona o fenômeno da globalização, destacando que os processos macroeconômicos trazem como condição crucial para o gerenciamento das operações produtivas e comerciais a rápida difusão de novos meios de comunicação e tecnologias da informação. Para o autor, tais dimensões técnicas potencializam a ação articulada de públicos mais amplos em termos econômicos e políticos, num leque que abrange consumidores em escala mundial, imprensa nacional e estrangeira, comunidades, acionistas, sindicatos, fornecedores e autoridades, entre outros.

Cardoso afirma que esses públicos passaram a ter importância estratégica, mencionando ainda que os mesmos apresentam demandas não só de produtos e serviços, mas também de diálogo. Dessa maneira, as estratégias organizacionais estariam comprometidas com processos comunicacionais agregados às comunidades com seus membros, aos trabalhadores, às agências reguladoras que cobram das empresas eficiência e qualidade e aos consumidores cada vez mais exigentes e amparados pelos códigos de sua defesa.

4 – Públicos, *Stakeholders* e os relacionamentos corporativos

Ao refletirmos sobre a comunicação organizacional inserida num contexto onde a sustentabilidade é o paradigma, evidencia-se o conceito de relacionamento.

Mais que entender o processo comunicacional apenas como um conjunto de ações para a transmissão das mensagens corporativas ou mesmo como uma via de mão dupla para o estabelecimento do diálogo da empresa com seus clientes, fornecedores e colaboradores, as empresas precisam considerar o potencial articulador e motivador da comunicação na criação e manutenção de relacionamentos produtivos e duradouros.

Ao discutir a Teoria das Relações Públicas, Grunig (2009) afirma que essas relações devem ser encaradas como atividades de vinculação da organização com seus *stakeholders* e não como um conjunto de atividades para a transmissão de mensagens, elaboradas para proteger a organização dos seus públicos.

O autor afirma que as empresas, para obterem sucesso em suas missões e objetivos, necessitam compreender os interesses que os seus públicos têm e buscar estabelecer um ambiente de negociação e colaboração que permita conciliar as múltiplas expectativas, e ainda que a comunicação é uma das formas mais eficazes para tal. Para Grunig, as empresas que se comunicam bem com os públicos com os quais se relacionam sabem o que esperar desses públicos, e os públicos sabem o que esperar delas.

Ao avaliar o aspecto do relacionamento da empresa com seus públicos, podemos compreender que esse se estabelece quando há algum tipo de influência entre as partes. Essa influência pode partir dos públicos, quando estes de alguma maneira afetam as operações da organização, ou ainda da organização, quando suas operações têm consequências na vida das pessoas.

Preston e Post (1975), ao discutirem a Responsabilidade Social Empresarial, apresentam a ideia de interpenetração, baseada nos relacionamentos corporativos. Para os autores, nem as organizações nem os públicos são independentes, mas existe entre eles certa responsabilidade. Preston e Post preferiram utilizar o conceito de Responsabilidade Pública no lugar da Responsabilidade Social, por julgarem que o termo sociedade é muito abrangente e vago. Assim, definem que a organização responsável é aquela que assume as consequências de suas influências efetivamente sobre os públicos com os quais se relaciona.

Ainda na linha do relacionamento com os públicos, os autores apontam que as organizações responsáveis buscam estabelecer uma comunicação de mão dupla e que, se essa comunicação for eficaz, serão construídos bons relacionamentos.

Um aspecto fundamental a ser considerado pelas organizações na gestão do relacionamento com seus diferentes públicos é a existência de diferentes objetivos, muitas vezes conflitantes.

Grunig (2009) defende, porém, que a incorporação dos objetivos dos públicos na missão da organização permitirá que, no longo prazo, ela conquiste de maneira mais eficaz seus próprios objetivos.

Ao avaliarem a questão dos objetivos dos públicos sob a ótica da Responsabilidade Social Corporativa, Oliveira, Andrade e Marques (2006) afirmam que essa responsabilidade reflete o comprometimento da gestão da empresa com a realização de atividades que, mesmo não estando ligadas ao objeto social dos seus negócios, são priorizadas pela organização, com o objetivo de atingir a melhoria da qualidade de vida de seus empregados e da sociedade, adotar os valores éticos por ela defendidos, agir de maneira ambientalmente correta, bem como garantir a própria continuidade da empresa.

França (2009) advoga que os públicos representam a rede primária da interação empresa-sociedade, constituindo-se, assim, no objeto central das redes de relacionamentos corporativos. Segundo o autor, são múltiplos e de diversos tipos os relacionamentos das organizações com seus públicos, por isso torna-se fundamental a compreensão profunda dos diversos elementos norteadores dessas relações.

França alerta ainda para os riscos de se minimizar a abrangência do termo relacionamento, tendo como foco apenas a construção da imagem e da reputação da empresa, e aponta para a necessidade de se dar sentido aos relacionamentos com os públicos e à comunicação que deles advém.

4.1. – O conceito de públicos

Como se pôde notar, mais que apenas focar seus acionistas ou consumidores, as empresas assumem relações cada vez mais complexas com diferentes públicos.

Esses públicos são caracterizados por diferentes relacionamentos com as organizações, diferentes interesses, diferentes envolvimentos e diferentes demandas por informação.

Desta forma, é possível afirmar que a comunicação das empresas precisa levar em conta essa diversidade a fim de atingir seus propósitos comunicacionais. Não parece viável que uma comunicação única seja capaz de atingir todos os receptores com suas inúmeras particularidades.

França (2003) ressalta a importância da identificação dos públicos para o estabelecimento de bons relacionamentos. O autor destaca que a categorização "geográfica" dos públicos apenas em internos, externos e mistos não se alinha com os atuais objetivos da comunicação, cada vez mais dirigida a segmentos específicos, e advoga a necessidade de se adotar um critério que permita identificar o quanto e em que grau determinado público contribui para a constituição da organização e sua viabilização.

França afirma que o êxito de qualquer programa de comunicação baseia-se na sua propriedade de atingir os públicos a que é destinado e de provocar respostas esperadas e verificáveis. O autor destaca que, para se assegurar resultados efetivos e duradouros na comunicação, é obrigatório o conhecimento detalhado dos públicos aos quais ela é dirigida e que, no caso das organizações, é indispensável o conhecimento profundo e o mapeamento dos públicos de interesse da organização, ao se programar as mensagens que lhes serão enviadas.

Oliveira (2009) avalia que as áreas de comunicação e marketing costumam utilizar o termo público para designar o grupo de pessoas para o qual destinam uma mensagem, seja ela institucional ou mercadológica. Porém, a autora considera que, diante de um cenário em constante transformação, em que se enfatizam conceitos como responsabilidade social, democracia e cidadania, o próprio termo público está sendo questionado.

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

Oliveira aponta ainda que cada indivíduo que compõe a sociedade exerce diferentes papéis e, mesmo em relação às organizações, pode manter com ela diferentes formas de relacionamento, ou seja, o indivíduo pode ser colaborador da empresa e, ao

mesmo tempo, membro da comunidade onde ela está inserida ou ainda um consumidor de seus produtos.

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

4.2 – Ampliação de foco para os *stakeholders* e sua categorização

Apesar das diferentes visões acerca da conceituação de públicos, parece evidente que as interações vivenciadas entre as organizações e os múltiplos atores sociais são marcadas por demandas diversas.

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

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

A "Teoria dos *Stakeholders*", formulada por Freeman, postula que a ideia de que as empresas não possuem responsabilidades senão em relação aos acionistas deve ser substituída pelo conceito de relação fiduciária da empresa com o conjunto de suas partes interessadas.

Desta maneira, mais que apenas com clientes e *prospects*, as empresas devem se preocupar em comunicarem-se e engajarem-se também com seus colaboradores, fornecedores, órgãos governamentais, sindicatos, associações, ONGs, comunidades vizinhas e quaisquer outros públicos com os quais troquem algum tipo de influência.

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

Para Almeida, Fontes e Martins (2000), a identificação dos *stakeholders* é passo fundamental para o sucesso das estratégias organizacionais. Os autores apontam para a existência de três diferentes grupos de *stakeholders*:

- Agentes - que direcionam, operam, administram, sustentam, ou de qualquer outra forma, contribuem para o desenvolvimento, estabelecimento e operação da organização;
- Beneficiários - aqueles que lucram ou esperam lucrar a partir da evolução das atividades da organização e beneficiários secundários relacionados a eles;
- Vítimas - aqueles que, direta ou indiretamente, sofrem "perdas" consequentes da atuação da organização.

A capacidade de identificar seus *stakeholders* e, sobretudo, de conhecer suas demandas constitui-se num aspecto fundamental para o sucesso das organizações, sobretudo em seus esforços comunicacionais.

Almeida, Fontes e Martins (2000) consideram que a teoria dos *stakeholders* seja atraente pelo alargamento que induz à visão organizacional, porém alertam para a dificuldade de se definir os *stakeholders* de forma mais precisa ou sistemática.

Os autores afirmam que a principal contribuição da teoria dos *stakeholders* é a incorporação de uma visão pluralista sobre os interesses em jogo na constituição dos objetivos e padrões de comportamento de uma organização e que, para que essa visão seja consolidada, torna-se fundamental a identificação e categorização de seus *stakeholders*.

Num estudo desenvolvido por Dias e Rodrigues (2002) são apontadas diversas categorizações para os *stakeholders* como: genéricos ou específicos; primários ou secundários; possuidores de capital ou de atributos menos tangíveis; participantes de relacionamentos com a empresa de forma voluntária ou involuntária; provedores de recursos ou dependentes da empresa; etc.

Mitchell (1997) por sua vez, categoriza os *stakeholders* por aquilo que chama de atributos-chave de urgência, legitimidade e poder.

Grunig (2009) também destaca a importância de se estabelecer uma categorização entre os diversos *stakeholders*.

O autor diferencia os termos *stakeholders* e públicos. Para Grunig, *stakeholder* é todo indivíduo ou grupo que pode influenciar ou ser influenciado pela atuação de uma organização. Porém, enquanto ocupa papel passivo, apenas sofrendo as influências da

organização, deve ser considerado como público latente. É no momento em que os *stakeholders* se tornam mais conscientes e ativos, que assumem o status de públicos.

Assim, Grunig afirma que, após identificar seus *stakeholders*, a organização deve classificá-los ou atribuir-lhes grau de importância para indicar seu impacto na organização.

Em sua visão, a organização deve prestar atenção a todos os *stakeholders*, porém deve dedicar a maior parte de seus recursos aos públicos ativos, uma vez que esses se comunicam com e a respeito da organização, tanto diretamente, como por meio de outras fontes, boicotando produtos, apoiando regulamentações governamentais, opondo-se a aumento de preços ou integrando-se a grupos ativistas contrários à sua atuação.

4.3 - Aspectos comunicacionais a serem contemplados no relacionamento com os diferentes *stakeholders*

A importância central do mapeamento e categorização dos *stakeholders* mostra-se intimamente relacionada à necessidade das organizações estabelecerem relacionamentos efetivos e harmoniosos com todos os grupos sobre os quais exercem ou dos quais recebem algum tipo de influência.

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

Segundo Dawkins (2004), esse desafio torna-se mais complexo na medida em que diferentes *stakeholders* possuem diferentes expectativas, necessitam de diferentes informações, e principalmente, respondem de maneira diferente aos diferentes canais de comunicação disponíveis.

Scholes e Clutterbuck, em seu artigo "*Communication with Stakeholders: An Integrated Approach*", de 1998, afirmavam que a questão central para as empresas, em termos de comunicação, não é se devem se comunicar com este ou aquele grupo de *stakeholders*, mas sim a forma de gerir a comunicação com esses grupos.

Apontaram ainda que, na "Era dos *Stakeholders*", é necessário que as empresas revejam a abordagem da comunicação como um todo, a começar por três áreas de maior impacto: estratégia, valores e estrutura.

Em termos de estratégia, consideram que deva existir uma visão de como as necessidades dos vários *stakeholders* somam-se ou conflitam entre si e apontam para a necessidade de manutenção de um diálogo construtivo entre a empresa e estes *stakeholders*.

Em termos de valores, os autores apontam como fundamental o estabelecimento de um conjunto que englobe tudo o que a organização faz, desde a estratégia, as políticas, estrutura, estilo de gestão e assim por diante. Alertam para o fato de que, onde a comunicação com todos os *stakeholders* não está apoiada em valores consistentes, as empresas aumentam a sua exposição à perda de credibilidade.

Por fim, em termos de estrutura, consideram a forma como o processo de comunicação com os stakeholders é gerido. Segundo Scholes e Clutterbuck, a falta de uma estratégia integrada de comunicação e, ao mesmo tempo, capaz de respeitar a segmentação dos *stakeholders*, pode gerar crises, afetando a imagem das organizações.

Os autores apontam ainda em seu estudo que a ênfase das empresas está em enviar mensagens para explicar sua posição ou seu ponto de vista aos *stakeholders*. No entanto, advogam que igual ênfase deveria ser colocada em ouvi-los.

França (2009) afirma que a base dos relacionamentos é a comunicação e que comunicar-se de maneira efetiva com os públicos representa a grande dificuldade das organizações no estabelecimento desses relacionamentos.

Na visão do autor, é necessário promover uma mudança de enfoque no planejamento da comunicação, deixando de considerá-la apenas sob a ótica geográfica que remete apenas à segmentação em públicos interno e externo. França afirma que é preciso criar um plano de comunicação específico para cada um dos públicos como parte do processo corporativo de interatividade.

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

5 – A comunicação da sustentabilidade no setor bancário brasileiro

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

Essas instituições bancárias foram definidas como alvo para a complementação deste estudo em função do destaque que as ações de sustentabilidade desse segmento empresarial têm recebido no Brasil. Em análise prévia realizada em alguns dos principais rankings de sustentabilidade divulgados até o início de 2009[5], os bancos brasileiros figuravam com destaque. Outro fator para a escolha é que, por serem fontes de recursos financeiros para investimentos de empresas de diversos setores, os bancos têm, implícito em seu *core business,* um grande potencial multiplicador da adoção de posturas sustentáveis.

Não se trata de estabelecer juízo de valores acerca da atuação efetiva das instituições bancárias, uma vez que esse não é o escopo desse estudo, mas sim de adotar como base para as ilustrações teóricas um segmento que figura com destaque nos rankings especializados.

A opção de realizar as observações junto a empresas de um mesmo segmento tem como intuito nivelar as especificidades de cada setor frente à sustentabilidade.

5.1 - Planilha com rankings considerados

As ações de sustentabilidade desenvolvidas pelas organizações empresariais são divulgadas de diversas maneiras e através de diferentes canais. Porém, ainda não foi consolidada uma padronização para essa divulgação ou indicadores comuns a serem adotados por todas as organizações.

Alguns modelos de mensuração e *report*, como o proposto pela GRI[6], *Global Report Initiative*, têm ganhado espaço entre as empresas, porém ainda não são unânimes.

---

[5] Nessa análise foram considerados os seguintes rankings: Guia Exame de Sustentabilidade 2008, Melhores WEB sites de Sustentabilidade - Management & Excellence, Top 10 - pesquisa da consultoria inglesa Sustainability (criadora do termo *Triple Bottom Line*), em conjunto com o PNUMA - Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente e ISE Índice de Sustentabilidade Empresarial BOVESPA.

6 Organização sem fins lucrativos que desenvolve uma Estrutura de Relatórios de Sustentabilidade adotada por cerca de 1.000 organizações, em todo o mundo. http://www.globalreporting.org/Home

Dessa maneira, várias instituições da mídia ou da sociedade em geral procuram criar rankings que posicionem as diferentes organizações em função de suas ações de sustentabilidade.

Não faz parte do escopo desse trabalho avaliar esses rankings ou questionar seus critérios. Utilizaremos apenas alguns deles como base de escolha para as instituições bancárias a serem pesquisadas. Apenas para efeito de conhecimento, são apontados os principais aspectos metodológicos considerados nos rankings:

5.1.1 – ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial - BOVESPA

A BOVESPA, Bolsa de Valores de São Paulo, detectou o surgimento de uma tendência mundial dos investidores de buscarem empresas socialmente responsáveis, sustentáveis e rentáveis para aplicar seus recursos. A crença é de que tais aplicações, denominadas "investimentos socialmente responsáveis" ("SRI"), consideram que empresas sustentáveis geram valor para o acionista no longo prazo, pois estão mais preparadas para enfrentar riscos econômicos, sociais e ambientais.

Em função dessa tendência, a BOVESPA decidiu criar um índice de ações que servisse de referencial para os investimentos socialmente responsáveis. Assim surgiu o ISE[7].

Para avaliar o desempenho das empresas listadas na BOVESPA, com relação aos aspectos de sustentabilidade, decidiu-se pela contratação do Centro de Estudos de Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (CES-FGV).

O CES-FGV desenvolveu um questionário[8] que afere o desempenho das companhias emissoras das 150 ações mais negociadas da BOVESPA.

5.1.2 – Guia Exame de Sustentabilidade

A Revista Exame é publicada pela Editora Abril (São Paulo-SP) e tem abrangência nacional. A escolha das empresas que figuram no guia também foi

[7] Fonte: http://www.bmfbovespa.com.br/Indices/download/ISE.pdf
[8] Questionário disponível em:
http://www.ces.fgvsp.br/gvces/index.php?page=Conteudo&id=63&expanddiv=dv3

desenvolvida pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo.

A pesquisa seleciona as 35 melhores empresas de médio e grande porte entre as inscritas. Desse grupo, um conselho consultivo do anuário escolhe 20 empresas consideradas modelo.

5.1.3 – Melhores Websites de Sustentabilidade - Management & Excellence

O *ranking* desenvolvido pela consultoria Management & Excellence[9] nasceu de uma pesquisa realizada com 50 sites disponíveis na Web, de empresas cujas ações formavam a carteira do IBOVESPA até dezembro 2007. Foram analisados 81 critérios referentes à Governança Corporativa, Responsabilidade Socioambiental, Ética e Sustentabilidade.

5.1.4 – TOP 10 em Sustentabilidade – Sustainability e PNUMA

O TOP 10 foi elaborado a partir de uma pesquisa realizada pela Consultoria *Sustainability* em conjunto com o PNUMA - Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente, através da FBDS - Fundação Brasileira para Desenvolvimento Sustentável.

Foram analisados aspectos presentes nos relatórios de sustentabilidade publicados pelas empresas brasileiras, tais como identificação e priorização de questões, valores, princípios e políticas para desenvolvimento sustentável, responsabilidades e estruturas de governança, procedimentos gerenciais, engajamento de *stakeholders*, medição de desempenho de desenvolvimento sustentável, estabelecimento de metas, verificação externa e padrões para relatório.

Do universo das companhias brasileiras, foram selecionadas 76 empresas que haviam publicado relatórios de sustentabilidade. Estes relatórios foram avaliados conforme critérios extraídos da metodologia da GRI, Global Report Initiative, e o Conselho Consultivo do projeto efetuou a seleção dos "TOP 10".

---

[9] Management & Excellence – Consultoria fundada no ano 2000, especializada em pesquisa e avaliação nas áreas de ética, sustentabilidade, governança corporativa, transparência e responsabilidade social corporativa, sobretudo para a América Latina. É a organizadora do Ranking "Os Melhores WEB sites de Sustentabilidade Brasileiros", divulgado pela Revista Razão Contábil, no ano de 2007.

5.2 – Seleção das instituições bancárias para a pesquisa

Levando em conta o Quadro 1, onde são indicadas as instituições bancárias presentes nos rankings considerados, foram selecionados para as entrevistas os bancos Itaú, Bradesco e Real. Cabe destacar, porém, que o Banco Real foi alvo de uma aquisição no ano de 2009 e já faz parte do Grupo Santander Brasil, enquanto que o Itaú efetivou a aquisição do Unibanco, adotando a razão social Itaú Unibanco Banco Múltiplo S.A.

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

Quadro 1 - Rankings considerados para a seleção das instituições bancárias contempladas na pesquisa de campo

ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial BOVESPA 2008-2009	Guia EXAME de Sustentabilidade 2008	Melhores Websites de Sustentabilidade - 2008 Management & Excellence	Top 10 em Sustentabilidade - 2008
BRADESCO	AES Tietê	Acesita	Ampla
Braskem	Amanco	All Amer Lat	Bunge
Celesc	Anglo American	AmBev	Celulose Irani
CEMIG	Basf	Aracruz	Coelce
CESP	**BRADESCO**	Arcelor	Energias do Brasil
Coelce	Coelba	Banco do Brasil	**ITAÚ**
CPFL	CPFL	**BRADESCO**	Natura
Embraer	Elektro	Brasil Telecom	**REAL**
Energias	Energias do Brasil	Braskem	Sabesp
Gerdau	**ITAÚ**	CCR Rodovias	Suzano
ITAÚ	Masisa	Celesc	
Light	Natura	Cemig	
Natura	Perdigão	CESP	
Perdigão	Philips	Comgás	
Sabesp	Promon	COPEL	
Sadia	**REAL**	Cosan	
Suzano	Serasa	CSN	
Telemar	Suzano	Cyrela	
TIM	Usiminas	Eletrobrás	
Unibanco	Wal-Mart	Eletropaulo	
Votorantim		Embraer	
		Gerdau	
		Gol	
		Ipiranga	
		ITAÚ	
		Klabin	

		Light	
		Natura	
		Net	
		Pão de Açúcar	
		Perdigão	
		Petrobrás	
		SABESP	
		Sadia	
		Souza Cruz	
		Submarino	
		TAM	
		Telefônica	
		Telemar	
		Telemig	
		TIM	
		Tran Paulist	
		Unibanco	
		Usiminas	
		Vale	
		Vivo	
		Votorantim	

5.3 - Entrevistas

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

A construção do questionário apoiou-se nos componentes básicos do processo comunicacional (GIACOMINI FILHO E CAPRINO, 2007) – emissor, receptor, meio, mensagem e *feedback* - procurando caracterizar as possíveis mudanças ocorridas nos mesmos.

O Quadro 2 indica a relação entre as perguntas contidas no questionário submetido às instituições bancárias (Apêndice 1) *versus* os componentes do processo comunicacional, segundo modelo teórico referenciado por Giacomini Filho e Caprino.

Quadro 2 - Distribuição das questões em relação aos componentes básicos do processo comunicacional.

Emissor	**Meio**	**Mensagem**	**Receptor**	***Feedback***
Questões 1, 2 e 3	Questões 4 e 5	Questões 6, 7 e 8	Questões 9 e 10	Questões 11, 12 e 13

O questionário, por retratar também o tema da comunicação das instituições bancárias com seus *stakeholders*, teve suas questões estruturadas com base no modelo teórico da sustentabilidade (*Triple Bottom Line*).

As questões foram encaminhadas no mês de abril de 2010 aos respondentes que optaram pela devolutiva via e-mail, complementada por conversas telefônicas.

Responderam ao questionário os seguintes profissionais:

- Juliana Ferreira Mayrink – Relações Institucionais - Grupo Santander Brasil
- Maria Eugenia Sosa Taborda – Superintendência de Sustentabilidade – Itaú Unibanco Banco Múltiplo S.A.
- Otaviano Guedes – Gerência de Comunicação – Bradesco S.A.

5.4 - Pesquisa com relatórios de sustentabilidade

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

Esses relatórios, quando fiéis a diretrizes de transparência e materialidade, refletem o desempenho efetivo da organização em indicadores que medem a sustentabilidade empresarial. Dessa forma, constituem-se em ferramentas bastante críveis de "*report*" da postura e iniciativas sustentáveis.

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

A análise dos relatórios se concentrou nas categorias:

a) Existência de diferenciação de públicos no relatório ou expressas no mesmo com relação a outros veículos de comunicação.

b) Origem das informações prestadas.

c) Oferta ou informação da existência de outros canais de comunicação para informe das ações de sustentabilidade da organização.

d) Canais para *feedback* e engajamento dos *stakeholders*.

A finalidade dessa etapa foi identificar se existiam e como eram tratados os aspectos comunicacionais da organização nesse veículo específico para divulgação da

sustentabilidade, bem como, obter informações preliminares a serem exploradas na etapa de entrevistas.

6 – Análise e Discussão dos Resultados

6.1 – Apresentação das respostas dos questionários

Nesta parte do trabalho, são apresentadas as principais informações obtidas a partir das entrevistas com os profissionais das instituições bancárias pesquisadas. São apresentadas também observações acerca dessas informações. A transcrição completa das entrevistas se encontra nos apêndices 2, 3 e 4.

Questões:

1 – Quem (departamento específico, área de comunicação organizacional, Marketing, entre outros) é responsável pela divulgação das ações e da postura sustentável da organização?

Itaú – Para o público interno – Superintendência de Sustentabilidade, Endomarketing e Escola de Negócios (escola corporativa da organização). Para os públicos externos – Área de Marketing, baseada na visão da Superintendência de Sustentabilidade.
Bradesco – Marketing e Assessoria de Imprensa, atendendo demanda da área de Responsabilidade Socioambiental.
Real Santander - A Vice-Presidência de Marca, Marketing e Comunicação Corporativa possui uma equipe de Planejamento e Atendimento (P&A), que é a responsável pela estratégia de divulgação das iniciativas para todos os públicos. A equipe aciona os núcleos de comunicação que podem contribuir com a divulgação da informação. São eles: comunicação interna, publicidade, mkt direto e digital, promoção e eventos, merchandising e assessoria de imprensa. Além disso, a diretoria executiva de Desenvolvimento Sustentável coordena a divulgação das nossas iniciativas em sustentabilidade por meio do Portal de Práticas.

Comentários: Em todas as instituições pesquisadas percebe-se uma interação entre áreas diretamente ligadas à comunicação (Comunicação Corporativa, Marketing, Comunicação Interna, entre outras) e áreas mais especificamente ligadas à gestão da

sustentabilidade (Superintendência de Sustentabilidade, Áreas de Risco Socioambiental, Responsabilidade Socioambiental, etc.).

Pode-se notar um cuidado em não permitir que a sustentabilidade seja trabalhada apenas como atributo de marca ou estratégia de marketing, mas sim como um modelo de gestão.

A avaliação das três instituições deixa clara a diferenciação existente entre a "comunicação da sustentabilidade" (divulgação das iniciativas) e a "comunicação para a sustentabilidade" (conscientização e engajamento). No caso da divulgação das iniciativas, a comunicação se apoia na expertise e na captação de informações das áreas ligadas à gestão da sustentabilidade, o que garante a credibilidade das ações comunicacionais. Já nas ações de conscientização e engajamento, a gestão "utiliza" o conhecimento e os serviços da comunicação, uma vez que o processo comunicacional é visto como ferramenta fundamental para o sucesso dessas ações.

2 - Como é feita a captação e o tratamento dessas informações no interior da organização?

Itaú - Existe uma governança ligada à gestão da sustentabilidade com comissão, comitês e participação das diversas áreas envolvidas. Essa governança faz com que a comunicação de indicadores, status de projetos, etc. ocorra de maneira sistemática e transversal. Alguns dados que, por ventura, não cheguem de maneira automática são buscados pela Superintendência de Sustentabilidade com o objetivo de divulgá-los no Relatório de Sustentabilidade e em outros veículos de comunicação.
Bradesco - Por meio de diversos canais, além da participação de um Comitê de Sustentabilidade.
Real Santander – Através de reuniões periódicas de acompanhamento das iniciativas. Esse processo é conduzido pela equipe de Planejamento e Atendimento (P&A).

Comentários: A captação das informações relativas à sustentabilidade acontece, principalmente, por meio de uma estrutura de governança específica.

O Banco Itaú deixa claro que a maioria das informações flui pela estrutura chegando até as áreas responsáveis pela divulgação. Nos casos em que existe a necessidade de dados mais detalhados ou em aspectos não relatados de maneira espontânea, a Superintendência de Sustentabilidade assume a função de captação.

O Bradesco e o Real (Santander) já demonstram um modelo mais instrumental de captação, focado em reuniões ou em canais específicos.

3 - Com a necessidade de divulgação da sustentabilidade tem ocorrido a inserção de profissionais especialistas em outras áreas (ambiental, economia, social, etc.) no processo de comunicação organizacional?

Itaú - A Superintendência de Sustentabilidade é uma área com 10 pessoas, caracterizada pela multidisciplinaridade. Compõe a equipe profissionais da Pedagogia, Engenharia Ambiental, Economia, entre outros, e também um profissional de Relações Públicas que responde pelas ações de comunicação na área. A partir daí, as áreas de Marketing e Endomarketing se inserem nas ações de divulgação e educação. São reunidas pessoas de diferentes formações e diferentes históricos profissionais para trabalhar junto com as áreas.
Bradesco - Sim. O processo conta com profissionais especializados em outras áreas.
Real Santander - O processo é conduzido por profissionais de comunicação da Vice-Presidência de Marca, Marketing e Comunicação Corporativa. Já as áreas envolvidas diretamente com a gestão da sustentabilidade como Áreas de Risco Socioambiental, Produtos Sustentáveis, Eco eficiência e a Diretoria de Desenvolvimento Sustentável contam com profissionais com formação em Biologia, Geologia, Engenharia Ambiental e Química, entre outros.

Comentários: A presença de especialistas em outras áreas, que não a comunicação, também é visível no processo comunicacional das três instituições.

Percebe-se, porém, uma diferenciação na forma de se estruturar a atuação desses profissionais.

No Itaú e no Bradesco, as áreas mais ligadas à gestão já contam com profissionais de comunicação atuando em conjunto com engenheiros ambientais, promotores sociais, etc. As ações de comunicação da sustentabilidade partem dessas áreas e contam com o apoio de áreas específicas como marketing ou comunicação corporativa.

No Real (Santander) a centralização do processo comunicacional se dá na Vice-Presidência de Marca, Marketing e Comunicação Corporativa, com profissionais especialistas em comunicação. Esses profissionais contam com o suporte de

especialistas nas áreas econômica, social e ambiental alocados, porém, em outras áreas da organização.

4 - Quais os canais (veículos impressos ou eletrônicos, eventos, mídia, entre outros) que a organização utiliza para divulgar sua sustentabilidade junto a seus *stakeholders*?

Itaú – Procura-se fazer uso de todos os canais disponíveis. São utilizados o portal, os e-mail marketing, revista impressa, ambientação dos locais onde os públicos se concentram, e-learning, enfim, todas as possibilidades são exploradas para tratar do tema.
Bradesco – Todos os canais disponíveis (impressos, eletrônicos, eventos, etc.).
Real Santander – Busca-se inserir a sustentabilidade nos processos, políticas, produtos e serviços. Por isso, fala-se do tema em todos os canais disponíveis como: - para funcionários: e-mails, intranet, revista e TV corporativa; - para clientes e acionistas: malas diretas, extratos, jornais, anúncios, eventos (ex: Encontros de Sustentabilidade); - para a imprensa: press release; - para todos os públicos: anúncios, Relatório Anual (que traz as informações de sustentabilidade de forma integrada) e Portal de Práticas em Sustentabilidade (www.santander.com.br/sustentabilidade).

Comentários: Fica claro, nas respostas dadas pelas instituições, que o tema sustentabilidade é tratado em todas as mídias disponíveis. Seja para divulgar as ações da organização, seja para engajar os seus *stakeholders*.

Também é possível perceber uma preocupação, ainda que não sistematizada, com a adoção do canal mais adequado para cada perfil de público.

Um aspecto interessante a ser observado é a adoção de eventos específicos para a tratativa dos temas. Seja através de painéis de *stakeholders* (casos do Bradesco e Itaú), seja através de cursos e palestras de conscientização e formação (Real), o encontro presencial de representantes da organização com os *stakeholders* mostra-se como uma opção para as ações de engajamento.

5 - Algum canal foi criado exclusivamente com essa finalidade ou os canais antes existentes foram apropriados para tal?

Itaú – Não é percebida uma mudança de canais especificamente para a sustentabilidade ou por causa dela, mas sim que a organização já vinha se adaptando para as novas possibilidades e mídias e a sustentabilidade se apropriou delas. A mudança mais perceptível se dá nos conteúdos. Não foi criado nada novo, mas procura-se fazer o melhor uso possível do sistema integrado de comunicação de que a organização já dispõe. Algumas iniciativas pontuais de comunicação estão ligadas diretamente com a sustentabilidade, como no caso do Relatório de Sustentabilidade. Existe a versão impressa, a versão Web, a versão para o colaborador, enfim diversos desdobramentos desse relato. Porém, o próprio relatório não é considerado apenas como um veículo de comunicação e sim como uma ferramenta para a gestão da sustentabilidade na organização.
Bradesco – Sim. Foram criados canais específicos além dos já existentes.
Real Santander – Há um veículo externo específico para divulgar as iniciativas de sustentabilidade dirigida ao público cadastrado no portal www.santander.com.br/sustentabilidade. Trata-se da Newsletter "Espaço de Práticas em Sustentabilidade"

Comentários: Os Relatórios de Sustentabilidade são veículos criados especificamente para tratar da sustentabilidade e são editados anualmente pelas três instituições, sendo que O Itaú e o Bradesco já seguem as diretrizes da GRI. Cabe destacar, porém, que as três organizações pesquisadas afirmaram considerar o relatório não apenas como veículo de comunicação e sim como ferramenta de gestão. Outra observação importante é que os relatórios anuais evoluíram para um Relatório de Sustentabilidade, mas já existiam como balanço econômico, balanço social, etc.

As organizações pesquisadas também foram unânimes na oferta de um Site na Web ou um portal específico para a comunicação da sustentabilidade.

6 - As "mensagens" (informações e dados) sobre a sustentabilidade são formatadas pelos profissionais de comunicação ou por especialistas em outras áreas (gestão ambiental, economia, responsabilidade social, entre outros)?

Itaú – As mensagens relacionadas à sustentabilidade sempre passam pela Superintendência de Sustentabilidade. A característica multidisciplinar da área facilita

a compreensão e o tratamento dos temas.
Bradesco – Ambos.
Real Santander - O processo de comunicação é conduzido pela equipe de Planejamento & Atendimento, da Vice-Presidência de Marca, Marketing e Comunicação Corporativa, sempre com a validação das áreas demandantes.

Comentários: Nesse item, fica ainda mais evidente a interação entre as áreas de comunicação e as áreas técnicas ligadas aos aspectos do *Triple Bottom Line*.
Todas as organizações pesquisadas disseram ter um trabalho conjunto dos profissionais para a formatação das mensagens.
No caso do Itaú, a área responsável já apresenta características multidisciplinares, enquanto que no Bradesco e no Real (Santander) o trabalho das áreas de comunicação e marketing são desenvolvidos em parceria com as demais áreas.

7 - Qual o tipo de aprendizado que a divulgação das mensagens socioambientais requereu da área de comunicação?

Itaú – Ao longo do tempo, aprendeu-se que a comunicação sozinha não resolve e que é necessário promover o engajamento dos públicos. Apesar de existir uma maior facilidade de atuação junto aos colaboradores, por conta da estrutura já estabelecida, existem ações de engajamento orientadas para cada público, como fornecedores, acionistas, clientes, entre outros. Para a organização, engajamento é fazer com que determinado público assuma a mensagem a ele dirigida e participe verdadeiramente do tema.
Bradesco – Ter clara e definida uma linguagem específica sobre a questão.
Real Santander - Questão não respondida.

Comentários: Apesar de a questão não ter sido respondida diretamente pelo Real (Santander), ao analisarmos o conjunto das respostas, é possível afirmar que introdução das temáticas socioambientais exigiu adequações e aprendizados das áreas de comunicação.
No caso do Itaú, o destaque fica para a necessidade de interação. A chegada da sustentabilidade reforçou a certeza de que a comunicação é um processo dialógico e que

o engajamento dos *stakeholders* é fundamental para o sucesso das iniciativas das organizações.

Já no Bradesco, percebe-se uma maior preocupação quanto à capacitação dos comunicadores para os temas de ordem socioambiental. A coerência na linguagem é apontada, reforçando mais uma vez a interligação da comunicação com a gestão.

8 - Ao comunicar a sustentabilidade, é possível que a organização tenha que divulgar resultados negativos obtidos em determinados indicadores. Essa postura representa uma mudança nas mensagens contempladas em seu processo comunicacional? (modificação frente à propaganda institucional, por exemplo).

Itaú - A palavra chave é a transparência. Hoje, com o volume de informações que circula nos diversos meios, não é possível que uma empresa pense em enganar os clientes ou os colaboradores.

Se uma organização agir dessa maneira, certamente isso irá se virar contra ela. Os consumidores e a sociedade em geral estão muito mais críticos e exigentes e a única resposta possível é a transparência.

A comunicação da organização vai nessa linha. "Não adianta dizer que somos maravilhosos, nos vangloriarmos, se não tivermos credibilidade".

Isso se mostra especialmente no Relatório de Sustentabilidade, que segue as diretrizes GRI. Essas diretrizes apontam para o compromisso com a transparência, a credibilidade e o relato de determinados indicadores, independente do desempenho alcançado. Se determinadas informações não são divulgadas, o relatório perde totalmente a credibilidade.

"Certamente, essa é uma diferença na comunicação, pois, enquanto a propaganda procura ressaltar os aspectos positivos oferecidos pela organização, os relatórios se mostram como uma espécie de prestação de contas que necessita equilibrar as informações de uma forma transparente. É preciso lembrar que, para nós, o relatório não é uma ação de propaganda, mas uma ferramenta de gestão da sustentabilidade."

O que se nota também é que, em geral, as próprias propagandas também vêm mudando, o "*greenwashing*[10]" não é mais aceito. Não adianta contar uma história que não se sustenta na prática.

[10] "Greenwashing" é qualquer forma de marketing ou relações públicas com o objetivo de trazer para uma organização associação positiva com as questões ambientais de um produto, serviço ou prática que, na realidade, é insustentável. Fonte: http://www.sustainabilitydictionary.com/g/greenwashing.php

Durante um determinado momento, as ações socioambientais eram tratadas como diferencial competitivo, mas, hoje, as empresas que não possuem programas nessa área são cobradas pela sociedade.
Bradesco – Não.
Real Santander - Não.

Comentários: A resposta apresentada pelo Itaú aponta que, independentemente da questão da sustentabilidade, sempre existiu um compromisso da organização com a transparência na sua comunicação. Porém, a sustentabilidade pede uma atuação diferenciada da organização em termos de relato.

A orientação adotada pelas organizações em seus relatórios (diretrizes GRI consideradas por Itaú e Bradesco) exige que as mesmas tratem de temas variados independente de seu desempenho em um ou outro indicador.

Cabe também destacar a observação do Itaú quanto às propagandas, que, na opinião da instituição, também passam por mudanças diante de *stakeholders* mais conscientes e críticos com relação aos apelos socioambientais.

9 - Quem eram os públicos-alvo da comunicação organizacional antes de se estabelecer a necessidade de divulgação da sustentabilidade e depois? A comunicação da sustentabilidade promoveu a inclusão de novos públicos no processo de comunicação da organização?

Itaú – "Com certeza". Quando se fala em engajamento de *stakeholders*, e a organização tem a AA1000 que é uma norma para auxiliar esse engajamento, tem-se o compromisso de estabelecer a comunicação com os diversos públicos. Antes, eram os acionistas, os clientes e os colaboradores; hoje são consideradas também ONGs, governo e uma série de outros públicos estratégicos, com os quais se busca uma comunicação adequada, um vínculo, caso contrário corre-se o risco de se ter a reputação abalada. "Com certeza, o escopo da comunicação aumentou muito."
Bradesco – Criamos canais de comunicação para os *stakeholders* que ainda não dispunham.
Real Santander - Sempre se buscou a comunicação com todos os públicos com os quais a organização se relaciona. Ao longo dos anos, foi aprimorada a forma de falar, buscando-se promover o diálogo e a transparência nas comunicações.

Comentários: As respostas dadas por Itaú e Real Santander refletem a preocupação dessas instituições em manter o relacionamento com seus públicos.

O Bradesco destaca a criação de canais para *stakeholders* antes não contemplados, enquanto que o Real (Santander) aponta a melhoria na forma com que a comunicação com os diferentes *stakeholders* se processa.

No caso do Itaú, fica mais explícita a percepção acerca da inclusão dos *stakeholders* no processo comunicacional e a consequente ampliação do escopo da comunicação.

10 - Se existem, quais são as ações de comunicação da sustentabilidade específicas por tipo de stakeholder? Acionistas (ou sócios) / Funcionários / ONGs / Comunidades Vizinhas / Órgãos Governamentais / Outros (especificar).

Itaú - O relatório de sustentabilidade, por exemplo, tem formatos diferentes para atender os diferentes públicos, porém, mais do que ações de comunicação, existem formas diferentes de relacionamento com os diversos *stakeholders*. Para os clientes, por exemplo, todos os extratos levam uma mensagem sobre sustentabilidade, mas, além disso, existem os fóruns de discussão com clientes, onde mais do que informar, ouve-se os clientes para entender suas demandas e propor soluções. Essa não é considerada apenas uma ação de comunicação, mas uma ação de engajamento. Não se percebe propriamente diferentes ações de comunicação para os diferentes *stakeholders*, mas diferentes ações de relacionamento e engajamento onde a comunicação está inserida. No caso dos acionistas, existem materiais específicos, mas como parte de um relacionamento. Com os órgãos governamentais, uma área específica atende as necessidades de informação, etc. "O relacionamento, para nós, é maior do que a comunicação."
Bradesco – Existem diversos meios: impressos e eletrônicos.
Real Santander - Não existem ações específicas de comunicação sobre sustentabilidade para cada tipo de stakeholder. Busca-se tratar a sustentabilidade sempre de forma integrada aos negócios.

Comentários: Na análise geral, é possível identificar que existe a preocupação das instituições pesquisadas em adotar canais diferenciados pelo perfil dos públicos, porém os profissionais da área de comunicação dessas organizações não consideram propriamente como canais diferenciados por público.

A preocupação com as ações de engajamento, em especial os eventos específicos ligados à sustentabilidade, vai além da oferta de informação segmentada.

Um aspecto interessante a destacar é a oferta de versões diferenciadas dos relatórios de sustentabilidade para cada perfil de stakeholder.

11 - Se existem, quais são os canais disponíveis para que os *stakeholders* "falem" (canais de *feedback*, participação, engajamento, etc.) sobre sustentabilidade com a organização? (painéis de *stakeholders*, linhas telefônicas dedicadas, e-mails, ferramentas digitais, etc.).

Itaú - Existem os fóruns com clientes, painéis de *stakeholders*, SAC, Ouvidoria, canais de e-mail, encontro com fornecedores, enfim, procura-se criar, para cada público, oportunidades adequadas para ouvir o que ele tem a dizer. O que se percebe como diferencial, hoje, é o relacionamento com os colaboradores que têm vários canais para se expressar e os fóruns com clientes que são uma inovação no mercado financeiro.
Bradesco – Questão não respondida.
Real Santander - Não há um canal específico para tratar o tema da sustentabilidade, os canais de Serviço de Apoio ao Consumidor atendem a todos os tipos de manifestações. Existe, porém, um atendimento dirigido a estudantes e a empresas interessadas em conhecer as práticas de sustentabilidade da organização. Algumas áreas como Risco Socioambiental, Acionistas ou Fornecedores, por exemplo, tratam do tema com ONGs, investidores e parceiros, por meio de encontros ou em portais específicos.

Comentários: Apesar de o Bradesco não ter respondido diretamente a questão, é possível afirmar pela análise geral que todas as instituições pesquisadas oferecem canais para o *feedback* de seus *stakeholders*.

O *feedback* específico quanto à sustentabilidade da organização, porém, é obtido, sobretudo, nos eventos realizados com os *stakeholders* (painéis, encontros temáticos,

etc.). Essa realidade fica explícita na resposta do Itaú, ao mencionar os painéis com clientes, encontros com fornecedores, etc.

12 - Os canais de *feedback* surgiram ou foram potencializados após a entrada da temática da sustentabilidade na agenda da organização?

Itaú – "Com certeza, tivemos uma ampliação e potencialização dos canais de *feedback* motivada pela temática da sustentabilidade". O "Sustentabilidade em Pauta", por exemplo é um programa de encontros feitos apenas com profissionais da mídia, onde são tratados, especificamente, assuntos ligados à sustentabilidade. Nesses encontros não são tratados serviços ou produtos do Itaú, mas somente questões relacionadas à sustentabilidade, para que esses jornalistas possam cobrir melhor o assunto. Também são realizados os "Diálogos de Sustentabilidade", encontros com formadores de opinião de diversos públicos, onde são trazidos temas para discussão. Surgem temas recorrentes ou novos temas, e o que se busca é reconhecer as demandas dos diferentes *stakeholders* quanto à organização.
Bradesco – Foram potencializados.
Real Santander - Os canais de *feedback* sempre foram uma ferramenta importante de diálogo com todos os públicos com os quais a organização se relaciona e busca-se aprimorá-los para atender a qualquer tipo de manifestação.

Comentários: A preocupação em ouvir clientes e demais *stakeholders* foi apontada por todas as instituições como necessidade para o estabelecimento de relacionamentos efetivos.

Tanto Real quanto Bradesco afirmam ter trabalhado na potencialização e melhoria dos canais de *feedback*. Já o Itaú aponta para a criação de eventos específicos para determinados *stakeholders* como forma de colher seu *feedback* especificamente sobre os temas ligados à sustentabilidade.

13 - A organização faz algum tipo de mensuração de sua imagem em função das iniciativas de comunicação da sustentabilidade adotadas?

Itaú - Não é utilizado um instrumento específico para a sustentabilidade, mas conta-se

com as pesquisas de reputação que ajudam nessa medição.
Bradesco – Por meio de pesquisas realizadas por institutos especializados.
Real Santander - O tema é sempre avaliado juntamente com os demais atributos da marca. Isso é feito por meio de pesquisas de mercado, menções na imprensa, prêmios pelos quais as práticas da organização são reconhecidas.

Comentários: As instituições pesquisadas utilizam instrumentos para monitoração de sua imagem e reputação com relação à sustentabilidade. Nos casos de Itaú e Real Santander essa monitoração é feita em conjunto com demais atributos da marca.

6.2 – Apresentação dos dados obtidos nos Relatórios de Sustentabilidade por categoria analisada

Nesta parte do trabalho, são apresentadas as principais informações obtidas a partir da análise dos relatórios de sustentabilidade das instituições bancárias. São apresentadas também observações acerca dessas informações. A transcrição parcial dos relatórios se encontra nos apêndices 5, 6 e 7.

Categorias:

1 - Existência de diferenciação de públicos no relatório ou expressas no mesmo com relação a outros veículos de comunicação

Itaú – No Guia de Leitura (início do relatório) destaca-se que o relatório é destinado a diversos *stakeholders*: clientes, colaboradores, analistas de mercado, acionistas e outros públicos com os quais o banco se relaciona, porém, consta também a informação de que diversas plataformas de comunicação são utilizadas para divulgação dos temas considerados mais relevantes para a operação da empresa e para a sociedade. São citadas como veículos complementares: o Web site, o audiobook e as versões resumidas (dirigidas a colaboradores e outros *stakeholders*). Nos canais alternativos se menciona também a versão online do relatório, informando que a mesma é interativa e trilingue. Existe um capítulo específico para destacar o relacionamento com os diferentes

stakeholders. São apontadas as formas de engajamento e os canais de comunicação específicos para Colaboradores, Clientes, Acionistas, Fornecedores, Imprensa e Comunidade.
Bradesco – O relatório impresso foi produzido em quatro versões: para acionistas, para funcionários, para fornecedores e para clientes e outros públicos. Além disso, são oferecidos materiais complementares e publicações específicas por temas. No relatório é apresentado um mapa com os diversos *stakeholders* e as formas de relacionamento com cada um deles. São considerados *stakeholders*: Acionistas e Investidores, Clientes, Público Interno, Fornecedores, Comunidade, Governo e Sociedade, e ONGs.
Real Santander – Não é apresentada, de maneira direta no índice do relatório, uma diferenciação de públicos. Porém, no capítulo inicial é apresentada a forma de relacionamento com colaboradores, clientes, fornecedores e acionistas. São apresentados canais e eventos, em especial palestras, oficinas e treinamentos específicos para esses públicos.

Comentários: Das instituições analisadas, pode-se observar que o Itaú desenvolveu seu relatório de sustentabilidade com uma versão completa e duas versões resumidas, uma com foco nos interesses específicos dos colaboradores e outra para o público em geral. A versão online tem a preocupação de segmentar também o público internacional, com a opção trilingue.

O Bradesco já emite o relatório de maneira segmentada. São oferecidas quatro versões diferentes em função do público.

O Real foi a única instituição que não apresentou versões diferentes para o relatório. O Banco mostrou maior diferenciação nos eventos que promove e nos materiais de apoio que utiliza neles. Um portal temático também é utilizado para apresentar informações segmentadas para cada perfil de stakeholder.

2 - Origem das informações prestadas

Itaú – Existe uma estrutura de governança específica para a sustentabilidade, formada por quatro órgãos colegiados. O Comitê de Acompanhamento da Sustentabilidade, que tem a participação direta do Conselho de Administração da instituição. A Comissão Executiva de Sustentabilidade, que reúne o Comitê Executivo. O Comitê de

Sustentabilidade, formado pelos diretores da instituição. E a Comissão de Sustentabilidade, que reúne superintendentes e gerentes. As informações fluem desses órgãos e são compiladas pela Superintendência de Sustentabilidade.
Bradesco – É apresentada uma estrutura de governança da sustentabilidade, responsável pelo fluxo das informações. A Área de Responsabilidade Socioambiental é quem compila essas informações, direcionando as ações de comunicação. A área de Responsabilidade Socioambiental é ligada diretamente à Diretoria de Relações com o Mercado. Acima da área de Responsabilidade Socioambiental, figura Comitê Executivo de Responsabilidade Socioambiental, composto por até dez diretores executivos e pelos responsáveis pelas áreas de Auditoria Fiscal, Controle Operacional, Gestão de Riscos e Compliance, Inspetoria Geral, Marketing, Organização e Métodos, Patrimônio, Recursos Humanos, Relações com o Mercado e Secretaria Geral, além do responsável pela Fundação Bradesco.
Real Santander – O relatório não aponta como é feita a governança da sustentabilidade na instituição. Essa informação se mostrava transparente nos relatórios do Banco Real, mas a estrutura deve ter sido alterada em função da união com o Santander.

Comentários: Pode-se notar, através da análise dos relatórios, que as informações sobre os temas relacionados à sustentabilidade, bem como a própria gestão de indicadores se dá por meio da governança específica.

No Itaú e no Bradesco essa governança está claramente definida. Já no Real, por conta da integração com o Santander, a governança ainda não estava explícita nessa edição do relatório.

3 - Oferta ou informação da existência de outros canais de comunicação para informe das ações de sustentabilidade

Itaú – São apresentadas, repetidas vezes, opções de ferramentas alternativas disponíveis para cada stakeholder. Ao longo do relatório são apresentados “splashs” convidando o leitor a buscar maiores informações e detalhes sobre temas específicos nas versões online. São exemplos de outros canais utilizados pela instituição na comunicação da sustentabilidade o Website, o audiobook e as versões resumidas (dirigidas a colaboradores e outros

stakeholders) do próprio relatório. Além disso, um caderno intitulado Essência da Sustentabilidade apresenta os temas e os desafios identificados como prioritários para a atividade do banco, com base em contribuições de *stakeholders* e avaliações internas.
Bradesco – Alguns *stakeholders* contam com veículos de comunicação específicos e todos participam de eventos de engajamento. Destaque especial fica para os colaboradores e para os acionistas que contam com diversos canais de comunicação. Ao longo do relatório são apresentados "splashs" indicando para o leitor o portal de responsabilidade socioambiental. São exemplos de outros canais utilizados pelo banco na comunicação da sustentabilidade para o público interno o Informativo "Sempre em Dia", a Intranet, a revista interna Interação, e a TV Bradesco. Para os demais públicos, podem ser citados eventos externos temáticos, como os Encontros de Fornecedores, além de campanhas específicas.
Real Santander – São mencionados outros canais, sobretudo para colaboradores e clientes. Os fornecedores são muito engajados por meio de eventos (treinamentos). São exemplos de outros canais utilizados pela instituição para a comunicação da sustentabilidade, especialmente junto ao público interno, a revista Ideias e o Blog do Presidente.

Comentários: Todas as instituições analisadas oferecem opções de veículos de comunicação para os diferentes *stakeholders*. São mencionados veículos impressos, blogs, Websites, entre outros. Pode-se notar uma tendência para a realização de eventos ligados ao tema da sustentabilidade como uma estratégia de engajamento dos *stakeholders*.

4 - Canais para *feedback* e engajamento dos *stakeholders*.

Itaú – A instituição trabalha os aspectos de engajamento de *stakeholders*, citando ser certificada pela AA1000, uma norma que orienta as ações de engajamento. Dessa maneira, a maior parte das ações abre canais para a participação desses públicos de interesse. O trabalho da ouvidoria é destacado com uma ampliação da importância e do seu escopo a partir dessa maior interação com os *stakeholders*.

O público interno também é convidado, de maneira especial, a dar seu retorno através de canais de comunicação, mas também de concursos de ideias e outras práticas de engajamento.
Bradesco – Os eventos são considerados como oportunidades para o *feedback* dos *stakeholders*, com destaque para os painéis de diálogo (Ciclo Bradesco de Diálogos com *Stakeholders*). São também destacados os canais Alô Bradesco, Fale Conosco e Ouvidoria, que foram potencializados com a criação da Área de Responsabilidade Socioambiental.
Real Santander – O aspecto *feedback* não é apontado de maneira direta no relatório. A exceção fica por conta do Blog do Presidente. Os colaboradores são convidados a participar com opiniões, críticas e sugestões.

Comentários: As instituições analisadas se disseram, em seus relatórios, preocupadas em ouvir os *stakeholders*. As organizações apontaram a criação de canais específicos voltados para a sustentabilidade ou a potencialização e ampliação do papel das ouvidorias.

Os eventos e painéis com *stakeholders* são apontados, por todas as instituições analisadas, como ferramentas importantes de captação das opiniões, críticas, dúvidas e sugestões dos *stakeholders*.

As três instituições bancárias afirmaram ter adotado procedimentos ou alterado processos em função das contribuições dadas por seus *stakeholders*.

7 - Discussão dos resultados e considerações finais

Ao avaliar os resultados obtidos com a pesquisa, é possível afirmar que o objetivo proposto de reflexão acerca do processo comunicacional das organizações empresariais frente ao novo paradigma da sustentabilidade e à necessidade de divulgação de suas iniciativas junto aos seus *stakeholders* foi alcançado.

A realização da revisão bibliográfica, complementada pelas entrevistas junto a profissionais das instituições bancárias selecionadas e pela análise documental dos relatórios de sustentabilidade, permitiu algumas considerações que apontam para significativas modificações na comunicação organizacional, refletidas nos componentes do processo comunicacional.

A entrada da sustentabilidade na agenda das organizações empresariais foi motivação para muitas dessas transformações. O próprio paradigma do desenvolvimento sustentável, em oposição ao modelo de crescimento econômico vivenciado até então, representa uma transformação radical na maneira da sociedade se estruturar.

A pesquisa permitiu comprovar que a comunicação organizacional vem passando por um amadurecimento diante do paradigma da sustentabilidade. Não se trata de uma ruptura abrupta, mas de um processo evolutivo que toma corpo à medida que as organizações assumem seu papel social.

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

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

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

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

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

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

Não se trata de dizer que somente agora as organizações começaram a impactar as comunidades onde atuam, ou que foi a partir da sustentabilidade que ONGs e imprensa começaram a buscar informações relativas às empresas. O que se nota é que, diante do paradigma da sustentabilidade, as empresas se viram obrigadas a abrir suas portas para seus *stakeholders* e, mais ainda, incentivar sua participação nas ações corporativas. É o caso dos painéis de *stakeholders* realizados pelas instituições bancárias pesquisadas, que incentivam os participantes a contribuírem com sugestões e críticas, muitas delas provocando alterações nas rotinas empresariais estabelecidas, modificando produtos e serviços oferecidos, etc.

Como apontado no referencial teórico, todo o processo evolutivo, que tem origem no reconhecimento de um novo papel social das empresas e chega, atualmente, ao paradigma de um novo modelo de desenvolvimento, levou as organizações a considerarem, em seus processos comunicacionais, a necessidade de relacionamentos mais amplos.

Esse processo foi profundamente impactado pelas novas TIC´s, que aumentaram significativamente o poder de influência e mobilização dos múltiplos *stakeholders* das organizações.

A grande pressão que a mídia, as organizações não governamentais, os órgãos regulatórios, entre outros, exercem sobre as empresas as obriga a, mais que adotarem ações comunicativas para todos os públicos com os quais se relacionam, investirem em seu engajamento. Daí nasce o impacto em mais um componente do processo comunicacional: os canais.

Como dito anteriormente, não basta às empresas disponibilizarem informações. Para conseguirem atingir seus objetivos, as organizações precisam, efetivamente, comunicar-se com seus *stakeholders*, promovendo seu engajamento.

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

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

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

Sendo assim, essas organizações precisam garantir que seus *stakeholders* encontrem as condições necessárias para emitirem suas opiniões ou críticas e participarem efetivamente das discussões de temas de interesse comum.

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

Outro aspecto relevante identificado através da pesquisa refere-se à estreita ligação entre gestão e comunicação, bem como entre comunicação e engajamento.

Presente na bibliografia pesquisada, expressa nos relatórios analisados, mas, sobretudo, defendida pelos profissionais consultados, tem-se a relação de mútua dependência entre a comunicação da sustentabilidade e a gestão empresarial.

Não é viável querer adotar uma imagem de sustentabilidade se essa postura não estiver presente na gestão da organização. Qualquer ação de marketing ou esforço de valorização da marca, baseados em ações socioambientais, não fundamentados na prática da organização, podem trazer consequências gravíssimas como perda da credibilidade e prejuízos irreparáveis à reputação.

Dessa maneira, é possível afirmar que a comunicação precisa relatar, de maneira transparente, o que a gestão realmente realiza.

Se por um lado fica clara a dependência da comunicação frente às ações de gestão, o contrário também é verdadeiro. Para que a gestão consiga alcançar seus objetivos em termos de sustentabilidade, é fundamental a adoção de uma estratégia adequada de comunicação. Para que a empresa adote, efetivamente, o paradigma da sustentabilidade é necessário que todos os seus *stakeholders* se engajem nesse desafio. Colaboradores precisam abraçar essa postura e trabalhar para sua consolidação, consumidores precisam conhecer e valorizar esses esforços, as comunidades e seus representantes precisam "aceitar" as operações e assim por diante. Para tanto, a gestão depende, de maneira inquestionável, das ações de comunicação.

Tão importante quanto a relação comunicação - gestão é a relação comunicação - engajamento.

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

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

O referencial teórico permitiu também identificar aspectos relacionados à origem do processo de transformação hoje vivenciado nas organizações empresariais e atribuído, em grande parte, ao paradigma da sustentabilidade empresarial.

O poder de influência e o faturamento cada vez maior das grandes organizações empresariais explicitaram o impacto que as suas operações podem causar à sociedade, seja no âmbito social, seja no âmbito ambiental.

As empresas são reconhecidamente as maiores responsáveis pelas emissões de poluentes e pelo consumo de recursos naturais, esse fato, por si só, já justifica a necessidade das organizações prestarem contas e adotarem medidas compensatórias junto à sociedade em geral.

Com os *stakeholders* mais críticos e conscientes de seus direitos, as empresas se viram obrigadas a mudar determinados aspectos em sua gestão, dentre eles a forma de se comunicar.

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

Através da revisão bibliográfica, foi possível mostrar que as dimensões tempo e espaço assumiram nova configuração em termos de comunicação. A adoção das mídias digitais permitiu que as mensagens geradas pelas empresas atingissem públicos em qualquer parte do mundo e de maneira quase imediata.

Pôde-se assinalar ainda que características essenciais da Web como a agilidade ou a interatividade não só representam fatores de melhoria no processo comunicacional das organizações com seus públicos, como também vêm de encontro com as demandas da responsabilidade socioambiental, uma vez que facilitam o acesso a diferentes públicos e abrem espaço para sua participação.

Mais uma vez, a análise dos relatórios de sustentabilidade das instituições pesquisadas e a entrevista com profissionais de sua área de comunicação ratificam as constatações.

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

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

A influência da responsabilidade socioambiental também é nítida, não só nas respostas dos questionários, como na grande oferta de materiais relativos ao tema. Todas as instituições pesquisadas mantêm ou apoiam fundações destinadas à promoção social e estruturas voltadas para a gestão de impactos e riscos ambientais.

Também é descrita no relatório das três organizações a preocupação com o apoio e com a liberação de recursos para projetos que sejam sustentáveis ou que promovam a sustentabilidade de pequenas empresas, comunidades, carentes, etc.

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

As empresas que efetivamente adotam a sustentabilidade como estratégia de gestão, dentre elas as três instituições pesquisadas, assumem o compromisso de informar a sociedade acerca de suas operações e, guiadas por diretrizes de relato como

as da GRI, tratam de todos os temas de interesse público, independente do desempenho alcançado.

Ao decidirem engajar seus *stakeholders*, as organizações precisam utilizar canais eficazes de comunicação que realmente atinjam seus públicos e abrir canais para o *feedback*. O conceito de engajamento pressupõe participação e comprometimento e essas características são totalmente dependentes do fluxo comunicacional.

Outro aspecto identificado na pesquisa foi o caráter integrado e dialógico que a comunicação organizacional deve possuir para garantir coerência e eficácia junto ao público. Diversos autores pesquisados alertaram para o fato de que uma comunicação fragmentada ou unidirecional não atende às expectativas dos grupos com os quais a empresa se relaciona.

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

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

Cabe destacar ainda a ebulição em que se encontra a própria comunicação organizacional diante da globalização, do surgimento das novas tecnologias de informação e da competitividade.

Discussões acerca de conceituação da comunicação organizacional, de seu papel na gestão empresarial e de seu escopo reforçam a necessidade de um aprofundamento nos estudos.

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

Outra constatação a que chegamos, ao longo da pesquisa, foi que a entrada da temática da sustentabilidade na agenda das organizações e as mudanças que se seguiram na gestão da comunicação organizacional não ocorreram de forma abrupta. Trata-se de um processo gradual de amadurecimento.

À medida que as organizações empresariais foram assumindo seu papel social, foram também sendo construídas as bases para novos relacionamentos com seus *stakeholders*.

Da mesma maneira, as transformações que hoje vivenciamos ainda não se encontram consolidadas e deverão ser sucedidas por novas demandas e por novas possibilidades tecnológicas.

8 – Referências

ALMEIDA, G. FONTES, J. Filho e MARTINS, H. Identificando *stakeholders* para formulação de estratégias organizacionais. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.** Florianópolis, Brasil, setembro de 2000.

ANDRADE, Cláudio. Relações Públicas e Sustentabilidade. Anuário UNESCO/Metodista de **Comunicação** Regional, Ano 12, nº. 12 – Jan-Dez. 2008. São Bernardo do Campo, SP. Disponível em https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/AUM/article/viewFile/1018/1063 - Acessado em 08 de dezembro de 2009.

ANDRADE, M. C.; ABREU, M. C. S. Internet: Elemento Chave na Comunicação da Performance Ambiental de Empresas de Óleo e Gás. 2o Congresso Brasileiro de P&D em Petróleo & Gás. Rio de Janeiro, Junho de 2003.

ANDRADE, Zilda Aparecida Freitas. **A Gestão da Ética Organizacional:** possibilidades de atuação dos profissionais de comunicação organizacional e relações públicas. Intercom - XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Curitiba, PR – 4 a 7 de setembro de 2009.

BARBIERI, José Carlos, CAJAZEIRA, Jorge. **Responsabilidade e Sensibilidade Social.** Disponível em http://www.aberje.com.br/novo/artigos/pdf/Barbieri-Cajazeira_2009.pdf

BELINAZO, D.P.; AREND, S. Comunicação organizacional como estratégia de defesa do meio ambiente. **Rev. FAE**, v.10, n.2, p.1-15, jul/dez. 2007.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial:** políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Comunicação Empresarial**: teoria e pesquisa. São Paulo: Manole, 2003.

CABESTRÉ, S.A.; GRAZIADEI, T.M.; POLESEL FILHO, P. Comunicação Estratégica, Sustentabilidade e Responsabilidade socioambiental – um estudo destacando os aspectos teórico-conceituais e práticos. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Natal, RN – 2 a 6 de setembro de 2008.

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. Tradução Marcelo Brandão Cipolla. São Paulo: 3ª edição, Cultrix, 2003.

CARDOSO, O.O. Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Rev. Adm. Pública**. Vol.40, Nº.6. Rio de Janeiro. Nov/Dez. 2006.

CARROLL, Archie B.; BUCHHOLTZ, Ann K. *Business & Society*: ethics and stakeholder management. Thomson, 2006.

CERTO, Samuel C. E PETER, J. P. Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia. São Paulo: Makron/Pearson, 1993.

CORRADO, Frank K.M. **A força da Comunicação**. São Paulo: Makron, 1994.

CORRÊA, Elizabeth Saad. Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com os públicos. **ORGANICOM Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. Ano 2, n 3, p. 94-111. 2º semestre de 2005.

CUMMINGS, J.L., DOH, J.P. Identifying who matters: Mapping key players in multiple environments. **California Management Review,** v.42, p.83-104, 2000.

DAWKINS, J. Corporate responsibility: the communication challenge**. Journal of Communication Management,** v.9, n.2, p.108-119, 2004.

DIAS, C. M.; RODRIGUES, R. Avaliação de impacto nas organizações do terceiro setor: uma abordagem baseada na teoria dos *stakeholders*. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2002. Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.

DRUCKER, Peter. Prática da Administração de Empresas (The Practice of Management). São Paulo: Pioneira, 1981.

FRANÇA, Fábio. Relações Públicas: atividade estratégica de Relacionamento e comunicação das Organizações com as partes interessadas. Anuário UNESCO/Metodista de **Comunicação** Regional, Ano 12, nº. 12 – Jan-Dez. 2008. São Bernardo do Campo, SP. Disponível em https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/AUM/article/viewFile/1016/1061 - Acessado em 08 de dezembro de 2009.

_____. Conceituação lógica de públicos em Relações Públicas. **Estudos de Jornalismo e Relações Públicas.** São Paulo, nº. 1, junho 2003.

FREEMAN, R. Edward (1984) Strategic Management: a Stakeholder Approach. Sage.

GIACOMINI FILHO, Gino. **Ecopropaganda**. São Paulo: SENAC, 2004.

GIACOMINI FILHO, Gino; CAPRINO Mônica P. Apropriação de conteúdos e cidadania comunicativa. **Revista Comunicação & Sociedade**, São Bernardo do Campo, a. 29, n. 48, 2º semestre de 2007. Disponível em: http://www.metodista.br/poscom/cientifico/publicacoes/comunicacao-sociedade. Acessado em 22 de maio de 2009.

GRAYSON, D.; HODGES, A. **Everybody's business**: Managing Risks and Opportunities in Today's Global Society. London: Dorling Kindersley Limited, 2002.

GRUNIG, James E; FERRARI, M. A.; FRANÇA, Fabio. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

GUIMARÃES, A. SQUIRRA, S. C. M. Comunicação organizacional e o processo comunicacional: uma perspectiva dialógica. **Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia.** Vol.1. Nº. 33. Porto Alegre. Ago. de 2007.

HITE, Robert E.; BELLIZZI, Joseph A.; FRASER, Cynthia. A content analysis of ethical policy statements regarding marketing activities. **Journal of Business Ethics**. V. 7, n. 10, out. 1988, p.771-776.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social**. São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2000.

KUNSCH, M. M. Krohling. A comunicação para o desenvolvimento sustentável na sociedade globalizada. In: BARBOSA, Marialva (org.). **Vanguarda do pensamento comunicacional brasileiro**: as contribuições da Intercom (1977-2007). São Paulo: Intercom, 2007, p. 129-143.

LEVY, Pierre. **A revolução contemporânea em matéria de comunicação**. Revista Famecos, n. 9, dez.1998.

MATEUS, João. O Governo Electrónico, a sua aposta em Portugal e a importância das Tecnologias da Comunicação para a sua estratégia. **Revista de Estudos Politécnicos**. Volume 6. Nº. 9. 2008.

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley, R.; WOOD, Donna J. "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts". **Academy of Management Review**, v.22, nº 4, oct. 1997, p.853-886.

OLIVEIRA, Bruno Cals. OLIVEIRA, Joana D'Arc., OLIVEIRA, Leonel Gois Lima, OLIVEIRA, Marcelle Colares, ANDRADE, Marlos Costa, MARQUES, Monalisa Viana. Responsabilidade Social Corporativa: um Estudo de Caso de Empresas Exportadoras Cearenses do Setor Calçadista. **Contextus Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. Vol.4, Nº 1 - jan/jun/2006, p. 17 a 28.

OLIVEIRA, I. L.; PAULA, M. A.. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** - São Paulo: Paulus, 2007.

OLIVEIRA, Maria José da Costa. **De públicos para cidadãos:** um repensar sobre relacionamentos estratégicos. Intercom - XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Curitiba, PR – 4 a 7 de setembro de 2009.

PEREIRA, Sandra. Inferências acerca de uma eventual relação entre relações públicas e tecnologias de informação e comunicação. **IET Working Papers Series**. Julho de 2009. Disponível em http://dspace.fct.unl.pt/dspace/bitstream/10362/1907/1/WPSeries_07_2009SPereira.pdf Acessado em 09/12/2009.

PRESTON, L. E.; POST, J. E. **Private management and public policy**: The principle of public responsibility. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1975.

RIEL, Cees. B. M**. Principles of corporate communication**. Hemel Hempstead, Prentice-Hall, 1995.

ROSA, Helaine Abreu. **Os Blogs e a Comunicação no mercado digital e virtual.** In: Diálogos de la Comunicación, 2008. Disponível em http://www.dialogosfelafacs.net/77/articulos/pdf/76HelaineAbreu.pdf

Acessado em 10/12/2009.

SANTA CRUZ, L. O lugar da Comunicação na sustentabilidade. **Revista Desafio Sustentável.** Vol. 1, Nº. 1, 2009.

SCHOLES, E. y CLUTTERBUCK, D. (1998): "Comunication with *Stakeholders*: An Integrated Approach", **International Journal of Strategic Management: Long Range Planning***,* Vol. 31, nº 2, pp 227–238.

SILVA, Marco. Interatividade: uma mudança fundamental do esquema clássico da comunicação. In: **Compós 2000: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós- Graduação em Comunicação**, 9, 2000, Porto Alegre: Anais... Porto Alegre: PUCRS, 2000b. p. 125-138.

SROUR, Robert H. Poder, cultura e ética nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, T. 2002. Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. São Paulo: Atlas.

TERRA, Carolina Frazon. Internauta: o quinto poder. Como as Relações Públicas lidam com esse poderoso e influente meio de comunicação. Liceu on line. Ano 05. Número 3. Junho-Julho de 2008. P. 12-15. Disponível em http://www.museufecapmpb.com/extensao/liceu/Liceu5.pdf#page=12
Consultado em 05/12/2009.

_____. As relações públicas e as novas tecnologias de informação e de comunicação. **Revista Caligrama.** Volume 1. Número 2. Maio-Agosto de 2005. Disponível em www.eca.usp.br/caligrama . Consultado em 05/12/2009.

VIGNERON, Jacques. Comunicação Interna: Além das Mídias. **Revista Líbero**, Ano IV, V. 4, Nº. 7-8, 2001, p. 96-101.

VILAÇA, W. P. T., OLIVEIRA, M.M. Sustentabilidade e Comunicação no contexto hospitalar: estabelecendo a necessária conscientização. IX CONGRESO LATINOAMERICANO DE INVESTIGACIÓN DE LA COMUNICACIÓN. México, outubro de 2008.

Apêndice 1 - Questões referenciais para as entrevistas

O questionário abaixo, acompanhado do parágrafo de abertura, foi encaminhado para os profissionais responsáveis pela comunicação da sustentabilidade nas três instituições bancárias pesquisadas.

O termo sustentabilidade encontra diferentes conceituações. Para efeito dessa pesquisa adota-se a definição apoiada sobre os pilares econômico, social e ambiental, Desta maneira, considera-se como sustentabilidade a capacidade de uma empresa atuar de maneira economicamente sólida, porém assumindo sua responsabilidade socioambiental, contribuindo para o desenvolvimento de uma sociedade mais equilibrada e capaz de usar de maneira racional os recursos naturais disponíveis.

1. Quem (departamento específico, área de comunicação organizacional, Marketing, entre outros) é responsável pela divulgação das ações e da postura sustentável da organização?
2. Como é feita a captação e o tratamento dessas informações no interior da organização?
3. Com a necessidade de divulgação da sustentabilidade tem ocorrido a inserção de profissionais especialistas em outras áreas (ambiental, economia, social, etc.) no processo de comunicação organizacional?
4. Quais os canais (veículos impressos ou eletrônicos, eventos, mídia, entre outros) que a organização utiliza para divulgar sua sustentabilidade junto a seus *stakeholders*?
5. Algum canal foi criado exclusivamente com essa finalidade ou os canais antes existentes foram apropriados para tal?
6. As "mensagens" (informações e dados) sobre a sustentabilidade são formatadas pelos profissionais de comunicação ou por especialistas em outras áreas (gestão ambiental, economia, responsabilidade social, entre outros)?
7. A divulgação das mensagens socioambientais requereu algum aprendizado da área de comunicação?
8. Ao comunicar a sustentabilidade, é possível que a organização tenha que divulgar resultados negativos obtidos em determinados indicadores. Essa postura representa uma mudança nas mensagens contempladas em seu processo comunicacional? (modificação frente à propaganda institucional, por exemplo).

9. Quem eram os públicos-alvo da comunicação organizacional antes de se estabelecer a necessidade de divulgação da sustentabilidade e depois?
10. Se existem, quais são as ações de comunicação da sustentabilidade específicas por tipo de stakeholder?

    Acionistas (ou sócios) / Funcionários / ONGs / Comunidades Vizinhas / Órgãos Governamentais / Outros (especificar).
11. Se existem, quais são os canais disponíveis para que os *stakeholders* "falem" (canais de *feedback*, participação, engajamento, etc.) sobre sustentabilidade com a organização? (painéis de *stakeholders*, linhas telefônicas dedicadas, e-mails, ferramentas digitais, etc.).
12. Os canais de *feedback* surgiram ou foram potencializados após a entrada da temática da sustentabilidade na agenda da organização?
13. A organização faz algum tipo de mensuração de sua imagem em função das iniciativas de comunicação da sustentabilidade adotadas?

Apêndice 2 - Transcrição da entrevista – Itaú Unibanco

Empresa: Itaú Unibanco Banco Múltiplo S. A.
Respondente: Maria Eugenia Sosa Taborda – Superintendente de Sustentabilidade

1 – Quem (se um departamento específico, área de comunicação organizacional, Marketing, entre outros) é responsável pela divulgação das ações e da postura sustentável da organização?

Hoje, estão envolvidas no processo de Comunicação da Sustentabilidade para o público interno a nossa área (Superintendência de Sustentabilidade), a Área de Endomarketing e a Escola de Negócios (escola corporativa da organização).

Esse envolvimento da Escola e da Área de Endomarketing parte da ideia de que não basta só comunicar, é preciso educar e vice-versa.

Para os públicos externos, a responsabilidade é da Área de Marketing, porém baseada na visão da Superintendência de Sustentabilidade.

2 - Como é feita a captação e o tratamento dessas informações no interior da organização?

Existe toda uma governança ligada à gestão da sustentabilidade com comissão, com comitês e participação das diversas áreas envolvidas. Essa governança faz com que a comunicação de indicadores, status de projetos, etc. ocorra de maneira sistemática e transversal. Alguns dados que, por ventura, não cheguem de maneira automática são buscados pela Superintendência de Sustentabilidade com o objetivo de divulgá-los no Relatório de Sustentabilidade e em outros veículos de comunicação.

De maneira geral, o tema já está incorporado pela organização e conta com o envolvimento de muitas áreas. Esse envolvimento e a governança facilitam o processo e faz com que a informação realmente flua de maneira transversal.

3 - Com a necessidade de divulgação da sustentabilidade, tem ocorrido a inserção de profissionais especialistas em outras áreas (ambiental, economia, social, etc.) no processo de comunicação da instituição?

Nossa área (Superintendência de Sustentabilidade) é uma área com 10 pessoas e caracterizada pela multidisciplinaridade. Nós atuamos como facilitadores para que os projetos aconteçam nas diversas áreas.

Compõe nossa equipe profissionais da Pedagogia, Engenharia Ambiental, Economia, entre outros e também um profissional de Relações Públicas que responde pelas ações de comunicação na área.

A partir daí, as áreas de Marketing e Endomarketing se inserem nas ações de divulgação e educação.

Reunimos pessoas de diferentes formações e diferentes históricos profissionais para podermos trabalhar junto com as áreas. Não temos como foco apenas a comunicação, mas sim a gestão, o compromisso de mudar processos, mudar políticas, promover iniciativas que mudem as ações nas áreas.

Nossa abordagem não é apenas de comunicação, mas também de gestão e de educação. Queremos promover as transformações necessárias e, a partir daí, é que nascem as informações a serem comunicadas para os diversos públicos.

É claro, para nós, que o engajamento é necessário para que as mudanças efetivamente aconteçam e daí a grande importância de se promover a comunicação. Porém, sabemos que a comunicação sozinha não transforma. Ela é importante, mas precisa estar junta com uma série de outras ações para ter credibilidade e surtir efeito.

4 - Quais os canais (veículos impressos ou eletrônicos, eventos, mídia, entre outros) que a organização utiliza para divulgar sua sustentabilidade junto a seus *stakeholders*?

Procuramos fazer uso de todos os canais disponíveis. Utilizamos o portal, os e-mail marketing, revista impressa, ambientação dos locais onde nossos públicos se concentram, e-learning, enfim, todas as possibilidades são exploradas para tratar do tema.

5 - Algum canal foi criado exclusivamente com essa finalidade ou os canais antes existentes foram apropriados para tal?

Não percebemos uma mudança de canais especificamente para a sustentabilidade ou por causa dela, mas sim que a organização já vinha se adaptando para as novas

possibilidades e mídias e a sustentabilidade se apropriou delas. A mudança mais perceptível se dá nos conteúdos.

Não criamos nada novo, mas procuramos fazer o melhor uso possível do sistema integrado de comunicação de que a organização já dispõe.

Nós temos, por exemplo, uma premiação chamada Banco de Ideias Sustentáveis, onde os funcionários apontam ideias de como inserir a sustentabilidade no seu dia-a-dia. Essa é uma ferramenta considerada de engajamento e utilizamos os diversos meios de comunicação disponíveis para divulgá-la junto ao público interno.

Acredito que algumas iniciativas pontuais de comunicação estejam ligadas diretamente com a sustentabilidade como no caso do Relatório de Sustentabilidade. Existe a versão impressa, a versão Web, a versão para o colaborador, enfim diversos desdobramentos desse relato. Porém, o próprio relatório não é considerado apenas como um veículo de comunicação e sim como uma ferramenta para a gestão da sustentabilidade na organização.

6 - As "mensagens" (informações e dados) sobre a sustentabilidade são formatadas pelos profissionais de comunicação ou por especialistas em outras áreas (gestão ambiental, economia, responsabilidade social, entre outros)?

As mensagens relacionadas à sustentabilidade, sejam elas trabalhadas pelas áreas de Marketing, Endomarketing ou ainda pela escola corporativa, sempre passam pela Superintendência de Sustentabilidade. A característica multidisciplinar da área facilita a compreensão e o tratamento dos temas.

7 - Qual o tipo de aprendizado que a divulgação das mensagens socioambientais requereu da área de comunicação?

Ao longo do tempo, aprendemos que a comunicação sozinha não resolve, que é necessário promover o engajamento. E o grande aprendizado é como engajar os públicos.

As pessoas precisam de algo que faça sentido para elas e, somente a partir disso, é que elas assumem determinados comportamentos. Com a sustentabilidade isso é bem presente.

Apesar de existir uma maior facilidade de atuação junto aos colaboradores, por conta da estrutura já estabelecida, existem ações de engajamento orientadas para cada público, como fornecedores, acionistas, clientes, entre outros.

Insistimos na questão do engajamento, pois, num mundo de tantas informações como o que vivemos, às vezes se investe muito em uma grande campanha de comunicação e passado algum tempo ela nem sequer é lembrada

Para a organização, engajamento é fazer com que aquele público assuma a mensagem e participe verdadeiramente do tema.

O exemplo do Banco de Ideias Sustentáveis reflete essa realidade. Os colaboradores compreendem a importância do tema, assumem sua parte e começam a pensar em como melhorar determinado processo, determinado contrato, etc. Aí a comunicação faz sentido, a informação faz sentido e começa o trabalho de transformação, desde as pequenas coisas do dia-a-dia como trocar o copo plástico por uma garrafinha até as grandes mudanças de processos e produtos.

8 - Ao comunicar a sustentabilidade, é possível que a organização tenha que divulgar resultados negativos obtidos em determinados indicadores. Essa postura representa uma mudança nas mensagens contempladas em seu processo comunicacional? (modificação frente à propaganda institucional, por exemplo).

A palavra chave é a transparência. Hoje, com o volume de informações que circula nos diversos meios, não é possível que uma empresa pense em enganar os clientes ou os colaboradores.

Se uma organização agir dessa maneira, certamente isso irá se virar contra ela. Os consumidores e a sociedade em geral estão muito mais críticos e exigentes e a única resposta possível é a transparência.

A nossa comunicação vai nessa linha. Não adianta dizermos que somos maravilhosos, nos vangloriarmos, se não tivermos credibilidade.

Isso se mostra especialmente no Relatório de Sustentabilidade. Seguimos as diretrizes GRI e essas diretrizes apontam para o compromisso com a transparência, a credibilidade e o relato de determinados indicadores, independente do desempenho alcançado. Se você deixa de divulgar determinadas informações, seu relatório perde totalmente a credibilidade.

Certamente, essa é uma diferença na comunicação, pois, enquanto a propaganda procura ressaltar os aspectos positivos oferecidos pela organização, os relatórios se mostram

como uma espécie de prestação de contas que necessita equilibrar as informações de uma forma transparente. É preciso lembrar que, para nós, o relatório não é uma ação de propaganda, mas uma ferramenta de gestão da sustentabilidade.

O que se nota também é que, em geral, as próprias propagandas também vêm mudando, o "greenwashing" não é mais aceito. Não adianta contar uma história que não se sustenta na prática.

Durante um determinado momento, as ações socioambientais eram tratadas como diferencial competitivo, mas, hoje, as empresas que não possuem programas nessa área são cobradas pela sociedade.

9 - Quem eram os públicos-alvo da comunicação organizacional antes de se estabelecer a necessidade de divulgação da sustentabilidade e depois? A comunicação da sustentabilidade promoveu a inclusão de novos públicos no processo de comunicação da organização?

Com certeza. Quando falamos de engajamento de *stakeholders*, e a organização tem a AA1000 que é uma norma para auxiliar o engajamento de *stakeholders*, temos o compromisso de estabelecer a comunicação com os diversos públicos.

Antes, eram os acionistas, os clientes e os colaboradores; hoje não, você tem ONGs, governo e uma série de outros públicos estratégicos, que se você não tiver uma comunicação adequada, não estabelecer um vínculo, corre riscos de ter sua reputação abalada. Então, com certeza, o escopo da comunicação aumentou muito.

10 - Se existem, quais são as ações de comunicação da sustentabilidade específicas por tipo de stakeholder? Acionistas (ou sócios) / Funcionários / ONGs / Comunidades Vizinhas / Órgãos Governamentais / Outros (especificar).

O relatório de sustentabilidade, por exemplo, tem formatos diferentes para atender os diferentes públicos, porém, mais do que ações de comunicação, existem formas diferentes de relacionamento com os diversos *stakeholders*.

Para os clientes, por exemplo, todos os extratos levam uma mensagem sobre sustentabilidade, mas, além disso, nós temos os fóruns de discussão com clientes, onde mais do que informar, nós ouvimos os clientes e tentamos entender suas demandas para propor soluções. Essa não é considerada apenas uma ação de comunicação, mas uma ação de engajamento.

Com os diferentes *stakeholders*, eu não diria que temos diferentes ações de comunicação, mas diferentes ações de relacionamento e engajamento em que a comunicação está inserida.
No caso dos acionistas, temos materiais específicos para eles, mas como parte de um relacionamento. Com os órgãos governamentais, temos uma área específica que atende as necessidades de informação, etc.
Então, esse relacionamento, para nós, é maior do que a comunicação.

11 - Se existem, quais são os canais disponíveis para que os *stakeholders* "falem" (canais de *feedback*, participação, engajamento, etc.) sobre sustentabilidade com a organização? (painéis de *stakeholders*, linhas telefônicas dedicadas, e-mails, ferramentas digitais, etc.).

Existem os fóruns com clientes, painéis de *stakeholders*, Sac, Ouvidoria, canais de e-mail, encontro com fornecedores, enfim, procuramos criar, para cada público, oportunidades adequadas para ouvir o que ele tem a dizer.
O que vejo como diferencial, hoje, é o relacionamento com os colaboradores que têm vários canais para se expressar e os fóruns com clientes que são uma inovação no nosso mercado.

12 - Os canais de *feedback* surgiram ou foram potencializados após a entrada da temática da sustentabilidade na agenda da organização?

Com certeza, tivemos uma ampliação e potencialização dos canais de *feedback* motivada pela temática da sustentabilidade.
Nós temos, por exemplo, o "Sustentabilidade em Pauta". São encontros feitos apenas com profissionais da mídia, em que tratamos especificamente de assuntos ligados à sustentabilidade. Nesses encontros não são tratados serviços ou produtos do Itaú, mas somente questões relacionadas à sustentabilidade, para que esses jornalistas possam cobrir melhor o assunto.
Temos também os Diálogos de Sustentabilidade, que também são encontros com formadores de opinião de diversos públicos, onde trazemos temas para discussão. Surgem temas recorrentes ou novos temas, mas o que se busca é reconhecer as demandas dos diferentes *stakeholders* quanto à organização.

13 - A organização faz algum tipo de mensuração de sua imagem em função das iniciativas de comunicação da sustentabilidade adotadas?

Não temos um instrumento específico para a sustentabilidade, mas contamos comas pesquisas de reputação que nos ajudam a fazer essa medição.

Considerações da entrevistada

Em linhas gerais, não se consegue mais falar da comunicação sozinha. Hoje, as relações devem ser diferenciadas, a linguagem deve ser diferenciada, entre outros. Os painéis são muito importantes para isso, para engajar as pessoas.

Ao analisarmos o processo de comunicação, a ampliação dos conteúdos tratados é óbvia, mas a inclusão de novos públicos, a pressão que esses públicos exercem sobre a organização, é muito diferente do que no passado. Foi preciso se adaptar a essa realidade.

A forma de falar com esses públicos também é diferenciada. Foi preciso identificar as melhores maneiras de engajá-los.

Apêndice 3 - Transcrição da entrevista - Bradesco

Empresa: Banco Bradesco S. A.
Respondente: Otaviano Guedes – Gerente de Comunicação

1 - Quem (se um departamento específico, área de comunicação organizacional, Marketing, entre outros) é responsável pela divulgação das ações e da postura sustentável da organização?

A divulgação acontece por meio do Marketing e Assessoria de Imprensa atendendo demanda da área de Responsabilidade Socioambiental.

2 - Como é feita a captação e o tratamento dessas informações no interior da organização?

Por meio de diversos canais, além da participação de um Comitê de Sustentabilidade.

3 - Com a necessidade de divulgação da sustentabilidade, tem ocorrido a inserção de profissionais especialistas em outras áreas (ambiental, economia, social, etc.) no processo de comunicação da instituição?

Sim. Já contamos com profissionais especializados.

4 - Quais os canais (veículos impressos ou eletrônicos, eventos, mídia, entre outros) que a organização utiliza para divulgar sua sustentabilidade junto a seus *stakeholders*?

Todos os canais acima citados.

5 - Algum canal foi criado exclusivamente com essa finalidade ou os canais antes existentes foram apropriados para tal?

Sim. Foram criados canais específicos além dos já existentes.

6 - As "mensagens" (informações e dados) sobre a sustentabilidade são formatadas pelos profissionais de comunicação ou por especialistas em outras áreas (gestão ambiental, economia, responsabilidade social, entre outros)?

Ambos.

7 - Qual o tipo de aprendizado que a divulgação das mensagens socioambientais requereu da área de comunicação?

Ter clara e definida uma linguagem específica sobre a questão.

8 - Ao comunicar a sustentabilidade, é possível que a organização tenha que divulgar resultados negativos obtidos em determinados indicadores. Essa postura representa uma mudança nas mensagens contempladas em seu processo comunicacional? (modificação frente à propaganda institucional, por exemplo).

Não.

9 - Quem eram os públicos-alvo da comunicação organizacional antes de se estabelecer a necessidade de divulgação da sustentabilidade e depois? (A comunicação da sustentabilidade promoveu a inclusão de novos públicos no processo de comunicação da organização?)

Criamos canais de comunicação para os *stakeholders* que ainda não dispunham.

10 - Se existem, quais são as ações de comunicação da sustentabilidade específicas por tipo de stakeholder?
Acionistas (ou sócios) / Funcionários / ONGs / Comunidades Vizinhas / Órgãos Governamentais / Outros (especificar).

Existem diversos meios: impressos e eletrônicos.

11 - Se existem, quais são os canais disponíveis para que os *stakeholders* "falem" (canais de *feedback*, participação, engajamento, etc.) sobre sustentabilidade com a

organização? (painéis de *stakeholders*, linhas telefônicas dedicadas, e-mails, ferramentas digitais, etc.).

Questão não respondida.

12 - Os canais de *feedback* surgiram ou foram potencializados após a entrada da temática da sustentabilidade na agenda da organização?

Foram potencializados.

13 - A organização faz algum tipo de mensuração de sua imagem em função das iniciativas de comunicação da sustentabilidade adotadas?

Por meio de pesquisas realizadas por institutos especializados.

Apêndice 4 - Transcrição da entrevista – Real Santander

Empresa: Grupo Santander Brasil (Banco Real)
Respondente: Juliana Ferreira Mayrink – Relações Institucionais

1 - Quem (se um departamento específico, área de comunicação organizacional, Marketing, entre outros) é responsável pela divulgação das ações e da postura sustentável da organização?

Em nossos processos de comunicação, buscamos sensibilizar as pessoas para os temas da sustentabilidade, demonstrando como ela gera valor para todos e estimulando o senso crítico, a visão sistêmica e a postura proativa de cada indivíduo na construção de um mundo melhor.

A Vice-Presidência de Marca, Marketing e Comunicação Corporativa (VP MMC2) possui uma equipe de Planejamento e Atendimento (P&A) que é responsável pela estratégia de divulgação das nossas iniciativas para todos os públicos com que nos relacionamos. A cada campanha ou tema relevante sobre o assunto, a equipe aciona os núcleos de comunicação que podem contribuir com a divulgação da informação. São eles: comunicação interna, publicidade, mkt direto e digital, promoção e eventos, merchandising e assessoria de imprensa. Um exemplo recente de uma de nossas ações de marketing institucional é a campanha "Vamos fazer Juntos?", lançada em 2009: www.valordasideias.com.br/portal.

Além disso, a diretoria executiva de Desenvolvimento Sustentável coordena a divulgação das nossas iniciativas em sustentabilidade por meio do Portal de Práticas (www.santander.com.br/sustentabilidade) Em 2009, o portal somou mais de 1,4 milhão de acessos, o que demonstra a evolução e o maior interesse da sociedade pelo tema. Contribuiu para esse desempenho a realização de videochats, como o de educação financeira na infância, uma ação voltada a pais e educadores em parceria com o site Brincando na Rede. O lançamento de um curso online que apresenta o personagem Roberto, um cidadão comum que descobre aos poucos uma nova forma de ver e agir em seu dia a dia, também teve boa repercussão. O curso é apresentado em formato filme, dividido em três capítulos complementados por quizzes e textos, caso o participante queira se aprofundar nos temas abordados.

2 - Como é feita a captação e o tratamento dessas informações no interior da organização?

Temos reuniões periódicas para acompanhar as iniciativas e definir como elas podem ser comunicadas em nossos veículos. Esse processo é conduzido pela equipe de Planejamento e Atendimento (P&A), responsável pela estratégia de divulgação das nossas iniciativas para todos os públicos com que nos relacionamos.

3 - Com a necessidade de divulgação da sustentabilidade, tem ocorrido a inserção de profissionais especialistas em outras áreas (ambiental, economia, social, etc.) no processo de comunicação da instituição?

Todo processo de comunicação é conduzido pela Vice-Presidência de Marca, Marketing e Comunicação Corporativa, por profissionais de comunicação.
Já nossas áreas de risco socioambiental, produtos sustentáveis, eco eficiência e a diretoria de Desenvolvimento Sustentável contam com profissionais de diversas áreas. A equipe de risco socioambiental, por exemplo, é composta por especialistas com formação em Biologia, Geologia, Engenharia Ambiental e Química, que monitoram as práticas socioambientais de nossos clientes. Junto a eles, uma equipe de analistas financeiros estuda a probabilidade de danos relacionados a tais práticas que podem afetar as garantias e a condição financeira dos clientes do Banco.

4 - Quais os canais (veículos impressos ou eletrônicos, eventos, mídia, entre outros) que a organização utiliza para divulgar sua sustentabilidade junto a seus *stakeholders*?

Buscamos inserir a sustentabilidade em nossos processos, políticas, produtos e serviços. Por isso, falamos do tema em todos os canais disponíveis para comunicar nossas iniciativas. Alguns exemplos:
- para funcionários: e-mails, intranet, revista e TV corporativa
- para clientes e acionistas: malas diretas, extratos, jornais, anúncios, eventos (ex: Encontros de Sustentabilidade)
- para a imprensa: press release

- para todos os públicos: anúncios, Relatório Anual (que traz as informações de sustentabilidade de forma integrada) e Portal de Práticas em Sustentabilidade (www.santander.com.br/sustentabilidade)

5 - Algum canal foi criado exclusivamente com essa finalidade ou os canais antes existentes foram apropriados para tal?

Atualmente há somente um veículo externo específico para divulgar as iniciativas de sustentabilidade dirigida ao público cadastrado no portal www.santander.com.br/sustentabilidade. Trata-se da newsletter "Espaço de Práticas em Sustentabilidade"

6 - As "mensagens" (informações e dados) sobre a sustentabilidade são formatadas pelos profissionais de comunicação ou por especialistas em outras áreas (gestão ambiental, economia, responsabilidade social, entre outros)?

Como explicado anteriormente, o processo de comunicação é conduzido pela equipe de Planejamento & Atendimento, da Vice-Presidência de Marca, Marketing e Comunicação Corporativa, sempre com a validação das áreas demandantes.

7 - Qual o tipo de aprendizado que a divulgação das mensagens socioambientais requereu da área de comunicação?

Questão não respondida

8 - Ao comunicar a sustentabilidade, é possível que a organização tenha que divulgar resultados negativos obtidos em determinados indicadores. Essa postura representa uma mudança nas mensagens contempladas em seu processo comunicacional? (modificação frente à propaganda institucional, por exemplo).

Não.

9 - Quem eram os públicos-alvo da comunicação organizacional antes de se estabelecer a necessidade de divulgação da sustentabilidade e depois? (A

comunicação da sustentabilidade promoveu a inclusão de novos públicos no processo de comunicação da organização?)

Sempre buscamos nos comunicar com todos os públicos com os quais nos relacionamos. Ao longo dos anos, aprimoramos a forma de falar, buscando promover o diálogo e a transparência em nossas comunicações. A sustentabilidade está em nosso DNA e é parte do nosso jeito de ser e de fazer negócios. Consequentemente, ela deve estar presente em todas as nossas comunicações.

10 - Se existem, quais são as ações de comunicação da sustentabilidade específicas por tipo de stakeholder? Acionistas (ou sócios) / Funcionários / ONGs / Comunidades Vizinhas / Órgãos Governamentais / Outros (especificar).

Não temos ações específicas de comunicação sobre sustentabilidade para cada tipo de stakeholder. Buscamos tratar a sustentabilidade de forma integrada aos nossos negócios.

11 - Se existem, quais são os canais disponíveis para que os *stakeholders* "falem" (canais de *feedback*, participação, engajamento, etc.) sobre sustentabilidade com a organização? (painéis de *stakeholders*, linhas telefônicas dedicadas, e-mails, ferramentas digitais, etc.).

Nossos canais de Serviço de Apoio ao Consumidor atendem a todos os tipos de manifestações, não há um canal específico para tratar o tema da sustentabilidade. Fazemos ainda o atendimento a estudantes e a empresas interessadas em conhecer nossas práticas (relacoes.institucionais@santander.com.br). Algumas áreas como Risco Socioambiental, Acionistas ou Fornecedores, por exemplo, tratam do tema com ONGs, investidores e parceiros, por exemplo, por meio de encontros e até mesmo em portais específicos (ex: www.santander.com.br/acionistas e www.santander.com.br/canaldofornecedor).

12 - Os canais de *feedback* surgiram ou foram potencializados após a entrada da temática da sustentabilidade na agenda da organização?

Os canais de *feedback* sempre foram uma ferramenta importante de diálogo com todos os públicos com que nos relacionamos e buscamos aprimorá-los para atender a qualquer tipo de manifestação.

13 - A organização faz algum tipo de mensuração de sua imagem em função das iniciativas de comunicação da sustentabilidade adotadas?

Como a sustentabilidade está inserida em nossos negócios, o tema é sempre avaliado juntamente com os demais atributos da marca. Fazemos isso por meio de pesquisas de mercado, menção na imprensa e até mesmo em prêmios e pesquisas pelos quais nossas práticas são reconhecidas.

Apêndice 5 - Transcrição parcial do Relatório de Sustentabilidade - Itaú Unibanco 2008

Identificação:

Relatório Anual de Sustentabilidade 2008 - Itaú Unibanco Banco Múltiplo S.A.

São Paulo – SP - Março/2009

Disponível em http://www.itauunibanco.com.br/relatoriodesustentabilidade/pt-br/downloads/index.html, acessado em 04 de julho de 2010.

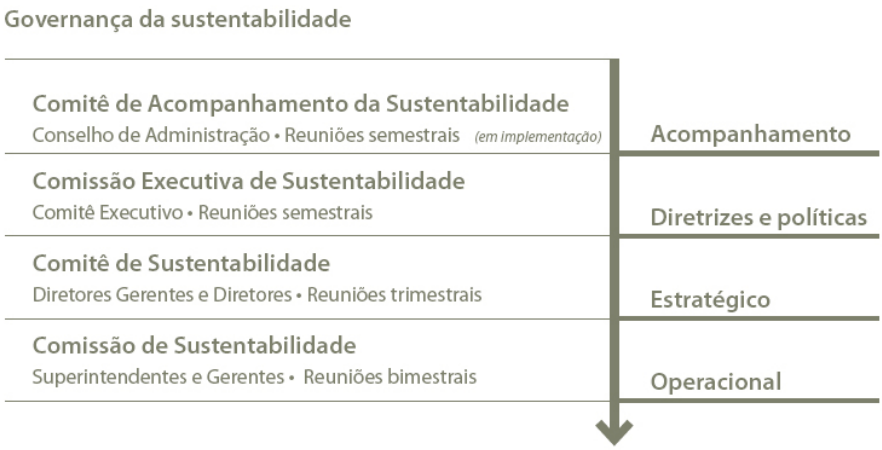
Essa edição do relatório focou, em especial, a união do Itaú com o Unibanco.

Obs: No Guia de Leitura (início do relatório) destaca-se que o relatório é destinado a diversos *stakeholders*: clientes, colaboradores, analistas de mercado, acionistas e outros públicos com os quais o banco se relaciona.

Ainda na mesma página, consta a informação de que diversas plataformas de comunicação são utilizadas para divulgação dos temas considerados mais relevantes para a operação da empresa e para a sociedade. São citadas como veículos complementares: o Website, o audiobook e as versões resumidas (dirigidas a colaboradores e outros *stakeholders*). Além disso, um caderno intitulado Essência da Sustentabilidade apresenta os temas e os desafios identificados como prioritários para a atividade do Itaú Unibanco, com base em contribuições de *stakeholders* e avaliações internas.

Nos canais alternativos se menciona também a versão online do relatório, informando que a mesma é interativa e trilingue.

Estrutura para governança da sustentabilidade:



Página 55 – Exemplos da preocupação da instituição em comunicar-se com diferentes *stakeholders* e da utilização de diferentes veículos:

"Transparência e agilidade na comunicação

No dia 3 de novembro de 2008, logo pela manhã, quando os profissionais das duas instituições (Itaú e Unibanco) chegaram aos seus postos de trabalho, se depararam com uma mensagem, enviada pelos seus respectivos presidentes ao e-mail de cada um deles, anunciando que todos iriam fazer parte de uma companhia global, com a capacidade e a ambição para participar de forma competitiva do mercado global. Nesse mesmo dia, no período da tarde, foi realizada uma entrevista coletiva com a imprensa.

Em 04 de novembro de 2008, os presidentes do Itaú, Roberto Setubal, e do Unibanco, Pedro Moreira Salles, figuravam nos principais jornais, revistas e sites do Brasil e do mundo, por causa da associação entre Itaú e Unibanco.

O interesse dos diferentes *stakeholders* do Itaú Unibanco pôde ser comprovado, mais uma vez, em 9 de dezembro, quando mais de 640 participantes assistiram à apresentação do novo banco por Roberto Setubal e Pedro Moreira Salles, no Ciclo Apimec 2008, promovido pela Associação dos Analistas e

Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais.

A reunião, um recorde absoluto de público, foi transmitida pela Internet, com tradução simultânea para inglês e espanhol, sendo acompanhada por 15 repórteres provenientes da Argentina, Chile, Paraguai e Uruguai. Em seus comentários, Roberto Setubal e Pedro Moreira Salles destacaram os benefícios da associação Itaú Unibanco e o entusiasmo em

liderar a construção de um novo banco, maior e melhor, que colocará o Brasil em condições de ter um representante de peso no cenário mundial.

Também houve a preocupação em manter os clientes da nova instituição bem informados, para que entendessem a associação entre Itaú e Unibanco. Os clientes receberam cartas sobre a criação do novo banco e serão comunicados sobre as etapas do processo de integração, por meio de mala-direta, e-mail, informes nas agências, sites do Itaú e do Unibanco e pelos próprios gerentes.

Após a aprovação da associação pelo Banco Central e a divulgação dos resultados de 2008, o Itaú Unibanco divulgou um anúncio, nos principais veículos de comunicação brasileiros, prestando contas à sociedade das principais práticas econômicas, sociais e ambientais das duas instituições.

A agilidade e a transparência na comunicação aos colaboradores também é uma marca da união das duas operações.

Para garantir que os colaboradores estivessem constantemente informados a respeito dos principais acontecimentos do processo de associação, foi criado o Grupo Gestor da Comunicação Interna. Também foi criado um site interno exclusivo sobre a integração das duas organizações, no qual as equipes podem esclarecer dúvidas, fazer perguntas, opinar por meio de um canal interativo e acompanhar todas as informações internas e externas publicadas sobre a associação. Outro recurso foi o envio de mensagens dos principais executivos, por meio de vídeo e TV corporativa.

Os profissionais do Itaú Unibanco receberam, ainda, a edição histórica das publicações *Itaú Notícias* e *Revista Unibanco*. As publicações apresentam a trajetória das duas empresas e das pessoas que lideraram a construção de ambas as organizações, além de um perfil do novo banco, o papel dos colaboradores no sucesso da integração, os desafios e as expectativas. O compromisso com a informação deu origem, ainda, ao *Boletim de Integração*, que complementa os canais eletrônicos e aborda temas como a interação entre as equipes e as novas estruturas da instituição. A primeira edição trouxe o perfil dos membros do Comitê Executivo do Itaú Unibanco.

No final de janeiro, os mais de 100 mil funcionários do Itaú Unibanco puderam conhecer melhor os 11 membros do Comitê Executivo do novo banco. O conteúdo, estruturado em três blocos – estratégia, desafios e mensagem final –, foi, no Unibanco, apresentado na TV Corporativa, e, no Itaú, foram distribuídos DVDs para as agências e realizadas seções de apresentação, nos auditórios dos polos administrativos Centro Empresarial Itaú Conceição (Ceic), Centro Técnico Operacional (CTO) e Centro

Administrativo Tatuapé (CAT). O material coletado também subsidiou a elaboração do *Boletim de Integração* e do conteúdo no site Integração.

Desde a associação, o clima de trabalho entre os colaboradores é monitorado, para que permaneça a motivação em todas as etapas do processo de integração.

Tal prática busca identificar como os colaboradores se sentem diante dos desafios da integração e quais as suas principais dúvidas em relação a esse processo. A ferramenta também ajuda a nortear a comunicação ao público interno das mudanças causadas pela associação.

O novo banco consulta, com regularidade, seus colaboradores, por meio de enquetes, sobre se consideram que estão bem informados a respeito do processo de integração."

A partir da página 82 – Capítulo COMPROMISSOS E PRÁTICAS, trata das práticas de relacionamento da instituição com seus *stakeholders*.

"Evolução da implantação da AA1000

Em 2006, o Itaú começou a implantar a Accountability 1000 (AA1000).

Essa norma internacional de gestão, reconhecida como prática de excelência corporativa, estabelece critérios para os processos de levantamento de informações, de auditoria e de relato, com enfoque no diálogo com os públicos estratégicos.

O projeto tem a duração prevista de cinco anos, de 2006 a 2010, e está sendo implantado em três fases: a primeira destinada à aprendizagem da norma e as duas seguintes relacionadas à incorporação da norma no relacionamento com os públicos estratégicos.

O Itaú já concluiu as duas primeiras fases da implementação da AA1000: em 2007, encerrou o ciclo de aprendizagem e, em fevereiro de 2009, o primeiro ciclo de incorporação da norma. O banco disseminou a norma para um número maior de colaboradores, gestores e representantes de públicos estratégicos e multiplicou o número de experiências de engajamento e diálogo."

Obs: *Splashs* ao longo do Relatório chamando para veículos complementares:

"SAIBA MAIS - Conheça com mais detalhes os principais benefícios oferecidos pelos dois bancos, em 2008, na versão online do relatório, no site www.itauunibanco.com.br/relatoriodesustentabilidade."

Obs: Públicos destacados com informações específicas e menção de canais de comunicação dedicados:

Colaboradores
Clientes
Acionistas
Fornecedores
Imprensa
Comunidade

“Comunicação interna

Manter uma comunicação ativa e transparente é uma das diretrizes do Itaú Unibanco, no relacionamento com os seus colaboradores.

Para estabelecer um fluxo contínuo de comunicação, o banco mantém um conjunto de veículos de comunicação, eletrônicos e impressos. Os principais são os portais corporativos, as publicações e os informativos de diversas orientações e periodicidade, além das centrais de atendimento telefônico.

Ao longo dos anos, o Itaú vem investindo constantemente na criação e na ampliação de portais corporativos por segmentos e áreas da empresa. Um dos veículos de maior abrangência é a revista *Itaú Notícias*, distribuída, mensalmente, a todos os colaboradores da organização. Além da revista, existem suplementos específicos para as áreas de negócio (agências, empresas, financeiras, seguros, cartões).

No Unibanco, um dos principais veículos de comunicação interna é a TV Unibanco, a maior rede de televisão corporativa do país, com mais de mil pontos instalados, que conta com a participação dos principais executivos da empresa. Além da TV Corporativa, a *Revista Unibanco* e o Portal Unibanco têm grande expressividade entre os colaboradores. A revista é mensal e distribuída a todos os profissionais do conglomerado. Já o Portal Unibanco é o principal canal eletrônico da organização, com cerca de 5 milhões de acessos/mês.

A voz do cliente dentro do banco

Ouvidoria

A Ouvidoria representa uma instância de recorrência para os clientes de Itaú e Unibanco e possui foco efetivo na solução de problemas. O Itaú foi pioneiro na criação de uma Ouvidoria Corporativa, muito antes de esse assunto se constituir numa obrigatoriedade instituída pelo Conselho Monetário Nacional. O lançamento, na ocasião, por meio da campanha "O Itaú Quer Ouvir Você", reforçou o compromisso do banco de ouvir e aprender com os clientes.

Em 2008, milhares de clientes foram atendidos, nas ouvidorias, em todas as empresas das duas instituições. **Ambas as ouvidorias ganharam um escopo mais abrangente e foram inseridas no modelo de governança corporativa das organizações**.

Além de atender aos clientes, passaram a servir de catalisadoras de ações corretivas, de aperfeiçoamento e de disseminação de uma cultura de respeito aos direitos do consumidor. A preocupação com a evolução contínua levou Itaú e Unibanco a ações diferenciadas, em 2008.

O Itaú priorizou iniciativas de eficiência operacional, envolvendo todas as áreas da instituição, a fim de elevar o comprometimento de todos com a qualidade e os prazos da resolução das ocorrências.

Também reestruturou a área, criando o atendimento por segmento de negócio, para facilitar o relacionamento do ouvidor especialista com cada uma das áreas do Itaú, permitindo que a Ouvidoria Corporativa atendesse ao pleito dos clientes em 75% (média/ano) dos casos apresentados. Uma iniciativa inovadora foi a constituição do Agente do Cliente, profissional que contribui para tornar a perspectiva do cliente mais presente em cada área de negócio.

A Ouvidoria do Unibanco inovou numa atuação de prevenção de reclamações e insatisfações de consumidores. Sua participação, como membro efetivo, do processo de análise e gestão de riscos instituído no banco buscou levar a todos a visão do cliente e a necessidade de aprimoramento de produtos ou processos, antes mesmo de seu lançamento.

Dos clientes que procuraram as ouvidorias do Unibanco e do Itaú, 99% não recorreram a órgãos externos de defesa do consumidor, como PROCON e Banco Central, demonstrando a efetividade na busca pela melhor solução para o cliente e para o conglomerado.

Em 2008, a Ouvidoria do Unibanco atendeu cerca de 50 mil ligações de clientes do conglomerado Unibanco, atuando diretamente em 21% dos processos elegíveis, que são reclamações de clientes que não ficaram satisfeitos com a solução apresentada pelo Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC).

Entre os principais motivos, figuraram processo de tarifação, cancelamento de compra, discordância das regras de produto e não recebimento de documentos.

Conselho e Fórum de Clientes

Ambas as organizações possuíam canais para estreitar o diálogo com seus clientes de forma proativa: Conselho de Clientes, do Unibanco, e Fórum de Clientes, do Itaú.

O Unibanco foi a primeira instituição financeira a implantar um Conselho de Clientes. Criado em março de 2005, reúne, trimestralmente, clientes dos segmentos Uniclass e Exclusivo, com o objetivo de ouvir sugestões e críticas, para a melhoria da qualidade de atendimento da instituição.

O Conselho possui mandatos anuais e é composto por clientes selecionados a partir da base de usuários das centrais de atendimento que fizeram sugestão ou crítica de forma proativa.

Algumas sugestões do Conselho de Clientes já foram adotadas pela instituição, como a expansão do horário para pagamento de contas no Telefone 30 horas e adaptações no Internet Banking, com a inclusão de um buscador e de informações de segurança e o acesso rápido por segmento de conta.

Os caixas eletrônicos também passaram a publicar informações sobre as cédulas disponíveis no momento do saque.

O Itaú criou, em setembro de 2005, o "Fórum de Debates com Clientes", que contava com a participação de clientes que haviam registrado manifestações na Ouvidoria. Em novembro de 2008, o Fórum foi aprimorado e retomado, com um modelo diferente. Um grupo fixo de clientes, de cada mercado, é convidado a participar de quatro reuniões, ao longo de um ano. Nesses encontros, os clientes podem expor suas percepções diretamente aos executivos responsáveis pelo segmento.

Nessas reuniões, o banco se compromete a responder a todos os questionamentos apresentados pelos clientes. A experiência realizada no mercado de pessoa física varejo, em dois segmentos, será expandida, em 2009, para as demais áreas de negócios.

Vários indicadores de satisfação são utilizados para a remuneração variável das equipes comerciais e da administração central nas suas diversas áreas.

O Itaú e o Unibanco usam de todas as ferramentas para ouvir e aprender com seus clientes. O Itaú aproveita todos os seus canais de atendimento e relacionamento, como caixas eletrônicos, Internet Banking e central de atendimento telefônico, para ouvir a opinião dos seus clientes. O Itaú e o Unibanco fazem uso de institutos de pesquisa especializados, como Ibope, Ipsos, TNS Interscience e GfK Indicator, para coletar as informações sobre a satisfação dos seus clientes de forma isenta. Com essas iniciativas, os dois bancos chegam a ouvir mais de 1,3 milhão de clientes pessoa física e mais de 100 mil clientes pessoa jurídica ao ano.

Os resultados das pesquisas motivam eventuais adequações em produtos e serviços. Além disso, os pontos positivos identificados podem ser usados na comunicação com o cliente. Exemplos disso foram a campanha de Uso Consciente do Crédito e a relação custo-benefício.

Diálogos Itaú de Sustentabilidade

Disseminar experiências de diversas empresas e abrir espaço para debates sobre as boas práticas nacionais e internacionais relacionadas ao tema. Esses são os objetivos dos Diálogos Itaú de Sustentabilidade. Em 2008, foram realizadas quatro edições, abertas ao público externo – e que buscaram envolver empresas clientes do Itaú –, sobre mercado de crédito de carbono, sustentabilidade nos negócios e eficiência energética.

Os encontros reuniram cerca de 700 pessoas e contaram com a presença de representantes das empresas Klabin, Usina Santa Elisa, Vonpar, Braskem, CPFL, Elektro, Neoenergia e da Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável, da Associação Brasileira das Empresas de Conservação de Energia e da Unicamp. Por meio desses encontros, o Itaú estimula o diálogo e dissemina os conceitos de responsabilidade socioambiental para clientes pessoa jurídica, médias empresas, formadores de opinião, executivos e imprensa.

Acionistas

O Itaú conta com um universo de aproximadamente 75 mil acionistas e investidores, e o Unibanco, com 156.827 acionistas. A área de Relacionamento com Investidores, a primeira a ser integrada, após o anúncio da associação, tem a atribuição de manter

comunicação constante com esse público e com formadores de opinião a respeito das atividades e resultados do grupo.

A exemplo das outras áreas do novo banco, adotou as melhores práticas advindas de Itaú e Unibanco.

A diretriz básica desse relacionamento é ser transparente, em todos os momentos.

As comunicações são realizadas por meio de eventos, reuniões, publicações, Internet e diversas outras iniciativas. O compromisso é levar ao mercado informações claras, exatas, acessíveis e abrangentes, a respeito de estratégias, resultados e operações do grupo.

No dia 9 de dezembro de 2008, na primeira reunião da Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (Apimec) realizada após a associação, em São Paulo, o evento registrou um recorde de público, com mais de 640 participantes. A reunião foi transmitida pela Internet, com tradução simultânea para o inglês e o espanhol, e contou com a presença de um número expressivo de jornalistas, sendo 15 deles provenientes da Argentina, Chile, Paraguai e Uruguai. Ao longo de 2008, enquanto ainda operavam independentemente, Itaú e Unibanco realizaram, respectivamente, 16 e 5 reuniões Apimec.

Todas as ações praticadas pela área fazem parte da Política de Relações com Investidores e são reportadas ao Comitê de Divulgação e Negociação. O papel do Comitê é organizar e agregar valor ao relacionamento com os públicos, com base em um planejamento estratégico estruturado, que norteia ações como implementação de medidas, monitoramento, avaliações e *feedback*.

Um canal de comunicação de destaque, mantido pela área, é o site de Relações com Investidores (RI), que conta com demonstrações financeiras, análise gerencial da operação, comunicados, fatos relevantes, histórico de dividendos, apresentações, teleconferências e outras informações, em três idiomas. **O portal oferece, ainda, a possibilidade ao usuário de escolher o conteúdo da página e criar páginas com conteúdo específico de seu interesse."**

Canais de comunicação

- Site de Relações com Investidores do Itaú Unibanco
- Reuniões públicas
- Reuniões com grupos de investidores, no Brasil e no exterior
- Teleconferências
- Informativo *Ações em Foco*

• Relatório Anual
• *Chats* (investidor pessoa física)
• *E-mail alert*
• Fale Conosco
• Atendimento telefônico

Públicos de relacionamento

• Acionistas
• Investidores individuais e institucionais
• Analistas de mercado
• Órgãos reguladores
• Entidades dos mercados de capitais nacional e internacional
• Mídia especializada em finanças
• Acadêmicos que estudam os mercados financeiro e de capitais

Apêndice 6 - Transcrição parcial do Relatório de Sustentabilidade - Bradesco 2008

Identificação:

Relatório de Sustentabilidade 2008 – Bradesco S.A.

São Paulo – SP - Fevereiro/2009

Disponível em http://www.bradescori.com.br/site/conteudo/informacoes-financeiras/relatorios-sustentabilidade.aspx?secaoId=723 **, acessado em 05 de julho de 2010.**

Essa edição do relatório foi estruturada sobre três pilares principais: Finanças Sustentáveis, Gestão Responsável e Investimentos Socioambientais.

Obs: No índice já é diferenciado um capítulo para os relacionamentos com diferentes *stakeholders*:

Gestão Responsável

Ética nos Relacionamentos

Relacionamento e Engajamento das Partes Interessadas

- Acionistas e Investidores
- Clientes
- Público Interno
- Fornecedores
- Comunidade
- Governo e Sociedade
- ONGs

Também no índice são oferecidos materiais complementares:

- Vários dos assuntos abordados neste RS estão detalhados, com conteúdos exclusivos, em nosso site de Responsabilidade Socioambiental (www.bradesco.com.br/rsa).

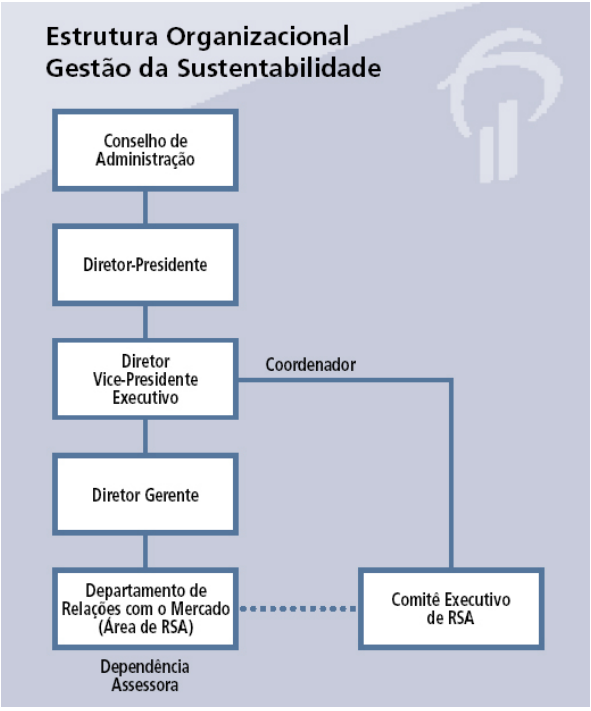
- Para informações sobre o perfil da organização e sobre o nosso desempenho econômico, consulte o Relatório Anual Bradesco 2008 e as Demonstrações Financeiras, no nosso site de Relações com Investidores (www.bradesco.com.br/ri).

"Gestão da Sustentabilidade – Estrutura

Para enfatizar o nosso foco em sustentabilidade e olhar com permanente atenção as tendências de mercado, constituímos uma área de Responsabilidade Socioambiental (RSA), ligada diretamente à Diretoria de Relações com o Mercado, atuando fortemente no monitoramento de ações e na conscientização dos funcionários.

Acima da área de Responsabilidade Socioambiental, temos o Comitê Executivo de Responsabilidade Socioambiental, composto por até dez diretores executivos e pelos responsáveis pelas áreas de Auditoria Fiscal, Controle Operacional, Gestão de Riscos e Compliance, Inspetoria Geral, Marketing, Organização e Métodos, Patrimônio, Recursos Humanos, Relações com o Mercado e Secretaria Geral, além do responsável pela Fundação Bradesco. O Comitê reúne-se ordinariamente a cada trimestre, podendo ser convocado a qualquer momento.

Todas as ações de sustentabilidade são monitoradas pelo Comitê, que, por sua vez, submete os pontos pertinentes à alta Direção. No dia-a-dia, o Comitê acompanha todas as iniciativas das áreas envolvidas, com o apoio da área de Responsabilidade Socioambiental.



Conscientização no Dia-a-Dia

Para a disseminação e colocação em prática de nossa estratégia, temos buscado fomentar um trabalho intenso de conscientização e mobilização, com forte foco no público interno.

Há treinamentos direcionados a todas as áreas, englobando conceitos ligados à sustentabilidade, e treinamentos específicos, como, por exemplo, Ética,

Finanças Sustentáveis, Normas SA8000 e ISO 14001, Língua Brasileira de Sinais (Libras), etc. Os treinamentos podem ser presenciais ou à distância (treinamentos pela Intranet, Internet, cartilhas ou videotreinamentos). Participam dos cursos funcionários de todos os escalões, desde as lideranças até os cargos operacionais (veja mais detalhes no capítulo Gestão Responsável, na sessão de Público Interno).

Uma grande ação de sensibilização e disseminação da cultura da sustentabilidade, em 2008, foi o "Desafio do Planeta", uma competição educativa de perguntas e respostas, no estilo "quiz", da qual participaram mais de 87% do total de funcionários ativos (ou seja, sem considerar funcionários em férias ou em licença no período).

Para qualquer funcionário que quisesse participar do Desafio, era necessário conhecer conceitos e práticas ligados à sustentabilidade. Com o intuito de apoiar os participantes, foram disponibilizados alguns materiais de suporte: Relatório de Sustentabilidade do Bradesco, versão elaborada especificamente para os funcionários; Curso de

Sustentabilidade, no formato e-learning; e Cartilhas com temas variados (água, desmatamento, reciclagem, Amazônia etc.). No final de novembro, os finalistas foram reunidos em um evento na Cidade de Deus, em Osasco, para uma última disputa. Chegou-se, assim, a cinco vencedores, contemplados com viagens para a Amazônia.

As ações de comunicação interna também constituem um ponto de disseminação das premissas e das iniciativas em prol da sustentabilidade. As divulgações ocorrem através de mensagens eletrônicas, do informativo Sempre em Dia, da Intranet, da revista interna Interação, de cartilhas temáticas e de programas da TV Bradesco, e levam em conta sugestões dos funcionários.

Para os demais públicos, essas ações estão centradas no site de Responsabilidade Socioambiental (www.bradesco.com.br/rsa), no Relatório de Sustentabilidade e em eventos externos, como as reuniões Apimec e os Encontros de Fornecedores, além de campanhas específicas.

Painéis de Diálogo

Como início do processo de maior participação e engajamento dos nossos públicos de interesse (*stakeholders*), e também para apoiar a preparação deste Relatório de Sustentabilidade, promovemos, em 2008, sessões de diálogo com os seguintes públicos: clientes, funcionários, fornecedores, ONGs, governo, comunidade e representantes da comunidade acadêmica.

Essa iniciativa, que denominamos 1o Ciclo Bradesco de Diálogos com *Stakeholders*, envolveu a participação de mais de 100 pessoas e constituiu uma rica oportunidade para troca de opiniões a respeito do posicionamento da Organização em diversas questões. Foi a primeira vez que realizamos esse tipo de iniciativa.

Nesses encontros, foram analisadas sugestões e *feedbacks* dos participantes com relação ao nosso Relatório de Sustentabilidade 2007 e pudemos identificar diversas oportunidades de melhorias na estratégia e na gestão da Organização, assim como para a elaboração do Relatório de 2008, como, por exemplo:

- divulgar uma visão integrada e de longo prazo de estratégia em sustentabilidade;
- estabelecer uma relação mais direta entre o nosso negócio e os conceitos de sustentabilidade;
- falar da concessão responsável de crédito;
- indicar metas factíveis de sustentabilidade;

- mostrar mais impactos dos investimentos socioambientais da Organização; e
- segmentar o Relatório de Sustentabilidade, para que ele possa atender melhor às expectativas das partes interessadas.

Obs: *Splashs* ao longo do Relatório chamando para veículos complementares:

"Conheça as atribuições do Comitê e da área de Responsabilidade Socioambiental no *site* www.bradesco.com.br/rsa"

Relacionamento e Engajamento das Partes Interessadas

Para nossa Organização, é fundamental manter relacionamentos duradouros e consistentes com todos os públicos de interesse (*stakeholders*). Por isso, os avanços conquistados com o apoio de instrumentos e ações como o nosso Relatório de Sustentabilidade, o site de Responsabilidade Socioambiental (www.bradesco.com.br/rsa), o Ciclo Bradesco de Diálogos com *Stakeholders*, os Encontros de Fornecedores, a ênfase na qualificação de nossas Ouvidorias, o desenvolvimento e a capacitação dos funcionários, as reuniões Apimec e a atuação nas comunidades nos trazem a certeza de que temos de perseverar no caminho da sustentabilidade.

Iniciamos, em 2008, um processo de estímulo à maior participação e engajamento de nossos públicos de relacionamento, por intermédio de painéis de diálogo (1o Ciclo Bradesco de Diálogos com *Stakeholders*), dos quais surgiram subsídios que nos auxiliarão no planejamento das futuras iniciativas e na adequação das atuais.

Acionistas e Investidores

Perfil do atendimento a acionistas, analistas e investidores

Atividade	2006	2007	2008
Reuniões com investidores	128	118	198
Conferências telefônicas	16	35	55
Eventos no exterior	7	16	20
Encontros Apimec (Associação dos Profissionais de Investimentos e Mercado de Capitais)	14	14	14
Chats	–	3	3
INI (Instituto Nacional de Investidores)	–	1	3*
Total	**165**	**187**	**293**

* Inclui evento realizado em Vitória (ES), em parceria com evento Apimec.

Comunicação com Acionistas e com o mercado

Para fornecer informações diversificadas e constantes, contribuindo para estabelecer relações transparentes com acionistas, investidores e profissionais do mercado de capitais, contamos com uma área de RI – Relações com Investidores.

Para garantir o fluxo de comunicação a todos, a área de RI:

- Organiza eventos no Brasil e no exterior, como os Encontros Apimec, INI e
- Bradesco Day em Londres e Nova York.
- Mantém um site (www.bradesco.com.br/ri), com conteúdo em português, inglês e espanhol. O site subsidia o mercado com elementos para uma correta avaliação de resultados e empreendimentos do Banco, bem como acolhe opiniões sobre o desempenho da Organização.
- Divulga press releases ao mercado com informações consideradas relevantes, além de replicá-las no site.
- Organiza um serviço de chat, pelo qual, a cada trimestre, os acionistas podem obter respostas, em tempo real, diretamente de integrantes da equipe de RI do Banco, sobre resultados e estratégias de negócios. Depois de cada divulgação de resultados, realiza duas teleconferências (em português e inglês), das quais participam em torno de 200 investidores do Banco.
- Mantém o "Fale com o RI", para atendimento de profissionais do mercado, pessoas físicas e investidores institucionais.
- Mantém um setor específico de Atendimento a Investidores Pessoa Física.

O mercado também é informado por meio de diversas publicações institucionais do Bradesco: Relatório de Análise Econômica e Financeira (trimestral), Relatório da Administração (anual), Relatório de Sustentabilidade (anual), boletim Acionista Sempre em Dia (trimestral) e boletim Fact Sheet (trimestral).

Comunicação com o cliente

Mantemos meios estruturados de comunicação com os clientes, como envio de malas diretas, comunicados, ações publicitárias e o próprio extrato.
Os extratos bancários enviados regularmente são constantemente aprimorados, com o objetivo de facilitar a compreensão pelos clientes e o acompanhamento de suas operações com o Banco. A opção do extrato em braile, construída para os deficientes visuais, amplia o caráter universal da divulgação de informações.
No site do Banco (www.bradesco.com.br), o cliente encontra alternativas como o Bradesco Media Center, onde podem ser acessados vídeos de filmes e campanhas do Banco, além de vídeos sobre reuniões, encontros e apresentações da Organização; o Economia em Dia, jornal on-line com foco em notícias da economia; e a TV Home Broker Bradesco, com notícias e matérias sobre o mercado financeiro, entre outras.

Alô Bradesco, Fale Conosco e Ouvidoria

Para o cancelamento de produtos e serviços e para sugestões, reclamações e elogios, o Banco coloca à disposição o "Alô Bradesco". Mesmo antes da implantação do Código de Defesa do Consumidor, ocorrida em 1990, o Bradesco já havia criado o "Alô Bradesco" /SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente, em 1985, com a filosofia de dar voz ao cliente e aos usuários dos produtos e serviços bancários. Foi o primeiro canal de comunicação do mercado financeiro destinado a receber sugestões e reclamações dos clientes.
O cliente Bradesco tem, inicialmente, duas maneiras de se comunicar com o Banco. Uma delas é o "Alô Bradesco", que recebe as manifestações e as responde no prazo máximo de três dias. A outra é o "Fale Conosco", pela Internet, disponível no site www.bradesco.com.br.

Ambos são considerados canais de atendimento de primeira instância e atenderam, em 2008, 106.911 ligações telefônicas e 62.425 e-mails. Há, ainda, algumas centrais de atendimento telefônico específicas, direcionadas a determinados produtos ou serviços.

Para saber o grau de satisfação dos clientes atendidos pelo Alô Bradesco e Fale Conosco, é realizada uma pesquisa trimestral, por telefone, selecionando uma amostra de 3% do total de reclamações.

Caso o cliente deseje continuar com o processo de esclarecimento ou rever o encaminhamento e as soluções dadas às suas reclamações feitas nos canais de atendimento de primeira instância, pode contatar a Ouvidoria, área de atendimento criada em 2005 que se encarrega de centralizar as reclamações de toda a Organização, em segunda instância. Essa função de segunda instância da Ouvidoria foi reforçada em outubro de 2007, com a edição da Resolução 3.477 do Conselho Monetário Nacional, que institucionalizou o serviço de Ouvidoria nos bancos.

A Ouvidoria também analisa e responde reclamações provenientes do Banco Central, Procons, imprensa e cartas.

Ao todo, são geradas na Ouvidoria mais de 2,3 mil minutas por mês, e todas as respostas são feitas por escrito. Na resposta – fornecida em 10 dias, embora a lei determine 30 dias –, são dadas explicações detalhadas ao cliente sobre sua questão.

Comunicação interna

Os funcionários recebem informações sobre todos os assuntos ligados à

Organização, como ações do dia-a-dia, estratégias, projetos, implantações, negócios, produtos e serviços, inclusão bancária, avanços tecnológicos, práticas de atendimento e de qualidade etc., e também sobre outros temas.

Os principais veículos de comunicação interna são:

- Intranet.
- Mensagens via correio eletrônico/e-mail.
- Circulares.
- Boletim diário Sempre em Dia.
- Revista mensal Interação.
- Edições em vídeo da TV Bradesco.

Temos, também, o "Alô RH", um canal de comunicação que orienta os funcionários sobre benefícios, legislação, políticas e práticas de recursos humanos, além de atender sugestões e reclamações, com a opção de anonimato, assegurando o total sigilo de quem procura o serviço.

Anualmente, as metas e as estratégias de negócio são divulgadas em reuniões com a Presidência, das quais participam os diretores, gerentes regionais, gerentes de Agências e gerentes de departamentos da Organização, os quais se encarregam de levar as informações e orientações às equipes.

Capacitação/engajamento de Fornecedores

Visando engajar nossos fornecedores nas práticas da Organização, desde 2006 são realizados, semestralmente, os Encontros Bradesco de Fornecedores.

Deles participam empresas de vários segmentos e de todos os portes. No primeiro Encontro, foram convidadas 80 empresas e, após seis encontros, mais de 600 empresas já participaram.

No 6º Encontro, em 2008, compareceram fornecedores de produtos e serviços de todo o País, que conheceram melhor os nossos programas socioambientais.

Força na comunicação

O Bradesco coloca à disposição dos seus fornecedores o endereço eletrônico 4080.fornecedor@bradesco.com.br.

Está sendo implantada, em 2009, uma ferramenta de relacionamento eletrônico denominada Portal do Fornecedor Bradesco. Trata-se de um site onde estarão disponíveis os Códigos de Conduta Ética e vários outros assuntos pertinentes. Também está em fase inicial o Sistema Eletrônico de Compras, denominado SRM (Supplier Relationship Management), que permite o envio e recebimento de cotações e leilões eletrônicos, tornando o processo mais rápido, seguro e transparente. Essa implantação será feita progressivamente, pois a mudança dos parâmetros de relacionamento com os fornecedores requer a adesão de cada um deles.

Relato da Sustentabilidade - Transparência

O Relatório de Sustentabilidade é um dos principais instrumentos para divulgação, aos nossos públicos de relacionamento e à sociedade em geral, das informações que demonstram a nossa Visão e a nossa estratégia para a sustentabilidade.

Para que possamos atender bem os nossos públicos de interesse, teremos quatro versões impressas deste Relatório: esta para acionistas, uma para funcionários, uma para fornecedores e outra para clientes e outros públicos. Além disso, informações complementares estarão disponíveis na Internet, no site de Responsabilidade Socioambiental do Banco – www.bradesco.com.br/rsa."

Apêndice 7 - Transcrição parcial do Relatório de Sustentabilidade - Real Santander 2008

Identificação:
Relatório Anual 2008 – Grupo Santander Brasil
São Paulo – SP - Fevereiro/2009

Disponível em
http://sustentabilidade.bancoreal.com.br/sustentabilidadenobancoreal/ra2008/arquivos/port/html/raosantander2008.pdf **, acessado em 05 de julho de 2010.**

Essa edição do relatório tratou, de maneira especial, da união das instituições Real e Santander.

Obs: Diferentemente das duas outras instituições analisadas, o relatório do Real Santander não cita diferenciação de públicos no índice.

(Página 11) – "Relacionamento com colaboradores

A ética, a transparência e o diálogo contínuo são diferenciais do Grupo Santander Brasil que asseguram um ambiente de trabalho estimulante e participativo para mais de 53 mil funcionários, o que reflete na satisfação dos clientes.
Por meio de vários canais de comunicação, a Organização busca garantir que as iniciativas direcionadas aos funcionários, bem como suas diretrizes e estratégias, tenham a efetiva adesão e conquistem o comprometimento das equipes. Integra as ações a disseminação da cultura e dos valores do Grupo Santander Brasil, com destaque para o fortalecimento da vocação de atuar no Varejo e da visão de que a sustentabilidade é parte estratégica dos negócios.
O movimento da sustentabilidade está se expandindo e, para fortalecer o posicionamento do Grupo nessa questão, foram promovidas iniciativas como workshops de sustentabilidade sob medida para cada área (Cartões, segmento Pessoa Física, Compliance, Recursos Humanos, Jurídico e várias outras).
Entre outubro de 2008 e fevereiro de 2009, foram realizados 32 workshops, envolvendo aproximadamente 1,5 mil funcionários de diferentes áreas. O evento promove a reflexão

sobre o tema e dá continuidade à definição de um plano de ação para que a sustentabilidade faça parte do dia a dia do Grupo Santander Brasil.

Na área de Global Banking & Markets (GB&M), por exemplo, o enfoque em capacitação resultou na realização do programa Atitude e Prática Sustentável, com ações de comunicação e treinamento que abrangeram aproximadamente mil pessoas, desde gerentes de relacionamento até a alta liderança. Entre essas ações estão as Sunset Sessions, reuniões com especialistas com a abordagem de temas econômicos, sociais e ambientais, que têm como objetivo expandir os conceitos de sustentabilidade dos profissionais. (Mais informações sobre público interno estão disponíveis no capítulo Capital Humano, na página 50 deste Relatório).

(Página 12) - Relacionamento com clientes

O Grupo Santander Brasil se ampara na experiência dos bancos Santander e Real no desenvolvimento de produtos e serviços alinhados às necessidades específicas dos clientes de todos os segmentos de negócio para ser líder de mercado em qualidade, com clientes satisfeitos e realmente vinculados ao Banco. O foco no atendimento ágil e próximo é um dos alicerces no modelo de atendimento que une a excelência de cada instituição.

O Grupo baseia sua estratégia na segmentação de clientes. Assim, mantém equipes especializadas no atendimento de diferentes públicos, desde universitários e profissionais liberais ou em início de carreira até empresas de todos os portes e setores. A capilaridade da rede de agências, a adoção de políticas eficientes e claras, além do constante aperfeiçoamento das ferramentas e dos canais de comunicação são outros diferenciais que garantem a estrutura necessária para satisfazer e conquistar a fidelidade dos clientes.

Para atender com agilidade e antecipação aos novos critérios de operacionalização do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) - "Lei do SAC", o Grupo envolveu cerca de 200 profissionais e revisou mais de mil processos em 2008. Além disso, investiu em tecnologia, comunicação, infraestrutura e aumento do quadro de colaboradores das áreas de atendimento bem como na capacitação dos colaboradores.

Além disso, também por meio do trabalho da Ouvidoria, busca fomentar a melhoria contínua no desempenho dos negócios, com base nas manifestações dos clientes. Para isso, a área participa semanalmente dos encontros do Comitê Executivo de Varejo, no qual são apresentados os principais motivos de reclamações dos clientes. A partir desse

levantamento, são elaborados planos de ação, que têm sua efetividade constantemente acompanhada nas áreas de negócios.

O Banco Real mantém ainda Conselhos de Clientes nos diferentes segmentos em que atua. Eles se reúnem periodicamente com executivos da Organização, criando um produtivo canal de diálogo.

Hoje, há 19 conselhos estruturados, somando 241 conselheiros em várias cidades brasileiras. Em 2008, teve início a formação de grupos de conselheiros dentro de grandes clientes corporativos.

A satisfação dos clientes com os produtos e serviços dos bancos é monitorada por pesquisas realizadas periodicamente. Os últimos resultados apontam crescimento nos índices de satisfação tanto do Santander, de 67% (2007) para 71% (2008), quanto do Real, de 74% (out/2007) para 77% (out/2008). No entanto, por adotarem metodologias distintas, os resultados de Santander e de Banco Real ainda não são comparáveis. Além das avaliações dos bancos, de uma forma genérica os clientes são estimulados a responder sobre os níveis de satisfação com os canais de transação que utilizam e com os produtos contratados. Dessa forma, é possível identificar pontos fortes e outros em que os bancos devem atuar de forma mais intensa.

O foco na disseminação da sustentabilidade em toda cadeia de valor também se destaca. Em 2008, a Organização se dedicou a eleger as práticas mais relevantes dos bancos Santander e Real e a desenhar um modelo único de integração da sustentabilidade em seu dia a dia.

O relacionamento com clientes e parceiros foi intensificado por meio do Espaço Real de Práticas em Sustentabilidade, programa que coloca à disposição de empresas, clientes e fornecedores os aprendizados sobre a inserção da sustentabilidade no negócio. Em 2008, 1.170 pessoas de 625 empresas com faturamento acima de R$10 milhões participaram do treinamento presencial Sustentabilidade na Prática: Caminhos e Desafios em oito cidades brasileiras.

Além disso, mais de 250 pessoas fizeram as Oficinas de Sustentabilidade, 1.200 participaram dos quatro Encontros de Sustentabilidade realizados e cerca de 500 pessoas assistiram à palestra institucional do Banco Real e visitaram a agência do Banco Real em Cotia (SP), construída de acordo com preceitos de edificação sustentável.

O novo site (www.bancoreal.com.br/sustentabilidade), lançado em julho, oferece cursos on-line, banco de práticas, videochats, fóruns e um blog atualizado por funcionários do Grupo. Ao final do ano, cerca de 200 mil usuários haviam acessado o site.

Outro exemplo de alinhamento à sustentabilidade que estimula o relacionamento com clientes é o Papa-pilhas. A iniciativa prevê a instalação de recipientes para coleta de pilhas e baterias nas agências do Banco Real e em escolas públicas parceiras do Projeto Escola Brasil, programa de voluntariado corporativo do Grupo. O objetivo é estimular a correta destinação dos materiais para reciclagem. Em 2008, o Papa-pilhas coletou 123 toneladas de pilhas e baterias. Essas e outras práticas foram reconhecidas pelo jornal Financial Times, que concedeu o título de Banco Sustentável do Ano ao Banco Real, em 2008.

(Página 13) - Relacionamento com fornecedores

Respeito, ética e transparência pautam o relacionamento do Grupo Santander Brasil com seus fornecedores. Em 2008, eles somaram 3.228 cadastrados, que, juntos, representaram investimentos da ordem de R$ 7,3 bilhões em produtos e serviços.

Com a integração dos bancos Real e Santander, a área de gestão de fornecedores realizou, inicialmente, a avaliação dos processos e práticas para identificar as oportunidades de sinergia e otimização nos resultados. Entre as iniciativas adotadas em 2008 e com previsão de conclusão no final de 2009 destacam-se as ferramentas para qualificação e avaliação de desempenho, que incluem critérios técnicos, administrativos, financeiros, sociais, ambientais e de governança para a elaboração dos Índices de Qualificação (IQF) e de Desempenho (IDF) dos fornecedores, com acompanhamento periódico dessas empresas.

Além da manutenção de critérios socioambientais como elementos para a seleção de fornecedores, em 2008 o Grupo estendeu seu compromisso com esse público e, valendo-se da experiência do Banco Real, passou a atuar também na disseminação dos conceitos e das práticas de sustentabilidade em toda a sua cadeia de valor. Em 2008, do total de participantes do curso Sustentabilidade na Prática: Caminhos e Desafios, cerca de 80 eram empresas fornecedoras.

Para 2009, está prevista a integração total dos processos, a realização do Fórum de Fornecedores do Grupo Santander Brasil e a elaboração do novo Parcerias de Valor – documento que orienta as relações com os fornecedores e compartilha o posicionamento da Organização frente a questões sociais, ambientais e de governança.

Colaboradores – Comunicação

Entre os canais de comunicação interna do Grupo Santander Brasil estão a revista Ideias, publicação bimestral que traz as principais informações sobre iniciativas e estratégias da Organização, e o Blog do Presidente. Disponível para os funcionários do Banco Real desde 2007 e para todo o Grupo a partir de agosto de 2008, o Blog visa estimular a troca de informações, ideias e experiências entre os funcionários e o presidente Fabio Barbosa. Sempre que há um fato importante, o presidente lança um tema no Blog. Os funcionários publicam suas sugestões, expõem suas dúvidas e opiniões. Como regra, nenhum comentário é moderado, editado ou censurado.

Até o final de dezembro de 2008, o espaço havia recebido mais de 200 mil visitas e 500 comentários, a maioria deles com manifestações em relação à integração dos bancos e ao futuro da instituição.

Em alinhamento com o modelo de comunicação do Grupo no mundo, a unidade no Brasil deu um importante passo em 2008: os funcionários do Santander foram conectados a todas as unidades da Organização por meio da Intranet Corporativa pública global. A ferramenta, que padroniza a plataforma de trabalho das empresas do Conglomerado, foi desenvolvida com o objetivo de divulgar projetos corporativos e expandir sua visibilidade, além de funcionar como um intercâmbio de ideias e boas práticas. Até 2009, todos os funcionários do Grupo Santander Brasil terão acesso a esse canal."