

## **OPORTUNIDADES PARA A ECONOMIA VERDE E DE BAIXO CARBONO: O PAPEL ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.<sup>1</sup>**

Vivian Paes Barretto Smith, Flávia Cristina Martins Mendes e Luiz Macedo.

### **Resumo:**

A economia verde e de baixo carbono é uma proposta para a sociedade. Como afirma Green Economy Initiative (GEI) é uma grande oportunidade de rever o modelo econômico-financeiro e retomar investimentos mais alinhados às necessidades humanas. A agenda sugerida prevê priorizar a tecnologia limpa e eficiente, energia renovável, produtos e serviços apoiados na biodiversidade e ecossistemas, gerenciamento de resíduos e construção e reformas de “cidades verdes”. O artigo pretende aprofundar o debate teórico sobre as interfaces da comunicação organizacional com as demandas da economia verde e de baixo carbono, inclusive a visão da comunicação integrada de Kunsch (2003) dividida em institucional, administrativa, interna e mercadológica. Identificou-se quais são os aspectos de comunicação e relacionamento (intra e inter) organizacional que devem ser endereçados pelas empresas a fim de contribuir de maneira efetiva para o alcance do desenvolvimento sustentável. O posicionamento da comunicação organizacional é fundamental para determinar o sucesso de uma organização em usufruir as vantagens do novo modelo econômico, pois são inúmeras as interfaces entre comunicação e economia verde a serem aproveitadas.

**Palavras-chave:** economia verde, comunicação organizacional, estratégia empresarial.

---

<sup>1</sup> Esse artigo é uma revisão do trabalho apresentado no XII Engema – Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, realizado em São Paulo nos dias 29 e 30 de novembro e 1º de dezembro de 2010.

## 1. Introdução

Diferentemente das crises passadas, o momento atual é outro, ainda que trate das mesmas temáticas como escassez de recursos naturais, poluição, desastres ambientais, distribuição de renda desigual, pobreza, etc.. A diferença se dá na escala, na velocidade e na complexidade. Podemos afirmar que a evolução do movimento ambientalista e das práticas empresariais tem sido alternada por avanços e momentos de desaceleração, ao contrário da evolução de nossos desafios planetários, que parecem ter acelerado e alcançado um estágio de maior magnitude e persistência. Makower demonstra isso a partir da comparação da imagem de um rio contaminado em 1969 nos EUA (degradação pontual, localizada e revertida em 10 anos) com qualquer imagem escolhida do filme do Al Gore, *Uma Verdade Inconveniente*. A mudança climática hoje é “global, em grande parte invisível, resultando de milhões de fontes durante quase um século, (...) discutível se ela poderá ser controlada ou, ao mesmo, resolvida.” (2009, p.22). Um novo contexto demanda visões menos viciadas, pois as respostas conhecidas não servem mais. Com o objetivo de investigar, compreender, divulgar e transformar as características desse novo contexto de sociedade e planeta é que surgem iniciativas como a *Green Economy Initiative* (GEI) – do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA). Lançada em 2008, é um esforço voltado para auxiliar governos a se adequarem a economia verde. Assim, tornar a economia de um país “mais verde” significa um conjunto de

processos para reconfigurar os negócios e a infraestrutura a fim de alcançar melhores retornos de investimentos nos bens econômico, humano e natural; enquanto ao mesmo tempo reduz as emissões de gases efeito estufa, extrai e utiliza menos recursos naturais, gera menos lixo e reduz as disparidades sociais. (UNEP, 2009, p.1).

A economia verde é uma grande oportunidade de rever o modelo econômico-financeiro e retomar investimentos mais alinhados às necessidades humanas. É o período propício para o surgimento de inovações nos modelos de gestão das organizações, como os avanços na sustentabilidade empresarial e na responsabilidade social corporativa, tendo em vista que

são muitos e complexos os requerimentos para uma adequada gestão da sustentabilidade nas organizações de mercado contemporâneas. Não cabe esgotar sequer sua indicação, neste espaço. Um desses requerimentos é a adequada comunicação (inter) institucional, exercida no contexto das relações de poder que lhe são inerentes. (CASALI, 2009a, p.163)

## 2. Problema de Pesquisa, Objetivo e Metodologia

O papel da comunicação organizacional na gestão empresarial segundo as diretrizes da economia verde e de baixo carbono tem sido apontado principalmente na defesa da reputação da empresa, na construção de uma imagem aliada às novas

necessidades e pressões dos *stakeholders*<sup>2</sup> e na oportunidade de vendas por meio do marketing verde. A afirmação de que comunicação organizacional tem um papel estratégico em uma empresa hoje é aceita de forma quase unânime tanto no mercado quanto na academia. No entanto, faz-se necessário refletir sobre todas as modalidades dessa comunicação e suas respectivas interfaces com as demandas da economia verde e de baixo carbono. Talvez seja possível, por meio da comunicação organizacional, responder a pergunta inicial de Joel Makower em seu livro *A economia verde*: “como você obtém sucesso num mundo que se tornou verde?” (2009, p.3). Nesse anseio é comum no mercado encontrar experiências que abusam da comunicação, como um mecanismo imediato de sucesso organizacional. Porém, é preciso ter uma visão crítica sobre os limites, desafios e oportunidades dessas práticas de gestão.

[...] as organizações precisam se conscientizar de que a sustentabilidade no seu real significado não é um modismo a ser adotado ou algo que vai se traduzir apenas em ganhos de negócios e de imagem positiva. Trata-se de algo bem mais complexo, envolvendo uma filosofia de gestão e um compromisso público dos mais relevantes. (Kunsch, 2009a, p.68)

E fugir de armadilhas, tais como:

[...] “esquizofrenia comunicacional” em torno do tema da sustentabilidade, pensemos no discurso publicitário e institucional das fábricas de veículos, as quais, embora afirmem incluir a sustentabilidade em suas decisões operacionais, lançam novos modelos a cada ano [...] incoerência entre o que se comunica e o que se pratica. (Soares, 2009a, p.29-30)

O desafio presente para comunicação organizacional refere-se à identificação e escolha dos conceitos e práticas mais adequados aos objetivos das empresas e da sociedade nesse novo contexto. Requer ir além da visão tradicional de centralizar a empresa e toda sua comunicação em sua defesa e/ou promoção própria. “A capacidade para alcançar sustentabilidade econômica, ambiental ecológica e social existe, mas devemos adotar novas formas de comunicação e de governança” (DEETZ, 2009a, p.89).

Assim, o presente artigo busca compreender a comunicação organizacional aplicada a gestão empresarial voltada para promoção da economia verde e de baixo carbono. Qual a função da comunicação organizacional? Quais intervenções são esperadas e necessárias? E qual seu papel estratégico? O presente estudo torna-se relevante a partir do momento que se reconhece o mercado “confuso e cético” que encontramos hoje. Os consumidores não confiam nas empresas, por outro lado há iniciativas humildes dos setores produtivos difundidas em toda mídia e iniciativas mais interessantes guardadas a sete chaves; a imprensa com frequência transmite mensagens confusas e as organizações ambientalistas quase sempre tem

---

2 A primeira definição acadêmica do termo stakeholder foi de R. Edward Freeman em 1984: “qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar ou ser afetado pelas ações, decisões, políticas, práticas ou objetivos de uma organização” (FREEMAN apud CARROL & BUCHHOLTZ, 1999, p.66).

comportamentos agressivos baseados em fatos inconsistentes. A comunicação organizacional pode e deve contribuir para o alcance da economia verde e de baixo carbono.

Por meio da análise das correntes teóricas que tratam dos temas economia e comunicação organizacional integrada, foi possível identificar e traçar as interfaces que sugerem ações na gestão das empresas. Na parte de fundamentação teórica sobre o tema economia verde e de baixo carbono foram utilizados os teóricos: Pearce, Barret, Jacobs, Elkington and Makower. Na fundamentação teórica de comunicação organizacional e integrada, a base foi a autora Margarida Kunsch, a qual é pioneira em desmembrar a comunicação em quatro áreas complementares: comunicação interna, administrativa, institucional e mercadológica. Para a comunicação mercadológica foram utilizados três fontes, Mitsuru Yanaze, os autores Philip Kotler e Kevin Keller e Joel Makower para mostrar as especificidades da comunicação mercadológica e sua função.

### **3. Economia verde, como isso se traduz nas empresas?**

A economia verde e de baixo carbono aparece como algo novo para o mercado em geral, no entanto autores destacam o histórico do movimento ambientalista e das práticas empresariais como fundamentais para o entendimento das origens desses termos e o contexto atual. Na década de 1970 iniciou-se o debate do crescimento zero, por meio da publicação *Limites do Crescimento*, em 1972 pelo Clube de Roma. Desde então existe a discussão sobre os aspectos econômicos da crise ambiental. Foram avaliadas as relações entre degradação ambiental e sistemas econômicos, modelos de desenvolvimento, políticas públicas como regulamentação e incentivos de mercado. O avanço do debate proporcionou propostas sobre mecanismos para transformação de todo o sistema econômico como também atuações no nível micro das organizações, como os sistemas de gestão. Apesar de muitas questões remanescerem em aberto, alguns consensos importantes foram alcançados, por exemplo o entendimento da gravidade do modelo atual de industrialização e seus impactos, como também o papel do consumidor e do consumismo nessa equação. Elkington apresenta o histórico dividido em ondas verdes, nas quais o ambientalismo estava em alta. Posiciona o aparecimento da questão “economia verde” dentro da segunda onda, a partir de 1987, com o ápice entre 1988 e 1990. Coloca como principal gatilho dessa mobilização social o fato dos cientistas terem descoberto o buraco na camada de ozônio da Antártida, em 1995, e demonstrarem que a causa era uma atividade diária das pessoas, a utilização de aerossóis com CFC. “De repente, os consumidores sentiram que os seus dedos, quase que literalmente, estavam no botão da destruição ambiental.” (ELKINGTON, 2000, p.59)

Nessa época surgem as publicações voltadas aos “consumidores verdes”<sup>3</sup> e também o avanço na discussão teórica da economia. Como por exemplo, em 1989, Pearce lança o livro *Blueprint for a Green Economy* e postula uma série de equações econômicas para os bens naturais que compõem o capital natural, inclusive sugere que os bens naturais devam ser valorados da mesma maneira que os bens produzidos pelo homem. Ressalva que para alguns bens naturais, chamados de

---

<sup>3</sup> Os livros mais importantes foram: “*Green Consumer Guide*” lançado em 1988 e “*50 ways do save the planet*” lançado em 1989.

capitais críticos, não haveria troca aceitável. Dentre muitas de suas colocações, o pensamento de custo-benefício para a tomada de decisão sobre o capital natural foi seguido por muitos outros autores. O autor Jacobs, em 1991, discute em seu livro *The Green Economy* os mecanismos de mensuração dos valores dos bens ambientais para as tomadas de decisão de planejamento e proteção ambiental. Ele coloca a importância tanto da mudança cultural quanto da regulamentação das forças do mercado. “*Environmental protection does mean constraints on economic activity.*” (JACOBS, 1991, p.59). Importante ressaltar o próximo passo da discussão sobre economia ambiental; foi no âmbito global que surge a economia de baixo carbono. Pearce em 1991 lançou livro *Blueprint 2: Greening the World Economy*, em que tratou especificamente dos problemas ambientais transnacionais que demandam soluções baseadas em políticas ambientais internacionais. Nessa obra as mudanças climáticas ocuparam um lugar de destaque e toda a discussão sobre emissões de gases efeito estufa, principalmente o carbono, apareceu sob o olhar da análise econômica. Aqui se encontram os primeiros debates sobre mecanismos econômicos para a atual economia de baixo carbono, “[...] *any policy intending to reduce atmospheric concentrations of greenhouse gases will therefore have to reduce emissions of carbon dioxide.*” (BARRET, 1991, p.31).

Assim, percebe-se que a economia verde e de baixo carbono é um esforço da sociedade, permeando vários níveis, desde organismos multilaterais que atuam nas políticas internacionais, passando pelas nações, setores econômicos até chegar aos indivíduos (consumidores). No âmbito empresarial, encontramos mudanças nos enfoques corporativos. Como demonstra Elkington, as empresas passaram por etapas. Primeiramente começaram com imposição de limites, a época dos controles de poluição e início da regulamentação. Em seguida a proposição era projetos pontuais para correções e adequações. Depois passaram a visão de todo o sistema interno da empresa, com engenharia de processos e instalações, considerando os sistemas de gestão como aliados, seguindo a onda da qualidade total. Os sistemas sofisticaram-se ampliando o escopo para os ciclos de vida de produtos, cadeias produtivas, serviços e funções. E por fim, o enfoque atual considera a participação da empresa em economias sustentáveis, a revisão dos padrões de produção e consumo entrou na agenda das organizações (2001, p.46).

Mesmo com o contexto histórico apresentado acima, ainda é vago o que deva estar na agenda do dia a dia das empresas da economia verde. Makower ressalva que verde e meio ambiente não são sinônimos de sustentabilidade<sup>4</sup>, pois sustentabilidade é algo maior, uma diretriz inspiradora, “[...] a capacidade de uma empresa continuar suas operações indefinidamente, sem criar limites para as gerações futuras – está fora do alcance da maioria das companhias.” (2009, p.20). Ele coloca como desafio para as empresas a falta de consenso e poucos padrões sobre “o que é uma empresa ser considerada verde [...] A definição continua

---

<sup>4</sup> A expressão “desenvolvimento sustentável” foi publicada pela primeira vez em 1979 no texto de W. Burger intitulado “A busca de padrões sustentáveis de desenvolvimento”. Apresentado no Simpósio das Nações Unidas sobre Inter-relações entre Recursos, Ambiente e Desenvolvimento, realizado em Estocolmo. Em 1987, foi publicado pela Comissão Mundial para Meio Ambiente e Desenvolvimento, o Relatório “Nosso Futuro Comum”, também conhecido como Relatório Brundtland, que oficializa e dissemina a expressão: “Humanity has the ability to make development sustainable – to ensure that it meets the needs of present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.”.

dependendo do olho de quem observa” (Idem, 2009, p.26). Seguindo esse raciocínio, seria adequado para fins desse estudo escolher uma definição conceitual de comportamento empresarial para o alcance da sustentabilidade que fosse atual e aceita, com reflexo relevante para as práticas de mercado e para a economia verde. Assim, escolheu-se o conceito do *triple bottom line* (três pilares), pois esclarece e posiciona a nova agenda da sustentabilidade para o setor empresarial. Elkington definiu:

O desenvolvimento sustentável envolve a busca simultânea da prosperidade econômica, da qualidade ambiental e da igualdade social. As empresas que buscam a sustentabilidade precisam empenhar-se não somente na direção de uma única linha de resultados, a financeira, mas sim na linha dos três pilares. (ELKINGTON, 2001, p.429)

Somado as definições de economia verde propostas para os governos, como a GEI, pode-se considerar que o escopo de atuação de uma empresa verde seja atuar no tripé da sustentabilidade, por meio da: tecnologia limpa e eficiente, energia renovável, produtos e serviços baseados na biodiversidade e ecossistemas, gerenciamento químico e de resíduos, construção e restauração de espaços com construção ecológica. Mantendo, é claro, seus impactos econômicos positivos, tais como retornos financeiros, geração de renda, criação de empregos e redução de pobreza.

## **5. Teoria Organizacional, Comunicação Organizacional e Comunicação Integrada**

Para a compreensão da teoria organizacional é necessário entender qual é o significado de organização no contexto contemporâneo. Segundo Corella (2009, p. 96), “as organizações são criações humanas geradas para produzir bem-estar na sociedade e para satisfazer as necessidades das pessoas e grupos que habitam o mundo social”.

As organizações se tornaram dominantes no século XX, pois são organismos sociais que interagem tanto com o capital humano quanto com o capital natural. Existem algumas características básicas a todas as organizações, como mostra Paulo Nassar (2009, p. 62-63):

- a) São sistemas sociais constituídos por relacionamentos entre pessoas;
- b) São complexas e aplicam a divisão de trabalho – para serem efetivas dividem o trabalho entre pessoas, a partir de critérios como conhecimentos e habilidades;
- c) Têm história e memória – são o produto da ação de seus fundadores, de seus integrantes e da sociedade da qual se inserem;
- d) Devem enfrentar o desafio das mudanças – mudam para se adequar às inúmeras mudanças acontecidas nos âmbitos mercadológico, econômico, social, histórico, ambiental, cultural, comportamental, entre outros;
- e) Têm identidade – cada organização expressa sua cultura em uma determinada identidade;
- f) Querem resultados – se estruturam para serem eficazes.

Com todas essas características é possível entender que as organizações estão em constante evolução e dependem da sociedade onde se encontram para adaptar-se às transformações que ocorrem no desenvolvimento social, econômico e ambiental desta própria sociedade.

O fato é que não podemos considerar uma organização somente em seu âmbito interno e de forma estática. É preciso vê-la em relação a um contexto muito mais amplo, numa perspectiva holística. Temos de considerá-la vinculada ao ambiente em que ela vive, incluindo os aspectos sociais, econômicos, políticos, tecnológicos, ecológicos e culturais, variáveis que interferem enormemente na vida organizacional. (KUNSCH, 2003, p. 30)

Segundo Kunsch (2003), as organizações podem ter características específicas que mostram suas particularidades e a maneira como interagem no contexto social.

As organizações tradicionais têm destaque pela valorização da burocracia, racionalidade, hierarquia autoritária e dominação verticalizada. Esse tipo de organização possui dois formatos o taylorista e fordista, baseado na produção em massa, economia de escala e na estrutura vertical. Já o formato toyotista contrapõe-se ao formato anterior e valoriza as técnicas de administração japonesa, a qualidade total, o envolvimento e comprometimento dos trabalhadores e práticas bem-sucedidas. Depois do aparecimento das organizações em formato toyotista, apareceram as organizações orgânicas e flexíveis.

Esse novo formato de organizações flexíveis é um sistema idealizado para reduzir incertezas, diminuir escalões hierárquicos, estimular a participação do trabalhador, fomentar o controle da qualidade total e valorizar a flexibilidade no processo de gestão e produção. (KUNSCH, 2003, p. 57)

Na década de 1990, um novo tipo de empresa começou a surgir, a organização aberta em rede. Esse novo modelo de organização encontra-se em uma sociedade em rede, como denomina Manuel Castells<sup>5</sup>, que se baseia na informação e na interdependência entre sociedade e também outras organizações. “O que caracteriza a dinâmica competitiva é que as organizações são mutuamente dependentes: elas são impactadas pelos movimentos umas das outras e devem reagir em função dessa nova situação” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004, p. 216).

Para cada uma das características pertencentes às organizações, que foram mostradas por Paulo Nassar, existe um papel para a comunicação. A comunicação organizacional está presente nos relacionamentos internos entre pessoas que pertencem à mesma organização e nos relacionamentos externos, com outras organizações ou apenas indivíduos. A comunicação também se encontra na construção de uma identidade, no registro e transmissão de uma história e na disseminação de um novo padrão para adaptar-se a mudanças, dentre outras possibilidades. Assim, a comunicação faz parte das estratégias de ação das organizações.

---

<sup>5</sup> Cf. A sociedade em rede A era da informação, Manuel Castells, 2005.

A comunicação, neste contexto formal, é fundamental para que a administração organizacional – políticas, planejamento, ações, coordenações, direções e controles – tenham sentido e significado para os integrantes da organização e suas redes de relacionamento. (NASSAR, 2009, p. 64)

Este é o grande desafio das organizações: a comunicação. A comunicação organizacional é totalmente baseada nas relações sociais, por este mesmo motivo a vontade da gestão de querer organizá-la e controlá-la torna-se uma tarefa muito árdua, em alguns casos, quase impossível.

Se analisarmos profundamente esse aspecto relacional da comunicação do dia-a-dia nas organizações, interna e externamente, perceberemos que elas sofrem interferência e condicionamentos variados, dentro de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dado o volume e os diferentes tipos de comunicações existentes, que atuam em distintos contextos sociais. (KUNSCH, 2003, p. 71)

Dessa forma para que a comunicação organizacional possa ser analisada e dimensionada, ela se divide para se transformar em uma comunicação organizacional integrada. Neste sentido, Kunsch (2003, p. 150) define comunicação integrada como:

[...] uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto da comunicação organizacional.

Cada comunicação possui uma característica essencial e uma função dentro da organização. Essas características serão detalhadas ao longo do artigo. O ponto fundamental é mostrar que a comunicação integrada é parte essencial para a disseminação e conscientização da economia verde tanto para os *stakeholders* quanto para as próprias empresas.

As organizações bem-sucedidas são cada vez mais pressionadas para avaliar profundamente o impacto das suas operações dentro e fora das paredes institucionais e verificar cuidadosamente a influência de suas políticas e ações sobre funcionários, clientes, comunidade e a sociedade como um todo. (BORGER, 2007, p. 194)

## **6. Interfaces da Comunicação Integrada com a Economia Verde nas empresas**

As empresas estão em processo de entender e incorporar o fenômeno da sustentabilidade organizacional, principalmente os aspectos ambientais. Atualmente a questão “verde” já faz parte da agenda empresarial e domina as discussões em torno da criação de uma nova economia de baixo carbono. Até porque, segundo Esty e Winston (2008), “as empresas que não incluírem preocupações ambientais



em seu arsenal de estratégias se arriscam a perder oportunidades em mercados cada vez mais moldados por fatores ambientais”.

No entanto, atuar com vistas a uma economia de baixo carbono não quer dizer que as empresas deverão somente associar sua imagem e seus produtos à sustentabilidade, pegando carona na onda verde do mercado. É preciso ir muito além disso, procurando mudar os modelos de operação empresarial tradicionais, transformando radicalmente a cultura organizacional, reformulando processos, padrões financeiros e a forma como as informações sobre a gestão e os resultados são apresentadas aos públicos de interesse (*stakeholders*).

Sob o ponto de vista da comunicação, pensar em uma nova forma de gestão para as empresas traz o desafio de superar o pouco espaço para a sustentabilidade no plano estratégico. Contudo, os exemplos dessa mudança de comportamento empresarial estão sendo multiplicados amplamente pelo Brasil e pelo mundo. Na tentativa de alinhar os seus negócios a uma economia de baixo carbono, as empresas estão procurando cada vez mais investir em iniciativas como:

- a) Neutralização de carbono – redução de emissão de gases e diminuição da dependência de combustíveis fósseis – da operação e da cadeia de suprimentos;
- b) Adaptação dos sistemas, fábricas e lojas, priorizando a construção sustentável e a troca de equipamentos que consumam menos recursos naturais e emitam menos gases de efeito estufa;
- c) Promoção de uma cultura de sustentabilidade com o intuito de estabelecer uma conexão de valores ambientais entre a empresa, seus consumidores, fornecedores e funcionários;
- d) Desenho de novos produtos e serviços em acordo com as demandas da economia verde, tanto na produção quanto venda, consumo e pós-consumo: redução de materiais primas, uso eficiente de água, energia renovável, carbono neutro, etc.;
- e) Disseminação de mensagens “verdes” nos produtos comercializados e nos pontos de venda, orientando os consumidores sobre produção e consumo com menor impacto ambiental.

### **6.1. A Comunicação institucional nas empresas da Economia Verde**

A comunicação institucional está vinculada às questões corporativas institucionais, o que diz respeito às “relações públicas, construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização (...) enfatiza os aspectos relacionados com a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização (...).” (KUNSCH, 2003, p.164-165)

Assim, para cumprir com objetivos de gestão para sustentabilidade e adotar ações e programas que realmente contribuam para equacionar os impactos ambientais da sua operação, as empresas tem utilizado a comunicação institucional de forma superficial. Não basta “esverdear” as empresas, adotando um tipo de “comunicação verde” na sua divulgação institucional e nos seus produtos e serviços. Ou então utilizar as ações de relações públicas para proteger-se dos *stakeholders* por meio de eventos com frágeis intenções de engajamento. É preciso haver autenticidade na

comunicação, ou seja, não basta comunicar, é necessário praticar a sustentabilidade e ser transparente com todos os atores envolvidos.

Faz sentido essa precaução em relação à comunicação da sustentabilidade, pois, nos últimos anos, a mídia tem ajudado a disseminar as informações sobre meio ambiente, aquecimento global e mudanças climáticas, principalmente dando visibilidade às iniciativas das empresas nesta área. Infelizmente, como sempre ocorre, a qualidade das informações divulgadas, muitas vezes, tem “sido penalizada pela superficialidade com que se contempla o conceito de desenvolvimento sustentável” (BUENO, 2009, p. 298).

O desenvolvimento de novas tecnologias e meios de comunicação propicia informação em tempo real, visibilidade às questões ambientais associadas às operações empresariais e capacidade de mobilização imediata e em grande escala pela sociedade civil. Isso tem gerado uma oportunidade de conscientização da opinião pública – ou dos consumidores – em relação às responsabilidades empresariais, fazendo com que as empresas tenham que gerenciar as externalidades provenientes do seu negócio.

Assim, torna-se mais frequente a produção das práticas de *greenwashing* na comunicação. Termo sem tradução oficial para o português. O *greenwashing* é a “maquiagem verde”, é quando a empresa faz “um discurso ambiental sem ações concretas” (MAKOWER, 2009, p.66), ou ainda como afirma o grupo ambientalista Sourcewatch “aquilo que as corporações fazem quando tentam apresentar ser mais preocupadas com o meio ambiente do que realmente são.” (SOURCEWATCH apud MAKOWER, 2009, p.66). Interessante notar que a prática do *greenwashing* pode ser deliberada ou não. Em muitos casos o desconhecimento do gestor sobre todos os impactos de seus produtos, serviços e meios de produção, principalmente impactos indiretos na cadeia de valor, criam armadilhas para seu próprio discurso institucional.

Isso reforça a imprescindível responsabilidade que a comunicação institucional deve ter diante dos fenômenos que relacionam a atividade empresarial ao meio ambiente, Kunsch (2009, p. 68), afirma que “das organizações exigem-se posturas mais transparentes e intervenções conscientes na complexidade do momento atual, as quais considerem os interesses da sociedade e os impactos ambientais de suas ações”.

Portanto, uma das principais contribuições da comunicação institucional é o relacionamento da empresa com os *stakeholders*. Prática oriunda tanto das relações públicas quanto das ações de responsabilidade social empresarial; diferem-se principalmente em seus propósitos de engajamento. Há diferenças também nas técnicas e instrumentos de mercado e na maneira de integrar os resultados à gestão e estratégia da organização.

Toda a atividade de relacionamento de *stakeholders* é uma ação de relações públicas, no entanto nem todas as iniciativas de relações públicas podem inserir-se na visão teórica de engajamento de *stakeholders*. Pois a teoria objetiva o engajamento para prestação de contas e transparência, melhoria e participação na gestão, geração de

valor para todos, inovação e desenvolvimento de soluções para sustentabilidade. (SMITH, 2010, p. 14)

A oportunidade para as empresas é de “fazer a diferença” por meio do relacionamento de *stakeholders*. É a possibilidade de ampliar a governança da organização para a participação de diversos grupos da sociedade e aprender a ouvi-los. Pois as soluções para a economia verde são multissetoriais e demandam conhecimento e informações de diversas origens para o desenvolvimento de inovações de grande porte. A comunicação está presente em todo o processo de engajamento, principalmente na concepção, execução e monitoramento das formas de diálogo e relacionamento.

Outro objetivo da comunicação institucional é contribuir de maneira decisiva para integrar a prática e o discurso da empresa no contexto da economia verde, isso inclui: a) planejar a comunicação como parte integrante da gestão sustentável; b) gerar respostas verdadeiras e positivas às ações ambientais da organização; c) transformar comportamentos em torno da visão de sustentabilidade empresarial; d) integrar todos os processos por meio da comunicação, para que o modelo de negócio baseado na economia verde e de baixo carbono faça parte de todos os processos da empresa; e) comunicar de forma ampla, ágil, inteligível, transparente e diferenciada, com múltiplos recursos de mídia adequados aos *stakeholders*, considerando as questões materiais e as necessidades de cada público de interesse. Por exemplo,

Um bom relatório de meio ambiente deve discutir aspectos importantes do rastro de carbono da empresa. Deve usar métricas quantitativas e abordar questões importantes, como poluição das águas, eliminação de resíduos perigosos, consumo de energia, emissões de gases de efeito estufa e notificações de violações legais. (ESTY; WINSTON, 2008, p. 216).

O apelo ambiental está se tornando sinônimo de competitividade e qualidade essencial nas empresas modernas. “A temática ambiental foi incorporada na maioria das organizações e a ação empresarial em defesa do meio ambiente passa a ser percebida como uma nova postura pública das empresas” (SOUZA, 2006, p. 7 *apud* KUNNSCH, 1996). Neste contexto, a comunicação pode desempenhar um papel fundamental na sensibilização das lideranças empresariais para institucionalização da economia verde no ambiente das organizações. Esty e Winston (2008, p. 13) concordam que isso faz sentido, uma vez que

Os líderes ambientais veem seus negócios sob a ótica ambiental, encontrando oportunidades de cortar custos, reduzir riscos e aumentar a receita e o valor intangível. Desenvolvem uma ligação mais profunda com clientes, empregados e outros *stakeholders*. Suas estratégias revelam um novo tipo de vantagem competitiva sustentável, a qual atribuímos o nome de Ecovantagem.

## **6.2. A Comunicação interna e administrativa nas empresas da Economia Verde**

A comunicação que se dá dentro de uma organização, entre seus funcionários, terceiros e demais tipos de colaboradores pode ser tanto interna quanto administrativa. As duas maneiras possuem papel fundamental na gestão orientada para sustentabilidade e promoção da economia verde. A primeira, comunicação interna, se diferencia por ser uma ação planejada, com objetivos a serem cumpridos e tem a função de realizar todas as possibilidades de interações entre os públicos internos de uma organização. (KUNSCH, 2003, p.154). É importante a empresa sair de uma visão tática para uma visão estratégica. Quando a empresa é percebida pelos colaboradores como uma empresa preocupada com o ambiente em que atua e com a gestão sustentável dos seus negócios, há um maior comprometimento com a produção, a eficácia do trabalho, e assim, gera um retorno positivo.

Para Kunsch (2009, p. 74), “no plano interno e administrativo as atividades comunicacionais devem voltar-se para o envolvimento dos empregados” com os assuntos da sustentabilidade. A comunicação pode exercer o papel de sensibilizar, mobilizar e capacitar os funcionários em torno das estratégias da organização direcionadas a uma economia verde e sustentável. Os funcionários são agentes multiplicadores, levando novas mensagens e comportamentos às suas famílias e comunidades em que se relaciona.

As empresas que procuram mudar de postura acreditando no diferencial de serem verdes estão no caminho certo. No seu ambiente interno, vale ressaltar que os valores que a empresa conquista e compartilha adotando uma política sustentável são extremamente importantes. Por meio da comunicação, essa consciência deve partir da alta administração para que possa integrar todas as áreas da organização, alinhando a estratégia corporativa em torno da gestão voltada à economia verde. Segundo Kunsch (2009, p. 75), para que a gestão da sustentabilidade seja bem sucedida nas organizações é crucial que a comunicação seja um processo bem administrado e participativo, capaz de ativar todos os níveis gerenciais e operacionais envolvidos.

As companhias mais espertas não têm apenas boa comunicação interna; elas vão além disso, colocando-se um passo à frente de seus críticos, fazendo sua própria avaliação antes que outros a façam. Algumas dessas companhias estão desenvolvendo sistemas de medição sofisticados que apuram, e dessa forma gerenciam, os impactos em todo o ciclo de vida de seus produtos: o que eles contêm, de onde os materiais vêm, como e onde são fabricados (e sob que condições), como são transportados para o mercado e o que ocorre com os produtos depois que são usados ou retirados de serviço. (MAKOWER, 2009, p. 88)

Quando a empresa deseja assumir o comprometimento com políticas de gestão “verdes” há que se utilizar a comunicação como um instrumento de integração e alinhamento interno. Não é possível, ou ainda, não representa uma atitude coerente comunicar as estratégias “verdes” da organização para os demais públicos de interesse se as questões internas e os conceitos em relação ao meio ambiente não estiverem bem resolvidos e assimilados por todos os empregados. Assim, a comunicação interna contempla desde iniciativas de engajamento dos empregados com a temática socioambiental, como programas de voluntariado, até processos

formais e informais de conscientização e aprendizagem. Incluem-se aqui campanhas de conscientização socioambiental, saúde e segurança, de sustentabilidade e dos propósitos da organização; produção de mídias impressas, audiovisuais e digitais; treinamentos, seminários técnicos e palestras especializadas.

A comunicação administrativa é como a costura invisível dos bastidores de uma organização. Toda empresa possui seus procedimentos, técnicas e métodos, aplicados diariamente a fim de colocar em prática suas políticas e assim alcançar os objetivos planejados. Por meio do fluxo de informações entre funcionários e demais *stakeholders*, principalmente àqueles posicionados nas cadeias produtivas (fornecedores e distribuidores), a empresa sobrevive, progride e mantém-se dentro da concepção de sistema aberto. A eficiência da comunicação administrativa é central para processos de (*inputs*), transformações (*throughputs*) e saídas (*outputs*) presentes em muitos sistemas de gestão propostos para a temática da sustentabilidade, como as séries de normas ISO14000 e a norma ISO26000, as certificações de saúde e segurança OSHAS 18001, a norma SA8000 de qualidade e responsabilidade social no ambiente de trabalho/empregados e a série de normas AA1000 referentes ao engajamento de *stakeholders*.

São considerados também os demais selos e certificações, no que se refere ao desenho e implementação dos processos, documentação e manuais, auditorias internas e externas. A comunicação dos resultados dos selos e certificações é do âmbito da comunicação interna e mercadológica. E a capacitação dos colaboradores é de responsabilidade da comunicação interna.

A contribuição da comunicação administrativa é obter alta produtividade, baixo custo, maior lucro e tríplice resultado (crescimento econômico, qualidade ambiental e justiça social) por meio de contínuos processos de comunicação, que habilitam a empresa a “planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos” (KUNSCH, 2003, p.152); item prioritário na proposta da economia verde, como tecnologias limpas, energia renovável, redução de consumo, etc..

### **6.3. A Comunicação Mercadológica nas empresas da Economia Verde**

Dentro da economia verde e de baixo carbono, a comunicação mercadológica está voltada a produtos e serviços “verdes” e/ou sustentáveis e na divulgação, por meio de anúncios, das qualidades e características de cada um. Para a consolidação de uma “comunicação mercadológica verde” é necessário a empresa envolver-se na construção de um novo paradigma, que é a economia verde. Se as organizações não entenderem qual o significado e importância da sustentabilidade e dos conceitos de economia verde, elas também não conseguirão alterar seus modos de produção para produzir produtos e serviços sustentáveis e saber comunicá-los apropriadamente. O capital natural tornou-se um ativo muito importante, pois se transformou em um ativo escasso.

As megamudanças nos ecossistemas que são a base da nossa sobrevivência estão induzindo crescentes alterações no comportamento de diversos atores no setor público, no setor privado e na sociedade civil. Aumentaram a regulamentação por parte dos governos e a pressão exercida sobre as empresas pelos grupos de

interesse, *stakeholders*, sejam eles acionistas, organizações não governamentais ou clientes. A tendência é que esse quadro se torne cada vez mais complexo, à medida que os diversos grupos de interesse vão aferindo a gravidade da situação. (ALMEIDA, 2007, p. 52)

Essas mudanças culturais, sociais e econômicas fizeram as empresas mudarem sua forma de comunicação mercadológica. Pressionadas para terem um crescimento econômico integrado ao meio ambiente, as empresas necessitaram reformular seus produtos e serviços para conseguirem competir no mercado. Segundo Michael Porter (1989, p.2), a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. Ao aproveitar o conceito de vantagem competitiva de Michael Porter, algumas organizações utilizaram a sustentabilidade como uma maneira de diferenciar-se de seus concorrentes, além de trazer um novo modelo de gestão empresarial. “A comunicação mercadológica é responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa.” (KUNSCH, 2003, p. 162) Uma forma que as empresas encontraram de divulgar seus produtos e serviços verdes é o uso de certificados ou selos que qualificam e atestam a forma sustentável de produção ou dos fornecedores de matéria-prima. Para Margarida Kunsch (2003), a comunicação mercadológica utiliza meios simbólicos para uma comunicação persuasiva no intuito de conquistar o consumidor. Já Mitsuru Yanaze abrange mais a sua definição:

Definimos comunicação mercadológica como o processo de administrar o tráfego de informações com o público-alvo, isto é, com aquelas parcelas de público (interno ou externo) potencialmente interessadas em reagir favoravelmente às negociações e transações oferecidas pela empresa ou entidade emissora. (YANAZE, 2006, p. 334)

Para o autor, o fluxo de comunicação mercadológica externa ocorre em dois níveis: a comunicação da empresa para os fornecedores e vice-versa e a comunicação da empresa para seus clientes e vice-versa.

Nesse contexto, um *stakeholder* fundamental para as empresas hoje são os clientes/consumidores verdes. No entanto, ainda é difícil qualificá-los com precisão e prever seu comportamento de compra. Há diversas iniciativas de segmentação de mercado que consideram diferentes “tons de verde” para esses consumidores a fim de compreender os nichos de atuação do marketing verde. Dois aspectos fundamentais são considerados nessas análises. O “saber” e o “agir” principalmente no momento da compra. Makower simplifica os segmentos de mercado sugerindo cinco tipos de consumidores verdes:

- a) Comprometido: sabe o que fazer e age com frequência;
- b) Em conflito: sabe o que fazer mas não muda comportamento de compra;
- c) Preocupado: gostaria de saber o que fazer, mas não sabe ainda e portanto não age;
- d) Confuso: não sabe o que fazer ou como agir para “fazer a diferença”;

e) Cético: não sabe e não se importa.

Os dados estatísticos que levantam o comportamento desses tipos de consumidores são restritos no Brasil. Há a pesquisa do Instituto Akatu para o consumo consciente que classifica os consumidores brasileiros em quatro grupos segundo a quantidade de práticas socioambientais que realizam em seu comportamento rotineiro, estes são: indiferente, iniciante, engajado e consciente. Em seu último levantamento, pesquisa apresentada em 2010, os dados comparados ao ano de 2006 mostram que a faixa de 5% de consumidores conscientes se manteve e que a quantidade de indiferentes cresceu, passando de 25% para 37%. (INSTITUTO AKATU, 2010, p.8).

Segundo Walter Smith, da empresa Yankelovich que iniciou os esforços de segmentação dos consumidores verdes, “as realidades do marketing verde vão contra a sabedoria do marketing convencional” (SMITH apud MAKOWER, 2010, p.52). O autor da década de 1970, Ted Levitt, é citado para explicar por que os consumidores não mudam seus hábitos de compra: “As pessoas não compram produtos. Elas compram soluções para problemas.” (LEVITT apud MAKOWER, 2010. P. 53). Assim, mais do que informar o marketing verde deve convencer e fazer com que os consumidores se importem com as questões ambientais como um problema relevante.

Na comunicação mercadológica para a economia verde há ainda os termos marketing social e também o marketing relacionado à causa. “Não raras são as vezes que nos deparamos com reportagens em conceituados veículos, dizendo que uma empresa decidiu adotar o marketing social como estratégia para vender mais produtos.” (YANAZE, 2006, p. 449) Os projetos de sustentabilidade integrados com a economia verde e de baixo carbono não visam apenas uma ação isolada, mas a empresa como um todo e como parte integrante da sociedade em que vive.

O marketing holístico incorpora o marketing socialmente responsável e a compreensão de preocupações mais abrangentes, assim como os contextos éticos, ambiental, legal e social das atividades e dos programas de marketing. As causas e efeitos do marketing vão claramente além da empresa e dos clientes para englobar a sociedade como um todo. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 20)

As organizações começaram a incorporar na gestão da sustentabilidade, o marketing relacionado à causa. Dessa forma as empresas conseguiram destacar a prática de ações socialmente responsáveis por meio de alguma campanha que trouxesse visibilidade aos seus produtos e serviços. O conceito de marketing social é diferente do conceito de marketing de causa, pois o marketing social é realizado apenas por governos ou instituições sem fins lucrativos. Kotler e Keller (2006, p. 20) procuram afirmar o papel do marketing de causas:

As empresas veem o marketing de causas como uma boa oportunidade para melhorar sua reputação, aumentar a consciência de marca, aumentar a fidelidade do cliente e obter mais vendas e exposição na mídia. Elas acreditam que os clientes tenderão a procurar, cada vez mais, sinais de boa cidadania corporativa que vão além do fornecimento de benefícios racionais e emocionais.

Conforme foi mostrado, a comunicação mercadológica é uma forma de persuadir e encantar os consumidores e utilizá-la para a divulgação de uma causa, principalmente causas relacionadas à sustentabilidade é uma maneira de adicionar valor a produtos e serviços, e desta forma, destacá-los no mercado. “O Marketing Relacionado a Causas [...] deve ser entendido como gestão estratégica que associa empresas e marcas a uma questão ou causa social relevante, com benefício para toda a sociedade e para elas mesmas.” (YANAZE, 2006, p. 450) A integração entre a estratégia empresarial e o modo de utilização dos recursos ambientais é a base para a organização conseguir definir sua comunicação integrada, e consequentemente sua comunicação mercadológica.

## 7. Conclusão

A contribuição das empresas para a economia verde e de baixo carbono é proporcional a sua capacidade de posicionar a comunicação organizacional no núcleo de atividades essenciais para gestão da responsabilidade socioambiental e sustentável. Isto quer dizer que as funções mais tradicionais dessa temática nas empresas necessitam da participação da área de comunicação organizacional para equacionar seus desafios e aproveitar as oportunidades presentes no novo contexto econômico. Áreas funcionais como engenharia e produção; meio ambiente, saúde e segurança; pesquisa e desenvolvimento e departamento jurídico não podem mais agir isoladamente. Não é a atuação rotineira da comunicação como prestadora interna de serviços (*back-office*) e sim a visão estratégica da comunicação organizacional integrada, que permeia toda a organização de forma transversal nas relações dos *stakeholders* internos e externos, como também de forma vertical garantindo a participação de todos no processo de inovação para a sustentabilidade.

A economia verde depende de uma empresa proativa, aberta ao diálogo, disposta a apostar investimentos em novas tecnologias e que as reconheça como estratégicas para seu próprio negócio. Um dos maiores benefícios da nova economia é o alinhamento da imagem da empresa às novas demandas da sociedade, e mais do que isso, é antecipar-se as mudanças a fim de manter e fortalecer sua reputação empresarial. Assim, faz-se necessário a total reformulação da identidade empresarial para que este tipo de gestão seja absorvido na essência da organização e no modo como são realizados seus produtos e serviços. A nova identidade deve contemplar as características de uma empresa que se relaciona com seus *stakeholders* em busca de uma governança compartilhada. A comunicação dá sustentação e segurança para a empresa praticar esse engajamento de forma transparente e ao mesmo tempo consciente dos desafios e limites do diálogo aberto com a sociedade. Esta é a relevância da comunicação organizacional e todos seus pressupostos, pois uma organização depende da comunicação para incorporar a economia verde.

Iniciam-se com a comunicação interna e administrativa, com a conscientização dos seus colaboradores, fornecedores e demais *stakeholders*, com a adequação às normas de qualidade socioambiental e de certificação para uma gestão sustentável. Passa pela comunicação institucional na construção de relacionamentos duradouros e frutíferos com *stakeholders*; no fortalecimento das habilidades do saber ouvir e renovar-se constantemente; na disseminação da missão, visão e valores e da



função que a empresa possui dentro da sociedade a qual pertence; ou seja, alinha a direção que a empresa deverá seguir a economia verde. E por último, entra na comunicação mercadológica, pois depois de definido o modo de gestão dentro da organização, ela comunicará quais foram as mudanças absorvidas, quais ainda serão implementadas e qual foi e será a consequência/impacto dessas alterações nos seus produtos e serviços.

Pelo caráter relacional da comunicação, seu papel na promoção da economia verde torna-se central. As soluções virão do encontro entre setores dispostos a dialogar. Um dos motores da nova economia é o movimento dos consumidores e demais *stakeholders*. O conhecimento e a prática acumulados do campo da comunicação organizacional revelam-se fundamentais para o diagnóstico e compreensão das novas demandas da sociedade. Assim, a comunicação organizacional ocupa uma posição privilegiada. É por meio da comunicação que organização consegue ouvir os *stakeholders*, alinhar sua prática às novas necessidades, desenvolver sua identidade e discurso e trazê-lo ao debate. Um círculo virtuoso e dinâmico propiciando diariamente a construção de um novo negócio orientado para a economia verde e de baixo carbono.

## 8. Bibliografia

ALMEIDA, F. **Os desafios da sustentabilidade**: uma ruptura urgente. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BARRET, S. Global warming: economics of a carbon tax. In: PEARCE, D. et al. **Blueprint 2**: greening the world Economy. London: Earthscan Publications Ltd., 1991.

BORGER, F. G. Pressupostos teóricos e aplicados da responsabilidade social corporativa. In: KUNSCH, M. M. K; KUNSCH, W. L. (Org.). **Relações públicas comunitárias**: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora. São Paulo: Summus, pp.194-206, 2007.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial**: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009.

CASALI, A. Ética na interculturalidade como vetor de comunicação para a sustentabilidade das organizações. In: KUNSCH, M. M. K.; OLIVEIRA, I. L. (Org.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. 1 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009a, p. 163-180.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Companhia de Vídeo, Campus 2004.

CORELLA, M. A. R. Subsistemas organizacionais e comunicação. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Relações públicas e comunicação organizacional**: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas. São Caetano do Sul: Difusão, pp. 95-109, 2009.

DEETZ, S. A ascensão dos modelos de governança de stakeholders e o consequente redesenho da comunicação. In: KUNSCH, M. M. K.; OLIVEIRA, I. L. (Org.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. 1 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009a, p. 85-105.

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

ESTY, D. C. E WINSTON, A. S. **O verde que vale ouro**: como empresas inteligentes usam a estratégia ambiental para inovar, criar valor e construir uma vantagem competitiva. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro. Elsevier, 2008.

INSTITUTO AKATU. Responsabilidade social das empresas e percepção do consumidor brasileiro: pesquisa 2010. In: **O consumidor brasileiro e a sustentabilidade**: atitudes e comportamentos frente ao consumo consciente, percepções e expectativas sobre RSE-pesquisa 2010. São Paulo: Instituto Akatu, 2010.

JACOBS, M. **The green economy**: environment, sustainable development and the politics of the future. London: Pluto Press, 1991.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. Tradução: Monica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

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

KUNSCH, M. M. K. . A comunicação para a sustentabilidade das organizações na sociedade global. In: KUNSCH, M. M. K.; OLIVEIRA, I. L. (Org.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. 1 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009a, p. 57-81.

MAKOWER, J. **A economia verde**: descubra as oportunidades e os desafios de uma nova era dos negócios. Tradução: Célio Knipel Moreira. São Paulo: Gente, 2009.

NASSAR, P. Conceitos e processo de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K; KUNSCH, W. L. (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão, pp. 61-74, 2009.

PEARCE, D. **Blueprint for a green economy**. London: Earthscan Publications Ltd., 1989.

PEARCE, D. et al. **Blueprint 2**: greening the world Economy. London: Earthscan Publications Ltd., 1991.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SMITH, V. P. B. Interfaces entre Comunicação Organizacional, Relações Públicas e Teoria de Stakeholders. In: Congresso Brasileiro das Ciências da Comunicação, 35., 2010, Caxias do Sul, RS. **Anais**. Caxias do Sul: Intercom, 2010. p. 1-15.

SOARES, A. T. N. Comunicação e sustentabilidade na construção de uma nova visão de mundo. In: KUNSCH, M. M. K.; OLIVEIRA, I. L. (Org.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. 1 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009a, p. 21-32.

SOUZA, J. C. P. V. B. Cidadania verde na sociedade da comunicação: caminho para mudar o organismo global. **UNI revista**. São Leopoldo-RS, v. 1, n. 6, p. 1-12, jul. 2006.

UNEP. **The Green Economy Initiative**. Disponível em: <http://www.unep.org/greeneconomy/AboutGEI/tabid/1370/Default.aspx>. Acesso em: 15 jun. 2010.

YANAZE, M. H. **Gestão de marketing e comunicação**: avanços e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2006.