

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

Bruna Porto Balen

**A SUSTENTABILIDADE NAS AÇÕES DE COMUNICAÇÃO INTERNA:
Análise das percepções dos funcionários sobre a campanha da semana do meio ambiente
de 2013 do Banco De Lage Landen Brasil, com sede em Porto Alegre - RS**

Porto Alegre

2013

Bruna Porto Balen

**A SUSTENTABILIDADE NAS AÇÕES DE COMUNICAÇÃO INTERNA:
Análise das percepções dos funcionários sobre a campanha da semana do meio ambiente
de 2013 do Banco De Lage Landen Brasil, com sede em Porto Alegre - RS**

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

Orientadora: Prof^ª. Ms. Cristine Kaufmann
Co-orientador: Prof. Dr. Rudimar Baldissera

Porto Alegre

2013

Bruna Porto Balen

**A SUSTENTABILIDADE NAS AÇÕES DE COMUNICAÇÃO INTERNA:
Análise das percepções dos funcionários sobre a campanha da semana do meio ambiente
de 2013 do Banco De Lage Landen Brasil, com sede em Porto Alegre - RS**

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

Orientadora: Prof^ª. Ms. Cristine Kaufmann
Co-orientador: Prof. Dr. Rudimar Baldissera

Conceito final:

Aprovada em _____ de _____ de _____.

Banca examinadora:

Prof^ª. Dr^ª. Ilza Maria Tourinho Girardi

Prof^ª. Dr^ª. Helenice Carvalho

Orientadora – Prof^ª. Ms. Cristine Kaufmann

Co-orientador – Prof. Dr. Rudimar Baldissera

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente a minha orientadora Cristine Kaufmann que, com muita paciência, auxiliou em todo o processo de construção desta pesquisa. Somente com o seu apoio e dedicação, pude iniciar e concluir o trabalho. Com o passar de cada semana ela me ensinou um pouco mais sobre sustentabilidade e, mais do que isso, sobre como refletir acerca do assunto e como podemos transformar esta reflexão em ação. Dessa forma, ao mesmo tempo em que pude construir o trabalho de conclusão de curso, também ampliei meus conhecimentos de como eu mesma posso promover um mundo alinhado à sustentabilidade e de como somos capazes de iniciar mudanças.

A minha família que sempre me incentivou a aprender, a estudar e a correr atrás dos sonhos. Vocês são a família que amo tanto e que não poderia escolher melhor. A minha mãe – Katie – que, como professora, me ensinou a respeitar essa profissão tão grandiosa e que, há alguns anos, já trabalhava com a sustentabilidade em suas aulas. Ao meu pai – Deniz – que sempre criou minha irmã e eu dizendo o quão importante é sermos independentes e fortes, mas sem esquecermos quem está ao nosso lado. A minha irmã – Nicole –, um grande exemplo e que, cheia de doçura, sempre teve palavras de conforto e me ajudou a tomar decisões e fazer as melhores escolhas. Ao meu amado namorado – Vinicius – que tantas e tantas vezes me disse que eu conseguiria e que eu tinha capacidade para seguir em frente, não apenas com este trabalho. Ele me mostrou que consigo ser forte de uma forma que nem eu sabia que poderia. Sou grata pelo grande amor e companheirismo que me dedica diariamente. Meus dias ficam mais lindos ao seu lado.

As minhas amigas queridas, em especial Ananda e Tamires que conviveram comigo nas longas noites antes de entregar o trabalho. Não menos importante, agradeço a Jamille e a Cláudia, que me acompanharam durante toda a faculdade e que discutiram o tema da pesquisa, a profissão de Relações Públicas e diferentes formas de vermos o mundo. Agradeço a elas quatro por terem me ajudado a aperfeiçoar este trabalho, através da dedicação do seu tempo com conversas e sugestões.

Um grande obrigada também para Patrícia, amiga que possibilitou que as entrevistas fossem gravadas e ao Vinicius, a Nicole e a Tamires que me auxiliaram na longa tarefa de transcrição das entrevistas.

Uma companhia tão relevante quanto as já citadas é de meu gatinho Dilino, que com tanto amor e ternura me ajudou na construção deste trabalho, deitado por horas seguidas nos pés da cama. Em alguns momentos, é necessário confessar, ele aprontou, brincou, derrubou tudo ao meu redor e fez bastante arte, porém, despertou meus sorrisos e descontraiu o clima de angústia e de medo de falhar.

Também agradeço a oportunidade de poder aplicar esta pesquisa no Banco De Lage Landen Brasil, que possibilitou a realização deste trabalho e proporcionou que eu pudesse fazer algumas reflexões acerca da sustentabilidade e de como as pessoas a interpretam e se sentem motivadas por ela. Em especial, gostaria de agradecer a todos os entrevistados, que disponibilizaram seu tempo e suas compreensões acerca dos questionamentos sobre a sustentabilidade e sobre a comunicação interna do Banco De Lage Landen Brasil. Cada um deles me auxiliou a refletir um pouco mais sobre o tema de pesquisa e sobre como podemos aperfeiçoar as práticas de comunicação interna dessa organização.

“Drummondiana

no meio do ambiente

havia um homem

havia um homem

no meio do ambiente

que dele nasceu

e nele cresceu

no meio ambiente

havia um homem

que dele um dia

proclamou-se independente

nunca me esquecerei

que a partir desse dia

o meio ambiente

passou a ser um meio

que de inteiro virou meio”

(Soffiati, 1990)

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo geral compreender os sentidos acionados pelos funcionários do Banco De Lage Landen Brasil sobre a campanha de sustentabilidade realizada pela comunicação interna durante a semana do meio ambiente do ano de 2013. Os principais referenciais teóricos para o estudo permeiam o conceito de sustentabilidade, de comunicação organizacional, de comunicação interna e tratam a problematização da noção de sustentabilidade no âmbito da comunicação organizacional. A metodologia consiste em pesquisa qualitativa através de entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo – proposta por Bandin (1977). Foram entrevistados dez funcionários do Banco De Lage Landen Brasil para que fosse possível responder o problema e os objetivos de pesquisa. O estudo envolve a compreensão das percepções dos entrevistados sobre a campanha realizada na semana do meio ambiente, sobre os pilares da sustentabilidade do De Lage Landen, sobre a relação desses pilares com a campanha e, ainda, sobre o conceito de sustentabilidade. Após a análise, verificou-se que a campanha foi considerada produtiva e pertinente; que a comunicação interna tem o importante papel de conscientizar os funcionários da organização com relação à sustentabilidade, porém que este assunto precisa ser trabalhado com uma proposta mais interativa e com uma frequência maior; e que a divulgação da campanha poderia ter uma comunicação verbal, com mais diálogo entre os funcionários. Os entrevistados, em sua maioria, conhecem algumas práticas de sustentabilidade do banco, porém não se recordam de todos os pilares da sustentabilidade do De Lage Landen. Por fim, a sustentabilidade tende a ser vista como um valor periférico para a maioria dos pesquisados.

Palavras-chave: comunicação organizacional; sustentabilidade; comunicação interna; Banco De Lage Landen Brasil.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cartazes das diretrizes da sustentabilidade do DLL	48
Figura 2 – <i>Webcard</i> de início da semana do meio ambiente do BDLL	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Recordação das ações da campanha pelos entrevistados.....	62
Tabela 2 – Quantidade de ações da campanha recordadas pelos entrevistados	63
Tabela 3 – Participação dos entrevistados nas ações da campanha.....	63
Tabela 4 – Quantidade de formas de participação dos entrevistados na campanha	64
Tabela 5 – Práticas de sustentabilidade do DLL recordadas pelos entrevistados.....	70

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. SOBRE SUSTENTABILIDADE: TRAJETO HISTÓRICO E ALGUNS PRESSUPOSTOS TEÓRICO-FILOSÓFICOS	14
3. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: ALGUMAS CONCEITUAÇÕES	22
3.1. Sobre a problematização da noção de sustentabilidade no âmbito da comunicação organizacional	26
3.2. Comunicação interna como forma de difundir a sustentabilidade nas organizações ...	33
4. BANCO DE LAGE LANDEN BRASIL	38
4.1. De Lage Landen como uma organização global	38
4.2. Visão de Sustentabilidade do De Lage Landen	39
4.3. Especificidades do Banco De Lage Landen Brasil	42
4.4. Comunicação interna no Banco De Lage Landen Brasil	43
5. TRAJETOS METODOLÓGICOS	46
5.1. Campanha realizada na semana do meio ambiente de 2013	47
5.2. Sobre a coleta de dados: entrevistas semiestruturadas	52
5.3. Sobre a análise de conteúdo dos dados coletados	54
6. CONSIDERAÇÕES	81
REFERÊNCIAS	85
ANEXO A	87

1. INTRODUÇÃO

Os motivos que me guiam para a escolha do tema sustentabilidade são a vontade de viver em mundo que vai constantemente em direção a uma sociedade um pouco mais justa, solidária e igualitária. Mesmo que esta visão pareça utópica, penso que o pouco que se consiga realizar ou modificar já merece consideração, diante da quantidade de problemas socioambientais vividos na contemporaneidade. Além disso, acredito que a conscientização ocorre com o passar do tempo, no longo prazo, e por isso a sustentabilidade precisa ser trabalhada e aberta para discussões, através, principalmente, da comunicação – seja no universo acadêmico, nas empresas, nos lares dos cidadãos ou em qualquer outro ambiente. Acredito, também, que as reflexões sobre o tema sustentabilidade – como a que este estudo propõe – podem contribuir para o despertar de outras compreensões de mundo, sobre nossa forma de viver no planeta Terra, tanto no presente quanto no futuro. Além disso, entendo que a pesquisa é um processo de aprendizado, que pode me trazer crescimento pessoal e mais conhecimento sobre o tema, tanto a partir das reflexões teóricas quanto na interação com as pessoas com as quais convivi no período da pesquisa.

Em função de meu interesse em relação às questões ambientais, escolhi pesquisar o tema em meu local de trabalho, o Banco De Lage Landen Brasil – empresa que oferece serviços de financiamento em especial para o segmento agrícola através de parcerias com fabricantes internacionais. A organização tem diversas propostas e ações de sustentabilidade e incentiva que o assunto seja trabalhado, por isso, gostaria de entender como ocorrem, dentro deste ambiente, os processos relacionados à sustentabilidade e à comunicação organizacional, em específico à comunicação interna. Esta relação com o objeto de estudo, assim como com a campanha suscitaram o interesse desta pesquisa. Portanto, esta experiência entre a reflexão acadêmica e o exercício profissional, ampliou minhas possibilidades de analisar o ambiente e as práticas da organização com relação à sustentabilidade, pela proximidade com o contexto organizacional. Em contrapartida, essa mesma proximidade também faz ressaltar a importância do distanciamento de pesquisadora, para realizar as análises da campanha escolhida, sem ser tendenciosa.

Na contemporaneidade, a sustentabilidade é um tema abordado nos mais diversos espaços sociais. Nas organizações, é visível seu ganho de visibilidade e de centralidade nas discussões sobre novas formas de consumir e produzir, tornando-se parte de sua gestão

estratégica. No âmbito da comunicação organizacional, outro tema bastante relevante é o da comunicação interna, já que o público interno é essencial para que as organizações exerçam sua função e busquem atingir seus objetivos. A partir da relevância destes temas/áreas, me interesse por refletir sobre a forma como a noção de sustentabilidade é apropriada em ações de comunicação interna.

Assim, este estudo surge com o seguinte questionamento: quais os sentidos acionados pelos funcionários do Banco De Lage Landen Brasil, da sede de Porto Alegre, sobre a campanha de sustentabilidade realizada pela comunicação interna durante a semana do meio ambiente do ano de 2013? Também há interesse em observar as compreensões dos funcionários sobre o conceito de sustentabilidade e suas percepções sobre os pilares da sustentabilidade do De Lage Landen. Além disso, ainda se busca conhecer como os funcionários compreendem a relação entre a campanha da semana do meio ambiente realizada pela comunicação interna e as diretrizes de sustentabilidade propostas pela organização. Importa dizer que a noção de sentidos proposta neste trabalho está pautada nas teorizações do conceito proposto por Spink & Medrado (2004) que dizem que sentido é um empreendimento coletivo e interativo, em que as pessoas constroem termos a partir de como se relacionam, compreendem e lidam com o contexto em sua volta.

Desse modo, o trabalho possui como objetivo geral compreender os sentidos acionados pelos funcionários do Banco De Lage Landen Brasil, da sede de Porto Alegre, sobre a campanha de sustentabilidade realizada pela comunicação interna durante a semana do meio ambiente do ano de 2013. Como objetivos específicos têm-se: analisar o papel da comunicação interna na realização da campanha da semana do meio ambiente percebido pelos funcionários de Porto Alegre do Banco De Lage Landen Brasil; conhecer o entendimento dos funcionários da sede de Porto Alegre do Banco De Lage Landen Brasil sobre os pilares da sustentabilidade do De Lage Landen; e verificar quais os sentidos acionados sobre o conceito de sustentabilidade dos funcionários da sede de Porto Alegre do Banco De Lage Landen Brasil.

Para alcançar os objetivos desta pesquisa, o trajeto metodológico passou por: levantamento teórico sobre os conceitos de sustentabilidade, de comunicação organizacional, de comunicação interna; entrevistas semiestruturadas com os funcionários do Banco De Lage Landen, do escritório de Porto Alegre (RS), sobre a campanha da semana do meio ambiente de 2013; e, por fim, análise de conteúdo para exploração dos dados empíricos. A análise de

conteúdo, realizada a partir de Bandin (1977), foi empregada como técnica de análise das entrevistas.

Este trabalho monográfico está estruturado em seis capítulos. Após esta introdução, no capítulo dois, aborda-se o tema da sustentabilidade em perspectiva teórica e filosófica, apresentando o percurso histórico do desenho do conceito, bem como algumas discussões sobre a noção, tendo como base fundamental as reflexões de Enrique Leff (2001) e Fritjof Capra (2003). No capítulo três serão apresentados os conceitos sobre comunicação organizacional, bem como as apropriações da noção de sustentabilidade neste contexto. No mesmo capítulo, ainda irá ser abordado o papel da comunicação interna na disseminação de informações sobre a sustentabilidade. Estas teorizações são realizadas à luz dos autores Margarida Kunsch (2003; 2009), Rudimar Baldissera (2009a; 2009b), Ana Thereza Nogueira Soares (2009), Paulo Nassar e Suzel Figueiredo (2003), Maria Aparecida de Paula (2003) e Wilma Vilaça (2012). No quarto capítulo será apresentada a organização que é o objeto deste estudo, o Banco De Lage Landen Brasil, sua estrutura global, a sustentabilidade para a organização, as especificidades no Brasil e como é realizada a sua comunicação interna. O quinto capítulo se destina à apresentação dos procedimentos metodológicos empregados para a constituição do *corpus* de pesquisa e para a realização da análise do material empírico. Ainda neste capítulo é realizada a análise propriamente dita e as verificações das entrevistas realizadas com os funcionários do Banco De Lage Landen Brasil, do escritório de Porto Alegre (RS), sobre a campanha da semana do meio ambiente de 2013. Por fim, no sexto capítulo, as considerações sugerem as últimas reflexões acerca do estudo desenvolvido e as principais inferências realizadas a partir dessa pesquisa.

2. SOBRE SUSTENTABILIDADE: TRAJETO HISTÓRICO E ALGUNS PRESSUPOSTOS TEÓRICO-FILOSÓFICOS

Para que se possa conhecer um pouco do processo de conceituação e de abordagem da sustentabilidade, será apresentada uma breve linha do tempo sobre o tema¹. Este esforço de síntese auxilia na compreensão sobre a incorporação do conceito de sustentabilidade na sociedade e evidencia, também, o papel das organizações neste percurso. Após este trajeto histórico, serão apresentados alguns conceitos teórico-filosóficos, com a intenção de qualificar a discussão e o entendimento acerca dos desafios que envolvem a problemática da sustentabilidade.

O tema da sustentabilidade começa a ser discutido de forma mais incisiva em meados dos anos 60, quando a bióloga Rachel Carson publica o livro *Silent Print* (Primavera Silenciosa – 1962), marco para a compreensão das inter-relações entre economia, meio ambiente e questões sociais. Na obra ela mostrou como o DDT (Dicloro-Difenil-Tricloroetano) penetrava na cadeia alimentar e se acumulava nos tecidos gordurosos dos animais e do homem. O pesticida foi detectado no leite materno humano, com o risco de causar câncer e dano genético. Em 1972 foi realizada em Estocolmo, na Suécia a “Conferência da ONU sobre Meio Ambiente Humano”, que difundiu o conceito de sustentabilidade para o mundo.

A partir da década de 80 o termo sustentabilidade foi cunhado pela primeira vez, por Lester Brown, fundador do *Earth Policy Institute*. No Brasil, em 1981, foi criada a Política Nacional do Meio Ambiente, com a Lei nº 6.938/81, com o objetivo de preservar, melhorar e recuperar a qualidade ambiental propícia à vida, proporcionar um desenvolvimento socioeconômico e respeitar os interesses da segurança nacional e a proteção da dignidade da vida humana.

Em 1987, a primeira-ministra da Noruega, Gro Brundtland, publicou o Relatório Brundtland no documento “Nosso Futuro Comum” através da Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento. De acordo com Leff (2001), este foi um importante passo para avaliar os avanços dos processos de degradação ambiental e a eficácia das políticas ambientais para enfrentá-los. O documento propõe uma política de consenso com o intuito de dissolver as diferentes visões e interesses de nações, povos e classes sociais (LEFF, 2001).

¹ Esta linha do tempo foi baseada no histórico da sustentabilidade presente no Guia de Comunicação e Sustentabilidade do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS).

“Assim começou-se a configurar uma estratégia política para a sustentabilidade ecológica do processo de globalização e como condição para a sobrevivência do gênero humano, através do esforço compartilhado de todas as nações do orbe” (LEFF, 2001 p. 19).

No ano seguinte é formado o Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC) pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Pnuma) e pela Organização Meteorológica Mundial para organizar informações científicas, técnicas, ambientais, sociais e econômicas para compreender as mudanças climáticas. Em 1992 foi realizada a Eco-92/Rio-92 (Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento), que gerou documentos relevantes como a Declaração do Rio e a Convenção-Quadro sobre Mudanças Climáticas e que serviu de referência para o Protocolo de Quioto e para a Agenda 21. Ainda no mesmo ano foi inaugurada a Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS) para implementar as convenções e os tratados aprovados na Eco-92.

Em 1995 o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) é fundado, através de um processo de redemocratização do PIS, do fortalecimento da sociedade civil e da conscientização do empresariado do país; reunindo empresas que investem no social privado.

Em 1997, ocorre a assinatura do Protocolo de Quioto, que estabelece a redução da emissão de gases do efeito estufa para os países desenvolvidos signatários. O Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) é fundado em 1997 com o objetivo de integrar os princípios e as práticas do desenvolvimento sustentável nas organizações, pelas dimensões econômica, social e ambiental. Ainda em 1997, há a instituição da Agenda 21 Brasileira, planejamento participativo para o desenvolvimento sustentável, tornando compatível a conservação natural, a justiça e o crescimento econômico.

Em 1988 ocorre a fundação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, para ajudar empresas brasileiras a compreender e aplicar a responsabilidade social empresarial de forma contínua. Ainda em 1988, é instituída a Lei nº 9.605 de Crimes Ambientais, garantindo a agilidade e a eficácia de punição aos infratores do meio ambiente, através de sanções penais e administrativas derivadas de consultas e atividades lesivas ao meio ambiente.

Em 1999, cria-se o Índice Down Jones de Sustentabilidade, primeiro índice global que acompanha o desempenho financeiro das companhias líderes mundiais em sustentabilidade, com papéis negociados na Bolsa de Nova York.

Em 2000 a Agenda 21 Brasileira é lançada pelo presidente Fernando Henrique Cardoso para ampliar as discussões da sustentabilidade no Brasil, a nível estadual e regional. No mesmo ano, há a criação dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, para o aprendizado e a avaliação da gestão sobre as práticas de responsabilidade social e empresarial, o planejamento estratégico e o monitoramento e desempenho geral da empresa. Ocorre a Cúpula do Milênio da ONU em Nova York, em 2000, que originou a Declaração do Milênio, com oito metas a serem alcançadas pelos 191 estados-membros da ONU até 2015.

Em 2001 o *Global Reporting Initiative* (GRI) traduz para o português as suas diretrizes, para divulgar os resultados obtidos no Brasil, através de seus compromissos, da estratégia e da forma de gestão da organização. Em 2002, acontece em Johannesburgo, na África do Sul, a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável, chamada de Cúpula do Milênio ou Rio+10, tendo como metas implementar a Agenda 21 mundial e avaliar os obstáculos para atingir os objetivos da Eco-92 e dos resultados alcançados em dez anos.

Em 2003, há o estabelecimento dos Princípios do Equador, estabelecidos pelo Banco Mundial, pela *International Finance Corporation* (IFC) e por diversos bancos privados, determinando critérios de análise de risco socioambiental no financiamento de projetos acima de 50 milhões de dólares (reduzido para 10 milhões em 2006). Ainda em 2003 é fundado o Centro de Estudos em Sustentabilidade (CES), na Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, para medir e avaliar riscos e oportunidades associados às áreas de impacto aparentemente não financeiras, como o meio ambiente, a responsabilidade social e a governança corporativa. Em 2005 há o lançamento do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), para acompanhar o desempenho financeiro de empresas líderes em sustentabilidade com ações negociadas na Bovespa; e o lançamento da Avaliação Ecosistêmica do Milênio (ampla análise de cientistas sobre os serviços dos ecossistemas).

Em 2006 ocorre a primeira realização do *Carbon Disclosure Project* no Brasil, uma petição coletiva de informações sobre a emissão de gases do efeito estufa, organizada por investidores institucionais sobre o posicionamento das maiores empresas com ações negociadas em bolsa em relação às mudanças climáticas. Também em 2006 ocorre a 8ª Conferência das Partes da Convenção da Diversidade Biológica, em Curitiba, com representantes de governos de mais de 150 países que se encontraram para tomar decisões sobre biossegurança, acesso e repartição de benefícios e implementação dos direitos das

populações tradicionais sobre a biodiversidade. Em 2008 o Projeto de Lei da Política Nacional de Mudanças Climáticas é debatido com a sociedade.

Todos esses eventos demonstram a centralidade que a discussão sobre a problemática ambiental – sob a égide do conceito de sustentabilidade – vem assumindo no âmbito das organizações. No entanto, sabe-se que, mesmo diante de tantas iniciativas e diferentes problematizações, o conceito ainda é abordado com superficialidade na sociedade e, recursivamente, por muitas organizações, evidenciando que ainda há um longo caminho a ser percorrido para que o conceito seja compreendido em toda sua complexidade.

Conforme Leff (2001), a sustentabilidade começou a ser difundida com mais força no início da globalização, que marcou o sinal de reorganização da civilização humana, em que a racionalidade e os paradigmas do crescimento econômico começaram a ser questionados pelo início da escassez de recursos. Em prol do desenvolvimento, legitimou-se a falsa ideia de progresso da civilização moderna, a partir da teoria de racionalidade econômica que tem como premissa banir a natureza da esfera de produção, que acaba gerando destruição ecológica e degradação ambiental. No intuito de se opor a isso, a sustentabilidade ecológica, propõe uma reconstrução da ordem econômica, através de questionamentos das bases de produção, como condição de sobrevivência humana e obtenção de desenvolvimento duradouro (LEFF, 2001). Nesse sentido, um debate teórico e político para a valorização da natureza passa a ser pensado e organizado, como objetivo de internalizar as externalidades socioambientais no sistema econômico (LEFF, 2010). Os economistas denominaram externalidades do sistema econômico o conjunto de problemas que estão fora do alcance da compreensão da teoria do processo econômico que domina as formas de organização social e de intervenção sobre a natureza, de uma economia totalitária, que codifica todas as coisas, sem internalizar suas complexas relações com o mundo natural (LEFF, 2010).

Leff (2001) ainda ressalta que o conceito de sustentabilidade, definido pelo documento “Nosso Futuro Comum”, anteriormente citado, tem como objetivo satisfazer as necessidades da população atual sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades. Dessa forma, o discurso de sustentabilidade, para Leff (2001), busca um crescimento sustentado, sem que o sistema econômico internalize as condições ecológicas e sociais, como a própria sustentabilidade, a equidade, a justiça e a democracia. O autor fala da ambivalência do termo, que surge da polissemia de *sustainability*, que possui dois significados: um supõe a internalização das condições ecológicas de suporte

do processo econômico e o outro traduz a própria durabilidade do processo econômico (LEFF, 2001).

Segundo o autor, o próprio discurso da sustentabilidade afirmou a possibilidade de conseguir um crescimento econômico sustentado, baseado no mercado, ou seja, sem internalizar as condições de sustentabilidade ecológica ou ainda sem compreender a tradução dos diversos processos que constituem o ambiente (como o tempo de produtividade e de regeneração da natureza, valores humanos, cultura e qualidade de vida) em valores de mercado. Assim, a noção de sustentabilidade começou a ser utilizada sem que se soubesse seu real significado, todas as suas implicações e sua complexidade, passando inclusive a fazer parte do discurso oficial das organizações e da linguagem comum da sociedade (LEFF, 2001).

As teorizações do autor demonstram que o crescimento econômico foi priorizado frente a diversos outros temas socioambientais. Assim, verifica-se que o processo de civilização da modernidade teve como base a racionalidade econômica e a racionalidade instrumental – que deram forma ao modo de sobrevivência da sociedade, com seus padrões tecnológicos, modos de produção, organização burocrática e aparelhos ideológicos do Estado (LEFF, 2001). Nesse contexto, a problemática ecológica coloca em questão os custos dessa forma de sobrevivência, onde se pensa apenas no cálculo econômico e na sua eficiência. Nesse sentido, Leff (2001, p. 133) afirma que:

[...] a questão ambiental estabelece assim a necessidade de introduzir reformas democráticas no Estado, de incorporar normas ecológicas ao processo econômico e de criar novas técnicas para controlar os efeitos contaminantes e dissolver as externalidades socioambientais geradas pela lógica do capital.

Portanto, a racionalidade econômica – que rege o atual modelo de mercado – precisa ser questionada, para que se possa pensar acerca das questões ambientais, tendo em vista a própria sobrevivência humana no planeta. Segundo Leff (2001) o conceito de ambiente coloca o processo do desenvolvimento a partir de novos olhares, como os princípios éticos e potenciais ecológicos, propondo uma transformação da economia, da política, da tecnologia e da educação a fim de gerar a racionalidade ambiental, ao invés da econômica. A racionalidade ambiental é uma proposta social, produtiva, alternativa, que busca internalizar as bases ecológicas e sociais de um desenvolvimento sustentável (LEFF, 2001). O autor reforça que:

As contradições entre a racionalidade ecológica e a racionalidade capitalista se dão através de um confronto de diferentes valores e potenciais, arraigados em esferas institucionais e em paradigmas de conhecimento, através de processos de legitimação com que se defrontam diferentes classes, grupos e atores sociais (LEFF, 2001, p. 134).

Dessa forma, conforme Leff (2001), as condições de sustentabilidade ecológica não podem ser internalizadas na dinâmica do capital, pois a racionalidade ambiental não é uma lógica, e sim o efeito de um conjunto de interesses e de práticas sociais que se vinculam a questões materiais que, por sua vez, dão sentido e organizam processos sociais. Nesta direção, a construção de uma racionalidade ambiental requer a mobilização de um conjunto de processos sociais, como a construção de uma consciência ecológica, o planejamento transetorial da administração pública, a participação social na gestão dos recursos ambientais e a reorganização interdisciplinar do saber (LEFF, 2001). Portanto, a desconstrução da racionalidade capitalista e a formação da racionalidade ambiental possuem tanto o confronto de interesses opostos quanto a conciliação de objetivos comuns de diferentes partes da sociedade (LEFF, 2001). Essas teorizações evidenciam a complexidade da problemática da sustentabilidade, bem como a dificuldade de incorporá-la além de estratégias de mercado.

Essa racionalidade ambiental, apresentada por Leff (2001), se constrói através de uma inter-relação entre teoria e práxis, que somente pode ocorrer através da constituição de novos atores sociais mobilizados e efetivos em suas práticas, demonstrando os princípios e potenciais do ambientalismo. O saber ambiental precisa questionar a racionalidade científica como instrumento de dominação da natureza e sua pretensão de dissolver as externalidades do sistema através de uma gestão racional do desenvolvimento (LEFF, 2001).

O autor propõe quatro esferas da racionalidade ambiental. A primeira é uma racionalidade substantiva, ou seja, um conjunto de valores, objetivos e princípios éticos e teóricos que orientam as ações sociais – como a equidade e a democracia. A segunda é uma racionalidade teórica, que sistematiza a racionalidade substantiva, relacionando-a com os processos culturais, tecnológicos, ecológicos, políticos e econômicos, em prol de uma nova racionalidade social e produtiva. A terceira é “uma racionalidade instrumental que cria os vínculos técnicos, funcionais e operacionais entre os objetivos sociais e as bases materiais do desenvolvimento sustentável, através de um sistema de meios eficazes” (LEFF, 2001, p. 137). Por fim, a última é uma racionalidade cultural, pois produz a identidade e a integridade de

cada cultura, permitindo coerência às práticas sociais e produtivas a partir das potencialidades dos recursos naturais de cada localidade (LEFF, 2001).

Outro importante autor no que tange a discussão da problemática ambiental é Fritjof Capra. De acordo com ele, um de nossos maiores desafios é construir e manter comunidades sustentáveis – baseadas na principal característica da biosfera: capacidade intrínseca de manter a vida (CAPRA, 2003). Para Capra (2003) o conceito de sustentabilidade seria satisfazer nossas necessidades, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades; abordando nossa responsabilidade com relação à problemática ambiental e à manutenção da vida. Todavia, Capra (2003) afirma que este conceito diz pouco sobre como construir na prática, sociedades sustentáveis. Esta dificuldade de operacionalizar este conceito amplamente difundido, tende a ficar evidente nas apropriações que vem sendo feitas pelas organizações.

Para Capra (2003), essa dificuldade evidencia a necessidade de encontrar uma definição operacionalizável do conceito. Segundo o autor, é possível reconhecer que “[...] não precisamos inventar as comunidades humanas sustentáveis a partir do zero, mas podemos moldá-las de acordo com os ecossistemas naturais, que são comunidades sustentáveis de plantas, animais, microrganismos.” (CAPRA, 2003 p. 20). Dessa forma, é viável se inspirar na natureza para construir comunidades sustentáveis. Através do entendimento da forma de organização dos ecossistemas que mantêm a teia da vida, pode-se planejar estilos de vida, negócios, tecnologias e tantos outros processos para que eles não interfiram na capacidade da natureza de sobrevivência. Essa compreensão dos princípios básicos da ecologia é proposta como “alfabetização ecológica” (CAPRA, 2003) e está fortemente atrelada à sobrevivência da humanidade, que precisará compreendê-los e viver de acordo com eles.

A ecologia é o estudo de como a Terra funciona e de como os seus habitantes se relacionam, conforme Capra (2003). No campo da filosofia ela é vista como ecologia profunda, que possui uma visão não antropocêntrica, ou seja, não separa o homem do meio ambiente, não separa nada do ambiente (CAPRA, 2003). Por meio desse pensamento, vê-se o mundo como uma rede de fenômenos indissolivelmente interligados e interdependentes.

A ecologia profunda reconhece o valor intrínseco de todos os seres vivos e encara o homem como apenas um dos filamentos da teia da vida. Reconhece que estamos todos inseridos nos processos cíclicos da natureza e que deles dependemos para viver. Em última análise, a consciência da ecologia profunda é uma consciência espiritual ou religiosa. Quando o conceito do espírito humano é entendido como o modo de consciência no qual o indivíduo se sente conectado ao cosmo como um todo, fica claro que a consciência ecológica é espiritual em sua essência mais profunda (CAPRA, 2003, p. 21).

Assim, a ecologia profunda valoriza o ser humano assim como qualquer outro ser vivo do planeta, além de trazer a filosofia das tradições espirituais de diversas religiões, através da consciência (CAPRA, 2003). Envolve uma nova forma de ver o mundo, pensando em termos de relações, padrões e contexto (todo organismo, ou mesmo parte dele, é um todo integrado, um sistema vivo). Os princípios da ecologia são comuns a todos os sistemas vivos, incluindo as comunidades humanas. Isso demonstra que podemos aprender com os ecossistemas como viver de forma sustentável, já que por muitos anos eles se organizaram de modo a maximizar sua sustentabilidade. “Esta sabedoria da natureza é a essência da alfabetização ecológica” (CAPRA, 2003, p. 22). Esses ecossistemas, com os quais as sociedades podem aprender, a partir do pensamento sistêmico, possuem alguns princípios básicos da ecologia, os quais servem de exemplo de manutenção sustentável da vida: a) nenhum ecossistema produz resíduos, pois os resíduos de uma espécie são alimentos para outra; b) a matéria circula pela teia da vida de forma contínua; c) é a energia do Sol que sustenta os ciclos ecológicos; d) a diversidade assegura a resiliência; e) a vida não conquistou o planeta pela força, mas pela cooperação, parcerias e trabalho em rede (CAPRA, 2003).

Portanto, Capra (2003, p. 33) reforça que “[...] esse é um empreendimento que transcende todas as diferenças de raças, cultura ou classe social. A Terra é nosso lar comum, e criar um mundo sustentável para nossas crianças e para as futuras gerações é uma tarefa para todos nós”. E, o cumprimento dessa tarefa só pode se dar a partir dos princípios da ecologia.

Os autores apresentados demonstram a complexidade do conceito de sustentabilidade, o quanto a sociedade já avançou e o quanto ela ainda precisa percorrer, bem como o desafio de problematizá-lo em um modelo de sociedade determinado pelo sistema capitalista. Na sequência, irá se discorrer sobre os conceitos de comunicação organizacional, comunicação interna, bem como sobre a implementação da noção no âmbito das organizações, aprofundando, assim, a relação entre sustentabilidade e comunicação organizacional.

3. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: ALGUMAS CONCEITUAÇÕES

Segundo Kunsch (2003) a comunicação é um processo relacional entre sujeitos que carregam consigo sua bagagem de experiências, conhecimentos, aprendizados, mitos, além de outros fatores que podem influenciar na compreensão das mensagens que transitam de uma pessoa para outra, evidenciando, por exemplo, a possibilidade de diferentes interpretações para uma mesma informação. A autora afirma que a “teoria da agulha hipodérmica” ou a “teoria da bala mágica” que pressupunham uma reação imediata à comunicação de massa ainda hoje pode ser comparada ao que, muitas vezes, é realizado no ambiente organizacional. As organizações são fontes emissoras de informações para seus públicos, porém nem sempre as ações comunicativas são entendidas conforme a intenção proposta. Assim, justamente os aspectos relacionais devem ser considerados, para que se deixe a visão mecanicista da comunicação e se alcance um patamar interpretativo e crítico do assunto (KUNSCH, 2003).

Isso demonstra que muitas organizações ainda não modificaram seu pensamento com relação à comunicação. Elas ainda não conseguiram mudar comportamentos, que estão arraigados por uma cultura tradicional e autoritária do século XIX e implementar uma comunicação que pressupõe mais interação entre os públicos – que exige perspectivas mais críticas e abertas a ouvir e a discutir seu papel e seu trabalho, além de uma filosofia organizacional inovadora e coerente com a sociedade moderna (KUNSCH, 2003).

Assim, entende-se que a comunicação formalizada e sistematizada não é o suficiente para que os problemas da organização sejam resolvidos. Por isso,

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

Assim, a autora explica que para entender a complexidade do ato de comunicar é preciso estudar alguns elementos de gestão do processo comunicativo, como as barreiras, os níveis de análise, as redes, os fluxos, os meios e as diversas modalidades comunicacionais (KUNSCH, 2003). Compreender estes fatores faz com que o papel da comunicação não seja apenas repassar informações, mas também se relacionar com os diferentes públicos – estejam

eles inseridos dentro de uma organização ou de um grupo social –, pois são essas relações que dão vida às organizações, evidenciando, que elas são, antes de tudo, comunicação.

Sendo assim, a comunicação organizacional, em perspectiva teórica, é o estudo de como se processa o fenômeno comunicacional nas organizações no âmbito da sociedade global, onde se analisa o processo de comunicação entre organização e seus públicos (KUNSCH, 2003). A autora propõe teoricamente que se trabalhe o composto de comunicação organizacional integrada, que abrange a comunicação administrativa, a comunicação interna, a comunicação institucional e a comunicação mercadológica (KUNSCH, 2003). A comunicação integrada pressupõe uma convergência de diversas áreas de forma harmoniosa (mesmo que haja peculiaridades em cada uma delas), através de uma atuação sinérgica. Assim, Kunsch (2003, p. 150) afirma que “[...] a convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vista na eficácia”. A comunicação administrativa, como já sugere seu próprio nome, trata-se da comunicação das funções administrativas, fluxos, redes formais e informais e veículos, que viabiliza todo o sistema informacional. O controle, o planejamento dos recursos para se alcançar alta produtividade, baixos custos e resultados satisfatórios depende das funções administrativas, que devem ser comunicadas por meio de um processo contínuo para que se consiga atingir esses objetivos. Trata-se de comunicar os processos de *inputs* (entradas), *throughputs* (transformações) e *outputs* (saídas), ou seja, o fazer organizacional como um todo (KUNSCH, 2003).

A comunicação interna é um setor planejado e com objetivos que viabiliza a interação entre a organização e seus funcionários, utilizando ferramentas de comunicação institucional e de comunicação mercadológica. Se houver a comunicação integrada, ela pode ainda ser potencializada, no sentido de que será melhor planejada, executada e avaliada. A comunicação interna segundo Rhodia (*apud* KUNSCH, 2003) prevê o intermédio dos interesses da organização e dos funcionários, por meio do diálogo, da troca de informações e de experiências e da participação de todos os níveis hierárquicos (KUNSCH, 2003).

Já a comunicação institucional é a responsável pela gestão estratégica das relações públicas, pela imagem e pela identidade positivas das organizações, afirma Kunsch (2003). Ela é ligada aos aspectos corporativos institucionais e que constroem o lado público das organizações, com a intenção de ter influência político-social na sociedade. Essa comunicação

ênfatisa a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização, contribuindo para o desenvolvimento do subsistema institucional. É uma comunicação que exige bastante conhecimento da organização e de seus atributos e que não tem como objetivo divulgar a marca; é algo complexo, que necessita de boas estratégias, planejadas pela área de relações públicas em uma perspectiva de comunicação integrada (KUNSCH, 2003).

A comunicação mercadológica, por fim, está vinculada aos negócios da organização, gira em torno dos objetivos mercadológicos, através da divulgação publicitária de produtos ou serviços (KUNSCH, 2003). A área de *marketing* é quem deve fornecer as informações necessárias e estabelecer parâmetros para a criação da comunicação mercadológica. A propaganda, a promoção de vendas, as feiras e exposições, o *marketing* direto, o *merchandising* e a venda pessoal são ferramentas que precisam das informações de pesquisa de mercado e de produtos e serviços. A comunicação mercadológica é mais ampla ainda do que essas ferramentas e utiliza diversos meios e técnicas para atingir seus propósitos. Essa comunicação “[...] se encarrega, portanto, de todas as manifestações simbólicas de um *mix* integrado de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor e os públicos-alvo estabelecidos pela área de *marketing*” (KUNSCH, 2003, p. 164).

Outro autor que teoriza sobre o conceito de comunicação organizacional é Rudimar Baldissera, o qual utiliza o Paradigma da Complexidade² como lente para discorrer sobre a noção (BALDISSERA, 2009b). A partir deste paradigma, o autor afirma que a comunicação organizacional contempla três dimensões tensionadas e interdependentes: “organização comunicada”; “organização comunicante”; e “organização falada” (BALDISSERA, 2009b). A “organização comunicada” compreende os processos formais, oficiais e de fala autorizada, ou seja, aquilo que irá representar a identidade da organização a partir das suas escolhas planejadas (BALDISSERA, 2009b). A dimensão da “organização comunicante”, em sentido mais complexo, engloba as falas autorizadas e vai além desse âmbito por abranger “[...] todo o processo comunicacional que se atualiza quando, de alguma forma e em algum nível, qualquer sujeito (pessoa, público) estabelecer relação com a organização” (BALDISSERA,

² Importa dizer sobre a complexidade: [...] a um primeiro olhar é um tecido (*complexus*: o que é tecido junto) de constituintes heterogêneas inseparavelmente associadas: ela coloca o paradoxo do uno e do múltiplo. Num segundo momento, a complexidade é efetivamente o tecido dos acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos, que constituem nosso mundo fenomênico. Mas então a complexidade se apresenta com os traços inquietantes do emaranhado, do inextricável, da desordem, da ambiguidade, da incerteza (MORIN, 2006, p. 13). No pensamento complexo a desordem faz parte da relação (eliminada pelo pensamento simplificador). Ela está no universo físico, ligada a qualquer trabalho e transformação (MORIN, 2006). Há uma complexa relação entre ordem/desordem/organização que surge quando se constata que fenômenos desordenados são necessários em certas condições e em certos casos para a produção de fenômenos organizados, que contribuem para o crescimento da ordem. A complexidade, portanto, é dialógica ordem/desordem/organização (MORIN, 2006).

2009b, p. 118) de forma direta. Assim, além dos processos formais, são relevantes também os processos informais, mesmo que a organização não tenha conhecimento sobre eles, como por exemplo, se um sujeito atribuir sentidos ao jardim de uma organização, mesmo que ela não deseje comunicar sobre isso. Já a dimensão da “organização falada” diz respeito aos processos informais indiretos, os quais se dão fora do âmbito organizacional, mas referem-se à organização. Esses processos podem ser uma conversa entre funcionários num encontro qualquer, uma reunião em família, um conversa na faculdade, onde são abordadas questões sobre a organização. Apesar de se tratar de conversas informais, e, muitas vezes desconhecidas da organização, “[...] à medida que se tornarem visíveis e forem identificadas por ela, é possível que exijam algum tipo de investimento em ações e/ou comunicação formal para neutralizá-las, se for o caso” (BALDISSERA, 2009b, p.119). A partir dessas dimensões, que estão inter-relacionadas, é possível compreender a complexidade que envolve a comunicação organizacional, bem como a diversidade de relacionamentos que podem ser estabelecidos com os públicos, que assumem e experimentam compreensões de mundo diversas, percebendo, interpretando e atribuindo valor às organizações de formas diversas.

Nesse sentido, o autor afirma que a comunicação não pode ser reduzida aos processos quantificáveis e que podem ser avaliados, nem mesmo alegar que eles são os únicos responsáveis por resultados. A comunicação organizacional não pode, então, ser simplificada à dimensão planejada da organização, que são os processos de comunicação autorizada, formal, disciplinadores, o que a organização seleciona de sua identidade, com o objetivo de conquistar legitimidade, capital simbólico, voltados muitas vezes para o autoelogio (BALDISSERA, 2009b). Sendo assim, o autor complexifica a compreensão de comunicação organizacional, afirmando que se trata de “[...] um processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2009b, p. 119), onde os sujeitos:

[...] disputam, (re)constroem sentidos em circulação nos processos comunicacionais, isto é, além de ser fortemente marcado pela contextura eco-psico-historico-sociocultural em que se realiza, esse diálogo presentifica sujeitos (identidade/alteridade) tensionados como forças em relação (BALDISSERA, 2009b, p. 119).

Dessa forma, toda comunicação que diz respeito à organização, pode ser considerada comunicação organizacional, mesmo que na prática se simplifique o conceito para agilizar os

processos (BALDISSERA, 2009b). Para o autor, é mais fértil pensar a comunicação organizacional pela complexidade para assumir incertezas, respeitar a diversidade, promover a criação e a inovação, potencializar o diálogo e os fluxos multidirecionais de comunicação, reconhecer as possibilidades de desvios de sentidos e compreender a alteridade como força em disputa de sentidos (BALDISSERA, 2009b).

Então, a partir dos conceitos de comunicação organizacional apresentados, é possível começar a pensar sobre como a sustentabilidade pode ser problematizada no âmbito da comunicação organizacional.

3.1. Sobre a problematização da noção de sustentabilidade no âmbito da comunicação organizacional

Foi possível perceber até este momento que a sustentabilidade está cada vez mais presente no cotidiano das organizações. Por isso, é preciso refletir sobre o tema, assim, como sobre o papel das organizações e da comunicação neste cenário, pois todos os acontecimentos que deram origem à noção de sustentabilidade despertaram a reflexão dos países e, conseqüentemente, das organizações, acerca de soluções para os problemas socioambientais (KUNSCH, 2009).

No sistema capitalista de mercado, as organizações assumiram uma importância bastante grande na sociedade globalizada. Por isso, segundo Kunsch (2003, p. 63) “[...] é hoje mais do que necessário buscar uma governança global que estabeleça uma regulação e diretrizes para nortear os mercados dominados pela ciranda financeira que está levando o mundo à beira do colapso”. As organizações precisam superar a lógica do crescimento econômico a qualquer custo e incorporar uma discussão profunda sobre suas responsabilidades no que tange à problemática ambiental.

Como proposta/sugestão Kunsch (2009) apresenta um dos modelos mais utilizados pelas organizações para gerir a sustentabilidade, o *Triple Bottom Line*. O modelo, proposto por John Elkington (2001), aborda os três pilares da sustentabilidade: o econômico, o social e o ambiental. Esta perspectiva considera que a sustentabilidade empresarial deve ser baseada, de forma equilibrada, através destes pilares. Elkington (2001) afirma que o conceito está em desenvolvimento e reforça que a sociedade depende da economia e a economia depende do ecossistema global. Também enfatiza que “[...] os três pilares não são estáveis; eles estão em

um fluxo constante devido às pressões sociais, políticas, econômicas e ambientais, aos ciclos e conflitos. Portanto, o desafio da sustentabilidade é mais difícil que qualquer outro tomado isoladamente” (ELKINGTON, 2001, p. 77). Assim, o pilar econômico é baseado no capital econômico, em relação aos resultados financeiros da organização. O autor chama atenção para o significado de capital econômico. Tradicionalmente reconhecido como capital físico e financeiro estende-se para o capital humano, intelectual, que já é um conceito adotado por algumas empresas e em longo prazo precisará absorver uma gama maior de conceitos, como capital natural e social (ELKINGTON, 2001). O pilar ambiental está focado na eco-eficiência, que envolve o fornecimento de bens e serviços a preços competitivos e que satisfaçam as necessidades humanas e tragam qualidade de vida, enquanto reduzem progressivamente os impactos ecológicos e a intensidade de recursos durante o ciclo de vida, a um nível suportável pela Terra (ELKINGTON, 2001). E, o pilar social está ligado às questões de bem-estar social das pessoas e dos públicos da empresa, tanto em relação aos impactos sociais organizacionais, quanto ligados às demandas sociais que necessitam da intervenção organizacional, vislumbrando a diminuição das desigualdades sociais, o respeito e o envolvimento das comunidades no negócio, ou seja, a participação da organização no processo de transformação social. Está ligado também aos direitos das minorias e o quanto elas são afetadas pelo negócio. Este pilar também diz respeito à responsabilidade social empresarial, ou seja, ao desenvolvimento de relações éticas e transparentes com todos os públicos com os quais a organização se relaciona. Ou seja, na entrelinha econômica/social, algumas empresas estão olhando os impactos sociais dos investimentos propostos, mas também devem atentar às questões como a ética empresarial, o comércio justo, os direitos humanos e das minorias e a participação dos *stakeholders* (ELKINGTON, 2001).

O modelo apresentado por Kunsch (2009) é uma das possibilidades de gestão da sustentabilidade que vem sendo utilizado nas organizações. Contudo, a autora afirma que mais do que a escolha de um modelo de gestão, é importante que seja realizado um trabalho amplo entre todos os setores da sociedade: organizações, sociedade civil e Estado. Nesse processo, as organizações podem agir como microssociedades, comprometendo-se com questões públicas de forma consciente, responsável e ética. E, nesse sentido, a comunicação se torna fundamental na promoção de novos valores, conscientizando e sensibilizando os públicos e a sociedade de forma geral. Para reforçar, Kunsch (2009) afirma que as ações de comunicação com relação à sustentabilidade que as organizações podem realizar são muitas e

que dependem do contexto e da realidade em que estão inseridas. Assim, a comunicação deve ser simétrica, buscando equilíbrio e compreensão dos públicos e não levando em consideração apenas os interesses organizacionais. A autora ainda afirma que ações integradas e bem planejadas podem ser de grande valia para diversos públicos, em prol da sustentabilidade, e que ela somente será alcançada com uma mobilização do poder público, da iniciativa privada e da sociedade civil organizada. Dessa forma, a sustentabilidade depende da união de forças, inclusive das individuais, de cada cidadão (KUNSCH, 2009).

Nesse sentido, Ana Thereza Nogueira Soares (2009) ressalta que a comunicação sobre sustentabilidade pressupõe a comunicação de uma nova visão de mundo pela/para a sociedade e pelas/para as organizações, tendo como ponto de partida o conhecimento acumulado sobre as organizações e a comunicação e refletindo sobre os desafios impostos à comunicação nas sociedades balizadas pela diferenciação e pelo capitalismo. Segundo Soares (2009), a contemporaneidade possui seus valores associados ao capitalismo, que, por sua vez, é pautado pelo progresso e pelo crescimento econômico – questões já apresentadas aqui. E, são estes valores que predominam nas organizações, contaminando, também, o campo profissional da comunicação, fazendo com que se reproduzam os valores capitalistas, incentivando o consumo a qualquer custo, reforçando os interesses vigentes, sem problematizá-los e sem a preocupação com a tentativa de propor alternativas de mudança (SOARES, 2009). Assim, ao reforçar estas visões de mundo, a comunicação vai de encontro aos desafios complexos que envolvem a sustentabilidade. É nesse sentido que a autora faz uma crítica à comunicação, que também permite uma reflexão sobre o desafio do campo diante da problemática da sustentabilidade.

Uma das críticas mais contundentes ao papel a que serve a comunicação, nesse contexto, tem a ver justamente com seu uso para a reprodução dos valores capitalistas, associados à separação radical entre os novos modelos de produção e o consumidor final, e ao estímulo incessante ao ato do consumo. As funções profissionais da comunicação são moldadas a partir da ideia de que é preciso induzir a sociedade a perceber e incorporar incentivos e ‘irritações’ (no sentido luhmanniano do termo) vinculados à manutenção de uma ordem social determinada por interesses capitalistas (SOARES, 2009, p. 23-24).

Esta fala demonstra que, para contribuir para a construção de novos valores, a comunicação, como área e como campo de estudos, precisa passar por uma transformação de cultura, problematizando estes desafios de comunicar a/sobre a sustentabilidade. Assim, a

própria comunicação deve, antes de tudo, estar pautada por outros valores, focada no diálogo e na disseminação de novos saberes, e não na reprodução de uma lógica que vem causando sérios danos ao planeta e à humanidade. A comunicação nas organizações, bem como seus profissionais, possui muitos desafios, sendo um deles, compreender o conceito de sustentabilidade em sua complexidade, bem como todo o desafio que ele envolve no âmbito das organizações.

Para Soares (2009), portanto, a comunicação precisa aprimorar seus conceitos e mecanismos, agindo em prol da transformação da realidade. Refletir sobre o campo teórico e empírico da sustentabilidade é o primeiro passo para incorporá-la na comunicação. As organizações, por sua vez, precisam se esforçar para gerar a mudança efetiva de valores e de hábitos da sociedade, através de uma nova comunicação que considere a interdependência entre as próprias organizações e outros sistemas sociais e as influências que produzem e que recebem umas das outras. Além disso, as organizações precisam agir em conformidade no âmbito econômico e político com o que pregam. Somente com a convergência entre as falas oficiais e as práticas organizacionais, ampliando a relação com seus públicos é que a transformação cultural poderá ocorrer (SOARES, 2009).

Já para Rudimar Baldissera (2009a), a sustentabilidade será valor central – pressuposto básico para a continuidade da vida humana – apenas quando fizer sentido para os sujeitos distintos de uma sociedade. A dominação tem sido o que norteia o ser humano em sua relação com a natureza, apenas com a preocupação com fatores econômicos relacionados a resultados e ao consumo. Em contrapartida, cientistas atestam que os recursos naturais estão se esgotando e há grande desequilíbrio ecossistêmico. A sustentabilidade abrange noções de ressignificação dos modos de agir, produzir e consumir; mistificação sobre o tema; e falta de compreensão e de prática com relação ao assunto. A comunicação, além de geração de informação e de conhecimento, precisa ser pensada como processo de desorganização do sistema de significação de um viés econômico-consumista para o da sustentabilidade. O autor reflete, portanto, sobre a tensão comunicação-cultura-sustentabilidade, em que a comunicação, como um processo de construção e de disputa de sentidos, é lugar e possibilidade de a sociedade se desorganizar, reorganizar, transformar em direção à sua própria sustentabilidade complexa (BALDISSERA, 2009a).

No âmbito da comunicação organizacional, a noção de sustentabilidade, por ser da qualidade do polissêmico, acaba, por vezes, sendo utilizada de forma equivocada e/ou

superficial – sem que haja legitimidade no que é realizado – como uma maneira de conquistar visibilidade e simpatia dos públicos (BALDISSERA, 2009a). O autor afirma, então, que a sustentabilidade econômica depende da sustentabilidade ecológica e social e que essa transformação seria possível através de um processo de coevolução com outros sistemas e da compreensão dos princípios de organização de sustentação da teia da vida (CAPRA *apud* BALDISSERA, 2009a).

Assim, segundo Baldissera (2009a), a comunicação possui um papel fundamental nessa transformação, pois trata-se de “construção e disputa de sentidos”, em que os sujeitos são os agentes do processo, constantemente transformado e reconstruído, onde os sentidos são dados através dos signos, que estão em constante mudança e disputa de forças, sendo o sujeito é ao mesmo tempo autônomo e dependente de seu ambiente. Dessa forma, a comunicação possui papel fundamental na construção dos sentidos de sustentabilidade, resignificando-os em sua complexidade, com a possibilidade de transformá-la em prática, em valor central (BALDISSERA, 2009a).

Desse modo, parece que a mudança cultural necessária em direção à sustentabilidade só pode se dar pela comunicação, pois pensando os sistemas sociais como sistemas vivos (rede autogeradora de comunicação), a cultura “[...] é criada e sustentada por uma rede (forma) de comunicações (processo) na qual se gera significado” (CAPRA *apud* BALDISSERA, 2011, p. 191). Esta é a inter-relação e a interdependência que se desenha no âmbito das organizações, onde a sustentabilidade e comunicação se entrelaçam no todo complexo que é o contexto organizacional.

O autor ainda reforça que, para que a transformação da sustentabilidade econômica em sustentabilidade ecológica e social seja viável, é necessário que os sujeitos acreditem nas ações que adotam e tenham consciência da sua necessidade (BALDISSERA, 2009a). Isso ocorre a partir de três principais formas: motivações, poder externo e consciência reflexiva. As motivações estão relacionadas com a predisposição do sujeito a partir de seus desejos, necessidades, carências, curiosidades, entre outros. O poder externo seria o exercício de algum tipo de força como a violência simbólica ou física, o dever de obediência, as necessidades e carências econômicas e as transações. Por fim, a consciência reflexiva seria a compreensão e o conhecimento de causa. Essas forças podem ocorrer de forma isolada ou articulada e podem ser híbridas (BALDISSERA, 2009a).

Assim, para que a comunicação, entrelaçada à sustentabilidade, contribua para construir novas visões de mundo, Baldissera (2011) sugere que as organizações possam orientar seus processos comunicacionais em, pelo menos, duas dimensões: a dimensão da cultura organizacional que busca a atualização de fluxos de comunicação para que a ideia de sustentabilidade passe a fazer sentido e seja assumida como pressuposto básico, orientando a postura organizacional, seu ser/existir interdependente dos demais (sub)sistemas; e a dimensão da comunicação pública, ou seja, assumir publicamente sua posição sobre sustentabilidade e disponibilizar informações para ampliar e potencializar a deliberação sobre o assunto, fomentando a mudança no imaginário coletivo, e, portanto, a cultura (BALDISSERA, 2011). Portanto, a inter-relação e a interdependência entre comunicação e sustentabilidade apresentam-se como um tecido complexo que visa transformação cultural através da participação, da compreensão, da cooperação, ultrapassando a visão tecnicista e unilateral da comunicação, bem como a manipulação e apropriação do discurso sustentável.

Tendo em vista essas forças – desafios –, bem como o valor que a sustentabilidade assume na contemporaneidade, Baldissera (2009a) propõe quatro categorias para refletir sobre os sentidos de sustentabilidade que circulam e são ofertados na sociedade. A primeira é a sustentabilidade como “valor central”, onde a sustentabilidade tende a ser significada como pressuposto básico para a continuidade tanto da vida humana quanto da não-humana, tolerância e respeito à diversidade (BALDISSERA, 2009a). No âmbito das organizações, seria afirmar que a sustentabilidade é filosofia, é cultura e não apenas adereço, forma de autopromoção.

A segunda categoria é a da “sustentabilidade como valor periférico e/ou estratégico de mercado”. Os sujeitos que aqui se encaixam podem ser distribuídos em três principais subcategorias. A primeira subcategoria é “ideia-valor em construção”: tem-se a noção de sustentabilidade como importante, mas os sujeitos não compreendem sua complexidade; ou compreendem, porém não realizam práticas de sustentabilidade; ou ainda, compreendem e realizam ações, entretanto de baixo impacto. Nessa subcategoria, os sujeitos também podem compreender a sustentabilidade como valor que deve ser exercido pelos outros e não por eles, ou pensam que somente as grandes ações podem ser de sustentabilidade (BALDISSERA, 2009a). A segunda subcategoria é o “lugar discursivo”: há reconhecimento do termo sustentabilidade como forma de agregar valor, independentemente de sua compreensão, como forma de conquistar admiradores e respeito – proporcionando ganhos materiais e não

materiais. Por fim a terceira subcategoria é a “estratégia de mercado”: a sustentabilidade consiste em possibilidade de evolução de tecnologias para a adaptação de produtos ou serviços; para que seja possível se manter no mercado; geração de capital simbólico e de lucros financeiros (BALDISSERA, 2009a).

A terceira categoria proposta pelo autor, aponta o conceito como um “não-valor, um valor negativo e/ou um modismo”. Nessa categoria, a noção de sustentabilidade não faz sentido ou é negativa (gera problemas, dificuldades, custos, desgaste, esforço); é considerada moda, por isso não é duradoura e deve ser ignorada (BALDISSERA, 2009a).

Por fim, a última categoria, apresenta a sustentabilidade como um “valor extrassistema”. Aqui a sustentabilidade não tem sentido algum, ou seja, ela não consegue ser interpretada pelos sujeitos ou ainda eles sequer tiveram contato com ela. Assim, assim a ideia de sustentabilidade não existe por falta de sentido (BALDISSERA, 2009a).

Essa sistematização proposta pelo autor é interessante para compreender o lugar que a sustentabilidade ocupa na cultura e em relação a ela. O desafio no âmbito da comunicação organizacional é transformar a sustentabilidade em valor central, em filosofia e não apenas em utilitária, como algo a ser atrelado à cultura. Baldissera (2009a) afirma que para que a sustentabilidade seja um valor central, é necessário conhecer melhor a cultura dos grupos e dos sujeitos para, assim, reorganizar a comunicação, de acordo com o conhecimento dessas culturas e considerando as teias de sentido que se formam e se atualizam em relações dialógicas, recursivas e hologramáticas³. Aproximar a sustentabilidade do cotidiano dos indivíduos é um passo para a compreensão da noção do termo, da construção de sentido e da sua valorização. Para a comunicação organizacional é necessário rever os objetivos das ações, das práticas, das campanhas de publicidade e propaganda, tendo como foco o compromisso com o ecossistema, redimensionando o paradigma da comunicação mercadológica. Ainda é preciso estimular a consciência reflexiva dos sujeitos para que os sentidos em circulação gerem identificação entre o que se propõe sobre sustentabilidade e o que já foi construído

³ Morin (2006), ao tratar do paradigma da complexidade, apresenta três princípios básicos, que também orientam as teorizações de Rudimar Baldissera: o dialógico, o recursivo e o hologramático. O princípio dialógico permite manter a dualidade no seio da unidade. Ele associa dois termos ao mesmo tempo complementares e antagônicos. A ordem e a desordem são dois inimigos; um suprime o outro. Mas, ao mesmo tempo, em certos casos, eles colaboram e produzem a organização e a complexidade (MORIN, 2006). O segundo princípio é o da recursão organizacional, processo pelo qual os produtos e os efeitos são ao mesmo tempo causas e produtores do que os produz. Os indivíduos, por exemplo, são produtos e produtores, já que produzem a sociedade e são produzidos por ela (MORIN, 2006). Este princípio “[...] rompe com a ideia linear de causa/efeito, de produto/ produtor, de estrutura/superestrutura, já que tudo o que é produzido volta-se sobre o que o produz num ciclo ele mesmo autoconstitutivo, auto-organizador e autoprodutor” (MORIN, 2006, p. 74). O princípio hologramático, vai além do reducionismo que só vê as partes e do holismo que só vê o todo (MORIN, 2006). “Num holograma físico, o menor ponto da imagem do holograma contém a quase totalidade da informação do objeto representado. Não apenas a parte está no todo, mas o todo está na parte” (MORIN, 2006, p. 74).

pelos públicos em sua rede de significação, os valores culturais, ultrapassando a perspectiva econômica (BALDISSERA, 2009a). Assim, as significações que foram histórica e socialmente construídas (baseadas no paradigma econômico) podem ser transformadas e os significados que foram construídos e assumidos pelos sujeitos como valores, mediante comunicação, podem ser postos em movimento e novamente ser disputados e (re)construídos (BALDISSERA, 2011). Mediante esse processo, as organizações podem reconstruir sua cultura de modo que a noção de sustentabilidade seja conformada como valor central e não como simples estratégia de mercado e visibilidade.

Estes são, portanto, os desafios apresentados à comunicação organizacional como campo de estudos e como área de atuação, como “prática”, que inclui a reflexão sobre a atuação dos profissionais de comunicação no que tange à sustentabilidade. Os desafios são muitos e o percurso é longo, pois envolve uma profunda transformação cultural, cada vez mais urgente quando pensamos nos inúmeros problemas ambientais enfrentados pelas sociedades, muitos deles, envolvendo diretamente a atuação de organizações. Assim, ampliando a discussão sobre as práticas organizacionais voltadas à sustentabilidade, será feita no próximo subcapítulo reflexão teórica sobre a área de comunicação interna, bem como as ações de sustentabilidade desenvolvidas neste contexto, foco específico deste trabalho.

3.2. Comunicação interna como forma de difundir a sustentabilidade nas organizações

Segundo Nassar e Figueiredo (2003), a comunicação interna ganha cada vez mais espaço no ambiente organizacional, vista como ferramenta de gestão empresarial, contribuindo para a imagem, integração, capacitação e diferencial competitivo. O Instituto ABERJE de Pesquisa e a Ideafix Estudos Institucionais realizaram uma pesquisa com o objetivo de identificar o uso e os meios da comunicação corporativa com o público interno com 100 empresas brasileiras de diversos ramos, através de questionários fechados. Através da pesquisa, Nassar e Figueiredo (2003) concluíram tendências para a área, sendo algumas delas: as equipes estão profissionalizadas e enxutas, sendo que a maior parte das empresas trabalha com equipes internas; a comunicação gerencial é bastante utilizada, principalmente através de *e-mails*; os funcionários participam da comunicação interna em quase todas as empresas; a eficiência da comunicação interna ainda é parcial, mesmo com os investimentos crescentes. Assim, a área de comunicação interna vem ganhando representatividade,

entretanto ainda precisa ser trabalhada de forma mais estratégica para que possa estar alinhada aos objetivos organizacionais e, ao mesmo tempo, consiga intermediar os desejos de seus públicos.

Para Maria Aparecida de Paula (2003), a comunicação interna de mão-dupla precisa conciliar as necessidades de informação das empresas e as expectativas dos funcionários, fazendo com que haja um entendimento das estratégias empresariais por parte destes. Assim, a comunicação interna precisa ter um sentido claro para os funcionários, que devem compreender o impacto das estratégias de negócio e de gestão da empresa no seu trabalho e na sua vida.

Ainda segundo Paula (2003), os funcionários consideram importante uma percepção abrangente da empresa, além de conhecer o contexto e os motivos das decisões estratégicas organizacionais. Também são aspectos relevantes para os funcionários os comunicados ligados à área de recursos humanos – como questões que impactam o trabalho e a vida pessoal de cada um – e a comunicação interna como uma primeira fonte – ao invés de se ter conhecimento sobre informações da empresa por meios externos (PAULA, 2003). A autora também considera que há muitas informações transmitidas, porém pouco espaço para diálogo e interação – o que precisa ser modificado (PAULA, 2003).

De acordo com Paula (2003), a comunicação interna deve ser problematizada a partir de três frentes: a primeira é a contextualização, a abrangência e a coerência das mensagens; a segunda é trabalhar a comunicação face a face com junto com as mídias internas; e a última se refere ao monitoramento do processo, com a avaliação do entendimento das mensagens. Organizações que se baseiam em uma estratégia de gestão e na criação de valores para todas as partes, conforme essas três frentes, são consideradas referência do processo de gestão da comunicação (PAULA, 2003).

Através das informações trazidas até o momento, percebe-se, que a comunicação interna tem um longo caminho a percorrer, sendo, assim, vista como um desafio para as organizações. Isso ocorre, principalmente, porque as organizações conseguem perceber a importância dos funcionários para seu sucesso, todavia ainda se utilizam de técnicas e percepções de trabalho arraigadas no início do século XX, conforme Vilaça (2012). Naquela época, os funcionários eram vistos como força de trabalho e suas funções estavam claramente definidas; assim a comunicação interna tinha um papel administrativo. Hoje, Vilaça (2012, p. 80) afirma que “[...] a comunicação interna busca atender um funcionário que também se vê

inserido em uma outra sociedade, em outros contextos e sob o constante escrutínio de uma organização que exige resultados, que tem objetivos e sequer considera a possibilidade de não atingi-los”. Assim, as organizações acabam apenas exigindo competências e se isentando das responsabilidades pelas carreiras dos funcionários. Assim, a tensão entre empregador e empregado acaba sendo colocada pelas próprias organizações como responsabilidade inerente da comunicação e, em específico, da comunicação interna.

A comunicação interna, portanto, precisa fazer a negociação de interesses entre as organizações e seus funcionários, grande desafio tendo em vista que de um lado há os interesses do capital e de outro os interesses do trabalho (VILAÇA, 2012). Para que este intermédio seja realizado, as organizações precisam deixar de realizar uma comunicação instrumental que está inclinada para gerar ordem e conformidade. Com as constantes mudanças como uma alta competitividade e livre acesso à informação, há fortes indicativos de que as organizações também precisam se modificar, para conquistar estabilidade.

Vilaça (2012) diz ainda que os conceitos teóricos sobre comunicação interna ainda são bastante funcionalistas e desconsideram os funcionários como parte importante de seus processos; assim, apenas são retratados os métodos das atividades da área. Dessa forma, Vilaça (2012, p. 81) afirma:

Para as organizações, administrar as relações que estabelecem com seus funcionários em um cenário de tamanha imprevisibilidade – ao qual, tanto elas, quanto eles ainda não estão acostumados – significa obter uma série de vantagens competitivas, dentre elas, a adesão dos funcionários aos objetivos organizacionais e, conseqüentemente, maior envolvimento e engajamento, levando-as à eficiência e a uma imagem positiva de mercado.

Para Vilaça (2012), portanto, para que a comunicação interna ocupe um papel importante dentro das organizações, é essencial que as próprias organizações tenham um olhar analítico e consigam definir a sua comunicação interna, já que demarcá-la através de seus instrumentos é bastante arbitrário e contraditório. Ainda é necessário atentar para o papel interacional, dialógico e relacional da comunicação interna, abandonando seu exercício tático e ferramental e progredir para uma visão que possa gerar relacionamento, tonando-se estratégica (VILAÇA, 2012). Assim, a comunicação interna precisa estar alinhada aos objetivos e estratégias da organização, sem esquecer que os funcionários são os atores dentro da organização, além de terem vontade própria e desejo de serem protagonistas de sua realidade de trabalho.

Vilaça (2012) diz, assim, que as organizações estariam passando por uma contradição, em que há duas realidades: a primeira garante a efetividade organizacional, porém é monológica, geralmente não permitindo interação com os funcionários; a segunda seria dialógica, mais interativa, mas estaria baseada na instabilidade, já que tanto funcionários quanto organização teriam espaço para debater. Assim, a maioria das organizações estão inseridas na primeira realidade, enquanto a segunda opção exige mudanças dos modelos de gestão, além da própria postura como organização, dificultado esta transição. No entanto, as organizações tiveram que se adaptar a diversas mudanças que ocorreram por precisarem assumir uma postura mais transparente tanto com o mercado quanto com a sociedade. Com isso, o funcionário também passou a ser visto como um ser dotado de vontades e a comunicação interna começou a se interessar também por ouvi-lo, ao invés de apenas repassar informações para ele (VILAÇA, 2012). Neste sentido, a comunicação interna parece começar a se preocupar mais com a abertura de diálogo, possibilitando um espaço também para falar sobre sustentabilidade, proporcionando lugar a uma comunicação libertadora, humanística e que possa exercer seu papel com relação à cidadania: “muito se tem falado sobre a emergência de uma comunicação que se preocupe mais com a dimensão humana, que promova a coesão social e potencialize a participação em todos os níveis, gerando um sentimento de pertença” (VILAÇA, 2012, p. 91).

Dessa forma, as ações de comunicação realizadas no âmbito da comunicação interna podem ser vistas como importantes instrumentos de disseminação dos valores relacionados à sustentabilidade no interior das organizações. Levar esse conhecimento para o público interno sobre a sustentabilidade pode conscientizá-lo e incentivar outras atitudes não apenas no ambiente organizacional, mas também fora dele. Conforme afirma Vilaça (2012), as organizações estão incluindo a sustentabilidade de forma incisiva em sua comunicação para alguns públicos, como clientes, acionistas e fornecedores, através de balanços e relatórios sociais. Porém, é necessário mais do que uma mudança nos discursos das organizações e sim a tentativa de gerar mudanças de atitudes, de comportamentos e de valores. Dessa forma, a organização:

Precisará falar primeiro com seus funcionários, porque eles são os consumidores, usuários de serviços, cidadãos, os multiplicadores externos de suas práticas, levando para fora da organização aquilo a que têm acesso lá dentro. As organizações têm, cada vez mais, assumido a responsabilidade sobre a formação de seu funcionário como cidadão, e a comunicação tem cumprido essa função ao reorientar valores e estimular a adoção de comportamentos em direção à sustentabilidade (VILAÇA, 2012 p. 132-133).

O público interno é fundamental para as organizações, no que tange às ações de comunicação relacionadas à sustentabilidade. Contudo, ele precisa estar bem informado sobre a gestão de sustentabilidade da organização, para que possa participar e contribuir de maneira mais efetiva, auxiliando na disseminação de valores e práticas organizacionais para os demais públicos da organização (VILAÇA, 2012).

Portanto, a comunicação interna, através do público interno, pode ser uma parceira das organizações para impulsionar as transformações desejadas. Ela pode ser considerada uma grande aliada na consolidação da imagem corporativa quando trabalha profissionalmente sua missão, sua visão e seus valores. As organizações, cada vez mais, vêm tratando a comunicação interna como estratégica, já que ela pode proporcionar vantagem competitiva tanto interna quanto externamente. Isso ocorre porque a comunicação proporciona um relacionamento entre os funcionários e um vínculo com a organização, o que pode gerar produção e alcance maior de metas e objetivos – a comunicação pode se tornar mais efetiva e, ao mesmo tempo, mediar interesses entre os públicos. Assim, um trabalho de qualidade na área de comunicação interna pode auxiliar os funcionários a refletirem sobre sustentabilidade.

Em seguida será apresentado o objeto de estudo desta pesquisa, o Banco De Lage Landen Brasil, local de análise dos temas sustentabilidade e comunicação interna, além de as entrevistas terem sido realizadas com os funcionários dessa organização. Também será apresentada sua estrutura global, a sustentabilidade para a organização, as especificidades no Brasil e como é realizada a sua comunicação interna.

4. BANCO DE LAGE LANDEN BRASIL⁴

O Banco De Lage Landen Brasil é uma das sedes do De Lage Landen, que possui escritório nas cidades de Porto Alegre (RS) e São Paulo (SP). O número de funcionários, de estagiários, de temporários e de aprendizes é de, aproximadamente, 320 pessoas em Porto Alegre e 40 pessoas em São Paulo. O Brasil é o terceiro país com maior carteira do De Lage Landen. Em primeiro lugar está a Holanda, seguida pelos Estados Unidos da América.

4.1. De Lage Landen como uma organização global

O De Lage Landen é uma empresa subsidiária do Grupo Rabobank – que foi fundado em 1969 para oferecer soluções de financiamento e *leasing* ao mercado holandês. O Rabobank é apontado por especialistas como o banco privado mais confiável em concessão de crédito do mundo, além de ser um dos maiores no setor agrícola. Atualmente, o Rabobank está presente em 38 países e possui mais de 9 milhões de clientes em todo o mundo.

O De Lage Landen foi criado, também na Holanda, para oferecer serviços de financiamento em especial para o segmento agrícola, gerando *expertise* e qualidade em seus negócios. Hoje, o DLL é um fornecedor global de serviços de financiamentos para equipamentos de diferentes segmentos, sendo eles: agricultura (*Food & Agriculture*); saúde (*Helthcare*); construção, equipamentos para manuseio de materiais, máquinas-ferramenta (*Construction & Industrial*); equipamentos de escritório e tecnologia (*Office Technology*); e transporte (*Transportation*). A organização está presente em 36 países na América, Europa, Ásia e Oceania, presta serviços há mais de 40 anos e possui mais de 5.400 funcionários. A atuação da instituição ocorre principalmente através de parcerias com fabricantes internacionais, como a AGCO e a Navistar. A missão da empresa é: “Capacitamos negócios a utilizarem os bens que necessitam para contribuírem de forma relevante para o mundo, tanto econômica quanto socialmente. Geramos sucesso para os nossos parceiros, seus clientes e a nós mesmos focando no que realmente faz a diferença”.

Os valores da organização são:

- Paixão/tudo o que faço, faço com paixão;

⁴ As informações sobre o Banco De Lage Landen Brasil, assim como sobre o De Lage Landen foram retiradas do portal institucional da organização e também do Relatório de Sustentabilidade de 2012.

- Respeito/conte comigo;
- Colaboração/juntos fazemos as coisas acontecerem;
- Desenvolvimento/o desenvolvimento começa por mim.

O foco do DLL é fornecer a todos os clientes os melhores serviços e soluções em suas categorias. Também tem como objetivo fornecer inovação constante em produtos e serviços, ajudando a própria empresa e seus parceiros na construção de vantagens competitivas.

4.2. Visão de Sustentabilidade do De Lage Landen

A estratégia em sustentabilidade do DLL está baseada em quatro pilares, que envolvem critérios éticos, sociais e ambientais. Seguem abaixo os pilares, a descrição e diversos exemplos que a organização expõe para cada um deles através de seu Relatório de Sustentabilidade de 2012.

- **Soluções inovadoras e sustentáveis:** buscamos apoiar as práticas de sustentabilidade de nossos parceiros e participar do novo mercado de tecnologias limpas com as fábricas líderes.
- **Ecoefetividade:** queremos mudar nosso impacto no meio ambiente por meio da otimização de recursos, promovendo mudança de comportamento e a inovação tecnológica;
- **Nossa forma de fazer negócio:** nosso compromisso é manter, em nossas atividades diárias, os altos padrões internos e externos de comportamento ético.
- **Envolvimento com a comunidade:** procuramos gerar um impacto positivo nas comunidades onde atuamos, contribuindo com projetos locais e instituições sociais.

Dentro desses pilares, o BDLL expõe práticas que considera alinhadas a cada um deles, aplicadas globalmente e no Brasil. Como **soluções inovadoras e sustentáveis**, a organização afirma que deseja se tornar uma referência na promoção do desenvolvimento de soluções sustentáveis dentro do segmento financeiro. O DLL fornece financiamentos em soluções inovadoras relacionadas à tecnologia limpa, como painéis solares, turbinas eólicas e veículos elétricos. A organização considera esses mercados promissores por impactarem positivamente o meio ambiente, contribuindo de maneira inteligente.

A sustentabilidade e a eco-inovação são um *driver* para a inovação dentro do DLL, que criou um grupo estratégico para a expansão de ofertas de serviços de tecnologia limpa.

Distribuído pela América do Norte, Europa e Ásia, o grupo trabalha com foco em energia solar, energia eólica e soluções de eficiência energética, através de empresas de serviços energéticos e no financiamento de soluções sustentáveis em iluminação.

As diretrizes socioambientais da Política de Crédito e Risco proíbem a concessão de serviço financeiro a empresas do setor de produção de armas, produtos nocivos à saúde e altamente tóxicos, crimes ambientais na região de biomas e violação dos direitos humanos. Alguns parâmetros para a concessão de crédito são: requerimento de outorga d'água; monitoramento das propostas advindas do Bioma Amazônia e regiões de reservas indígenas de fronteira e quilombos; controle de operações com impactos negativos socioambientais; análise de clientes vinculados ao trabalho escravo; análise de comércio de animais em extinção ou selvagens; e análise de exploração, transporte ou comércio ilegal de madeira.

Desde 2008, o BDLL financia tratores, colheitadeiras e pulverizadores, das marcas Valtra e Massey Ferguson, com motor B100, que funciona com biodiesel e substitui total ou parcialmente o óleo diesel – auxiliando na redução de emissões de gases poluentes. Além disso, o banco expõe alguns destaques operacionais como a implementação de uma ferramenta estratégica para geração de novos negócios, reestruturação de áreas e concretização de parcerias, investimento de mais de R\$ 2,5 milhões no novo *layout* do escritório em Porto Alegre e premiações. Ainda são expostos os destaques financeiros no Brasil (como forma de transparência), a atuação da área de comunicação interna (através de canais abertos, que estimulam o relacionamento e a colaboração), o Programa SIPAT, a *Semana Care* e o incentivo ao esporte (voltados à saúde e à valorização da vida).

Para **ecofetividade**, a organização afirma que suas iniciativas se destinam principalmente em reduzir o impacto ambiental dos mais de 5.400 funcionários dos 36 países onde estão situados. O DLL acredita que pode alcançar melhorias significativas, através de uma combinação que envolve mudanças nos padrões de comportamento e redução dos impactos das atividades que desenvolve. Este pilar busca envolver e orientar os funcionários para a gestão sustentável. Pretende-se criar uma consciência socioambiental, oferecendo incentivos adequados dentro da organização, para aumentar a capacidade de estimular o DLL a aderir a práticas sustentáveis. O DLL afirma que as iniciativas implantadas no ambiente de trabalho e nos processos de negócio proporcionam a base necessária para a geração de produtos inovadores e ofertas de serviços aos seus parceiros de negócio.

As principais práticas abordadas no relatório de sustentabilidade são os critérios para a aquisição de materiais e serviços de fornecedores que levem em consideração a preservação ambiental e o desenvolvimento social; a coleta seletiva; o coletor de pilhas; os monitores de LED e os computadores que consomem menos energia; a substituição de impressoras que também reduzem o consumo de energia; a renovação de equipamentos para videoconferências (que possibilitam a redução de viagens); a substituição de copos plásticos por canecas de porcelana; a impressão frente e verso e a digitalização de documentos da esteira de crédito. Também são apresentados os números de veículos do BDLL, de consumo de eletricidade, de quilômetros rodados nos automóveis do banco, de quilômetros de voo e de consumo de papel, para demonstrar os resultados das boas práticas implementadas.

No pilar **nossa forma de fazer negócio** a organização afirma que realizar negócios de forma ética, honesta e em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis é sua premissa fundamental. Fazer negócio de forma sustentável faz parte da filosofia da empresa. O DLL procura utilizar os recursos econômicos, sociais e ambientais com equilíbrio, adaptando-os às necessidades do mundo atual, ajudando clientes e parceiros. O DLL busca, junto aos seus parceiros, novas formas de fazer negócio mantendo um alto nível de padrão de comprometimento ético. As operações e transações do banco estão centradas no fornecimento de produtos ativos, principal foco desse pilar. Embora o BDLL não possa assumir a responsabilidade pela conduta de seus clientes, opta pelo respeito na alocação de seu capital. Por isso, as suas decisões passam por um amplo e rigoroso processo. A transparência e a responsabilidade socioambiental norteiam as decisões e a atuação do banco envolvendo clientes, prestadores de serviço, fornecedores, credores e outros públicos.

Dentre as ações do pilar **Nossa forma de fazer negócio** estão o Código de Ética e de Conduta que serve para esclarecer os valores que norteiam os relacionamentos do DLL; o Canal de Ética, que é um sistema confidencial de denúncia, para garantir a transparência, assegurar boas práticas e comportamento ético; a parceria com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) através do desenvolvimento do agronegócio e da construção. Com relação a este último aspecto, são apresentados os números dos volumes de negócios no Brasil por unidade de negócio dos anos de 2011 e 2012.

Por fim, no pilar **envolvimento com a comunidade** o DLL afirma que realiza aporte de recurso financeiro e humano com finalidade social, ambiental e cultural, buscando a convergência dos objetivos empresariais com o interesse das comunidades onde está presente.

A partir desta perspectiva, foi criado em 2012 o programa de voluntariado corporativo – o *Community Involvement Program* – visando estabelecer relacionamentos de longo prazo com comunidades próximas ao banco, fazendo com que sua contribuição seja significativa e sustentável. O BDLL apoia projetos em áreas que considera prioritárias, como o atendimento à infância e ao adolescente, educação, meio ambiente, saúde e cultura. Também são apresentados os valores para os investimentos sociais e culturais do banco, que são realizados através das leis de incentivo Fundo da Criança e do Adolescente e Lei Rouanet. O Comitê de Responsabilidade Social foi criado em 2010 para oferecer estratégias e ferramentas que auxiliem na contínua integração da sustentabilidade à cultura e à gestão de novos negócios. Atua com base nas exigências legais, nos compromissos éticos e na preocupação com a promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável.

O *Community Involvement Program* é o programa de voluntariado corporativo global do DLL. Para viabilizar o programa, o DLL identificou organizações sociais preparadas para receber o voluntário, realizou treinamento e oferece dois dias por ano para que cada funcionário possa atuar em programas na comunidade onde o banco está presente. As premissas básicas do *Community Involvement Program* são: fazer a diferença; relacionar-se; aprender sobre si mesmo; ampliar as habilidades e competências dos colaboradores; aprender sobre as competências de sua equipe e construir melhores relações; aprender a apreciar as diferenças culturais; e contribuir para uma boa causa. A atuação do programa envolve: capacitar crianças e jovens em desvantagem social; promover o empreendedorismo; apoiar pessoas em situação de dificuldades e atuar na preservação ambiental. Assim, diversas atividades de voluntariado são citadas como: ação voluntária com crianças da Creche Construindo a Amanhã; churrasco de Natal com idosos do Lar Amparo Santa Cruz; e ação Varal de Natal para crianças da Casa Maria Helena Paulina (SP) e do Lar da Solidariedade (RS). O BDLL apoia o projeto Iluminando o Saber, do Lar da Solidariedade, assim como a Kinder – Centro de Integração da Criança com Deficiência Múltipla.

4.3. Especificidades do Banco De Lage Landen Brasil

No Brasil, por normas e regulamentações financeiras de órgãos regulatórios o DLL é um banco. Em quase todos os demais lugares do mundo a organização é uma empresa financeira. Por esse motivo, alguns processos nacionais são diferentes dos demais países. No

Brasil, a organização é um “banco de fábrica”, ou seja, não possui relação direta com os clientes finais, mas com as fábricas dos equipamentos financiados pelo BDLL (chamadas de parceiras) e com as concessionárias que realizam as vendas. As principais linhas de financiamento disponíveis são: BNDES finame (financiamentos); financiamento próprio De Lage Landen via CDC; Importação Direta em Reais (IDR); financiamento de estoque (*floor plan*); financiamento de importação/leasing internacional; e leasing financeiro.

4.4. Comunicação interna no Banco De Lage Landen Brasil

A comunicação interna do BDLL é composta por duas pessoas – uma em formação e outra já formada em Relações Públicas – e está inserida no departamento de *marketing*, que ao total tem oito pessoas. A gestão da comunicação interna é a mesma da área de *marketing*, que é composta por uma coordenadora de *marketing* (publicitária) e por um gerente comercial e de *marketing* (agrônomo). A coordenadora acompanha de forma mais presente as demandas de comunicação interna; mas há bastante autonomia para que as atividades sejam realizadas pelas duas responsáveis. O gerente comercial e de *marketing* acompanha apenas as demandas mais estratégicas e de maior representatividade. A comunicação interna possui uma agência de *endomarketing* para atender às demandas de planejamento, de arte, de produção de materiais e dos eventos realizados para o público interno. Dessa forma todas as atividades relacionadas à comunicação interna são pensadas e realizadas pela equipe do banco, em conjunto com essa agência.

As atividades de comunicação interna do BDLL são divididas através do composto: ações estratégicas, ações motivacionais, comunicação interna e apoio à gestão. As duas primeiras ações estão relacionadas com os valores e com as competências do DLL, enquanto as duas últimas se relacionam com a missão e a ambição do DLL.

As ações estratégicas são aquelas que estão alinhadas às diretrizes corporativas, com foco em resultado e desenvolvimento dos comportamentos chave para o DLL. Como exemplos podem ser citados os eventos para alinhamento estratégico, programas globais do DLL, programas locais do BDLL e sustentabilidade.

As ações motivacionais são classificadas como ações e ferramentas que geram qualidade de vida e valorização do funcionário como ser humano, como: ação para aniversariantes, celebração de datas comemorativas, homenagens (formaturas, casamentos e

nascimentos), ações de qualidade de vida (campanha de vacinação, de previdência privada, eventos esportivos, Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho – SIPAT) e eventos de integração (festa de final de ano, almoço com o presidente e com a liderança).

Os elementos de comunicação interna implementam os diferentes fluxos e ferramentas de comunicação utilizados pelo banco. A comunicação interna tem como principal meta assegurar o alinhamento de comunicação global em nível local. É sua responsabilidade a comunicação de questões estratégicas para os funcionários. O desafio da comunicação interna é fazer fluir a informação de maneira contínua, eficaz e inovadora, visando: ampliar o sentimento de pertencimento dos colaboradores; orientar ações para resultados positivos; valorizar o indivíduo e o espírito de equipe. Os canais de comunicação interna do BDLL são: o jornal mural, os comunicados internos (informativos e *webcards*), a intranet global e local (TrueBlue) e os *wallpapers*. No jornal mural há diversas editorias relacionadas ao negócio, a parceiros, a departamentos, a eventos, entre outros. Os comunicados internos possuem diversos assuntos, como as campanhas de comunicação, assuntos ligados ao negócio da organização, assim como de outras áreas do banco. A intranet local é alimentada com as mesmas informações do jornal mural e algumas matérias são traduzidas e destinadas a nível global. Os *wallpapers* auxiliam no reforço das informações que estão sendo comunicadas.

No apoio à gestão estão os materiais e as campanhas que visam dar apoio às diversas áreas do BDLL para estruturar e disseminar novos projetos/conceitos dentro da empresa. As principais campanhas realizadas neste sentido são para a área de recursos humanos.

Existem orientações para que as ações propostas pela Holanda sejam feitas exatamente como são realizadas lá, o que ocorre em função da atuação global do DLL. Porém, entende-se que essas ações não teriam adesão, por isso a comunicação interna realiza adaptações para que os objetivos das atividades possam ser cumpridos. Por outro lado, recebem-se *feedbacks* positivos quando as mudanças nas ações são consideradas boas. Isso pode ser visto como uma oportunidade para conquistar confiança em nível mundial. Com relação à sustentabilidade, algumas ações possuem bastante abertura para serem realizadas, como as atividades de voluntariado; porém, outras mais focadas no negócio precisam ser estruturadas globalmente.

Na área da sustentabilidade as ações realizadas na Holanda estão mais adiantadas com relação ao Brasil, já que a população de lá enfrenta escassez de recursos naturais. Isto faz

com que a consciência dos holandeses seja voltada para a sustentabilidade. Assim, mesmo que no Brasil sejam realizadas ações abordando este tema, elas trabalham a conscientização, diferente de outros países, em que as ações são vistas com mais naturalidade. Dois exemplos são a utilização zero de copos descartáveis e o uso de bicicleta por funcionários de diferentes cargos para a locomoção ao local de trabalho – ambos no escritório de Eindhoven na Holanda.

No próximo capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos empregados para a constituição deste estudo, além da realização da análise do material empírico. Para isso, ainda será apresentada a campanha da semana do meio ambiente, que foi abordada como um dos nortes dos questionários realizados com os funcionários e que abordou as temáticas envolvidas no trabalho: sustentabilidade e comunicação interna.

5. TRAJETOS METODOLÓGICOS

A fim de compreender os sentidos acionados pelos funcionários do BDLL, da sede de Porto Alegre, sobre a campanha de sustentabilidade realizada pela comunicação interna durante a semana do meio ambiente de 2013, será, primeiramente, descrita a campanha e como ela foi realizada e, posteriormente, explicado como as entrevistas foram feitas, assim como as metodologias aplicadas em cada uma das etapas do processo empírico.

O método utilizado neste trabalho foi a pesquisa qualitativa, que tem como base a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados a eles (PRODANOV & FREITAS, 2013). A pesquisa qualitativa considera que existe uma relação dinâmica entre os sujeitos e o mundo real, um vínculo indissociável entre a objetividade do mundo e a subjetividade dos sujeitos, que não pode ser traduzido em números. Para isso, não são utilizados métodos estatísticos, mas sim a descrição, retratando o maior número de elementos existentes na realidade estudada, através da análise de dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos desta abordagem e o pesquisador tem contato direto com o ambiente e o objeto de estudo, realizando um trabalho mais intensivo de campo (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A experiência com esta pesquisa foi bastante interessante, demonstrando a importância de o pesquisador ter conhecimento sobre o tema abordado, seguir com responsabilidade os objetivos de pesquisa propostos, bem como o perfil dos interlocutores. Por ser uma de minhas primeiras experiências com a pesquisa qualitativa, acredito que as entrevistas tenham transcorrido minimamente bem para responder os anseios aos quais desejava responder. Além disso, apreciei bastante ouvir as pessoas sobre suas percepções acerca da sustentabilidade e do papel da comunicação com relação ao tema, pois isso auxilia na minha própria reflexão sobre a sustentabilidade. Alguns desafios que encontrei durante o percurso foram procurar, em certos momentos, as palavras e as perguntas certas para cada um dos entrevistados, além de perceber que a minha fala contém vícios de linguagem e poderia ser ter uma estrutura melhor, ser mais coesa. Outra dificuldade foi a ansiedade como entrevistadora porque, em alguns momentos, os entrevistados também estão buscando as palavras certas para suas frases e percebi que nem sempre proporcionei este tempo de reflexão, para que as respostas fossem dadas. De todo modo, posso afirmar que a experiência foi bastante positiva e proporcionou crescimento pessoal, acadêmico e profissional.

5.1. Campanha realizada na semana do meio ambiente de 2013

A campanha da semana do meio ambiente foi realizada para os funcionários do BDLL, de Porto Alegre e São Paulo, teve como mote a sustentabilidade e ocorreu de 3 a 7 de junho de 2013. As ações realizadas foram: entrega da programação em papel semente; campanha do agasalho; café da manhã solidário; visita guiada à Fundação Iberê Camargo; atividade de voluntariado na Escola Estadual Bahia; e sorteio de uma bicicleta. Todos os materiais tinham a mesma identidade visual, para facilitar a identificação das informações da campanha.

Toda a semana foi planejada pela comunicação interna junto com a consultora de sustentabilidade do banco e validada e aprovada pelo Comitê de Responsabilidade Social. As ações foram realizadas pela comunicação interna, pela consultora e por alguns integrantes do comitê. As peças da campanha foram desenvolvidas pela agência de endomarketing e aprovadas pela comunicação interna junto com a coordenadora de *marketing*.

Para divulgar a semana do meio ambiente, além da programação em papel semente, foi colocado um *wallpaper* (plano de fundo para área de trabalho da tela de computadores) em todos os computadores dos funcionários de Porto Alegre e uma matéria nos murais e na intranet com a programação completa. Em São Paulo não foi possível entregar a programação em papel semente (em função dos prazos de produção), nem fazer a divulgação com *wallpaper* (pois o sistema dos computadores é gerenciado diretamente dos EUA, responsáveis globalmente por todas as atividades de TI do DLL).

A programação da semana do meio ambiente foi entregue no primeiro dia da semana (03/06) e continha as informações das atividades que aconteceram durante a campanha, como as datas, os horários, as inscrições e o sorteio da bicicleta. Este material foi impresso em papel semente, que é um papel reciclado, ecológico e artesanal, que recebe sementes de flores ou temperos, durante o seu processo de fabricação. Dessa forma, este papel pode ser utilizado no plantio das sementes que contém. No verso do papel foi descrito como era possível plantar a semente através da seguinte frase: “Para transformar este *flyer* na flor Amor-Perfeito, é só picotar o papel, tomando cuidado para não danificar as sementes, colocar na terra e regar”.

No dia 3 foram colocados nos escritórios cartazes em tamanho A2 dos pilares da sustentabilidade do DLL (seguem abaixo), para que os funcionários pudessem ter contato com este posicionamento da organização. Estes cartazes não tinham a identidade visual das demais

peças da campanha, pois foram impressos para ficarem expostos nos escritórios durante um período mais longo.

FIGURA 1 – Cartazes das diretrizes da sustentabilidade do DLL



Para incentivar a participação dos funcionários, foi enviado um *e-mail* por dia, com a atividade referente àquela data e também com informações sobre a visão e o posicionamento de sustentabilidade do DLL e seus quatro pilares. No dia 3 de junho, foi enviado o *webcard* (e-mail em formato de imagem) abaixo para Porto Alegre, com a visão geral de sustentabilidade do De Lage Landen, como motivo da realização da semana do meio ambiente. Ainda no mesmo material foi abordada a campanha do agasalho, com as datas e os locais de entrega das doações. No *webcard* enviado para São Paulo, apenas as informações do coletor e da retirada do cupom foram alteradas.

FIGURA 2 – *Webcard* de início da semana do meio ambiente do BDLL

Começou a Semana do **Meio Ambiente** no DLL.
E você pode fazer **toda a diferença**.

Para o DLL, a preservação do meio ambiente, o sucesso dos negócios a longo prazo e o desenvolvimento econômico para a criação de uma sociedade estável estão ligados aos 4 pilares da sustentabilidade. Por isso, aproveitamos a Semana do Meio Ambiente para colocar em prática uma série de ações, que vão ao encontro do posicionamento do DLL.

Iniciaremos as atividades com a Campanha do Agasalho. Participe e entregue suas doações, durante esta semana, no coletor localizado na Triagem do E1, ou no hall de entrada do Condomínio Carlos Gomes Center, e busque seu cupom na Comunicação Interna para concorrer ao sorteio da Bicicleta.

Faça a sua parte e vamos construir um mundo ainda mais solidário e sustentável!

Semana do Meio Ambiente
3 a 7 de junho

Participando das ações no decorrer da Semana do Meio Ambiente, você pode ganhar uma Bicicleta. Em cada evento você receberá um cupom para concorrer ao prêmio. O sorteio acontecerá na semana do dia 17 de junho.

de lage landen
PARTNERS IN FINANCE

A estrutura e o *layout* dos *webcards* se mantiveram iguais durante toda a semana, apenas foram atualizadas as informações divulgadas, por isso será apresentado apenas o primeiro material. No dia 4, o tema abordado no *webcard* foi a inscrição para o café da manhã solidário, informando as duas formas de participar da ação, a instituição beneficiada, a data e o local. Para São Paulo apenas foram alterados o local e a data da ação. A partir deste *webcard* um dos pilares da sustentabilidade do DLL foi colocado no material, mesmo que ele não tivesse ligação direta com a ação proposta. O primeiro pilar foi nossa forma de fazer negócio.

No dia 5 de junho foi divulgada a atividade de voluntariado, assim como a escolha dos voluntários, a data, o local e o horário da ação. No momento do sorteio, foi ligado para os sorteados para verificar a disponibilidade de participar. Depois de fechado o grupo, foram enviadas, por e-mail e por telefone, as informações pertinentes para a atividade, como roupa adequada, endereço da escola, local de encontro, etc. O segundo pilar da sustentabilidade abordado neste material foi o envolvimento com a comunidade. A instituição em que a ação foi realizada em São Paulo foi descrita no *webcard* enviado para os funcionários de lá.

No dia 6, foram divulgadas as inscrições para as visitas ao Iberê Camargo, com as datas, os horários disponíveis e a pessoa de contato. Após as inscrições, foram passadas mais informações sobre a visita para os interessados. Neste dia pilar da sustentabilidade abordado foi ecoeficiência. Em São Paulo foram realizadas menos ações, por isso no *webcard* deste dia havia apenas os quatro pilares da sustentabilidade juntos no mesmo material.

Por fim, no dia 7 de junho, o BDLL agradeceu a participação dos funcionários e relembrou algumas atitudes relacionadas à sustentabilidade que podem ser praticadas diariamente no escritório. O último pilar da sustentabilidade foi abordado – soluções inovadoras e sustentáveis. O mesmo *webcard* foi enviado para os funcionários de São Paulo.

Depois da semana do meio ambiente, foram publicadas mais duas matérias nos murais dos dois escritórios. A primeira tinha a repercussão e fotos das atividades que aconteceram nos escritórios. A segunda continha informações sobre a visita ao Iberê Camargo e os ganhadores dos prêmios (uma bicicleta e duas cestas de alimentos).

A campanha do agasalho em Porto Alegre foi realizada em parceria com o condomínio onde o escritório se localiza. Os funcionários podiam trazer suas doações e depositá-las na entrada do estacionamento ou na entrada principal do condomínio. As doações foram enviadas à Defesa Civil da Prefeitura Municipal de Porto Alegre. Em São Paulo as doações podiam ser colocadas em uma caixa que estava no próprio escritório. No final de semana seguinte à campanha, as doações de São Paulo foram entregues por uma funcionária para a Casa Maria Helena Paulina, instituição parceira do banco, que abriga crianças, jovens e adultos em tratamento de câncer que vem de diversos lugares do Brasil e do exterior.

O café da manhã solidário foi realizado para arrecadar fundos para a ação de voluntariado que foi realizada também durante a semana do meio ambiente. Os funcionários podiam levar alimentos de café da manhã – como bolos, sanduíches, cucas, sucos e iogurtes – para que eles fossem comprados por outras pessoas. Dessa forma, todos podiam tanto trazer alimentos, quanto comprá-los. Esta foi a ação que teve mais adesão do público interno, com a participação de funcionários dos dois escritórios, de diversos setores, doando e comprando alimentos. Na área operacional do banco – em Porto Alegre – os homens trouxeram dinheiro e as mulheres fizeram os alimentos para a ação. Este é o maior departamento do banco, com aproximadamente 80 pessoas, que participaram das duas formas possíveis. Um gestor da área de cobrança, também em Porto Alegre, demonstrou a sua participação além da entrega e da compra das comidas, arrematando tudo o que havia sobrado ao final do café da manhã para

disponibilizar à sua equipe. Em São Paulo o café também teve uma boa participação e um dos gestores doou, do orçamento da sua área, o mesmo valor que foi arrecadado durante a venda dos alimentos. Dessa forma, mesmo com um número total de funcionários muito menor em São Paulo, o valor obtido ao final da ação foi mais alto (R\$ 896,00) do que no escritório de Porto Alegre (R\$ 786,50). A verba da ação do escritório de São Paulo foi destinada para a Casa Maria Helena Paulina, para que eles pudessem investir nas suas maiores necessidades.

A visita guiada à Fundação Iberê Camargo foi uma ação realizada apenas em Porto Alegre, pela localização da instituição. As inscrições foram realizadas durante a semana do meio ambiente e a visita ocorreu nos dias 13 e 15 de junho. Por ser parceiro da fundação, o BDLL pode agendar visitas guiadas para funcionários e seus filhos, sobrinhos ou irmãos, já que ao final da atividade é proposta uma oficina para refletir sobre a arte e seu papel.

A atividade de voluntariado na Escola Estadual Bahia foi realizada no turno da tarde do dia 7 de junho por um grupo de nove funcionários, além da consultora de sustentabilidade do BDLL. Para escolher os voluntários foi realizado um sorteio com os funcionários que estavam inscritos no programa global de voluntariado do DLL – o *Community Involvement Program* – e foi realizado um novo sorteio para substituição daqueles que não tinham disponibilidade de participar da ação. A escola se localiza em um bairro de classe alta, mas que em suas redondezas possui comunidades em vulnerabilidade social, acolhendo, portanto, crianças dessas famílias. A equipe que participou do voluntariado realizou atividades que incluíram limpar e pintar os brinquedos da praça, podar o capim, renovar a areia do escorregador e plantar uma árvore junto com algumas crianças da escola.

Ao participar de cada uma das ações, os funcionários ganhavam um cupom para concorrer ao sorteio de uma bicicleta. Além da bicicleta também foram sorteadas duas cestas de alimentos. A bicicleta escolhida foi da marca Muzzicycles, que possui um processo de desenvolvimento limpo, sendo considerada ecologicamente correta. Seu quadro é feito com garrafas PET, PP, nylon e ABS, não é utilizado solda em seu processo de feitura, não necessita de amortecedores e possui tecnologia e organicidade. O ganhador da bicicleta foi um estagiário de São Paulo e os ganhadores das cestas foram dois funcionários de Porto Alegre.

5.2. Sobre a coleta de dados: entrevistas semiestruturadas

A técnica de coleta escolhida foi a entrevista semiestruturada ou semiaberta. Para Jorge Duarte (2009), esta entrevista tem como base uma matriz ou um roteiro de questões-guia, que dão cobertura ao interesse de pesquisa; parte de alguns questionamentos básicos, que estão amparados em hipóteses que interessam à pesquisa e que podem gerar outras interrogativas, na medida em que as perguntas são respondidas. As questões são escolhidas de acordo com o problema de pesquisa e buscam tratar da amplitude do tema, de forma bastante aberta, para que as perguntas tenham flexibilidade conforme as respostas dos entrevistados, podendo ser adaptadas e alteradas com o decorrer das entrevistas (DUARTE, 2009).

As entrevistas, como técnica, foram escolhidas tendo por base o problema e os objetivos de pesquisa propostos neste trabalho. Ouvir o que as pessoas têm a dizer é um importante passo para começar a trabalhar com este e com qualquer outro tema, para conhecer as percepções da alteridade, além de seu interesse pelos assuntos abordados. Neste trabalho poderia ter sido realizada uma análise da campanha, porém o interesse maior foi em compreender as percepções dos funcionários, tanto sobre a campanha especificamente, quanto sobre o conceito de sustentabilidade. Assim, interessou-me conhecer as opiniões dos funcionários que participaram da campanha, ao invés de coletar um *feedback* daqueles que acompanharam seu processo de construção porque meus anseios estavam relacionados com os sentidos acionados pelo público interno, ao invés de uma avaliação da gestão do trabalho realizado pela comunicação interna.

Ao total foram realizadas dez entrevistas com funcionários da sede de Porto Alegre do BDLL. As pessoas escolhidas tiveram como pré-requisito a participação em alguma das ações da semana do meio ambiente. Dentro desta escolha, tomei o cuidado para escolher funcionários de diferentes setores, idades, sexo e cargo, deixando, assim, as entrevistas mais ricas no que tange às diferentes formas de pensar sobre a campanha. Os setores em que trabalham os entrevistados são: controladoria, operacional, seguros, risco, crédito, recursos humanos, cobrança, comercial e TI (Tecnologias da Informação). As idades dos entrevistados variam entre os 20 e os 50 anos. Foram entrevistadas cinco mulheres e cinco homens. Os cargos dos entrevistados são bastante diversificados, abrangendo: dois estagiários, três analistas, dois especialistas, uma coordenadora, um gerente e um diretor e embaixador para a sustentabilidade no Brasil – esse último é o segundo cargo mais alto do BDLL.

A lista inicial dos entrevistados foi modificada algumas vezes, para que a “amostra” fosse o mais diversificada possível. Algumas pessoas foram abordadas para realizar a pesquisa, mas não puderam responder porque não haviam participado de nenhuma ação da semana do meio ambiente: quatro pessoas da área de TI e duas pessoas da área *Legal & Compliance*. Uma pessoa (do *Legal & Compliance*) foi indicada para responder a entrevista, mas não pôde respondê-la, pois estava doente. Ao final, uma pessoa da área de TI foi entrevistada e nenhuma de *Legal & Compliance*, ampliando a seleção para um funcionário de Recursos Humanos.

Assim, o roteiro de questões foi estruturado através das perguntas abaixo. Cada uma delas foi pensada de acordo com um dos objetivos, para que, no momento da análise, os questionamentos sobre o tema escolhido pudessem trazer, não necessariamente respostas, mas reflexões sobre o assunto e a forma de trabalho do BDLL.

1. O que achou da campanha?
2. Quais ações se lembra da campanha?
3. De que forma participou dela?
4. O que acha da comunicação interna trabalhar a sustentabilidade?
5. Conhece os pilares da sustentabilidade do DLL?
6. O que entende por sustentabilidade?
7. Qual a referência sobre esse conceito?
8. As ações realizadas na campanha possuem relação com os pilares da sustentabilidade do DLL?

Foi utilizado um gravador durante as entrevistas, para que se pudesse ter todo o conteúdo na íntegra. Todas as entrevistas foram transcritas, o que proporcionou mais facilidade no momento das análises, já que as entrevistas puderam ser ouvidas e revistas quantas vezes necessário. Além disso, todos os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Importa dizer que este foi um exercício trabalhoso de sistematização e de organização das ideias, que foram extraídas de forma minuciosa das entrevistas realizadas. Trata-se de um esforço que tenta dar conta de praticamente todas as falas dos interlocutores, por isso as análises se estenderam, alongaram-se. Todavia, este esforço teve o intuito de deixar a pesquisa mais “redonda”, evitando, o máximo possível, deixar brechas nas análises e respeitando, assim, o necessário rigor da/na pesquisa qualitativa, que supõe trabalhar não

apenas com “a maioria”, com os números mais representativos, mas também com as especificidades, com os detalhes, com as nuances.

A seguir, será apresentado o processo de análise das entrevistas, informando a técnica de análise escolhida, o processo realizado e as interpretações que puderam ser feitas a partir de todo o material.

5.3. Sobre a análise de conteúdo dos dados coletados

Para analisar o material coletado a técnica escolhida foi a análise de conteúdo, por possibilitar um estudo qualitativo e proporcionar uma interpretação descritiva da pesquisa. Bardin (1977, p. 38) afirma que a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Ainda é importante citar que “[...] o objetivo da análise de conteúdo é a manipulação das mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo) para evidenciar indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem” (BARDIN, 1977, p. 46). Dessa forma, a análise de conteúdo pode ser vista como uma interpretação, pois leva em consideração o contexto em que a situação analisada está inserida e aquilo que foi colocado, ou seja, as entrelinhas de cada situação em análise.

Assim, Bardin (1977) aponta que a análise de conteúdo possui “[...] três polos cronológicos: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação” (BARDIN, 1977, p. 95). Dessa forma, a análise dos dados foi realizada de acordo com esses três polos, para facilitar a compreensão e a organização dos dados obtidos com as entrevistas.

Importa reforçar que neste trabalho são analisados os sentidos acionados sobre a campanha da semana do meio ambiente e sobre o conceito de sustentabilidade. Diante disso, é fundamental apresentar o conceito de sentidos que norteia essa pesquisa, proposto por Spink & Medrado (2004), que afirmam que sentido é um empreendimento coletivo e interativo, em que as pessoas constroem termos a partir de como se relacionam, compreendem e lidam com o contexto em sua volta. Assim,

A produção de sentidos não é uma atividade cognitiva intra-individual, nem pura e simples reprodução de modelos predeterminados. Ela é uma prática social, dialógica, que implica a linguagem em uso. A produção de sentidos é

tomada, portanto, como um fenômeno sociolinguístico – uma vez que o uso da linguagem sustenta as práticas sociais geradoras de sentido – e busca entender tanto as práticas discursivas que atravessam o cotidiano (narrativas, argumentações e conversas, por exemplo), como repertórios utilizados nessas produções discursivas (SPINK & MEDRADO, 2004, p. 42).

Assim, a produção de sentidos pressupõe a interpretação dos sujeitos envolvidos no processo, já que as apropriações, a linguagem e as narrativas ao redor dos sujeitos ajudam a compor suas percepções. Tendo em vista esse conceito, os sentidos acionados pelos funcionários do BDLL da sede de Porto Alegre levam consigo a bagagem de vivências, histórias e cultura de cada um deles, percebidas através da própria linguagem que utilizam para se expressar durante as entrevistas. Essas características do contexto em que os pesquisados foram inseridos durante suas vidas, ajuda a traçar esses sentidos relacionados à sustentabilidade, à comunicação interna e, em específico, à campanha em questão.

Conforme Bardin (1977) o primeiro polo cronológico da análise de conteúdo é o momento da **pré-análise**. Para o presente trabalho esta etapa foi feita através de uma visão geral de todas as perguntas realizadas aos dez entrevistados, realizada através da construção de uma tabela macro – Anexo A. Essa tabela foi organizada de maneira que fosse fácil encontrar as perguntas e as respostas de cada uma das entrevistas, por isso as perguntas foram colocadas em linhas (horizontais) e cada entrevistado foi disposto em colunas (verticais). Os interlocutores receberam letras como forma de identificação. Dessa forma, foi possível visualizar o todo das entrevistas, além de conseguir obter, de forma mais objetiva, um resumo das respostas e das percepções de cada funcionário (através de suas próprias falas) sobre as questões abordadas. Nesta etapa todas as entrevistas foram lembradas e relidas com cuidado para organizar a sequência de análise com maior assertividade.

O segundo polo cronológico proposto por Bardin (1977) é a **exploração do material**. Nesta etapa foram selecionados os objetivos relacionados com cada uma das questões feitas aos entrevistados. Dessa forma, as questões 1, 2 e 3 (O que achou da campanha? Quais ações se lembra da campanha? De que forma participou dela?) foram feitas para remeter ao objetivo geral: compreender os sentidos acionados pelos funcionários do Banco De Lage Landen Brasil, da sede de Porto Alegre, sobre a campanha de sustentabilidade realizada pela comunicação interna durante a semana do meio ambiente do ano de 2013. As questões 4, 5 e 8 (O que acha da comunicação interna trabalhar a sustentabilidade? Conhece os pilares da sustentabilidade do DLL? As ações realizadas na campanha possuem relação

com os pilares da sustentabilidade do DLL?) foram realizadas para atender os dois objetivos específicos que seguem: analisar o papel da comunicação interna na realização da campanha da semana do meio ambiente percebido pelos funcionários de Porto Alegre do Banco De Lage Landen Brasil; e, conhecer o entendimento dos funcionários da sede de Porto Alegre do BDLL Brasil sobre os pilares da sustentabilidade do DLL. Por fim, as questões 6 e 7 (O que entende por sustentabilidade? Qual a referência sobre esse conceito?) remetem ao objetivo específico: verificar quais os sentidos acionados sobre o conceito de sustentabilidade dos funcionários da sede de Porto Alegre do Banco De Lage Landen Brasil.

Por fim, o terceiro polo cronológico (BARDIN, 1977) é o **tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação**, em que o pesquisador pode mencionar suas percepções sobre sua pesquisa, realizando então, efetivamente, a análise e a interpretação dos dados que obteve. Assim, para este processo de análise, foram classificadas quatro etapas para compreender os dados coletados através das entrevistas: 1) percepções sobre a campanha; 2) o papel da comunicação interna; 3) os sentidos sobre sustentabilidade; e 4) um fechamento, uma análise geral dos sentidos acionados. As primeiras três etapas possuem caráter mais descritivo, já com alguns “toques interpretativos”, enquanto a última, em específico, retoma de forma mais geral os principais aspectos abordados nas entrevistas, possuindo caráter mais interpretativo, com objetivo de destacar os sentidos predominantes.

É importante informar que alguns cargos influenciaram na análise em todas as suas etapas, pois dois entrevistados possuem cargos de gestão – o que proporciona que eles exponham suas percepções através de uma fala institucional, em nome da organização e não apenas abordam suas opiniões. Um dos funcionários entrevistados é o embaixador da sustentabilidade para o Brasil e o outro entrevistado também é gerente de uma área que possui aproximadamente oitenta funcionários – ele mesmo alega que *“eu respondo por 80 pessoas e eu tenho certeza que parte tá fazendo bem”* quando fala sobre a participação da equipe nas atividades de voluntariado e ainda complementa: *“acho que eu na minha posição, tenho que dar espaço pra outras pessoas. [...] Não participo dos sorteios normalmente, né, pra não... [...] Não é por não tá junto, é por abrir espaço. Mas quando eu libero alguém do meu time, né, é como se eu tivesse participando.”* no momento em que foi questionado sobre quais ações havia participado na semana do meio ambiente.

A seguir serão apresentadas as quatro etapas do processo de análise dos dados, identificadas pela numeração correspondente.

1. Percepções sobre a campanha da semana do meio ambiente de 2013 do Banco De Lage Landen Brasil, com as inferências sobre as questões: “1. O que achou da campanha?”, “2. Quais ações se lembra da campanha?” e “3. De que forma participou dela?”.

Em geral, a maioria dos entrevistados acharam a campanha “*legal*” (entrevistados A e G), “*interessante*” (entrevistado C e J), “*boa*” (entrevistado D), “*benéfica*” (entrevistado F), “*válida*” (entrevistados G e I), “*produtiva*” (entrevistado I), o que pode ser verificado através de suas falas quando responderam a pergunta “O que achou da campanha?”. O entrevistado D ainda afirma que a campanha é “*moderna*”, pois no ambiente de trabalho a sustentabilidade precisa ser trabalhada: “*acho que é uma campanha moderna. [...] Ela tá conectada com o os dias atuais, tá. É uma empresa que olha pra frente. E eu não consigo imaginar, né assim, um ambiente de trabalho hoje ou no futuro, tá, que não trabalhe isso*”.

Além disso, metade dos entrevistados acharam que a campanha ajuda a conscientizar as pessoas, como o entrevistado A, que diz “*acho que traz a consciência para as pessoas sobre sustentabilidade, o que que é, como a gente pode aplicar no dia a dia, e que não precisa nada muito complexo, mas que algumas ações que tu toma que ajudem em relação a isso são válidas*”. O entrevistado C afirma “*também teve essa coisa assim, a conscientização, por que está sendo feito aquilo ali?*”, assim como o entrevistado D quando diz “*que a sustentabilidade é muito maior que, muito mais que usar a caneca, né, e não usar o copinho, de colocar o lixo no lugar certo. [...] E é uma consciência que a gente tá conseguindo trazer pra, pra gurizada nova, né*”. O entrevistado E também aborda esse assunto quando coloca a sua opinião: “*todo mundo tem uma conscientização, cada vez mais, sobre os desafios, e a polêmica da evolução, os desafios que a humanidade tem com o não estragar nosso planeta, mas no dia a dia não é tão simples assim praticar isso*”. Por fim, o entrevistado F afirma:

Eu acho que toda campanha, Bruna, que ela envolve fazer com que o ser humano se torne mais consciente do seu papel na sociedade, ela é benéfica. Ela faz com que o ambiente de qualquer organização melhore em termos de consciência, porque nós estamos e somos conectados como um todo. [...] As pessoas passam a olhar pra coisas que antes não observavam.

Portanto, de diferentes formas, os entrevistados abordaram a conscientização como uma parte importante do processo de conhecimento da sustentabilidade, assim como das ações que podem ser realizadas com relação a ela. Assim, pode-se verificar que as pessoas

acreditam que a sustentabilidade ainda precisa ser trabalhada para que cada um se conscientize de seu papel na sociedade ou das práticas possíveis que podem ser feitas, inclusive diariamente, já que a campanha auxilia na conscientização, mas não é suficiente para que as pessoas conheçam e desempenhem seu papel com relação à sustentabilidade.

Quatro entrevistados abordaram as práticas relacionadas à sustentabilidade: o entrevistado A fala *“como a gente pode aplicar no dia a dia, e que não precisa nada muito complexo, mas que algumas ações que tu toma que ajudem em relação a isso são válidas”*, o entrevistado I que diz *“incentiva os colaboradores a terem hábitos que a gente esquece muitas vezes no dia a dia”*, o entrevistado J também afirma *“a gente na correria do dia a dia acaba não lembrando de usar e de fazer as coisas sustentáveis. E é muito prático”*. Essas três pessoas falam sobre algumas atitudes que podem ser tomadas e que são simples, no ponto de vista delas, pois podem ser aplicadas no dia a dia sem ser um problema ou uma dificuldade. Já o entrevistado E expõe seu pensamento com outro ponto de vista, quando diz:

Mas no dia a dia não é tão simples assim praticar isso. [...] porque nós estamos gastando e destruindo, destruindo nossos recursos, não tem dúvida, todo mundo sabe, mas todo mundo quer andar em Porsche e passar férias, viajar, ter uma riqueza material [...] sem filosofia, sem as religiões, talvez, o mundo vai se suicidar em um momento.

Assim, o entrevistado E demonstra sua preocupação com relação ao futuro do próprio planeta, que vem junto de um entendimento mais crítico e profundo sobre as questões ambientais do nosso planeta.

Em contrapartida às boas percepções sobre a campanha, metade das pessoas ainda acredita que precisa haver mais envolvimento das próprias pessoas nas ações relacionadas à sustentabilidade. Algumas pessoas falam da necessidade de ter mais comunicação verbal para auxiliar na divulgação das ações como, por exemplo, o entrevistado D, quando questionado sobre o que achou da campanha: *“o que eu faria diferente? Acho que não, diferente nada. Eu só botaria mais intensidade. Ia usar os potenciais formadores de opinião pra nos ajudar mais ainda”* e o entrevistado I, sobre a mesma questão: *“eu acho que tem que fazer cada vez mais. Menos e-mail e mais contato com pessoas. [...] Não precisa ser só no meio ambiente, não precisa ser só no dia das crianças, daqui a pouco, fora de época, assim sabe, para virar assim do dia a dia mesmo”*. Dessa forma, os funcionários acreditam que a divulgação das ações pode contar mais com o apoio da comunicação verbal, através dos próprios colegas, não

apenas da comunicação escrita, pois esta última se torna muito impessoal e não consegue motivar as pessoas para que elas participem das ações. O entrevistado D ainda convida: “*sempre [...] que vocês precisarem, então, pode usar, tá... Tu viu que a gente se mobilizou agora pros valores. [...] aí assim os times podem se apoiar mais, podem complementar, né, as ações. A gente fez isso em conjunto [...] e acho que funciona ‘super’ bem*”, afirmando que se a comunicação interna desejar auxílio para essa comunicação verbal no sentido de engajar os funcionários, a sua área está à disposição. O entrevistado I ainda aborda a questão de realizar ações voltadas para a sustentabilidade com uma periodicidade maior, para facilitar a conscientização e tornar o assunto mais próximo das pessoas. O entrevistado F também concorda que as ações relacionadas à sustentabilidade poderiam ser realizadas com mais frequência: “*precisa ser trabalhado mais. Entendeu? Não só uma semana, acho que precisa ser trabalhado mais, a gente tem que criar cultura*”. O entrevistado D quando fala em utilizar os potenciais formadores de opinião, mais adiante, complementa: “*faria com que as pessoas, os gestores fossem mais sensíveis, né, pra liberá-los... E pra apoiar quando eles vão. [...] Tem que ter um líder forte lá pra apoiar, que banque, né, que empurre...*”, falando também sobre o próprio envolvimento dos gestores, para que liberem a participação dos funcionários nas atividades ligadas à sustentabilidade.

Ainda com relação ao envolvimento dos funcionários, o entrevistado B diz: “*acho que a campanha atingiu parcialmente os objetivos, faltou descobrir uma maneira de como conseguir chamar mais todo mundo, só parte das pessoas participaram*”. Na mesma direção, o entrevistado E afirma: “*o grande desafio que temos é envolver as pessoas*”, semelhante à fala do entrevistado H: “*eu acho que talvez tem que ter mais envolvimento dos colaboradores em si*”. Durante a entrevista, estes três entrevistados deixaram mais clara a sua percepção sobre a baixa motivação dos funcionários para participar das ações, afirmando que esta é uma dificuldade não apenas na divulgação, mas também na conscientização das pessoas; isso pode ser percebido quando o entrevistado E completa sua fala sobre o que achou da campanha:

Todo mundo tem uma conscientização [...] sobre os desafios que a humanidade tem com o não estragar do nosso planeta, mas no dia a dia não é tão simples assim praticar isso, então só estamos tentando sensibilizar sobre as poucas coisas que nós podemos fazer dentro do ambiente da empresa.

Outro aspecto relacionado ao envolvimento dos funcionários foi abordado pelo entrevistado C, que aprova o fato de a organização se disponibilizar a trabalhar o tema

também para os seus funcionários: *“a maioria das empresas que entram é porque tem coisa no imposto de renda [...] mas não envolvem muitos funcionários. Daqui a pouco tu não precisa envolver... [...] E aqui não, aqui foi envolvido, o pessoal se envolveu”*.

O entrevistado G fala ainda sobre envolvimento, porém do ponto de vista do banco, quando afirma: *“são iniciativas que são válidas, acho que mostra o quanto o banco de fato tá envolvido nisso, né [...] só tenho a dizer, que assim, foram campanhas legais que de fato contribuem com esse, com essa ideia do banco, da questão da sustentabilidade”*. Uma consideração pertinente que foi feita pelo entrevistado C foi sobre parar de dar andamento sobre os assuntos trabalhados no banco:

Eu acho que é meio coisa de brasileiro, quando está no foco tu fala, fala, fala, fala, depois passou tu esqueceu, aí entra outra coisa. [...] Aí a sustentabilidade foi legal, gostou, aprovou, mas também daqui a pouco tu vai perguntar para outra pessoa e ela não vai lembrar. [...] Se envolve muitas coisas e acaba não dando andamento em tudo né.

Com essa informação, acredita-se que a sustentabilidade tenha sido um tema que, na visão dos funcionários, não possui uma continuidade, que pode ser abordada de uma outra forma ou com mais frequência, o que também já foi apontado por outros entrevistados.

Três pessoas remetem a ideia de cultura em suas falas: *“acho que precisa ser trabalhado mais, a gente tem que criar cultura. [...] Eu crio essa cultura de ajudar o próximo, de olhar pro próximo. [...] De colaborar com o mundo”* (entrevistado F). Outros dois entrevistados também falam sobre esta temática, o entrevistado H: *“acho que essas ações que o banco tem feito são muito válidas. Só acho que talvez tenha que colocar... comunicação interna é cultura interna também né, é a cultura do banco, então talvez inculcar, me fazer gravar mais”*, que afirma que a cultura da organização com relação à sustentabilidade pode ser mais trabalhada, para que as pessoas tenham mais conhecimento sobre suas práticas, facilitando a recordação e o entendimento delas. E também o entrevistado D, que relaciona a cultura com um maior envolvimento das pessoas:

Acho que há alguns anos atrás nós não tínhamos uma cultura dominante pra isso no Brasil e nós aqui também não tínhamos né, muitas oportunidades. Eu acho que a gente já tá trazendo mais gente, e quanto mais, quando a gente passar a ser dominante, vai ser mais natural, vai ter mais pessoas envolvidas.

Duas pessoas falaram ainda sobre a ideia de educação, no sentido de orientação, de conhecimento passado para e pela sociedade: *“isso vai da educação de cada um. Acho também na questão de que tu pode dar o exemplo para os outros né, se tu dá o exemplo também ajuda. [...] e o banco tá ajudando nisso. Acho que começa já por aí”* fala o entrevistado J sobre as ações relacionadas à sustentabilidade, mas que, para que ocorram, dependem da educação/orientação/conhecimento que cada um possui. O entrevistado E diz:

Estão botando fogo na floresta só para cultivar uma parcela ridícula. [...] Eles queimam um país porque não tem educação, ele não tem formação para saber como cultivar a terra fora do método ancestral que foi botar fogo e procurar um outro lugar no ano seguinte. Então é sustentabilidade isso. A sustentabilidade é como elevar a educação das pessoas.

Através desta fala, o entrevistado E aborda a questão de como ocorre o aprendizado relacionado a alguns assuntos e que muitas vezes esses conhecimentos e orientações não são a maneira mais adequada de agir, mas continuam sendo repassados de uma geração para outra.

De acordo com três interlocutores, a campanha também incita o papel que as pessoas têm na sociedade: *“acho que faz parte da nossa missão, né. Como cidadão, não é nem mais como colaborador, né”* (entrevistado D). Já o entrevistado F afirma:

Fazer com que o ser humano se torne mais consciente do seu papel na sociedade. [...] Porque a gente não tem que deixar um mundo melhor pros nossos filhos, a gente tem que deixar filhos melhores para o nosso mundo. [...] Eu vejo que a sustentabilidade é o foco em pessoas. [...] Isso é de dentro pra fora. Eu é que tenho que me sentir responsável por fazer.

Essa última fala traz o lado mais emocional, mais humano em relação à sustentabilidade, que, segundo a interlocutora, a campanha pode ajudar a trazer e, em alguns momentos, pode ainda auxiliar as pessoas a refletirem sobre seu papel na construção de um mundo melhor. Por fim, o entrevistado I afirma que *“por gostar um pouco dessa questão, de já ter ajudado, de achar que é ‘super’ válido, que tu tem um crescimento pessoal importante”* também trazendo essa questão do papel de cada indivíduo na sociedade.

A programação em papel semente trouxe a questão de se trabalhar com novidades, o que pode ser verificado pelo entrevistado G:

Essa questão da, do plantio lá da sementinha, eu achei bem legal, não sabia nem que existia esse tipo de papel [...] são essas coisinhas diferentes, assim,

que tem uma sacada um pouco diferente, que acho que podem inclusive fazer diferença na hora de aumentar a percepção das pessoas em relação a isso, sabe? Faz pelo menos a pessoa pensar um pouquinho diferente.

Além deste entrevistado, ainda é dito: “*baita ideia, muito boa ideia, achei muito legal. [...] Achei a melhor ideia da semana do meio ambiente*” pelo entrevistado H, que além de gostar da ideia do papel semente, ainda afirmou que foi a iniciativa que mais apreciou da semana do meio ambiente.

Com relação à divulgação da campanha, acredita-se que ela tenha sido parcialmente efetiva, já que nenhuma das pessoas se lembrava de todas ou de quase todas as ações. Segue abaixo uma relação da quantidade de entrevistados que lembraram de cada ação realizada:

TABELA 1 – Recordação das ações da campanha pelos entrevistados

Ação	Café da manhã solidário	Ação de voluntariado	Sorteio da bicicleta	Plantio da árvore (ação voluntária)	Visita ao Iberê Camargo	Campanha do agasalho	Programação em papel semente
Nº de entrevistados que se recordaram	6	5	2	2	1	1	1

Percebe-se que as ações mais lembradas foram o café da manhã solidário e a ação de voluntariado. As demais ações tiveram pouca relevância quando comparadas a estas. Todas as ações foram lembradas por, pelo menos uma pessoa, o que demonstra que cada entrevistado pode ter uma particularidade, pode se identificar mais com uma ou algumas ações, que para outra pessoa pode não ter sido a mais importante. Isso pode ser identificado com a visita guiada ao Iberê Camargo, que foi lembrada apenas pelo entrevistado C, que falou “*o pessoal achou muito legal, foi demais... Essa do Iberê foi a mais famosa, a que mais chamou atenção*”, deixando claro que, para ele, a visita foi a ação com a qual ele mais se identificou, a que mais gostou. Na pesquisa qualitativa é bastante importante trabalhar com as especificidades e não apenas com a visão geral dos participantes, pois algumas vezes, essas características revelam questões importantes para a análise.

Tendo em vista as especificidades da pesquisa, o entrevistado D fala sobre uma questão importante quando questionado sobre as ações que se lembrava da campanha: “*a gente tem que vivenciar, né, porque senão... [...] quando tu não tá em alguns momentos, tu acaba juntando tudo*”. Através dessa fala ele diz que se a pessoa não vivencia o que está em questão, não se sente tocada por aquilo e acaba não reconhecendo as ações que foram feitas,

inclusive, com a possibilidade de se confundir com outras atividades. Este entrevistado ainda traz a importância de participar das ações que são propostas pela organização.

Já com relação à quantidade de ações que cada entrevistado lembrou, em seguida há uma tabela com os entrevistados e o número de ações que lembraram:

TABELA 2 – Quantidade de ações da campanha recordadas pelos entrevistados

Quantidades recordadas	3 ações	2 ações	1 ação	Nenhuma ação
Nº de entrevistados que se recordaram	3	3	3	1

Dessa forma, pode-se inferir que no geral os dez entrevistados não se lembram de forma satisfatória da campanha, já que se recordam de poucas ações dentre todas que foram realizadas. Por isso, acredita-se que a divulgação poderia ter um formato diferente ou, ainda, que o fato de não se lembrar das ações talvez seja porque elas não significaram algo relevante para os entrevistados, não possuem real importância para seu cotidiano, mesmo que tenham afirmado que trabalhar com o tema sustentabilidade seja válido. A ação que mais foi lembrada foi o café da manhã solidário, justamente por ter sido a ação que teve um número maior de pessoas que participaram, vivenciaram (conforme colocou o entrevistado D), doando ou comprando alimentos. Outro aspecto que pode ter influenciado na não recordação das ações é o tempo entre a data em que a campanha foi realizada e o período em que as entrevistas foram feitas. Possivelmente, se os entrevistados tivessem sido abordados mais próximo à data da campanha, eles se recordariam com mais facilidade das ações, porém esse tipo de ação não deveria ter prazo de validade na memória.

Com relação à participação dos entrevistados, segue abaixo uma tabela que mostra a quantidade de funcionários que participaram de cada uma das ações da campanha:

TABELA 3 – Participação dos entrevistados nas ações da campanha

Ação	Sorteio da bicicleta	Compra no café da manhã	Doação para o café da manhã	Plantio da semente da programação	Auxílio na organização do café da manhã	Atividade de voluntariado	Validação da campanha	Campanha do agasalho	Visita ao Iberê Camargo
Nº de entrevistados que participaram	10	10	6	4	2	1	1	0	0

Estas informações demonstram que o café da manhã foi a ação com mais adesão da campanha, já que conseguiu atrair mais participantes, e que a programação em papel semente também foi bem aceita pelos entrevistados, que aderiram à ação e plantaram as sementes que o papel continha. Todos os entrevistados concorreram ao sorteio da bicicleta, pois participaram de, pelo menos, uma ação. As ações com menor participação foram a campanha do agasalho e a visita ao Iberê Camargo, que não despertaram a atenção dos entrevistados – a primeira provavelmente por já ser uma ação bastante conhecida, em que a pessoa poderia já ter participado através de outra instituição e a segunda possivelmente ou por já conhecer o local ou pela falta de interesse pela arte.

Já com relação à quantidade de formas da participação, foi levado em consideração as formas com que cada um deles participou como, por exemplo, no café da manhã solidário havia a possibilidade de ajudar na organização, doar e/ou comprar alimentos. Uma das formas de participação pôde ser realizada por somente um dos entrevistados, que foi a aprovação da campanha. A ajuda na organização do café da manhã solidário também foi realizada por três entrevistados. Todos estes números diminuiriam se fossem contabilizados pelo número de ações que cada entrevistado participou. Segue abaixo a relação dessas quantidades:

TABELA 4 – Quantidade de formas de participação dos entrevistados na campanha

Quantidade de formas de participação	5 formas	4 formas	3 formas	2 formas
Nº de entrevistados que participaram	1	5	2	2

Especialmente com relação à divulgação, o entrevistado B diz: *“faltou um pouco mais de divulgação”* e o entrevistado H ainda complementa: *“eu tive muito pouco acesso à informação dessa campanha, eu não me lembro exatamente quais eram os pontos que a gente trabalhou. Eu lembro de todas as ações que a gente fez, mas não relacionei com a semana do meio ambiente”*. Portanto, essas falas permitem refletir sobre a forma de divulgação da campanha, principalmente pelo entrevistado H afirmar que ele não teve muito acesso à ela. A recordação do entrevistado sobre as ações ocorreu depois da retomada de todas elas, pois assim que ele foi questionado sobre quais atividades se lembrava da campanha, ele não se recordou de nenhuma delas. O entrevistado G, depois do contato para realizar a entrevista, tentou se recordar das ações da semana do meio ambiente e se lembrou de apenas duas delas,

porém comentou sobre diversas outras ações de sustentabilidade que foram realizadas durante o ano, mas que não faziam parte da semana. Todas as ações citadas por ele fazem parte das práticas de sustentabilidade do DLL (globais ou locais), por isso acredita-se que as atividades de sustentabilidade realizadas pela organização possuem uma divulgação que consegue encaixá-las dentro do conceito de sustentabilidade.

2. Papel da comunicação interna na abordagem do tema sustentabilidade para os funcionários do BDLL, assim como na própria disseminação dos pilares da sustentabilidade do DLL. Por isso as interpretações foram feitas de acordo com as questões: 4. O que acha da comunicação interna trabalhar a sustentabilidade? 5. Conhece os pilares da sustentabilidade do DLL? e 8. As ações realizadas na campanha possuem relação com os pilares da sustentabilidade do DLL?

Em geral, os entrevistados acreditam que a comunicação interna trabalhar a sustentabilidade é: “*importante*” (entrevistados A, B, G e H), “*válido*” (entrevistados A e J), “*acho que a comunicação interna faz bem isso*” (entrevistado C), “*sou favorável*” (entrevistado D), “*fundamental*” (entrevistados E e H), “*precisa ser trabalhado mais*” (entrevistado F), “*tem que fazer cada vez mais*” (entrevistado I). Dessa forma, é possível perceber que os funcionários conseguem visualizar a importância do trabalho que a comunicação interna realiza sobre o tema, mesmo que ainda seja necessário trabalhar mais o assunto, fazer mais ações e realizar outros tipos de propostas de interação.

Um aspecto abordado foi a relevância de a comunicação interna trabalhar com a sustentabilidade, como forma de passar todo o contexto em que a sustentabilidade está inserida, como coloca o entrevistado A:

Eu acho que no dia a dia já tem algumas ações que são de sustentabilidade, usar folha reciclável, pensar antes de imprimir, essas campanhas que às vezes as pessoas nem relacionam com sustentabilidade, e que é importante que elas tenham ideia do todo, assim, e não só essas ‘partezinhas’. Porque elas podem sentir que tem mais a contribuir do que simplesmente com ações isoladas.

O entrevistado B, quando questionado sobre o que acha da comunicação interna trabalhar a sustentabilidade, também fala sobre conseguir passar uma relação entre os temas através da divulgação, além de também incentivar as pessoas a participarem das ações propostas:

É importante senão fica um assunto muito solto, ela que faz o link entre o fazer e só divulgar, precisa dessa conexão, até por questão... As pessoas sentam ali fazem o que tem que fazer e esquecem do resto. Se tiver alguma divulgação de atividade, não vai ser todo mundo que vai participar, mas pelo menos mantêm aqueles que atuam sempre dispostos a fazer.

A questão de a sustentabilidade ser assumida por apenas uma área, também foi citada, falando que se o assunto não for um compromisso de uma ou de um grupo de pessoas, ele acaba não sendo trabalhado. O entrevistado F fala: *“tem que ter um dono, porque se não tiver um dono, não acontece”*. Além disso, o entrevistado D afirma: *“quando vocês fizerem isso, vocês vão sempre fazer melhor [...] e quando vocês não fizerem alguém vai fazer e não vai fazer com tamanha qualidade que vocês fazem”*, alegando que, é necessário que a comunicação interna assuma a responsabilidade do trabalho, pois se outra área realizá-lo não será com a mesma qualidade, provavelmente porque não teriam os recursos e os conhecimentos necessários.

Além disso, também é importante que apenas uma área tenha as responsabilidades relacionadas à sustentabilidade, para que essa abordagem seja organizacional, traçando as diretrizes que o banco possui e unificando a comunicação, os discursos e as ações realizadas, conforme afirma o entrevistado E, quando aborda a questão do voluntariado:

Eu acho que a comunicação interna, sobre esses temas dentro de uma empresa, ela tem que ser institucional, [...] geralmente são valores que a instituição, o banco, quer defender e quer oferecer uma prática para os colaboradores, então é um pouco mais, assim, parece menos espontâneo, porque tem que ser organizado, estamos dentro das leis trabalhistas, tem que respeitar essas leis, tem horários de trabalho, tem responsabilidade civil na empresa, então quando tu começa a montar esse tipo de ação tem que ser balizado, tem que ser organizado, tu não pode deixar qualquer um fazer qualquer coisa que ele quer [...]. Mesmo se é feito com bons sentimentos, tem que ser organizado por uma maneira profissional. [...] Tem aí a imagem do banco, tem a reputação do banco, nós queremos também preparar as pessoas [...] como enfrentar algumas realidades.

Nesta mesma direção, o entrevistado C complementa: *“eu acho que tem que ter uma área que foque e uma área que organize porque se deixar muito entre as áreas eu acho que fica cada um de um jeito. Eu acho que tem que ter um foco, uma direção”*, assim este entrevistado quer dizer que as ações, em sua opinião, devem ser organizadas por uma área, para que elas estejam alinhadas com as diretrizes da organização, assim como unificadas, para

que sejam realizadas sempre com um mesmo norte, ou seja, apresentem certa coerência e organização. O entrevistado H também fala que acredita ser importante trabalhar a sustentabilidade, pois está de acordo com as preocupações da organização: *“o banco ele tem essa consciência de mudar o Brasil, diz que tem”*, por isso ele acredita que o tema precisa ser trabalhado para os funcionários, seguindo essa mesma linha institucional. O entrevistado I também fala sobre a divulgação das diretrizes de sustentabilidade da organização para os funcionários quando afirma: *“eu acho que tem muita gente que não... nem sabe que tem tipo um manual de sustentabilidade aqui no banco né, tem muita gente que nem sabe que existe, ou nem sabe, às vezes, ai sustentabilidade, o que que é sustentabilidade?”*.

Também com relação à questão institucional, o entrevistado A fala sobre diferentes etapas que a comunicação interna precisa trabalhar na questão da sustentabilidade, para conseguir conscientizar e motivar os funcionários:

A comunicação interna é fundamental, porque tu tem que organizar essas diferentes fases, tem a fase de conscientização, sensibilização, depois de preparação, para preparar as pessoas, e depois sim, nós temos que usar esse material depois para valorizar as pessoas e incentivar mais as outras que não fizeram esse engajamento a começar a considerar a ideia de fazer. Então em cada etapa, acho que a comunicação interna tem seu papel para motivar as pessoas.

O entrevistado I afirma novamente, então, que é preciso trabalhar mais a questão da sustentabilidade, além de reiterar que isso pode ser feito de forma mais pessoal: *“tentar falar mais, reunir, para todo mundo tentar se mobilizar, ou com campanhas, não precisa ser só no meio ambiente, não precisa ser só no dia das crianças, daqui a pouco, fora de época assim sabe, para virar assim do dia a dia mesmo”*. O entrevistado F concorda que a sustentabilidade precisa ser mais abordada: *“eu acho que precisa ser trabalhado e precisa ser trabalhado mais”*.

O entrevistado F fala sobre trabalhar com a sustentabilidade também para que o lado humano dentro da organização não seja esquecido:

A gente tá num ambiente que ele, esse ambiente bancário ele é um ambiente que tem pressão, a gente sabe. Que é foco em resultado e a parte humana, ela vai indo embora, tu enxerga números, tu quase não enxerga pessoas. Eu como gestora, eu tento não entrar nessa onda, nessa “vibe”, né. E vejo pessoas, trabalho pessoas, mas é uma forma de tu criar uma atmosfera

diferente aqui dentro, tentando neutralizar um pouco dessa questão, tão materialista que a gente tá assim, sabe?

Essa fala coloca um pouco da característica do alcance de metas especialmente dentro do ambiente do banco – o que também pode ser visto em diversas outras organizações – assim como as pressões que são exercidas para o alcance dessas metas, o que acaba deixando de lado a parte humana das pessoas, as relações entre elas dentro do ambiente de trabalho, para que se possa gerar um local mais agradável. Além disso o entrevistado F ainda fala do sistema capitalista, que prega o materialismo como um valor, do qual o entrevistado parece discordar. O entrevistado H completa, salientando a relevância que vê no trabalho para que se possa tentar conscientizar e possibilitar a mudança de pensamentos e de atitudes:

Acho importante o banco ter essa consciência, melhor que nada, entendeu, e como a gente faz, ou é um pequeno pedaço de um banco importante no mundo, e teria poder para amenizar as coisas e mudar um pouco o que está acontecendo, eu acho um papel fundamental que tem que ter, tem que ser trabalhado.

O entrevistado G traz um importante comentário sobre as ações de sustentabilidade que são realizadas em nível global e em nível local:

Acho importante até pra gente, por mais que seja uma política global do banco [...] acho que, traduzir isso pra ações que, aqui, pra gente, fazem mais sentido ou são mais palpáveis, são mais próximas do nosso dia a dia, eu acho que é legal. E esse é um papel que o pessoal, enfim, de vocês, ali do marketing, faz. De pegar essa ideia, assim talvez um pouco mais genérica que vem lá fora e trazer pra assuntos mais nossos aqui, mais próximos. [...] Se a gente fica só nesse discurso mais genérico, a gente acaba não aproveitando em coisas que também podem ser feitas, mas com uma característica um pouco mais local. [...] Então, eu acho que é bem importante sim isso, principalmente numa empresa como a nossa assim, que precisa ter essas diretrizes mais globais, mas se não tiver essas características locais perde um pouco do sentido.

Dessa forma, o entrevistado G fala sobre a importância de adaptar as ações globais para a realidade local, para que os funcionários possam ver a importância do que é realizado pelo DLL e possam conhecer melhor suas diretrizes de sustentabilidade.

O entrevistado J quando questionado sobre o papel da comunicação interna com relação à sustentabilidade fala sobre os canais de comunicação que a organização possui: *“acho que é válido. [...] Acho que além de fazer a campanha, [...] que nem os webcards que*

vocês largam, a campanha no nosso mural ali [...] porque o pessoal vê, com certeza a gente lê sim. Assim como também [...] no TrueBlue. Assim tu consegue atingir todos os públicos". Dessa forma, ele tem a percepção de que através dos canais de comunicação interna que o banco possui é possível transmitir as informações sobre sustentabilidade para os funcionários.

Por fim, é importante salientar que alguns pesquisados quando questionados sobre o papel da comunicação interna, confundiram os papéis da área de comunicação interna com a área de *marketing* e de recursos humanos (RH). O entrevistado C afirma: *“cada empresa tem uma área que chama, aqui é o marketing e o RH, eu acho que tem que estar junto nesse tipo de campanha. [...] Tem que ter uma área [...] para saber aonde vai aplicar [...] e o RH também tá envolvido [...] ele sabe qual é o perfil dos funcionários do banco*”. Compreende-se a relação que o entrevistado traçou com a área de *marketing*, na qual a comunicação interna está inserida, assim como com a área de RH, já que eles possuem o perfil do público interno. Porém, a comunicação interna e o RH não realizam o planejamento das ações em conjunto e também não as colocam em prática juntas. O entrevistado D também fala da área de *marketing* e de comunicação interna como se fossem uma mesma área: *“a nossa área de comunicação, tá ela não é boa só nessa comunicação, ela é boa em várias outras coisas, muito boa. Quando eu olho pra nossa área, né, de marketing e as ações que são realizadas por ela, por ela né, eu vejo inúmeras qualidades*”, assim como o entrevistado G, que diz: *“esse é um papel que o pessoal, enfim, de vocês, ali do marketing, faz*”. Percebe-se que os entrevistados confundem as áreas pelo fato de a comunicação interna estar inserida na área de *marketing* e, ainda, por antigamente ela estar junto da área de recursos humanos.

Já com relação à pergunta “5. Conhece os pilares da sustentabilidade do DLL?”, apenas um entrevistado se recordava de todos eles, junto de suas práticas; um lembrava de alguns pilares e algumas práticas; cinco não lembravam dos pilares, mas se recordavam de algumas práticas; e três não lembravam nem dos pilares nem das práticas. Portanto, uma pessoa lembrou de todos os pilares, uma de alguns deles e oito não lembraram, sendo que sete dos entrevistados conhecem algumas práticas de sustentabilidade que o DLL realiza. Dessa forma, é possível perceber que os nomes dos pilares não são recordados com tanta facilidade, mas que os entrevistados, em sua maioria, conhecem algumas práticas relacionadas à sustentabilidade que o De Lage Landen realiza, o que pode ser considerado mais importante tendo em vista os conhecimentos adquiridos através dessas ações, a forma de compreender o conceito de sustentabilidade e a possível conscientização com relação ao assunto.

Sobre as práticas de sustentabilidade do De Lage Landen que os entrevistados se recordam, segue uma tabela com estas informações:

TABELA 5 – Práticas de sustentabilidade do DLL recordadas pelos entrevistados

Prática de sustentabilidade	Voluntariado	Projetos com parceiros relacionados à energia limpa	Ações no escritório (uso de canecas de porcelana, separação do lixo, redução de impressão, do uso de energia elétrica)	Política de crédito	Questões éticas	Programa Jovem Aprendiz
Nº de entrevistados que recordaram	7	5	4	2	1	1

Assim, é possível verificar que novamente as ações mais lembradas são as de voluntariado, já que todos os entrevistados que se lembraram de algumas práticas (sete) se recordaram pelo menos do voluntariado. Estas atividades possuem relação com o pilar envolvimento com a comunidade. Esta forte recordação possivelmente ocorre por o programa de voluntariado do DLL ser bastante divulgado, além de ser incentivado que todos os funcionários participem dele. Depois do voluntariado, o assunto mais lembrado são algumas práticas globais do DLL, como o incentivo ao financiamento de carros elétricos e de energia eólica, que possuem relação com o pilar soluções inovadoras e sustentáveis, mesmo que no Brasil estas ações ainda não estejam sendo realizadas. O terceiro assunto mais lembrado foram as práticas feitas dentro do escritório, que são feitas diariamente, mas muitas vezes já estão tão incorporadas que não são lembradas como atitudes muito relevantes. Os outros dois assuntos recordados foram a questão da ética, que não foi detalhada pelo entrevistado e o Programa Jovem Aprendiz, que foi citado como forma de preparar os jovens para ter responsabilidades e disciplina.

Dentro das especificidades que a pesquisa qualitativa permite, pode ser citado o entrevistado B, já que ele conhece bem a política de crédito do BDLL, afirmando: “*eu ajudei a fazer*”. Assim, ele detalha algumas de suas particularidades, demonstrando sua compreensão sobre essa política:

Restrição para quem tem trabalho escravo, não pode, automaticamente é negado o crédito; quem está inserido dentro de algum bioma, pode ser o da Amazônia, da Mata Atlântica ou do Serrado, é feita uma investigação um pouco mais detalhada, sobre questões de áreas de preservação permanentes, áreas indígenas ou quilombos, e também atividades que podem gerar risco de imagem para o banco, por exemplo, se o cara está envolvido com tráfico de animais silvestres, esse tipo de coisa.

Com relação à pergunta “8. As ações realizadas na campanha possuem relação com os pilares da sustentabilidade do DLL?” todos os entrevistados afirmaram ver essa relação: “*plenamente*” (entrevistado E); “*sim, elas têm. Óbvio que sim*” (entrevistado F); “*acho que sem dúvida*” (entrevistado I); “*sem dúvida. [...] E nesse aspecto foram bem, bem conduzidas, eu diria assim*” (entrevistado G); “*acho que sim, principalmente o primeiro que é aquela ação da comunidade*” (entrevistado C); “*eu acho que é um link, né? É interligado, uma coisa leva à outra. [...] Com certeza deve ser estudado e pensado*” (entrevistado J) “*sim, pro meu conceito, pro meu aprendizado, pra minha forma de encarar o mundo, de encarar futuro, né, eu acho que estão totalmente alinhadas, no tom, na forma, na periodicidade, no instrumento, que a gente usa. [...] Eu vejo campanhas muito bem linkadas*” (entrevistado D).

Dessa forma, todos os entrevistados acreditam que há relação nas ações realizadas na campanha com os pilares da sustentabilidade do DLL, sendo que cinco pessoas citaram o voluntariado, três falaram sobre a campanha do agasalho, duas lembraram do papel semente, outras duas da visita ao Iberê Camargo, uma das questões éticas e uma do sorteio da bicicleta. Porém, nem sempre os entrevistados relacionaram as ações com os pilares da sustentabilidade em que estão inseridas, justamente por não possuírem um conhecimento muito amplo sobre os pilares e sobre todas as práticas da organização com relação à sustentabilidade.

Ainda com relação a esta pergunta, o entrevistado F a aprofunda quando responde:

Eu acho que a gente precisa de mais e isso tá no core do negócio do banco, assim, entendeu? Que se a gente quiser [...] fazer um empréstimo pra energia eólica, a gente já poderia ter começado a fazer. [...] Agora a gente começou a olhar pra isso, entendeu? E se a gente tá olhando, tem um espaço em algum lugar pra ser preenchido. É como se fosse a consciência. [...] Então tu vai tendo consciência individual. [...] Da mesma forma uma empresa, ela é um organismo vivo também. [...] Agora a gente cresceu, agora a gente já pode dar uns pulos mais altos, assim, né, e aí tá olhando pra isso. Então, é nível de consciência. [...] E quando tu chega num nível de consciência, tu tem muita coisa pra ser trabalhado, tu tem o todo pra ser trabalhado.

Assim, o entrevistado afirma que, para ele, a empresa tem preocupação com a sustentabilidade, mas na medida em que essa preocupação aumenta, também crescem as responsabilidades assumidas com o papel que a organização se propõe a fazer. Nesta mesma direção, ele critica a empresa por não realizar algumas ações que considera que já poderiam ter sido implementadas, como os financiamentos relacionados à energia eólica.

Dentre as especificidades citadas, o entrevistado E quando responde esta pergunta, fala sobre a ética da organização e a relaciona o trabalho de comunicação interna:

Acho que dentro do contexto mais relacionado com a empresa, acho que a sustentabilidade ela é baseado também sobre a ética, porque sem ética qualquer organização não funciona, vai se destruir. Então a exemplaridade, os bons comportamentos, e essa sustentabilidade financeira da empresa também é importante, e a comunicação interna quando ela está comunicando seja sobre os aspectos de sustentabilidade diretamente, ou mesmo sobre a maneira que nós conduzimos nossos negócios com os parceiros a transparência para reportar as informações financeiras, os resultados, isso também está participando da questão da sustentabilidade dessa organização. Então sim, qualquer assunto da comunicação interna tem a ver com aspectos da sustentabilidade.

Assim, ele afirma que entende que a comunicação interna é transparente e que isso, intrinsecamente, já está ligado com a sustentabilidade do negócio, por ser uma forma de passar boas ações que podem ser praticadas não somente no ambiente organizacional e ele traz ainda a questão da sustentabilidade, no sentido de sustentação/manutenção do negócio.

3. Sentidos acionados pelos funcionários do BDLL sobre sustentabilidade, ou seja, quais suas compreensões sobre sustentabilidade. Para isso, foram abordadas as questões: “6. O que entende por sustentabilidade?” e “7. Qual a referência sobre esse conceito?”. No decorrer do processo das entrevistas, foi percebida a possibilidade de aumentar o questionário guia com a pergunta de número 7, para que se pudesse conhecer de forma mais abrangente as percepções sobre sustentabilidade de cada entrevistado. Devido a isso, algumas entrevistas não possuem resposta para esta pergunta.

Assim, serão apresentados os sentidos acionados pelos entrevistados com relação à sustentabilidade. É importante dizer que quando eles foram questionados sobre este conceito, foi solicitado que eles falassem sobre suas próprias compreensões e não sobre o entendimento do banco ou de qualquer outra organização. Mesmo com esta consideração, alguns entrevistados não conseguiram falar sobre o conceito sem relacioná-lo às organizações.

Os entrevistados E, F e H possuem um conceito mais abrangente da sustentabilidade e enxergam que o crescimento econômico e a sustentabilidade não conseguem caminhar em uma mesma direção. O entrevistado E afirma que a sustentabilidade precisa passar por uma

transformação, caso contrário acredita que possa haver um grande colapso, inclusive com “guerras, acho, em algum momento”:

Sustentabilidade eu acho que é uma projeção do futuro, de uma adequação da vida humana com a nossa terra. Essa definição que eu tenho na cabeça, é como evitar que tornamos nosso planeta em lixo. [...] O desafio é gigante. [...] O equilíbrio da humanidade ele é muito frágil. [...] O mundo vai se suicidar em um momento. [...] Eu não sou muito otimista [...] quando tu vê o crescimento absurdo do séc. XX, [...] acho que ainda a humanidade não enfrentou seus maiores desafios.

Quando ele fala sobre essa adequação da vida humana, ele traz consigo pressupostos que podem indicar seu pensamento voltado para que o próprio ser humano mude, transforme-se, ao invés de desejar que o mundo tenha que se modificar para atender às necessidades humanas. Através desta fala, pode-se acreditar que ele respeite o meio ambiente.

O entrevistado F fala sobre os animais, quando afirma que a sustentabilidade “*é tudo. São as pessoas, é... os animais, sabe*”. Além disso, ele fala sobre diversas questionamentos que são bastante reflexivos, no sentido de desenvolvimento, porém não da maneira como isso ocorre hoje – em que importa apenas o desenvolvimento econômico. Fala ainda sobre o respeito com o planeta e com o próximo, além de citar que essa evolução precisa ocorrer no interior de cada sujeito, para que cada um possa ter consciência da sustentabilidade como um valor central, para que se possa ver sentido nela e nas práticas que ela traz consigo:

Eu imagino um planeta com pessoas que respeitem o todo e que consigam tirar sem agredir e se manter dessa forma, pelo simples; com foco em evoluir de uma outra forma. Eu vejo sustentabilidade como harmonia, com respeito. Não é o nosso planeta. Não é com essa consciência. Mas eu acredito que um dia a gente vai conseguir. [...] Lá onde eu trabalho⁵ a gente levou essa questão do lixo reciclável, das pilhas, pra medicamento usado, mas as pessoas não tem... Ainda não tem, não brotou, porque Bruna, isso é de dentro pra fora. Eu é que tenho que me sentir responsável por fazer. [...] As pessoas precisam se descobrir, as pessoas precisam se questionar, pra elas verem que elas são responsáveis. [...] O que leva a gente a não ter consciência dos nossos atos, né, é o foco. [...] O nosso foco hoje tá nesse consumismo exacerbado, né. [...] É, o sistema, a mídia, tudo isso né, o materialismo, faz parte... É esse mundo que nós criamos, que você, que eu, que a minha filha, que a minha mãe, que nós criamos... É um mundo, resultado das nossas ações, né. Mas eu acredito num mundo melhor. De verdade.

⁵ Importa dizer que, quando o entrevistado diz “lá onde eu trabalho”, refere-se a outro ambiente em que exerce atividade e não a função no Banco De Lage Landen Brasil.

Por fim, o entrevistado F ainda deixa bastante claro que esta forma de sobrevivência que temos hoje não é compatível com a sustentabilidade e que, infelizmente, este é o mundo que nós mesmos construímos através daquilo que praticamos. Porém, ao final, ele ainda afirma que acredita em um mundo melhor.

O entrevistado H traz diversas questões pertinentes, como a visão de que hoje não vivemos de acordo com a sustentabilidade, já que utilizamos a natureza da forma como nos interessa única e exclusivamente, controlando-a, sem refletir se as atitudes escolhidas são prejudiciais para o meio ambiente. Durante sua fala na entrevista ele coloca:

Não sei se acredito muito na sustentabilidade. [...] Eu acho que o jeito que a gente tem em mente de desenvolver hoje não é sustentável. Tu pode tentar amenizar isso, mas tu nunca vai alcançar a sustentabilidade, por mais que tu destrua a fauna e a flora daquele lugar e tu construa, ela não vai mais ser original, talvez ela possa ser mais eficiente em trocar gás carbônico por oxigênio, mas não é aquele mesmo bioma, ele já foi alterado, entendeu. A gente tá levando tudo por eficiência, sabe, não pela coisa natural e como acho que a sustentabilidade deve ser. [...] Seria a gente conseguir viver o nosso dia a dia sem agredir a natureza, seria uma coexistência da natureza. [...] A gente viver sem agredir e deixar a natureza também viver do jeito dela, se desenvolver também, porque a gente tenta controlar muito as coisas hoje em dia. [...] Acho que a gente não consegue viver muito bem com a natureza ao nosso redor, é a natureza, mas é [...] controlada, não natural, ela é artificial, ela é mudada, restringida por causa que te interessa ter ela.

Assim, percebe-se que os entrevistados E, F e H conseguem ter uma visão mais complexa sobre a sustentabilidade, que envolve questões mais amplas e relevantes para a sociedade. Eles trazem questões sobre como o desenvolvimento é visto hoje e que no futuro, provavelmente, teremos grandes dificuldades, além da necessidade de repensar nossa forma de sobrevivência junto ao meio ambiente, respeito, harmonia, conscientização e evolução.

Já os demais entrevistados trazem algumas considerações importantes, porém não com grande profundidade e reflexão. O entrevistado A compreende algumas especificidades da sustentabilidade, mas não vê toda sua dimensão, de certa forma simplifica o conceito, como se ele tivesse uma aplicação simples: *“acho que é um conceito bem amplo, [...] mas acho que é tipo trabalhar em colaboração com o meio ambiente, com ideias mais clean para a sociedade de maneira geral pensando no todo e não só nas pessoas, ou enfim, exploração de recursos”*.

O entrevistado B vê a possibilidade de apenas diminuir os impactos para o meio ambiente e atrela bastante o conceito às questões organizacionais:

É desenvolver uma atividade buscando minimamente consumir o meio ambiente. [...] O ideal seria energia renovável [...] gerar toda uma atividade ao entorno [...] não só tirar recursos como muita empresa faz. [...] Produzir de uma maneira que diminua os impactos, porque impacto sempre vai ter, e inserir a sociedade nesse meio.

O entrevistado C afirma: *“eu tenho que cuidar hoje para poder ter certeza e garantir que as gerações futuras tenham isso. [...] Tem que ter ações para evitar isso, ou para diminuir essa ação que fica na natureza e que prejudica”*, abrangendo bem o conceito de sustentabilidade proposto no Relatório de Brundtland. Porém, quando fala das ações que podem ser realizadas, trata-as de maneira superficial: *“não falo só das árvores, eu falo assim a questão do lixo, qualquer coisa que seja ligada a natureza”*, lembrando-se apenas destes dois aspectos e não abordando a fundo nenhum deles, de certa forma, generalizando o conceito e às práticas relacionadas a ele.

O entrevistado D demonstra preocupação com o futuro do planeta e também fala sobre a diversidade, mas também não se preocupa em realizar ações que realmente tenham impacto na sociedade:

É o homem viver de acordo com aquele ambiente que ele tem e preparar esse ambiente pro futuro. [...] É um guarda-chuva, né, que protege, que cobre, não só essas questões de não agredir o meio ambiente, mas é uma combinação de ações que integram o homem ao ambiente. Isso é, assim, que passa por diversidade, que passa por responsabilidade social, que passa por esses pilares que a gente conversou aí, né.

O entrevistado G fala sobre conscientização e, em contrapartida, afirma que não podemos impedir o desenvolvimento da sociedade, já que temos que pensar primeiro no coletivo. Porém, quando ele utiliza o conceito de coletivo, leva em consideração apenas os seres humanos, deixando-os de fora do meio ambiente, como se essa divisão fosse possível. Também fala que podemos fazer uma compensação daquilo que prejudica o meio ambiente, porque não poderíamos deixar de realizar essas ações nocivas a este meio – ainda que ele mesmo considere este pensamento antagônico:

Garantir que a gente não consuma mais do que a gente consegue produzir. [...] Em função do desenvolvimento daquela região precisou derrubar algumas árvores, particularmente eu não acho assim, dos piores problemas desde que de fato tenha essa compensação. [...] Acho muito, um pensamento

muito pequeno a gente impedir o desenvolvimento duma comunidade. [...] Então, pode até parecer um raciocínio meio antagônico, mas é, eu acho assim, desde que haja sim uma compensação, eu acho que é válido. [...] Dar mais importância a direitos comuns, ou seja, onde mais pessoas são impactadas [...] pensar sempre um pouco mais no coletivo. [...] Eu enxergo a necessidade de evolução da sociedade como um todo, mas pensando no prejuízo que isso conseqüentemente acaba trazendo. [...] Não sou tão simplista, a ponto de, não, não podemos ter indústrias, não podemos ter veículo, não podemos ter fumaça. [...] Mas, mas eu tenho como neutralizar isso que tá sendo feito. [...] Senão a gente corre sérios riscos daí pra frente.

Ao final o entrevistado G, demonstra sua preocupação com os problemas que podem existir no futuro, entretanto, não abre mão da ideia de que o desenvolvimento não pode ser barrado e que a compensação é suficiente para que a sustentabilidade.

O entrevistado I, por sua vez, abrange o lado humano da sustentabilidade, de auxiliar o próximo, através de ações sociais, todavia também enxerga o ser humano descolado do meio ambiente. Este entrevistado também fala de ações de sustentabilidade com baixo impacto, não conseguindo exemplificar e explicar outros tipos de ações: *“tudo que tu faz a fim de preservar o nosso meio, e não só a natureza, mas a fim de ajudar pessoas, a fim de fazer que tu tenha atitudes que vão agregar valores para aquela pessoa. [...] Tu envolve desde um auxílio voluntário a uma comunidade [...] a uma coleta de lixo”*.

Por fim, o entrevistado J também tem essa visão superficial do conceito de sustentabilidade, em que coloca que ele seria o reaproveitamento de recursos, falando de ações de baixo impacto: *“é reutilizar, reaproveitar, é fazer o melhor com o que se tem, entendeu? É não gastar com coisas que não sejam necessárias. [...] Vamos usar o que se tem, e tentar usar menos possível [...] Então é fazer algo com o que se tem de matéria-prima sem gastar com outras coisas”*.

Já com relação à pergunta “7. Qual a referência sobre esse conceito?” o entrevistado A relaciona o conceito que possui de sustentabilidade com o *marketing* realizado pelas organizações, primeiro com o próprio DLL e depois com a Natura: *“acho que as informações que a gente tem no banco [...] e eu penso bastante na Natura, que tem vários programas de sustentabilidade e etc. e bastante marketing relacionado a isso”*. O entrevistado D também relaciona o conceito com o ambiente organizacional: *“parte tá, é das coisas que eu pratico, parte é das coisas que eu vivencio na minha empresa. [...] Também por ser educador e por acreditar em algumas coisas. E por também ter crianças em casa e tentar levar pra eles”*.

O entrevistado E também possui suas referências na própria mídia: “*acho que tirei de um fotógrafo francês, que se chama Yann Arthus Bertrand [...] que fez fotografias aéreas de vários lugares do mundo. [...] Na televisão ele está participando de uma emissão sobre esse tema [...] aonde ele está mostrando os desafios que a humanidade tem*”. Quanto o entrevistado fala de emissão, ele quer dizer que o fotógrafo está participando de um programa de televisão de uma determinada emissora.

O entrevistado I atrela suas referências principalmente à educação que recebeu tanto familiar quanto na própria escola: “*é uma coisa de família assim, de tipo, se preocupar com o meio ambiente, sabe, desde pequena quando isso não era modinha. [...] Eu sempre tive contato com uma parte mais carente, mas podendo usufruir, digamos, de uma escola particular [...] um nível superior*”.

4. Fechamento, análise geral das entrevistas, para reorganizar as inferências realizadas, dando ênfase a uma visão ampla da pesquisa, com o objetivo de retomar tudo o que foi compreendido e colocar o que foi interpretado.

Assim, com relação especificamente à campanha da semana do meio ambiente, os entrevistados aprovaram a campanha, considerando-a pertinente e produtiva, divulgando ações que podem ser colocadas em prática e demonstrando as próprias diretrizes de sustentabilidade do DLL. Também foi bastante citado o desejo de um maior envolvimento dos próprios funcionários, como formadores de opinião e auxiliares na divulgação, através de uma comunicação verbal e mais pessoal. Este pedido de uma comunicação mais interativa, conforme Kunsch (2003), está relacionado ao pensamento de que diversas organizações ainda precisam mudar seu fazer comunicacional, justamente por ainda terem alguns comportamentos arraigados ao século XIX. Seria necessária, então, uma comunicação com mais interação entre os públicos – que exige perspectivas mais críticas e abertas a ouvir e a discutir seu papel e seu trabalho, além de uma filosofia organizacional inovadora e coerente com a sociedade moderna. Vilaça (2012) fala sobre o papel da comunicação interna, em específico, afirmando que é necessário atentar para que ele seja interacional, dialógico e relacional, abandonando seu exercício tático e ferramental e progredindo para uma visão que possa gerar relacionamento, tonando-se estratégica.

Segundo Baldissera (2009b) todas as três dimensões tensionadas e interdependentes da comunicação organizacional (organização comunicada, organização comunicante e

organização falada) precisam ser consideradas partes da comunicação organizacional, mesmo que nem todas elas façam parte da comunicação oficial da organização. Dessa forma, pode-se inferir que as pesquisas realizadas também fazem parte da comunicação do BDLL, já que contemplam a organização comunicante e a organização falada, pois os assuntos abordados nas entrevistas trazem as percepções dos interlocutores sobre algumas posturas da organização e também puderam ser debatidas fora do ambiente de trabalho.

Os entrevistados ainda falaram sobre a importância do trabalho da comunicação interna sobre o tema sustentabilidade, pois auxilia na conscientização dos funcionários, para que, então, ela possa se tornar uma prática recorrente, para que seja internalizada na cultura da sociedade. Além disso, foi ressaltado que a sustentabilidade precisa ser ainda mais trabalhada, abordada com mais frequência, não apenas em datas específicas, justamente para que ela seja melhor compreendida e possa se transformar em cultura. Kusch (2009) afirma que as organizações podem agir como microssociedades, comprometendo-se com questões públicas de forma consciente, responsável e ética. E, nesse sentido, a comunicação torna-se fundamental na promoção de novos valores, conscientizando e sensibilizando os públicos e a sociedade de forma geral. Assim, o BDLL quando se compromete com a sustentabilidade e se comunica com seus públicos, também auxilia nessa conscientização. Porém, segundo Soares (2009) as organizações precisam ajudar na construção desses novos valores, também passando por uma transformação de cultura, problematizando estes desafios de comunicar para a/sobre a sustentabilidade. Essa transformação de cultura, conforme as inferências realizadas com a pesquisa, ainda não ocorreu no BDLL, tendo em vista que os sentidos acionados pelos entrevistados sobre a sustentabilidade tendem a ser periféricos, seguindo a linha de Baldissera (2009a).

Ainda com relação à campanha, mesmo com todas as suas formas de divulgação (envio diário de *e-mails*, entrega da programação impressa, *wallpaper* da programação e matérias com a repercussão da campanha) os entrevistados não recordaram de diversas ações realizadas, o que demonstra que a divulgação poderia ocorrer com outro formato, ou com mais antecedência, ou com mais recorrência, ou ainda – como falado pelos entrevistados – através de uma comunicação verbal, mais pessoal.

Os entrevistados em geral quase não recordam dos pilares da sustentabilidade do DLL, porém a maioria deles lembra de algumas ações que a organização realiza. O voluntariado é a ação mais relacionada com as práticas de sustentabilidade do BDLL,

provavelmente pela forte divulgação e incentivo ao programa de voluntariado do DLL. Para Vilaça (2012) o público interno é fundamental para as organizações, nas ações de comunicação sobre sustentabilidade; porém, ele precisa estar bem informado sobre a gestão de sustentabilidade da organização, para que possa participar e contribuir de maneira mais efetiva, auxiliando na disseminação de valores e práticas organizacionais para os demais públicos da organização. Levar esse conhecimento para o público interno sobre a sustentabilidade pode conscientizá-lo e incentivar outras atitudes não apenas no ambiente organizacional, mas também fora dele (VILAÇA, 2012). Assim, acredita-se que o BDLL precisa comunicar de maneira mais efetiva suas diretrizes de sustentabilidade, para que seu público interno possa, além de aumentar sua conscientização, auxiliar a organização a difundir essas práticas.

Para que se pudessem compreender os sentidos que os entrevistados acionam com relação à sustentabilidade foram utilizadas as quatro categorias propostas por Baldissera (2009a): sustentabilidade como valor central; sustentabilidade como valor periférico e/ou estratégico de mercado; sustentabilidade como um não-valor, um valor negativo e/ou um modismo; e sustentabilidade como um valor extrassistema. Conforme essas categorias, para poucos entrevistados – acredita-se que para dois ou, no máximo, três –, a sustentabilidade tende a ser um valor central, ou seja, é vista como um pressuposto para a continuação da vida humana e não-humana no planeta, com tolerância e diversidade. Essa categoria está bastante atrelada ao conceito de sustentabilidade proposto por Leff (2001), por meio da racionalidade ambiental. A maioria dos entrevistados vê a sustentabilidade como um valor periférico, com a ideia-valor em construção, ou seja, a noção de sustentabilidade é reconhecida como importante, mas não compreendem sua dimensão e suas implicações ou compreendem e realizam ações, porém de baixo impacto (BALDISSERA, 2009a). Nenhum dos entrevistados vê a sustentabilidade como um não-valor, um valor negativo e/ou modismo; tampouco como um valor extrassistema. Isso demonstra que, mesmo não tendo uma postura ideal frente o assunto, os entrevistados possuem um mínimo de conhecimento sobre ele e sobre as práticas que podem ser realizadas.

Segundo Baldissera (2009a), para que a sustentabilidade seja vista como um valor central, a comunicação precisa se reorganizar para compreender melhor a cultura dos grupos e dos sujeitos, considerando as relações dialógicas, recursivas e hologramáticas, além de trazer o tema para o cotidiano da sociedade, para a construção de seu sentido e de sua valorização.

Dessa forma, acredita-se que um reposicionamento no que tange a sustentabilidade do Banco De Lage Landen Brasil pudesse auxiliar nessa construção de um sentido alinhado à categoria de valor central de Baldissera (2009a), assim como ao conceito proposto por Leff (2001).

Por fim, pode-se inferir que o caráter de campanha não é suficiente para trabalhar a sustentabilidade em seu conceito mais profundo e complexo; para isso é necessário ter mais envolvimento, mais mobilização. A campanha trabalha com muitas informações em um curto período de tempo, o que muitas vezes não é suficiente para mudar pensamentos e hábitos; e se utiliza de uma reprodução automática, de uma lógica de sistematização, entrando no mesmo formato da forma atual de trabalho, em que há a repetição de tarefas. Assim, a maneira de realizar a campanha não é uma característica do sujeito, mas sim de máquinas, que reproduzem ações idênticas. Pensa-se que, por isso, foi bastante solicitado pelos entrevistados uma comunicação mais pessoal, mais próxima, para que o nível de interação não seja apenas até onde foi proposto ou estipulado, mas que cada um possa, da sua maneira e com as suas características, participar efetivamente das campanhas propostas, principalmente das relacionadas à sustentabilidade.

Em síntese, os sentidos acionados pelos funcionários sobre a campanha foram positivos, porém, ao tratar sobre o tema sustentabilidade ainda é necessário repensar o processo de comunicação, já que a campanha auxilia na conscientização dos funcionários, mas não é suficiente para que as pessoas exerçam seu papel como agentes da sustentabilidade. Outro sentido acionado versa sobre a divulgação da campanha, que é boa, entretanto precisa de mais interatividade entre os funcionários e a organização, abrindo espaço para o diálogo e para as mudanças necessárias à comunicação organizacional, que precisa passar por uma transformação de cultura.

Dessa forma, as entrevistas puderam ser fonte de uma quantidade bastante ampla e rica de dados, que conseguiram gerar uma base de informações pertinente para o trabalho de sustentabilidade pela comunicação interna no BDLL, além de proporcionar uma visão geral da compreensão de sustentabilidade dos funcionários do banco.

6. CONSIDERAÇÕES

A sustentabilidade é um assunto largamente discutido tanto na universidade quanto no mercado de trabalho, principalmente porque o mundo está passando por um processo de reconfiguração dos modos como os recursos naturais são utilizados. Sabe-se que se os seres humanos continuarem a viver como hoje, os recursos passarão por um processo de escassez, o que pode gerar diversos problemas sociais. Esta percepção traz a tona o assunto e, inclusive, passa a ser uma cobrança de diversos públicos para com as organizações, reivindicando atitudes não apenas dos órgãos públicos e de Organizações Não Governamentais, mas também de empresas privadas. Assim sendo, as organizações começam a se preocupar com o assunto e buscam realizar ações voltadas para a sustentabilidade. Isso ocorre não apenas pela vontade de modificar a situação atual ou futura, mas também pelas exigências e pela grande pressão exercida pela sociedade em geral. Por isso, acredito que a sustentabilidade seja um assunto bastante apropriado para ser estudado, ainda mais pelo viés da comunicação interna, que busca abordar o tema com os funcionários e incentivar que eles tenham um modo de vida voltado para a sustentabilidade, além de poderem ainda repassar os conhecimentos sobre o assunto para outras pessoas. Penso que o intuito de trabalhar com este público pode levá-lo a agir de modo mais apropriado com relação aos grupos sociais, às organizações, às formas de consumo, ao meio ambiente e a tantos outros fatores que abrangem não apenas o ambiente interno de uma empresa, mas também o externo.

Entende-se que o problema de pesquisa (quais os sentidos acionados pelos funcionários do Banco De Lage Landen Brasil, da sede de Porto Alegre, sobre a campanha de sustentabilidade realizada pela comunicação interna durante a semana do meio ambiente do ano de 2013) assim como o objetivo geral (compreender os sentidos acionados pelos funcionários do Banco De Lage Landen Brasil, da sede de Porto Alegre, sobre a campanha de sustentabilidade realizada pela comunicação interna durante a semana do meio ambiente do ano de 2013) foram atingidos. A metodologia, assim como a técnica de coleta e a técnica de análise proporcionaram o alcance do problema e do objetivo geral, que foram alcançados por conseguir compreender esses sentidos, sendo os principais: a aprovação da campanha, que foi considerada produtiva e pertinente; a necessidade de uma comunicação mais verbal, mais pessoal; a importância de trabalhar a sustentabilidade pela comunicação interna para conscientizar os funcionários; a necessidade de falar sobre sustentabilidade com mais

frequência; a divulgação de ações que podem ser praticadas; e a divulgação impessoal da campanha.

Com relação aos objetivos específicos, o primeiro deles – analisar o papel da comunicação interna na realização da campanha da semana do meio ambiente percebido pelos funcionários de Porto Alegre do Banco De Lage Landen Brasil – foi alcançado porque se percebeu a compreensão dos funcionários sobre o papel da comunicação interna através das seguintes percepções: a relevância do trabalho realizado; a compreensão do todo e não de ações isoladas de sustentabilidade; a conscientização dos funcionários; a responsabilidade pelo assunto; e novamente uma comunicação mais pessoal e mais frequente.

O segundo objetivo específico – conhecer o entendimento dos funcionários da sede de Porto Alegre do Banco De Lage Landen Brasil sobre os pilares da sustentabilidade do De Lage Landen – também foi atingido já que, através de uma das perguntas do questionário guia, foi possível saber se os entrevistados conheciam esses pilares e também algumas práticas de sustentabilidade da organização. Pode-se inferir que o conhecimento dos funcionários sobre os pilares da sustentabilidade do DLL é baixo, pois a maioria dos entrevistados não conhece todos os pilares; entretanto, os entrevistados conhecem as práticas de sustentabilidade que a organização realiza, principalmente, as relacionadas com ações de voluntariado.

O terceiro e último objetivo específico – verificar quais os sentidos acionados sobre o conceito de sustentabilidade dos funcionários da sede de Porto Alegre do Banco De Lage Landen Brasil – também foi alcançado, já que foram verificados os sentidos sobre a sustentabilidade dos funcionários do BDLL, que foram classificados como valor periférico, com maior representatividade, e valor central, em menor número, seguindo as categorias propostas por Baldissera (2009b). Assim, foi possível compreender como cada entrevistado vê a sustentabilidade e algumas das práticas que ela traz para reflexão desses sujeitos.

Esta pesquisa trata de um assunto importante para a comunicação organizacional, já que se propõe a estudar a comunicação para o público interno. Na graduação a comunicação interna é bastante discutida, tendo em vista que os funcionários possuem um papel essencial para as organizações, tanto para que o ambiente de trabalho seja confortável, quanto para que a organização possa cumprir o papel a que se propõe na sociedade. A comunicação tem um papel importante neste sentido, já que muito mais do que informar; busca interagir, ouvir e se relacionar com seu público-alvo com o intuito de ser aperfeiçoada e buscar soluções cada vez

mais eficazes e eficientes na área. A sustentabilidade também é um assunto bastante relevante, por trabalhar com uma preocupação global, que envolve a própria sobrevivência do planeta. Por isso, acredito na importância que a comunicação possui com relação à sustentabilidade: proporcionar, através do próprio ato comunicacional, uma mudança cultural que vai em direção à racionalidade ecológica proposta por Leff (2001).

A contribuição desta pesquisa para a área de comunicação pode ser vista justamente a partir do despertar da comunicação para uma transformação, que precisa deixar suas raízes de períodos anteriores e se transformar em uma comunicação interativa, preocupada com a alteridade – e aqui trata-se a alteridade não apenas como os sujeitos, mas também com o meio ambiente e todo o contexto que está intrínseco a ele. Com relação à contribuição para as Relações Públicas, é importante pensar na preocupação dos profissionais com o intermédio entre os públicos, assim como na sua conscientização. Portanto, os profissionais da área podem defender os interesses de manutenção da vida no planeta – de todas as espécies vegetais e animais, inclusive do ser humano. O meio ambiente também é uma responsabilidade dos profissionais de Relações Públicas, que exige uma postura ética nesta atuação.

O De Lage Landen, organização escolhida para realizar esse estudo, afirma ter grande preocupação com a sustentabilidade, o que parece se concretizar através de suas ações, mesmo que ainda seja possível aperfeiçoar as práticas de comunicação interna e de sustentabilidade da organização. A empresa parece agir conforme seus pilares como, por exemplo, através de financiamentos de energias limpas e da não aprovação de crédito para empresas que não estejam de acordo com a legislação trabalhista ou ambiental. Por isso, acredito que o DLL seja um objeto de análise interessante de estudo, que permitiu grande aprendizado.

As possibilidades de estudos futuros poderiam contemplar novas entrevistas com mais funcionários ou ainda entrevistas em profundidade para compreender mais a fundo os sentidos acionados pelos funcionários sobre a sustentabilidade ou ainda entrevistas realizadas em outras organizações. Assim, a discussão poderia ser aprofundada, com mais informações e de diferentes objetos de estudo. Um estudo futuro também poderia ter uma análise da campanha, para que se pudessem comparar os objetivos da campanha com as percepções dos funcionários.

Assim, foi possível entender algumas percepções dos funcionários do BDLL com relação à campanha da semana do meio ambiente e à sustentabilidade. Porém, muitos ainda são os questionamentos que poderiam ser feitos. A pesquisa ainda poderia se ampliar com uma análise da campanha; uma compreensão das percepções e opiniões da equipe de organização da campanha; uma análise do material institucional sobre as diretrizes de sustentabilidade do Banco De Lage Landen Brasil, através de seu site e de seu Relatório de Sustentabilidade; uma pesquisa sobre as práticas globais que não são aplicadas no Brasil e os motivos pelos quais isso não ocorre; entre outros. Dessa forma, o objeto de análise e a sustentabilidade ainda poderiam ser bastante pesquisados para que se pudesse entender profundamente a postura da organização com relação à sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

- BALDISSERA, Rudimar. A comunicação (re)tecendo a cultura da sustentabilidade em sociedades complexas. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (org). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009a.
- _____. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. In: **Organicom**: Revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas. Vol. 6, n. 10/11 (2009b), p.115-120.
- _____. Da responsabilidade social à sustentabilidade: comunicação, cultura e imaginários. IN: FARIAS, Luiz Alberto de (org). **Relações Públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011.
- BANCO DE LAGE LANDEN BRASIL S.A. Portal institucional. Disponível em: <<http://www.bancodll.com.br/>>. Acesso em: 21 ago. 2013.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: 70, 1977.
- CAPRA, Fritjof. Alfabetização ecológica: o desafio para a educação ecológica do século 21. In: TRIGUEIRO, André (org.). **Meio ambiente no século 21**. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.
- CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (CEBDS). Guia de Comunicação e Sustentabilidade. Disponível em: <<http://www.cebds.org.br/guia-de-comunicacao-e-sustentabilidade/>>
- DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2 ed. 3 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
- ELKINGTON, John. **Canibais com Garfo e Faca**. Trad. Patrícia Martins Ramalho. São Paulo: Makron Books, 2001.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.
- _____. A comunicação para a sustentabilidade das organizações na sociedade global. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (org). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.
- LEFF, Enrique. **Saber Ambiental: sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.
- _____. Discursos Sustentáveis. São Paulo: Cortez, 2010.
- MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento Complexo**. Trad. Eliane Lisboa. Porto Alegre: Sulina, 2006.

MUZZICYCLES. Site institucional. Disponível em: <<http://www.muzzicycles.com.br/>>. Acesso em: 08 out. 2013.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Suzel. Pesquisa corporativa: a ferramenta para diagnosticar e medir. In: NASSAR, Paulo (org.). **Comunicação interna: a força das empresas**, volume 1. São Paulo: ABERJE, 2003.

PAULA, Maria Aparecida de. Sintonia fina para construir sentido. In: NASSAR, Paulo (org.). **Comunicação interna: a força das empresas**, volume 1. São Paulo: ABERJE, 2003.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>

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

SPINK, Mary Jane P. MEDRADO, Benedito. Produção de sentidos no cotidiano: uma abordagem teórico-metodológica para análise das práticas discursivas. In: SPINK, Mary Jane P. (org.) **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

VILAÇA, Wilma Pereira Tinoco. **A comunicação interna na gestão da sustentabilidade: um estudo fenomenológico**. 2012. 290 f. Tese (Doutorado em Concentração - Interfaces Sociais da Comunicação)-Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-27082012-153936/pt-br.php>>

Anexo A – Tabela com as perguntas e as respostas das entrevistas realizadas com os dez funcionários do BDLL de Porto Alegre

Questões Entrevistados	O que achou da campanha?	Quais ações lembra da campanha?	De que forma participou?	O que acha da CI trabalhar sustentabilidade?	Conhece os pilares da sustentabilidade do DLL?	O que entende por sustentabilidade?	Qual a referência sobre esse conceito?	As ações realizadas têm a ver com os pilares?
Entrevistado A	“Eu achei legal, acho que traz a consciência para as pessoas sobre sustentabilidade, o que é, como a gente pode aplicar no dia a dia, e que não precisa nada muito complexo, mas que algumas ações que tu toma são válidas.”	Café da manhã solidário, ação voluntária e sorteio da bicicleta (3).	Café da manhã solidário (doou e comprou), plantou a muda da programação e sorteio da bicicleta (4).	“Acho válido [...] é importante que elas tenham ideia do todo e não só essas ‘partezinhas’. Porque elas podem sentir que tem mais a contribuir do que simplesmente com ações isoladas.”	Não. Lembra-se do Relatório de Sustentabilidade de 2012 e sabe que um deles tem relação com o voluntariado.	“[...] Acho que é tipo trabalhar em colaboração com o meio ambiente, com ideias mais <i>clean</i> para a sociedade de maneira geral pensando no todo e não só nas pessoas, ou enfim, exploração de recursos.”	Organizações: primeiro DLL e depois Natura.	Sim, ação de voluntariado. Uso de papel semente: solução inovadora e sustentável.
Entrevistado B	“Acho que a campanha atingiu parcialmente os objetivos, faltou descobrir uma maneira de como conseguir chamar mais todo mundo, só parte das pessoas participaram. Faltou um pouco mais de divulgação.”	Café da manhã solidário e plantio da árvore na ação voluntária (mesmo sem lembrar da ação voluntária) (2).	Do café da manhã solidário (comprou) e sorteio da bicicleta (2).	“É importante senão fica um assunto muito solto, ela que <i>faz o link</i> entre fazer e só divulgar, precisa dessa conexão [...]. Se tiver alguma divulgação de atividade, não vai ser todo mundo que vai participar, mas pelo menos mantem aqueles que atuam sempre dispostos a fazer.”	Não, mas conhece a política de crédito profundamente, pois ajudou a fazê-la e sabe que as ações de voluntariado fazem parte dos pilares.	“Sustentabilidade é desenvolver uma atividade buscando minimamente consumir o meio ambiente [...], produzir de uma maneira que diminua os impactos, porque impacto sempre vai ter, e inserir a sociedade nesse meio.”		Sim, ação de voluntariado.
Entrevistado C	“Achei muito interessante, porque não são muitas empresas, que eu saiba, que se interessam e que se engajam nisso. A maioria das empresas que entram é porque tem coisa no imposto de renda [...] mas não envolvem muitos funcionários.”	Visita ao Iberê Camargo (1).	Do café da manhã solidário (comprou) e sorteio da bicicleta (2).	“O marketing e o RH, eu acho que tem que estar junto nesse tipo de campanha [...]. Tem que ter uma área que foque e uma área que organize porque se deixar muito entre as áreas fica cada um de um jeito. Eu acho que tem que ter um foco uma direção. Eu acho que a comunicação interna faz bem isso.”	Não. “É que eu acho assim, um pouco se envolve muitas coisas e acaba não dando andamento em tudo [...]. O banco inicia uma coisa e não termina, aí vem um outro projeto e também não se comunica e acaba terminando.”	“Eu tenho que cuidar hoje para poder ter certeza e garantir que as gerações futuras tenham isso, então por isso que tem essa coisa de reciclagem de lixo, que é para poder reaproveitar [...]. Tem que ter ações para evitar isso, ou para diminuir essa ação que fica na natureza e que prejudica.”		Sim, ação de voluntariado. Visita ao Iberê Camargo: soluções inovadoras e sustentáveis.

Questões Entrevistados	O que achou da campanha?	Quais ações lembra da campanha?	De que forma participou?	O que acha da CI trabalhar sustentabilidade?	Conhece os pilares da sustentabilidade do DLL?	O que entende por sustentabilidade?	Qual a referência sobre esse conceito?	As ações realizadas têm a ver com os pilares?
Entrevistado D	“Acho que a nossa campanha foi boa, eu recomendo que continue, que amplie. O que eu faria diferente? Acho que não, diferente nada. Eu só botaria mais intensidade. Ia usar os potenciais formadores de opinião pra nos ajudar mais ainda.”	Café da manhã solidário (1).	Café da manhã solidário (ajudou a organizar, doou e comprou), plantou a muda da programação e sorteio da bicicleta (5).	“Eu sou hiper suspeito, eu acho que assim, vocês têm um, tá no sangue da área, sempre quando vocês fizerem isso, vocês vão sempre fazer melhor, né. Vão usar muito melhor o recurso. Então eu sou favorável, e quando vocês não fizerem alguém vai fazer e não vai fazer com tamanha qualidade que vocês fazem.”	Não, mas sabe falar de algumas ações quando os pilares são citados.	“É o homem viver de acordo com aquele ambiente que ele tem e preparar esse ambiente pro futuro. [...] É um guarda-chuva, né, que protege, que cobre, não só essas questões de não agredir o meio ambiente, mas é uma combinação de ações que integram o homem ao ambiente.”	“Parte tá, é das coisas que eu pratico, parte é das coisas que eu vivencio na minha empresa. [...] Também por ser educador e por acreditar em algumas coisas. E por também ter crianças em casa e tentar levar pra eles.”	“Eu acho que estão totalmente alinhadas, no tom, na forma, na periodicidade, no instrumento, que a gente usa.”
Entrevistado E	“Acho que ela foi bem recebida, pelos funcionários. O grande desafio que temos é envolver as pessoas [...] Todo mundo tem uma conscientização [...] sobre os desafios que a humanidade tem com o não estragar do nosso planeta, mas no dia a dia não é tão simples assim praticar isso, então só estamos tentando sensibilizar sobre as poucas coisas que nós podemos fazer dentro do ambiente da empresa.”	Café da manhã solidário e ação voluntária (2).	Café da manhã solidário (foi o financeiro das vendas e comprou) e validou a campanha como um todo e sorteio da bicicleta (4).	“A comunicação interna é fundamental, porque tu tem que organizar essas diferentes fases, tem a fase de conscientização, sensibilização, depois de preparação, para preparar as pessoas. E depois sim, nós temos que usar esse material depois para valorizar as pessoas e incentivar mais as outras que não fizeram esse engajamento a começar a considerar a ideia de fazer. Então em cada etapa, acho que a comunicação interna tem seu papel para motivar as pessoas.”	Sim, todos: ecoeficiência, soluções inovadoras e sustentáveis, nossa forma de fazer negócios e envolvimento com a comunidade.	“Sustentabilidade eu acho que é uma projeção do futuro, de uma adequação da vida humana com a nossa terra. Essa definição que eu tenho na cabeça, é como evitar que tornamos nosso planeta em lixo. [...] O desafio é gigante. [...] O equilíbrio da humanidade ele é muito frágil. [...] O mundo vai se suicidar em um momento. [...] Eu não sou muito otimista[...]quando tu vê o crescimento absurdo do séc. XX [...] acho que ainda a humanidade não enfrentou seus maiores desafios.”	“Acho que tirei de um fotógrafo francês, que se chama Yann Arthus Bertrand, [...] que fez fotografias aéreas de vários lugares do mundo, é super famoso. [...] Na televisão ele está participando de uma emissão sobre esse tema, sustentabilidade, e aonde ele está mostrando os desafios que a humanidade tem.”	“Plenamente, acho que dentro do contexto mais relacionado com a empresa, acho que a sustentabilidade é baseada também sobre a ética. [...] A comunicação interna quando está comunicando seja sobre os aspectos de sustentabilidade diretamente, ou mesmo sobre a maneira que nós conduzimos nossos negócios [...] isso também está participando da questão da sustentabilidade.”

Questões Entrevistados	O que achou da campanha?	Quais ações lembra da campanha?	De que forma participou?	O que acha da CI trabalhar sustentabilidade?	Conhece os pilares da sustentabilidade do DLL?	O que entende por sustentabilidade?	Qual a referência sobre esse conceito?	As ações realizadas têm a ver com os pilares?
Entrevistado F	“Toda campanha que envolve fazer com que o ser humano se torne mais consciente do seu papel na sociedade, ela é benéfica. Ela faz com que o ambiente de qualquer organização melhore em termos de consciência.[...]A gente não tem que deixar um mundo melhor pros nossos filhos, a gente tem que deixar filhos melhores para o nosso mundo.”	Café da manhã solidário, campanha do agasalho e ação voluntária (3).	Café da manhã solidário (ajudou a organizar, doou e comprou) e sorteio da bicicleta (4).	“Eu não tenho problema com nenhuma área trabalhar, eu acho que precisa ser trabalhado e precisa ser trabalhado mais. [...] A gente tem que criar cultura, tá. Porque a gente tá num ambiente que é foco em resultado e a parte humana, ela vai indo embora. [...]Mas tem que ter um dono, porque se não tiver um dono, não acontece.”	Não, mas tem conhecimento de algumas ações que o banco realiza.	“Eu imagino um planeta com pessoas que respeitem o todo e que consigam tirar sem agredir e se manter dessa forma; pelo simples; com foco em evoluir de uma outra forma. Eu vejo sustentabilidade como harmonia, com respeito. Não é o nosso planeta. Não é com essa consciência. Mas eu acredito que um dia a gente vai conseguir. [...] E essas coisas que tu me pergunta me faz refletir sobre o meu papel, né, no planeta.”		“Sim, elas têm. Óbvio que sim. E eu acho que pra ter uma primeira semana, foi bom. Mas eu acho que a gente precisa de mais e isso tá no <i>core</i> do negócio. [...] Tu vai tendo consciência individual [...] da mesma forma uma empresa, ela é um organismo vivo também. [...] Agora a gente cresceu, agora a gente já pode dar uns pulos mais altos.”
Entrevistado G	“Acho que é legal, são iniciativas que são válidas, acho que mostra o quanto o banco de fato tá envolvido nisso, né. Foram campanhas legais que de fato contribuem com essa ideia do banco, da questão da sustentabilidade.”	Café da manhã solidário e ação voluntária (2).	Café da manhã solidário (comprou), plantou a muda da programação e sorteio da bicicleta (3).	“Acho importante. Acho que, traduzir isso pra ações que aqui pra gente fazem mais sentido ou são mais palpáveis, são mais próximas do nosso dia a dia [...]. De pegar essa ideia, assim talvez um pouco mais genérica que vem lá fora e trazer pra assuntos mais nossos aqui, mais próximos. [...]E acho que tá sendo feito de uma maneira legal.”	Não, mas tem conhecimento de algumas/poucas ações que o banco realiza.	“Garantir que a gente não consuma mais do que a gente consegue produzir. Pode até parecer um raciocínio meio antagônico, mas desde que haja uma compensação, eu acho que é válido. [...] Eu enxergo a necessidade de evolução da sociedade como um todo, mas pensando no prejuízo que isso consequentemente acaba trazendo. Então, tendo como dosar isso.”		Sim, ação de voluntariado, sorteio da bicicleta e campanha do agasalho.

Questões Entrevistados	O que achou da campanha?	Quais ações lembra da campanha?	De que forma participou?	O que acha da CI trabalhar sustentabilidade?	Conhece os pilares da sustentabilidade do DLL?	O que entende por sustentabilidade?	Qual a referência sobre esse conceito?	As ações realizadas têm a ver com os pilares?
Entrevistado H	“Eu tive muito pouco acesso à informação dessa campanha, eu não me lembro exatamente quais eram os pontos que a gente trabalhou. Eu lembro de todas as ações que a gente fez, mas não relatei com a semana do meio ambiente. [...] Eu acho que talvez tem que ter mais envolvimento dos colaboradores em si.”	Nenhuma (0).	Café da manhã solidário (doou e comprou) e sorteio da bicicleta (3).	“Acho importante o banco ter essa consciência, melhor que nada, entendeu, e como a gente faz, ou é um pequeno pedaço de um banco importante no mundo, e teria poder para amenizar as coisas e mudar um pouco o que está acontecendo, eu acho um papel fundamental que tem que ter, tem que ser trabalhado.”	Não.	“Acho que o jeito que a gente tem em mente de desenvolver hoje não é sustentável. Tu pode tentar amenizar isso, mas tu nunca vai alcançar a sustentabilidade, por mais que tu destrua a fauna e a flora daquele lugar e tu construa ela não vai mais ser original, talvez ela possa ser mais eficiente em trocar gás carbônico por oxigênio, mas não é aquele mesmo bioma, ele já foi alterado, entendeu.”		Sim, campanha do agasalho como reaproveitamento dos recursos e papel semente.
Entrevistado I	“Eu achei a campanha bem produtiva. Eu acho que a campanha é válida [...] incentiva os colaboradores a terem hábitos que a gente esquece muitas vezes no dia a dia[...]Tá o que eu mais gosto desses é sempre o que tem contato com outras pessoas. O melhor é tu ver estampado no rosto a gratidão sabe, esse é a parte que eu gosto.”	Ação voluntária, plantio da árvore na ação voluntária e sorteio da bicicleta (3).	Café da manhã solidário (doou e comprou), ação voluntária e sorteio da bicicleta (4).	“Eu acho que tem que fazer cada vez mais. Menos e-mail e mais contato com pessoas. [...] Não precisa ser só no meio ambiente, não precisa ser só no dia das crianças, daqui a pouco, fora de época assim sabe, para virar assim do dia a dia mesmo.”	Alguns: envolvimento com a comunidade, ecoefetividade e lembrava partes dos outros dois.	“Eu entendo que sustentabilidade é tudo que tu faz a fim de preservar o nosso meio, e não só a natureza, mas a fim de ajudar pessoas, a fim de fazer que tu tenha atitudes que vão agregar valores para aquela pessoa. [...] É tudo que tu sabe, atitudes que tu possa fazer que venham a beneficiar o próximo.”	“É uma coisa de família assim, de tipo, se preocupar com o meio ambiente.”	Sim.

Questões Entrevistados	O que achou da campanha?	Quais ações lembra da campanha?	De que forma participou?	O que acha da CI trabalhar sustentabilidade?	Conhece os pilares da sustentabilidade do DLL?	O que entende por sustentabilidade?	Qual a referência sobre esse conceito?	As ações realizadas têm a ver com os pilares?
Entrevistado J	<p>“Eu achei bem interessante a campanha, achei que vale bem a pena [...] porque é um pouco esquecido esse tema, né? Eu acho que o pessoal deixa um pouco de lado esse mundo sustentável e a gente na correria do dia a dia acaba não lembrando de usar e de fazer as coisas sustentáveis. E é muito prático, a gente que não faz. [...]. Mas isso vai da educação de cada um. O banco tá ajudando nisso. Acho que começa já por aí.”</p>	<p>Programação em papel semente (1).</p>	<p>Café da manhã solidário (doou e comprou), plantou a muda da programação e sorteio da bicicleta (4).</p>	<p>“Acho que é válido, acho que é muito válido assim [...] porque o pessoal vê, com certeza a gente lê sim.”</p>	<p>Não.</p>	<p>“Como sustentável acho que é reaproveitamento, assim. Eu acho que é reutilizar, reaproveitar, é fazer o melhor com o que se tem, entendeu? É não gastar com coisas que não sejam necessárias, entendeu? [...] Como correto seria usar o que tu já tem de já pronto sem ficar gastando ou gerando gastos, né?”</p>		<p>Sim, campanha do agasalho como reaproveitamento de recursos, visita ao Iberê Camargo como investimento na cultura e ação voluntária por ajudar uma instituição carente.</p>

