**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES**

PEDRO ULSEN

**Comunicação para a Sustentabilidade
em Organizações do Terceiro Setor**

**SÃO PAULO
2018**

PEDRO ULSEN

Comunicação para a Sustentabilidade em Organizações do Terceiro Setor

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Doutor em Ciências da Comunicação.

Área de Concentração: Interfaces Sociais da Comunicação.

Linha de Pesquisa: Políticas e Estratégias da Comunicação.

Orientadora: Profa. Dra. Margarida M. Krohling Kunsch.

SÃO PAULO

2018

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio, convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
Dados inseridos pelo(a) autor(a)

Ulsen, Pedro
Comunicação para a sustentabilidade em organizações do
terceiro setor / Pedro Ulsen. -- São Paulo: P. Ulsen, 2018.
500 p.: il.

Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências
da Comunicação - Escola de Comunicações e Artes /
Universidade de São Paulo.
Orientadora: Margarida Maria Krohling Kunsch
Bibliografia

1. Comunicação organizacional 2. Sustentabilidade 3.
Comunicação para a sustentabilidade 4. Terceiro setor 5.
Gestão da comunicação I. Kunsch, Margarida Maria Krohling
II. Título.

CDD 21.ed. - 302.2

ULSEN, Pedro. **Comunicação para a sustentabilidade em organizações do terceiro setor**. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação (PPGCOM) da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP) para obtenção do título de Doutor em Ciências da Comunicação.

Aprovado em _____/_____/_____

Banca Examinadora

Prof (a). Dr (a). _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof (a). Dr (a). _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof (a). Dr (a). _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof (a). Dr (a). _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof (a). Dr (a). _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof (a). Dr (a). _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

À Shirlei Escobar Tudissaki, eterna companheira, luz da minha vida.

À minha mãe, Tânia Mantovani, pela presença marcante em minha história.

Ao meu pai, Carlos Ulsen, de quem herdei a coragem para enfrentar desafios.

Aos meus irmãos, André e Carina, parceiros desta vida agora e para sempre.

À querida família que me acompanha, eterno porto seguro em diversas situações.

Aos amigos desta jornada e de outras tantas, pelos momentos de alegria e felicidade.

À querida Professora Margarida Kunsch, verdadeira mestra, exemplo de ser humano.

Aos entrevistados, absolutamente generosos em compartilhar seus conhecimentos.

Mar Português

*“Ó mar salgado, quanto do teu sal
São lágrimas de Portugal!*

*Por te cruzarmos, quantas mães choraram,
Quantos filhos em vão rezaram!*

*Quantas noivas ficaram por casar
Para que fosses nosso, ó mar!*

*Valeu a pena? Tudo vale a pena
Se a alma não é pequena.*

*Quem quer passar além do Bojador
Tem que passar além da dor.*

*Deus ao mar o perigo e o abismo deu,
Mas nele é que espelhou o céu”.*

Fernando Pessoa

RESUMO

O objeto desta tese é o mapeamento das variáveis no processo da comunicação para a sustentabilidade em organizações do terceiro setor. O ponto de partida são os estudos que defendem o potencial da comunicação para conscientizar, engajar e empoderar os públicos sobre a necessidade de criação de uma sociedade mais justa e equilibrada. A justificativa está na proposta de reforçar as pesquisas sobre comunicação em uma perspectiva transformadora, resgatando a função social da área. Outra justificativa é a necessidade de pesquisas que estabeleçam convergências entre comunicação e sustentabilidade para ampliar a qualidade de vida das pessoas e preservar a natureza. O objetivo geral é pesquisar e analisar como a comunicação organizacional é desenvolvida no terceiro setor e quais seriam os impactos das ações dessas organizações direcionadas à sustentabilidade para o benefício da sociedade. Os procedimentos metodológicos reúnem processos cientificamente desenvolvidos que fundamentam o percurso do processo de pesquisa com base em recursos quantitativos e qualitativos de aplicação de questionários e entrevistas em profundidade. A tese de doutorado está fundamentada nos seguintes eixos temáticos: comunicação organizacional, sustentabilidade e terceiro setor. O trabalho foi iniciado com a pesquisa quantitativa, sendo um questionário utilizado como instrumento de coleta. O universo foi composto com a montagem de um banco de dados com base nas organizações que atuam com sustentabilidade listadas no portal da Abong e no site ONGs Brasil. De forma complementar, a pesquisa qualitativa foi feita com entrevistas em profundidade com especialistas e gestores de organizações de referência envolvidas diretamente com a temática. Acredita-se em uma formatação planejada para que o discurso seja assertivo, sendo possível ampliar resultados mapeando públicos e analisando os efeitos da comunicação, o que envolve um trabalho responsável de comunicação com a elaboração de materiais de conteúdos bem fundamentados e produtos acessíveis aos públicos, desenhados em uma linguagem própria para gerar significado às pessoas envolvidas. Com um modelo sistematizado de comunicação para a sustentabilidade, será possível ampliar o conhecimento dos cidadãos sobre como manter condições sustentáveis para o futuro.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; Sustentabilidade; Comunicação para a sustentabilidade; Terceiro setor; Gestão da comunicação.

ABSTRACT

The subject of this thesis is the mapping of variables in the communication process for sustainability in third sector organizations. The starting point are the studies that defend the potential of communication to raise awareness, engage and empower the public about the need to create a fairer and more balanced society. The justification lies on the proposal to strengthen research on communication in a transformative perspective, rescuing the social function of the area. Another justification is the need for research that establishes convergences between communication and sustainability to increase people's quality of life and preserve nature. The general objective is to research and analyze how organizational communication is developed in the third sector and what would be the impacts of their actions aiming sustainability for the benefit of society. The methodological procedures bring together scientifically developed processes that base the course of the research process based on quantitative and qualitative resources of application of questionnaires and in-depth interviews. This thesis is based on the following thematic axes: organizational communication, sustainability and third sector. The research started with the quantitative approach by applying a questionnaire used as a collection instrument. The universe was composed by the assembly of a database based on the organizations that act with sustainability listed in the Abong's portal and the ONGs Brazil website. In a complementary way, the qualitative research was carried out with in-depth interviews with specialists and reference managers from relevant organizations directly involved with the theme. It is believed in a format designed to assert the discourse, and it is possible to expand results by mapping audiences and analyzing the effects of communication, which involves responsible communication work with the elaboration of well-informed content materials and products accessible to the public, designed in a language of their own to generate meaning for the people involved. With a systematized model of communication for sustainability, it will be possible to increase citizens' knowledge about how to maintain sustainable conditions for the future.

Keywords: Organizational communication; Sustainability; Communication for sustainability; Third sector; Communication management.

RESUMEN

El objeto de esta tesis es el mapeo de las variables en el proceso de la comunicación para la sostenibilidad en organizaciones del tercer sector. El punto de partida son los estudios que defienden el potencial de la comunicación para concientizar, comprometer y empoderar a los públicos sobre la necesidad de crear una sociedad más justa y equilibrada. La justificación está en la propuesta de reforzar las investigaciones sobre comunicación desde una perspectiva transformadora, rescatando la función social del área. Otra justificación es la necesidad de investigaciones que establezcan convergencias entre comunicación y sostenibilidad para ampliar la calidad de vida de las personas y preservar la naturaleza. El objetivo general es investigar y analizar cómo la comunicación organizacional se desarrolla en el tercer sector y cuáles serían los impactos de las acciones de esas organizaciones dirigidas a la sostenibilidad para el beneficio de la sociedad. Los procedimientos metodológicos reúnen procesos científicamente desarrollados que fundamentan el recorrido de la investigación con base en recursos cuantitativos y cualitativos de aplicación de cuestionarios y entrevistas en profundidad. La tesis de doctorado está fundamentada en los siguientes ejes temáticos: comunicación organizacional, sostenibilidad y tercer sector. El trabajo se inició con la investigación cuantitativa, empleando como instrumento de recolección un cuestionario. El universo fue compuesto con el montaje de un banco de datos basado en las organizaciones que actúan con sustentabilidad listadas en el portal web de Abong y ONGs Brasil. De forma complementaria, la investigación cualitativa fue hecha con entrevistas en profundidad con especialistas y gestores de organizaciones de referencia involucradas directamente con la temática. Se creó en un formato planificado para que el discurso sea asertivo, siendo posible ampliar resultados mapeando públicos y analizando los efectos de la comunicación, lo que implica un trabajo responsable de comunicación con la elaboración de materiales de contenidos bien fundamentados y productos accesibles a los públicos, diseñados en un lenguaje propio para generar un significado en las personas involucradas. Con un modelo sistematizado de comunicación para la sostenibilidad, será posible ampliar el conocimiento de los ciudadanos sobre cómo mantener condiciones sostenibles para el futuro.

Palabras clave: Comunicación organizacional; Sostenibilidad; Comunicación para la sostenibilidad; Tercer sector; Gestión de la comunicación.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Categorias das organizações disponibilizadas no portal da Abong.....	163
Quadro 2: Categorias de organizações selecionadas no portal da Abong	164
Quadro 3: Categorias de organizações disponibilizadas no site ONGs Brasil	165
Quadro 4: Categorias de organizações selecionadas no site ONGs Brasil.....	167
Quadro 6: Definição de sustentabilidade.....	182
Quadro 7: Formato das entrevistas com gestores de comunicação.....	205
Quadro 8: Formato das entrevistas com especialistas em sustentabilidade	243

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Comunicação organizacional integrada	43
Figura 2: Comunicação para a sustentabilidade em organizações do terceiro setor	82
Figura 3: Níveis da comunicação e perenidade das ações	83
Figura 4: Tipos de abordagem da comunicação para a sustentabilidade	90
Figura 5: Transdisciplinaridade da comunicação organizacional	97
Figura 6: Modelos de liderança	103
Figura 7: Estilos de linguagem na comunicação para a sustentabilidade	116
Figura 8: Sentidos humanos na comunicação para a sustentabilidade.....	121
Figura 9: Níveis de ondas cerebrais.....	124
Figura 10: Repertórios envolvidos para interpretação das mensagens.....	129
Figura 11: Prazo das ações de comunicação.....	136
Figura 12: Escala de mudança dos interlocutores.....	140
Figura 13: Recursos envolvidos na comunicação organizacional	145
Figura 14: Percurso da comunicação para a sustentabilidade no terceiro setor	148
Figura 15: Abrangência das ações de comunicação para a sustentabilidade	151
Figura 16: Frequência das ações da comunicação para a sustentabilidade	156
Figura 17: Nuvem de palavras comunicação e engajamento.....	212
Figura 18: Nuvem de palavras sobre potenciais e limites da comunicação	218
Figura 19: Nuvem de palavras de integração de comunicação e sustentabilidade .	224
Figura 20: Nuvem de palavras de recursos necessários e ações de planejamento	229
Figura 21: Nuvem de palavras d avaliação da comunicação no terceiro setor	235
Figura 22: Nuvem de palavras de todas respostas dos gestores de comunicação .	239
Figura 23: Nuvem de palavras com respostas de Afra Balazina	239
Figura 24: Nuvem de palavras com respostas de Bruno Weis.....	240
Figura 25: Nuvem de palavras com respostas de Mariana Moraes	240
Figura 26: Nuvem de palavras com respostas de Maurício Bianco.....	241
Figura 27: Nuvem de palavras com respostas de Rejane Romano	241
Figura 28: Nuvem de palavras com respostas de Renato Guimarães	242
Figura 29: Nuvem de palavras governos e grupos intergovernamentais	249
Figura 30: Nuvem de palavras sobre potenciais do terceiro setor.....	255
Figura 31: Nuvem de palavras sobre comunicação para a sustentabilidade	264
Figura 32: Nuvem de palavras sobre liderança do terceiro setor	270
Figura 33: Nuvem de palavras sobre recursos para uma nova consciência social .	276
Figura 34: Nuvem de palavras todas respostas especialistas em sustentabilidade	279
Figura 35: Nuvem de palavras com respostas de Denise Hamú.....	280
Figura 36: Nuvem de palavras com respostas de Enrique Leff	280
Figura 37: Nuvem de palavras com respostas de Leonardo Boff.....	281
Figura 38: Nuvem de palavras com respostas de Fernando Almeida	281

Figura 39: Nuvem de palavras com respostas de Pedro Jacobi	282
Figura 40: Nuvem de palavras com respostas de Oded Grajew	282

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Unidade federativa.....	169
Gráfico 2: Ano de criação.....	171
Gráfico 3: Cargo do respondente	173
Gráfico 4: Escolaridade do respondente	174
Gráfico 5: Principal área de formação do respondente	175
Gráfico 6: Principal foco de atuação.....	177
Gráfico 7: Faturamento anual em 2016.....	178
Gráfico 8: Quantidade de funcionários, colaboradores e voluntários	179
Gráfico 9: Liderança da sustentabilidade	180
Gráfico 10: Melhor definição de sustentabilidade.....	183
Gráfico 11: Relevância estratégica da comunicação.....	184
Gráfico 12: Investimento em comunicação em 2016.....	185
Gráfico 13: Estrutura da área de comunicação	186
Gráfico 14: Colaboração entre comunicação e sustentabilidade.....	187
Gráfico 15: Atividades desenvolvidas pela comunicação	189
Gráfico 16: Públicos estratégicos	191
Gráfico 17: Principais meios de comunicação.....	193
Gráfico 18: Linguagem preferencialmente utilizada	194
Gráfico 19: Objetivos estratégicos da sustentabilidade.....	195
Gráfico 20: Frequência do envolvimento da comunicação nas decisões	196
Gráfico 21 Desafios da comunicação	198
Gráfico 22: Principais impactos das ações de comunicação para sustentabilidade	200
Gráfico 23: Avaliação da área de comunicação	202

SUMÁRIO

Introdução	17
Objeto de pesquisa, justificativa e objetivos	20
Assunto e objeto de pesquisa	20
Hipóteses	21
Justificativa.....	21
Objetivos	23
Gerais	23
Específicos.....	23
Delimitação do problema	24
Questões de pesquisa	24
Referencial teórico	25
Procedimentos metodológicos	26
Pesquisa quantitativa	26
Instrumento	28
Elaboração do questionário	29
Aplicação do questionário	30
Controles de campo	30
Análise dos resultados obtidos	31
Pesquisa qualitativa	31
Instrumento	33
Técnicas de coletas de dados.....	35
Análise e interpretação dos dados	35
 Capítulo 1. Comunicação organizacional	 39
1.1 Surgimento e evolução.....	40
1.2 Principais conceitos e autores.....	42
1.3 Dimensões da comunicação organizacional	45
1.4 Vertente estratégica	50
 Capítulo 2. Sustentabilidade.....	 53
2.1 Histórico	54
2.2 Principais definições.....	56
2.3 Sustentabilidade nas organizações.....	61
2.4 Sustentabilidade como tendência.....	62
 Capítulo 3. Terceiro setor	 65
3.1 Conceituação	66

3.2 Histórico	68
3.3 Classificação e composição	70
3.4. Situação no Brasil	71
3.5 Sustentabilidade e terceiro setor	73
3.6 Aspectos administrativos e jurídicos	75
 Capítulo 4. Comunicação para sustentabilidade em organizações do terceiro setor	79
4.1 Níveis da comunicação	83
4.2 Tipos de abordagem	89
4.3 Transdisciplinaridade da comunicação	95
4.4 Modelos de liderança	101
4.5 Códigos da comunicação	108
4.6 Meios, canais e formatos	108
4.7 Estilos de linguagem	116
4.8 Sentidos humanos.....	120
4.9 Frequência cerebral	124
4.10 Públicos de interesse	125
4.11 Repertório envolvido	128
4.12 Perfil do gestor	131
4.13 Prazo das ações.....	136
4.14 Escala de mudança.....	138
4.15 Recursos envolvidos	144
4.16 Percurso sugerido	147
4.17 Abrangência das ações.....	150
4.18 Frequência das ações	155
4.19 Considerações e desafios	158
 Capítulo 5. A visão das organizações do terceiro setor	163
5.1 Universo e amostra	163
5.2 Análise dos resultados obtidos.....	167
5.3 Conclusões	202
 Capítulo 6. A opinião dos gestores de comunicação.....	205
6.1 Amostra.....	205
6.2 Análise e interpretação dos dados	206
6.3 Conclusões	236
 Capítulo 7. A opinião dos especialistas em sustentabilidade	243
7.1 Amostra.....	243

7.2 Análise e interpretação dos dados	244
7.3 Conclusões	276
Considerações finais	283
Referências	297
Sumário de apêndices.....	307
Apêndice 1. Questionário enviado para organizações do terceiro setor	309
Apêndice 2. Organizações da Abong acionadas na pesquisa	317
Apêndice 3. Organizações do site ONGs Brasil acionadas na pesquisa	323
Apêndice 4. Nomes das organizações participantes.....	405
Apêndice 5. Endereços das organizações participantes	411
Apêndice 6. Nomes dos respondentes das organizações participantes	417
Apêndice 7. E-mails das organizações participantes	423
Apêndice 8. Telefones das organizações participantes	429
Apêndice 9. Entrevistas com gestores de comunicação	435
Apêndice 10. Entrevistas com especialistas em sustentabilidade.....	469

Introdução

Há séculos iniciativas de desenvolvimento para um mundo mais justo e equilibrado têm sido criadas, inicialmente como tentativas mais isoladas que, com o passar do tempo, têm ganhado consistência e respaldo conceitual. Pouco a pouco, na história da humanidade, com o agravamento das condições climáticas, ambientais e conflitos sociais, muitos pesquisadores têm se dedicado a tentar equacionar a questão.

Mas, como? Por um lado, de forma geral, os que tentam reconstruir o mundo sugerindo refundar o sistema socioeconômico predominante. Do outro lado, aqueles que tentam melhorar o que já existe, com práticas menos destrutivas de desenvolvimento. Entre esses extremos, apenas um consenso: o mundo precisa ser diferente. O homem precisa mudar.

Desde então, a sustentabilidade tem unificado sonhos e expectativas diversas, alimentando o desejo muitas vezes sincero daquelas pessoas preocupadas em criar condições para um ambiente melhor no presente e para o futuro. Embora a trajetória não seja fácil, nem linear, pouco a pouco os diferentes anseios vêm se encontrando e se identificando em valores comuns, como a necessidade de preservação da vida e do planeta, o respeito às condições humanas em termos sociais e o entendimento de que deve haver um modelo de desenvolvimento mais justo entre as diferentes organizações.

Já em meados do século XX, inclusive com a criação de importantes iniciativas, como a Organização das Nações Unidas (ONU), a sustentabilidade entra em uma curva de crescimento com debates que passaram a sustentar um discurso para a estruturação desse conceito de forma mais consistente, criando espaço para embasar essa trajetória na sociedade civil e sendo, aos poucos, também incorporada pelas organizações.

Nesse movimento, uma parte da sociedade que se beneficiou foi o terceiro setor, ao reunir iniciativas civis de pessoas também interessadas em contribuir voluntariamente para criar e implementar meios de atingir objetivos coletivos. Nessa trajetória, o terceiro setor tem se envolvido, em escala mundial, e também, no Brasil, com as mais diferentes questões sociais, econômicas, políticas, ambientais, culturais, entre outras, em múltiplos formatos.

Em um outro movimento, às vezes convergente, e outras vezes não, a comunicação tem se destacado como um fenômeno inicialmente espontâneo e, pouco a pouco, cada vez mais profissionalizado, sendo pesquisado como uma ciência e incorporado como suporte, instrumental e estratégico, para a consecução das metas organizacionais.

Enquanto fenômeno pragmático, a comunicação tem servido aos interesses aos quais é aplicada; enquanto ciência, a comunicação tem sido objeto de estudo, muitas vezes em uma perspectiva crítica, que lhe confere uma reflexão própria para o resgate de atribuições de cunho mais social e coletivo. Então, por que não envolver essas duas vertentes em um estudo? E entender como a comunicação pode ser efetiva para a prática organizacional, mas, também, estratégica quando vista como ciência? E somar a isso os demais movimentos descritos, como a sustentabilidade e o terceiro setor?

Nasce assim esta pesquisa inédita: “Comunicação para a sustentabilidade em organizações do terceiro setor”. Uma abordagem única, desenvolvida com o objetivo de pesquisar e analisar como a comunicação organizacional é desenvolvida no terceiro setor e quais seriam os impactos das ações dessas organizações direcionadas à sustentabilidade para o benefício da sociedade.

Partindo para os objetivos específicos, estão: analisar as práticas de comunicação e sustentabilidade adotadas pelas organizações no terceiro setor; verificar se a comunicação no terceiro setor tem contribuído para aumentar a consciência sobre a importância da sustentabilidade; buscar aportes teóricos para uma base conceitual da comunicação para a sustentabilidade e fundamentos para ampliar a sustentação da conceituação desse processo; apurar a incorporação do conceito de sustentabilidade nas organizações pesquisadas e contribuir para gerar mais consciência social com uma comunicação estratégica.

Para tanto, os procedimentos metodológicos envolveram processos científicos que fundamentam o percurso do processo de pesquisa com diferentes métodos de coletas de dados em realidades distintas e envolvendo uma abordagem quantitativa e qualitativa. O trabalho foi iniciado com a pesquisa quantitativa com aplicação de um questionário online disponibilizado para todas as organizações do terceiro setor que atuam com sustentabilidade cadastradas em dois bancos de dados de âmbito nacional.

Sendo assim, o questionário foi estruturado em quatro partes: (1) Identificação, (2) Composição, (3) Gestão, (4) Mensuração. Como a pesquisa quis entregar uma visão nacional sobre estas práticas, o questionário foi enviado para organizações de todo o Brasil. A aplicação do questionário foi feita entre 12/3/2017 e 28/6/2017, somando uma amostra de 218 organizações (13,65% das 1.597 que receberam o questionário). Para aumentar a quantidade e qualidade das respostas, foram desenvolvidos controles de campo detalhados posteriormente.

Para complementar a pesquisa quantitativa, a pesquisa qualitativa foi realizada por meio de entrevistas em profundidade com especialistas e gestores de organizações de referência envolvidos diretamente com a temática. Esta opção decorreu do fato de a entrevista em profundidade ser oportuna para que uma realidade seja compreendida a partir da fonte selecionada. Assim, um roteiro básico foi criado para direcionar as entrevistas. Em termos de técnica de coleta, a gravação foi realizada em todas as nas entrevistas presencias e por telefone. Em alguns casos, as respostas foram enviadas por e-mail a pedido dos entrevistados.

Para responder às questões como foco em comunicação, os entrevistados foram os seguintes: Afra Balazina (SOS Mata Atlântica), Bruno Weis (Instituto Socioambiental), Mariana Moraes (Grupo de Institutos Fundações e Empresas), Mauricio Bianco (Conservação Internacional), Rejane Romano (Instituto Ethos) e Renato de Paiva Guimarães (Greenpeace).

Já as questões como foco em sustentabilidade foram respondidas pelos seguintes entrevistados: Denise Hamú (ONU), Enrique Leff (palestrante, escritor, pesquisador e professor universitário), Fernando Almeida (engenheiro, escritor, consultor, conferencista e pesquisador), Leonardo Boff (teólogo, escritor, ativista ambiental e dos direitos humanos), Oded Grajew (Instituto Ethos e Oxfam Brasil) e Pedro Jacobi (USP).

Com o desenvolvimento da pesquisa, foi possível mapear as diferentes variáveis envolvidas nesse movimento de comunicação para a sustentabilidade no terceiro setor, com as particularidades de cada área. As variáveis indicadas nesta tese foram organizadas da forma mais didática possível para esclarecer que a comunicação, quando analisada em fluxo, está sujeita a diferentes interferências. Quando se trata de comunicação para a sustentabilidade, as especificidades

aumentam, tornando-se mais complexas ao envolvermos nesse processo as organizações do terceiro setor.

Deste modo, a proposta é que a comunicação para a sustentabilidade em organizações do terceiro setor seja compreendida a partir de um processo que envolve os seguintes elementos: níveis; abordagem; transdisciplinaridade; liderança; códigos; meios, canais e formatos; linguagem; sentidos; frequência cerebral; públicos de interesse; repertório; perfil do gestor; prazo; escala de mudança; recursos envolvidos; percurso; abrangência; e frequência.

Objeto de pesquisa, justificativa e objetivos

Assunto e objeto de pesquisa

O objeto desta pesquisa é o mapeamento das variáveis no processo da comunicação para a sustentabilidade em organizações do terceiro setor. Dessa forma, a perspectiva foi trabalhar os potenciais da comunicação para gerar mudanças, principalmente em organizações que envolvam seus públicos em campanhas bem-sucedidas direcionadas para a sustentabilidade.

A proposição deste conteúdo parte do entendimento de que a sociedade tem condições para se tornar mais justa e causar menos impacto ao meio ambiente com a prática da sustentabilidade, destacando que a comunicação oferece recursos essenciais para que isso ocorra.

O ponto de partida é a observação feita por Kunsch (2009a), que discute o potencial da comunicação diante da assimilação do conceito de sustentabilidade e da sua importância.

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

Com um modelo sistematizado de comunicação para a sustentabilidade, torna-se possível ampliar o conhecimento dos profissionais da área e demais cidadãos

sobre como atender às aspirações do presente e manter condições sustentáveis para o futuro. Essa afirmação está alinhada com o propósito do terceiro setor, que reúne entidades ou associações que atuam na execução de atividades de utilidade pública. Estas organizações apresentam gerenciamento próprio e buscam promover, em diferentes áreas, a melhoria na qualidade da vida das pessoas. São exemplos as Organizações Não Governamentais (ONGs) e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs).

Considera-se ainda a existência de uma lacuna entre as organizações do terceiro setor envolvidas com a temática e o entendimento de que mudanças de comportamento e atitude podem ser ampliadas com o engajamento dos envolvidos. A proposta é apresentar um olhar transdisciplinar por meio da compreensão das convergências entre comunicação organizacional, sustentabilidade e terceiro setor, apresentando um quadro teórico de referência fundamentado em recentes e relevantes pesquisas sobre os temas.

Hipóteses

- A comunicação organizacional pode ser estratégica para fomentar o desenvolvimento de práticas sustentáveis na sociedade;
- A comunicação organizacional reúne técnicas que podem engajar públicos em ações sociais e ambientais;
- As organizações do terceiro setor desenvolvem ações de comunicação mais direcionadas para a divulgação das suas atividades e pouco para o desenvolvimento da sustentabilidade;
- O terceiro setor reúne organizações que possuem recursos limitados e uma estrutura pouco desenvolvida de comunicação organizacional.

Justificativa

Esta pesquisa dá continuidade aos estudos apresentados na dissertação de mestrado “O perfil do gestor de comunicação para a sustentabilidade nas organizações”, defendida nesta mesma Escola em 2012. Naquele momento, a pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de identificar o perfil do gestor de comunicação que contribui para o desenvolvimento da sustentabilidade nas organizações e analisar a formação recebida pelos egressos dos cursos de

Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas das instituições de ensino superior localizadas no Estado de São Paulo.

Além disso, o trabalho justifica-se para reforçar as pesquisas brasileiras sobre comunicação organizacional em uma perspectiva transformadora. Diante da necessidade de se atender aos apelos sustentáveis, e do posicionamento estratégico dado aos comunicadores nesta tarefa, a relevância de pesquisas que estabeleçam convergências entre comunicação e sustentabilidade é essencial para a qualidade de vida das pessoas e preservação da natureza.

No ambiente organizacional, a adoção de uma filosofia sustentável tem sido justificada diante dos impactos ambientais que estas causam e do relacionamento entre sociedade e os públicos envolvidos. O terceiro setor tem contribuído e apresenta potencial para aperfeiçoar sua atuação a partir de pesquisas criteriosas sobre a sua área de atuação. Nesse sentido, o relacionamento entre comunicação e sustentabilidade, sobretudo em ambientes organizacionais, tem recebido merecida atenção. Assim, a necessidade de desenvolver mais pesquisas relacionadas ao tema é mais uma motivação para a proposição deste estudo em nível de doutorado.

Acredita-se, ainda, na importância do resgate da função social da comunicação, ciência essencial para criar mecanismos de interação entre públicos para fins coletivos. Nessa perspectiva, que deve avançar em seu alcance e amadurecimento, o comunicador deve ser envolvido na tarefa estratégica de contribuir para a construção de uma sociedade mais digna e justa.

É relevante ainda destacar que esta pesquisa está atenta à necessidade de sistematizar de forma científica mais contribuições da comunicação no ambiente do terceiro setor, que apresenta ainda espaço extenso de desenvolvimento, direcionado à criação de mecanismos de engajamento de públicos em causas sustentáveis.

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

Cabe destacar que este pesquisador teve a oportunidade de atuar em projetos de comunicação e sustentabilidade. Uma das experiências ocorreu como consultor

associado da Ideia Sustentável, consultoria em sustentabilidade empresarial que realiza palestras, workshops e produz conteúdo para diversas organizações, tendo como missão desenvolver uma nova geração de líderes e inserir a sustentabilidade no *core business* das organizações para que sejam mais éticos, transparentes, íntegros, responsáveis e respeitosos em relação às pessoas e ao meio ambiente.

Experiência complementar ocorreu quando este pesquisador atuou como editor de publicações na Lead, agência de comunicação fundada há vinte anos e reconhecida por sua atuação na comunicação de empresas e organizações sustentáveis. Na ocasião, este profissional foi responsável, em 2014, pela redação do Relatório de Sustentabilidade da Allianz Brasil, do Relatório de Atividades da Fundação Cásper Líbero e do Relatório de Atividades da Fundação Espaço Eco.

Diante da complexidade dos desafios, decisões embasadas cientificamente podem contribuir para a transformação das organizações. É neste cenário que o comunicador deve saber como atuar, pois, este é o profissional que tem a oportunidade de assumir o desenvolvimento da sustentabilidade nas organizações, contribuindo para este avanço também na sociedade.

Objetivos

Gerais

Pesquisar e analisar como a comunicação organizacional é desenvolvida no terceiro setor e quais seriam os impactos das ações dessas organizações direcionadas à sustentabilidade para o benefício da sociedade.

Específicos

- Analisar as práticas de comunicação e sustentabilidade adotadas pelas organizações no terceiro setor.
- Verificar se a comunicação no terceiro setor tem contribuído para aumentar a consciência sobre a importância da sustentabilidade.
- Buscar aportes teóricos para uma base conceitual da comunicação para a sustentabilidade e fundamentos para ampliar a sustentação da conceituação desse processo.

- Apurar a incorporação do conceito de sustentabilidade nas organizações pesquisadas e contribuir para gerar mais consciência social com uma comunicação estratégica.

Delimitação do problema

Nesta pesquisa a perspectiva foi utilizar os potenciais da comunicação para a geração de mudanças, o que deve ser conseguido por organizações que engajem seus públicos em campanhas bem-sucedidas para a sustentabilidade. Essas atribuições têm origem no resgate da função social da área, o que ocorre a partir do conhecimento sobre o tema e uma ampla visão dos canais de divulgação e dos públicos participantes em uma perspectiva unificada de teoria e prática.

O problema inicial é a percepção de que as organizações do terceiro setor no Brasil, apesar de todos os avanços, carecem de equipes profissionais de comunicação. Este cenário é mais evidente em estruturas de pequeno e médio porte, o que impede que as próprias organizações atuem de forma mais estratégica para a manutenção das suas operações e a consecução das metas organizacionais.

De forma complementar, a própria comunicação também precisava de uma pesquisa mais aprofundada sobre como conceituar e operacionalizar sua atuação para a sustentabilidade. Finalmente, também foi identificado como problema inicial a ausência de clareza sobre as variáveis envolvidas em um processo efetivo de comunicação para a sustentabilidade no terceiro setor, o que impedia os pesquisadores e os profissionais da área de ter um olhar ao mesmo tempo científico e pragmático sobre todos os elementos envolvidos nesse fluxo para a criação de mensagens que ampliem os resultados planejados.

Questões de pesquisa

(1) A comunicação organizacional pode ser estratégica para fomentar o desenvolvimento de práticas sustentáveis na sociedade?

(2) As organizações do terceiro setor desenvolvem ações de comunicação muito mais de divulgação do que na promoção para a sustentabilidade?

(3) As organizações do terceiro setor possuem uma estrutura limitada de comunicação para a sustentabilidade?

(4) Por que envolver a comunicação para desenvolver ações direcionadas para práticas sustentáveis?

(5) Como direcionar a comunicação para o engajamento do público em ações sustentáveis?

(6) Quem é o profissional responsável por desenvolver ações e campanhas de comunicação para práticas sustentáveis?

(7) Quais recursos profissionais devem ser utilizados para desenvolver as ações de comunicação para a sustentabilidade?

(8) Quais benefícios sociais e ambientais as ações de comunicação e sustentabilidade podem gerar para a sociedade e como mensurar os resultados?

Referencial teórico

Esta tese de doutorado está fundamentada nos seguintes eixos temáticos: comunicação organizacional, sustentabilidade e terceiro setor. O ponto de partida é a comunicação organizacional, seguida de um capítulo focado exclusivamente na questão da sustentabilidade e de uma revisão dos estudos sobre comunicação para a sustentabilidade. Na sequência, o último eixo temático é sobre o terceiro setor para completar a fundamentação teórica desta pesquisa.

Em termos de comunicação organizacional optou-se, para fins deste trabalho, por apresentar um retrato panorâmico sobre a área. Muitos outros recortes já foram feitos, cada um para ocasiões específicas sendo que, neste caso, entende-se que o recorte mais amplo atende à necessidade de embasar a pesquisa e situar o leitor na realidade brasileira da comunicação organizacional.

Diante da contextualização, este eixo temático foi fundamentado em Margarida M. Krohling Kunsch (2016, 2010, 2014, 2009a, 2009b, 2009c, 2007a, 2007b, 2003), Gaudêncio Torquato (2011, 2009), Wilson da Costa Bueno (2015, 2009), Rudimar Baldissera (2009a, 2009b, 2001) e Cicilia M. Krohling Peruzzo (2011, 2002).

Sobre a sustentabilidade destaca-se uma ampla pluralidade conceitual e vertentes diversas de compreensão sobre o tema. Para esta pesquisa, foram utilizados estudiosos brasileiros e estrangeiros com estudos consolidados na área e compreendem a interface necessária que ela estabelece tanto com a comunicação quanto com o terceiro setor. É o caso de Fernando Almeida (2007), Leonardo Boff

(2013, 2012), Moacir Gadotti (2002), John Elkington (2001), Ignacy Sachs (2007, 2004) e Enrique Leff (2009).

Sobre o terceiro setor identificou-se também avanços em termos de estudos nos últimos anos. Para tanto os autores indicados a seguir embasaram o referencial teórico desta pesquisa. São os seguintes autores e obras: Rosa Maria Fischer (2002), Simone de Castro Tavares Coelho (2000), Andrés Pablo Falconer e Rosa Maria Fischer (1998), Rubem César Fernandes (1995), Andrés Pablo Falconer (1999), Lester M. Salamon e Helmut K. Anheier (1997), Antônio Carlos Carneiro de Albuquerque (2006), Maria Izilda Santos de Matos (2005), Maiso Dias Alves Júnior (2008), Débora Nacif de Carvalho (2006) e Oded Grajew (2017).

Procedimentos metodológicos

Os procedimentos metodológicos detalhados a seguir reúnem processos, cientificamente desenvolvidos, que fundamentam o percurso do processo de pesquisa. A linha de raciocínio congrega diferentes métodos de coletas de dados em realidades distintas, contemplando as questões de pesquisas e os objetivos gerais e específicos. Nesse sentido, a pesquisa será desenvolvida com base em recursos da abordagem qualitativa e quantitativa.

Os métodos de investigação se classificam como quantitativos e qualitativos por apresentarem características contrastantes quanto à forma e ênfase, entretanto não são excludentes. Esta classificação não significa que se deva optar por um ou outro. O pesquisador pode, ao desenvolver o seu estudo, utilizar os dois, usufruindo, por um lado, da vantagem de poder explicitar todos os passos da pesquisa e, por outro, da oportunidade de prevenir a interferência de sua subjetividade nas conclusões obtidas (NEVES, 1996, p. 101).

Pesquisa quantitativa

O trabalho foi iniciado com a pesquisa quantitativa para fornecer uma visão mais ampla sobre ações de comunicação desenvolvidas por organizações de diferentes portes, estruturas e áreas de atuação. Da mesma forma, foi utilizada para apurar mais informações sobre os impactos gerados no público pelas ações de comunicação das organizações do terceiro setor. Este tipo de pesquisa considera possibilidades de quantificações, o que significa traduzir em números opiniões e

informações para classificá-las e analisá-las com o uso de recursos e de técnicas estatísticas.

Está relacionada aos postulados teóricos da matriz positivista, cujo paradigma analisa a realidade e o processo de conhecimento com o uso de técnicas que buscam a objetividade através de uma lógica formal com neutralidade no processo de investigação: a realidade é exterior ao indivíduo e a apreensão dos fenômenos é feita de forma fragmentada (BAPTISTA, 2013, p. 32).

A pesquisa quantitativa mede, conta e estabelecer relações. Neste estudo adotou-se a pesquisa de levantamento. As técnicas na pesquisa empírica quantitativa podem ser definidas em duas vertentes: aquela em que a pesquisa é aplicada por meio de um entrevistador, e aquela em que o próprio entrevistado responde à pesquisa.

A elaboração de uma pesquisa quantitativa revela quantas pessoas de uma determinada população compartilham de uma característica ou um grupo de características, sendo especialmente planejada para gerar medidas precisas e confiáveis. A pesquisa quantitativa é apropriada para medir opiniões, atitudes e preferências. Também deve ser usado para determinar o perfil de um grupo de pessoas, baseando-se em características em comum. Por meio de técnicas estatísticas, ela pode criar modelos capazes de identificar opiniões ou comportamentos.

Seguindo ensinamentos de Richardson (1989), este tipo de pesquisa envolve o emprego da quantificação das mais simples às mais complexas, para o tratamento estatístico. O diferencial é garantir a precisão dos trabalhos realizados, conduzindo a um resultado com poucas chances de distorções.

De forma geral, os estudos de campo quantitativos são conduzidos por um modelo de pesquisa em que o pesquisador parte de quadros conceituais de referência estruturados, a partir dos quais formula hipóteses sobre os fenômenos e situações que quer estudar. A coleta de dados enfatizou números (ou informações conversíveis em números) que permitiram verificar a ocorrência ou não das questões iniciais e, então, a aceitação, ou não, das hipóteses.

Richardson (1989) revela ainda que este método é, frequentemente, aplicado em estudos descritivos, que se propõem investigar e descobrir

características de um determinado fenômeno.

No planejamento deste tipo de estudo, o primeiro passo foi a identificação das variáveis específicas mais importantes para, assim, explicar as complexas características de um problema. Embora muitos experimentos em Ciências Sociais estejam limitados pelas características dos sujeitos, pelo instrumento de avaliação empregado e outros elementos, como disposição de pessoas e tempo para responder, o que poderia implicar grave incorreção é a eventual tendência dos profissionais em fazer generalizações, com base nos resultados dos experimentos.

Os dados foram analisados com apoio da estatística ou de outras técnicas matemáticas. Também, os tradicionais levantamentos de dados são o exemplo clássico do estudo de campo quantitativo (Popper, 1972).

Ainda, entre os tipos de estudos quantitativos, segundo Diehl (2004) pode-se citar os de correlação de variáveis ou descritivos (os quais, por meio de técnicas estatísticas, procuram explicar seu grau de relação e o modo como estão operando), os estudos comparativos causais (em que o pesquisador parte dos efeitos observados para descobrir seus antecedentes) e os estudos experimentais (que proporcionam meios para testar hipóteses).

A coleta de dados foi realizada com questionários que revelaram variáveis distintas e relevantes para a pesquisa, geralmente apresentado em quadros e gráficos.

Instrumento

O questionário foi o instrumento escolhido para a coleta de dados da pesquisa quantitativa, tendo como base fundamental o referencial teórico-metodológico decorrente da pesquisa bibliográfica apresentada e, como parâmetros centrais, os objetivos previamente apresentados. O questionário, com a maioria das perguntas fechadas, foi disponibilizado no formato *online* e desenvolvido com a utilização da versão paga do SurveyMonkey, especializado na elaboração de pesquisas pela internet e utilizado por diversas instituições de pesquisa científica, com sigilo dos resultados e privacidade dos respondentes. Para o encaminhamento do questionário à amostra adotada, foi elaborada carta com envio por e-mail e apresentação dos objetivos de pesquisa. Todos os contatados foram convidados a responder ao questionário, indicado em link específico do sistema SurveyMonkey. Além da carta e

do acesso ao questionário, também foram disponibilizados os contatos do pesquisador para que os respondentes pudessem entrar em contato no caso de dúvidas.

Elaboração do questionário

Para a elaboração do questionário e posterior discussão dos resultados, foram realizadas reuniões de orientação embasadas no referencial teórico adotado e na proposição do conteúdo e do formato das questões. Como resultado, o questionário foi estruturado em quatro partes: (1) Identificação, (2) Composição, (3) Gestão, (4) Mensuração, conforme Apêndice 1.

A aplicação de um questionário para organizações do terceiro setor que atuam com sustentabilidade teve o objetivo de apurar as práticas mais recentes e inovadoras de comunicação para a sustentabilidade. Como a pesquisa pretendeu ter uma visão nacional sobre estas práticas, aliando elementos de pesquisa qualitativa e quantitativa, o questionário foi enviado para organizações de todo o País.

Do ponto de vista metodológico, o questionário é o instrumento perfeitamente adequado às Ciências da Comunicação e essencial para obter do público consultado os melhores dados de análise. A aplicação do questionário foi realizada mediante um planejamento com estratégias e objetivos previamente estabelecidos. Junto com o questionário, a pessoa recebeu um e-mail explicando a natureza da pesquisa e sua relevância.

Como método quantitativo, a pesquisa de opinião ou *survey*, como também é conhecida, possibilita a coleta de vasta quantidade de dados originados de grande número de entrevistados. Dentre seus aspectos positivos, podem-se destacar [...] a viabilidade de realização de análises estatísticas de variáveis como dados sociodemográficos, de atitude, dentre outras (NOVELLI, 2006, p. 164).

A aplicação dos roteiros foi realizada mediante um planejamento com estratégias e objetivos previamente estabelecidos.

É importante que seja definido um plano detalhado das etapas que envolverão a realização da pesquisa de opinião. Nesse planejamento são identificadas as estratégias a serem adotadas, a fim de que os objetivos sejam alcançados. O planejamento visa assegurar níveis de consistência interna ao processo, a fim de possibilitar o alcance dos

objetivos pretendidos e evitar incoerências que possam comprometer os resultados obtidos (NOVELLI, 2006, p. 165).

O questionário escolhido para a coleta de dados teve como base o referencial teórico e metodológico decorrente da pesquisa bibliográfica realizada e esteve alinhado com os objetivos do projeto de pesquisa. Neste caso, foi utilizada a técnica de entrevistas estruturadas de autopreenchimento, por meio de questionário *online* do sistema SurveyMonkey, via internet. O conteúdo foi enviado aos respondentes por e-mail. O objetivo foi, diante da multiplicidade de definições sobre sustentabilidade, reunir organizações do terceiro setor que atuam em diferentes áreas.

Aplicação do questionário

A aplicação do questionário foi feita entre 12/3/2017 e 28/6/2017, somando uma amostra total de 218 organizações (13,65% das 1.597 que receberam o questionário), sendo que 149 das respostas foram completadas após estímulo dos controles de campo e 69 a partir do contato feito por e-mail. Detalhadamente, os totais de respostas em cada mês estão indicados a seguir: 37 em março, 44 em abril, 84 em maio e 53 em junho.

Controles de campo

Para aumentar a quantidade e qualidade das respostas, foram desenvolvidos controles de campo com base nas seguintes etapas: (1) envio e recebimento, com o controle de eventuais devoluções; (2) controle das respostas recebidas; (3) novo envio (repique) para estimular a participação na pesquisa para aqueles que não responderam; (4) considerando que não havia sido obtida a amostra desejada, começou a ser feito contato telefônico com os não participantes, sugerindo sua participação no estudo.

Destaca-se a imensa dificuldade para a obtenção do retorno dos questionários preenchidos. Houve um esforço concentrado para se conseguir o maior número possível de respostas, o que foi possibilitado pela contratação da prestação de serviços de duas profissionais treinadas para realizar o *Follow Up*. Neste caso, contatos diários realizados e todas as organizações consideradas válidas para a pesquisa foram acionadas por e-mail e por telefone. Considera-se que o número

obtido seja representativo da amostra trabalhada com base em um universo já mencionado.

Análise dos resultados obtidos

A análise foi realizada a partir dos dados obtidos com as 218 organizações que responderam ao questionário. Trata-se de uma análise descritiva centrada nos resultados obtidos com as questões levantadas nas quatro partes que compuseram o questionário: (1) Identificação; (2) Composição; (3) Gestão; (4) Mensuração.

Pesquisa qualitativa

Para complementar a pesquisa quantitativa, foi realizada uma pesquisa qualitativa sobre o tema por meio de entrevistas em profundidade com especialistas e gestores de organizações de referência envolvidos diretamente com a temática. Neste sentido Silva e Menezes (2005) definem o que é pesquisa qualitativa da maneira indicada a seguir.

A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e atribuição de significados são básicos no processo qualitativo. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem (SILVA; MENEZES, 2005, p. 20).

A pesquisa qualitativa deve ser usada para entender as ações e opiniões de determinadas pessoas. Esse tipo de pesquisa fornece um processo a partir do qual as principais questões são identificadas e perguntas são formuladas, descobrindo o que importa para os entrevistados e porquê. Com esse objetivo, foi importante trabalhar com uma amostra heterogênea de pessoas, pois ela revelou áreas de consenso e contrariedades nos padrões de respostas.

Esta pesquisa qualitativa não foi projetada para coletar resultados quantificáveis, sendo que os dados qualitativos consistem em descrições detalhadas de situações, eventos, pessoas, interações e comportamento com citações diretas das pessoas sobre experiências, atitudes, crenças e pensamentos.

Este método não emprega um instrumental estatístico como base na análise

de um problema, não pretendendo medir ou numerar categorias (Richardson, 1989). Para alguns, todos os estudos de campo são necessariamente qualitativos e, mais ainda, identificam-se com a observação participante.

Nesse sentido, podemos considerar que a pesquisa qualitativa trabalha, predominantemente, com informações não numéricas coletadas pelo pesquisador. Ou, então, que os números e as conclusões neles baseadas representam menor importância na análise. Dentro de tal conceito amplo, os dados qualitativos incluem também informações não expressas em palavras, tais como pinturas, fotografias, desenhos, filmes, vídeo tapes e até mesmo trilhas sonoras (Tesch, 1990).

Na pesquisa qualitativa existem alguns métodos mais apropriados para a coleta e a análise de dados, como entrevistas, observação participante, análise documental, estudos de caso, história de vida, entre outros. Mais do que destacar diversas técnicas, metodologias e instrumentos, é importante destacar as características básicas da pesquisa qualitativa. Sem pretender esgotá-las, pode-se dizer que incluem:

- a) foco na interpretação ao invés de na quantificação: geralmente, o pesquisador qualitativo está interessado na interpretação que os próprios participantes têm da situação sob estudo;
- b) ênfase na subjetividade ao invés de na objetividade: aceita-se que a busca de objetividade é um tanto quanto inadequada, já que o foco de interesse é justamente a perspectiva dos participantes;
- c) flexibilidade no processo de conduzir a pesquisa: o pesquisador trabalha com situações complexas que não permite a definição exata e a priori dos caminhos que a pesquisa irá seguir;
- d) orientação para o processo e não para o resultado: a ênfase está no entendimento e não num objetivo pré-determinado, como na pesquisa quantitativa;
- e) preocupação com o contexto, no sentido de que o comportamento das pessoas e a situação ligam-se intimamente na formação da experiência;
- f) reconhecimento do impacto do processo de pesquisa sobre a situação de pesquisa: admite-se que o pesquisador exerce influência sobre a situação de pesquisa e é por ela também influenciado (CASSEL; SYMON, 1994, p. 127).

Apesar da importância crescente, a pesquisa qualitativa ainda pode alcançar mais destaque. Existem ainda pesquisadores que a evitam em nome de uma pretensa neutralidade científica e de um rigor metodológico mais associado

com as ciências exatas. Suas principais vantagens estão alinhadas com as características indicadas a seguir: dados coletados preferencialmente nos contextos em que os fenômenos são construídos; a análise de dados desenvolvida, de preferência, no decorrer do processo de levantamento destes; estudos apresentados de forma descritiva, à luz dos significados dos próprios sujeitos e de outras referências; teoria construída por meio da análise dos dados empíricos; interação entre pesquisador e pesquisado é fundamental, razão pela qual o pesquisador precisa estar preparado, principalmente em técnicas comunicacionais; integração de dados qualitativos com dados quantitativos deve ser estimulada.

Instrumento

O enriquecimento do trabalho foi possível com a realização de entrevistas em profundidade com gestores de comunicação de organizações de referência e especialistas em sustentabilidade. A vantagem deste tipo de entrevista é que ela foi conduzida pelo entrevistado e ajustada pelo roteiro do pesquisador. A entrevista em profundidade é dinâmica e flexível, muito oportuna para que uma realidade seja compreendida a partir da fonte selecionada.

A lista de questões desse modelo tem origem no problema de pesquisa e busca tratar da amplitude do tema, apresentando cada pergunta da forma mais aberta possível. Ela conjuga a flexibilidade da questão não estruturada com um roteiro de controle. As questões, sua ordem, profundidade, forma de apresentação, dependem do entrevistador, mas a partir do conhecimento e disposição do entrevistado, da qualidade das respostas, das circunstâncias da entrevista (DUARTE, 2011, p. 62).

Tal opção decorreu do fato de que a entrevista em profundidade, além de dinâmica e flexível, é oportuna para que uma realidade seja compreendida a partir da fonte selecionada. Sobre o tipo de entrevista, a opção preferível foi a semiaberta, realizada por telefone, iniciando com algumas questões essenciais que podem ser aprofundadas a partir das respostas recebidas. No caso das entrevistas por e-mail, o tipo foi a entrevista em profundidade fechada pela impossibilidade de pedir complementação sobre determinado ponto específico.

Mais do que uma coleta de informações interativa baseada na consulta direta a informantes, a entrevista em profundidade pode ser um rico processo de aprendizagem, em que a experiência, visão de mundo e perspicácia do entrevistador afloram e colocam-se à disposição das reflexões, conhecimento e percepções do entrevistado (DUARTE, 2011, p. 81).

Uma visão próxima e complementar é apresentada por Augusto Triviños (1987), que define este tipo de entrevista como entrevista semiestruturada, a qual

[...] parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa (TRIVINOS, 1987, p. 146).

Um roteiro básico foi criado para direcionar as entrevistas, considerada a abordagem mais adequada para revelar o conhecimento dos especialistas e gestores selecionados.

Esse texto, limitado pelo espaço disponível e objetivo, trata da entrevista em profundidade, técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada. Entre as principais qualidades dessa abordagem está a flexibilidade de permitir ao informante definir os termos da resposta e ao entrevistador ajustar livremente as perguntas. Esse tipo de entrevista procura intensidade nas respostas, não-quantificação ou representação estatística (DUARTE, 2011, p. 62).

Do ponto de vista do tipo de entrevista, a opção implementada foi a semiaberta, que tem início com algumas questões essenciais que puderam ser aprofundadas a partir das respostas recebidas.

A lista de questões desse modelo tem origem no problema de pesquisa e busca tratar da amplitude do tema, apresentando cada pergunta da forma mais aberta possível. Ela conjuga a flexibilidade da questão não estruturada com um roteiro de controle. As questões, sua ordem, profundidade, forma de apresentação, dependem do entrevistador, mas a partir do conhecimento e disposição do entrevistado, da qualidade das respostas, das circunstâncias da entrevista (DUARTE, 2011, p. 66).

Técnicas de coletas de dados

Como técnica de coleta, a gravação foi realizada nas entrevistas presenciais e por telefone pela facilidade que oferece de registrar todo o diálogo, sendo que a transcrição foi produzida na sequência. Em alguns casos, as respostas foram enviadas por e-mail a pedido dos entrevistados. A meta de revelar práticas e modos de atuação que colaborassem para dar maior clareza à proposta desta tese foi atingida. De modo geral pode-se dizer que as questões abordaram todo o conteúdo proposto. Para concluir, as informações foram transpostas e analisadas.

Análise e interpretação dos dados

A análise e a interpretação dos dados estiveram apoiadas na metodologia da hermenêutica de profundidade proposta por Thompson (1995). Ele defende a interpretação como método e talvez o único modo de produzir conhecimento sobre a realidade social. Para tanto, foi necessário garantir um aspecto central à interpretação, sendo a hermenêutica da profundidade é uma orientação metodológica que direciona o uso das diversas técnicas de apreensão da realidade. Além disso, ela sugere uma série sistematizada de procedimentos que possibilitam a análise cultural pela interpretação do pesquisador, por meio das inter-relações de perspectivas que compõem os fenômenos sociais “combinados dentro de um movimento de pensamento coerente, que iluminará diferentes aspectos desses fenômenos multifacetados” (Thompson, 1995, p. 356).

A hermenêutica está alinhada com as premissas defendidas no referencial teórico, pois ela inscreve suas análises no âmbito da vida cotidiana e se preocupa com os modos pelos quais as formas simbólicas são interpretadas pelas pessoas que as produzem, cabendo ao pesquisador interpretar a interação dos sujeitos.

Um dos principais cuidados, indicado pelo autor, é a não limitação da análise das formas simbólicas, sempre as contextualizando às conjunturas social e histórica. Na comunicação organizacional, é necessário que haja uma atenção especial à análise de materiais institucionais. Thompson, neste sentido, defende que “muitas vezes as formas simbólicas são analisadas separadamente dos contextos em que elas são produzidas e recebidas pelas pessoas que rotineiramente dão sentido a essas formas e as integram a outros aspectos de suas

vidas” (Thompson, 1995, p. 364).

Para responder a esses desafios, o autor propõe a hermenêutica de profundidade constituída em um referencial metodológico amplo, abrangendo três fases principais: análise sócio-histórica, uma análise formal ou discursiva, e interpretação/reinterpretação. Assim, interpretar a partir da hermenêutica compreende partir do campo simbólico, expresso no discurso, para revelar as disputas incorporadas, em uma interpretação crítica do discurso.

As informações recolhidas nas entrevistas em profundidade foram articuladas para desenvolver uma narrativa. Para evitar acúmulo de informações, os resultados foram selecionados e sistematizados a partir de uma análise qualitativa, destacando os trechos mais relevantes das entrevistas.

Analisar implica separar o todo em partes e examinar a natureza, funções e relações de cada uma. Geralmente, a opção mais fácil e menos útil para a redação do relatório é organizar os resultados pela apresentação de cada unidade (...). O pesquisador, sem perder de vista os objetivos do trabalho, classifica as informações a partir de determinado critério, estabelecendo e organizando grupos de temas comuns, como que as agrupando em “caixas” separadas para se dedicar individual e profundamente a cada uma. Esta estrutura geral assume a forma de esquema de análise e cada conjunto (caixa) é chamado categoria, uma unidade de análise completa e única em si mesma (DUARTE, 2011, p. 78).

Para tornar a metodologia mais completa, categorias foram construídas e consolidadas no roteiro de perguntas.

Categorias são estruturas analíticas construídas pelo pesquisador que reúnem e organizam o conjunto de informações obtidas a partir do fracionamento e da classificação em temas autônomos, mas inter-relacionados. Em cada categoria, o pesquisador aborda determinado conjunto de respostas dos entrevistados, descrevendo, analisando, referindo à teoria, citando frases colhidas durante as entrevistas e a tornando um conjunto ao mesmo tempo autônomo e articulado (DUARTE, 2011, p. 79).

Duarte (2011) sugere que, para auxiliar na redação, haja uma introdução em cada categoria, para que seja definido e explicado o que será tratado, tendo ao fim um texto conclusivo. Entende-se assim que, além dos resultados obtidos e analisados, a pesquisa qualitativa encontra-se alinhada com a relevância do tema.

Para que a pesquisa estivesse integrada com a vertente quantitativa, as respostas dos questionários enviados para as organizações do terceiro setor foram analisadas. Isso foi feito com a visualização de um resumo dos seus dados, seguido pela exploração das respostas individuais, criação de gráficos dinâmicos, utilização de regras de filtros, comparação e exibição para segmentos específicos, além da apresentação e categorização de respostas.

Capítulo 1. Comunicação organizacional

Primeiro eixo temático desta tese, este capítulo trata da comunicação organizacional, compreendendo que esta temática no Brasil apresenta estrutura evoluída como resultado da dedicação de muitos pesquisadores, principalmente oriundos das universidades, com uma pluralidade de conceitos.

A comunicação organizacional é um campo de conhecimento consolidado no Brasil. Para além de uma visão fragmentada nas especializações, Margarida Kunsch (2003) propõe a comunicação organizacional integrada com uma sistematização ampla e pragmática que beneficia qualquer organização com uma comunicação instrumental, estratégica e humana.

Em abordagem complementar, o pesquisador Wilson Bueno (2009) incorpora o conceito de comunicação empresarial associado a uma conciliação entre os aspectos mercadológico e institucional. Segundo ele, a comunicação empresarial ou organizacional é compreendida como conjunto de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados por uma organização para estabelecer relações com seus públicos de interesse (Bueno, 2009).

Este mesmo autor destaca a importância da vertente estratégica da comunicação organizacional, o que demonstra o cenário da comunicação organizacional a respeito do estágio de desenvolvimento em que este campo profissional se encontra, facilitando o próprio planejamento para uma melhora nesse sentido. Gaudêncio Torquato (2011) relaciona o tema com as subáreas de jornalismo, relações públicas, publicidade e editoração, além de outros segmentos, como assessoria de imprensa, jornalismo empresarial, marketing cultural, entre outros.

Seguindo uma construção a partir da reflexão sobre a complexidade, Rudimar Baldissera (2009b) acredita que é equivocada a compreensão dos públicos como passivos e defende que a ideia de linearidade e unidade não dá conta de estruturas sociais e organizacionais complexas. O autor defende ainda que a organização seja vista como espaço de fluxos multidirecionais e heterogêneos. O autor indicado parte do paradigma da complexidade de Edgar Morin (2001) para explicar a comunicação organizacional como um processo de disputa de sentidos no âmbito das relações.

Sobre os desafios da área, alguns podem ser considerados diante dos atuais cenários social, ambiental e econômico: mensuração de resultados, customização de conteúdos e profissionalização da equipe. Esta compreensão assegura a criação de

condições mais favoráveis para o desenvolvimento da sustentabilidade nas organizações.

1.1 Surgimento e evolução

Com uma abordagem voltada ao desenvolvimento histórico, o texto de Margarida M. Krohling Kunsch (2009a, p. 64) revela os principais momentos de evolução da comunicação organizacional. A autora defende que o surgimento decorre dos primeiros estudos de diferentes campos do conhecimento, como administração, teoria das organizações, sociologia, psicologia, antropologia, linguística e teoria da comunicação.

Os primeiros estudos de comunicação organizacional foram realizados na década de 1940, nos Estados Unidos, período em que estiveram mais associados à comunicação de negócios e ao desenvolvimento industrial, como extensão do discurso corporativo.

Uma década depois (1950), a comunicação já assumia contornos mais precisos, ainda que unidirecional e hierarquizada, porém contemplando mais elementos, como habilidades comunicativas, eficácia dos meios de comunicação utilizados e estudos sobre as relações humanas.

De 1960 a 1980, a comunicação organizacional já passava a ser mais estudada. A visão instrumental era predominante (o que ocorre ainda hoje em vários casos), mas já havia a preocupação de pesquisadores com a sistematização do conhecimento e das práticas que vinham sendo desenvolvidas. A partir de então, mais precisamente na década de 1980, a comunicação organizacional tornou-se mais evidente e sofreu questionamentos, momento em que a convergência das pesquisas já realizadas e a capacidade de garantir soluções para os relacionamentos das organizações com seus públicos apresentaram à área um espaço maior de atuação, mais oportuno e importante às organizações.

Desde a década 2000, a comunicação organizacional passou a assumir uma configuração mais interdisciplinar, com maior foco nas teorias da comunicação e nas estratégias. Na primeira década do século XXI, passou a ser considerada um campo de perspectivas múltiplas e universal em sua abordagem, por seus métodos, suas teorias, seus âmbitos de pesquisa e seus postulados filosóficos (Kunsch, 2009a, p. 71).

Ainda do ponto de vista histórico, Gaudêncio Torquato (2009) enxerga um processo extenso. De acordo com o autor, os primórdios da comunicação organizacional contemplavam a produção de jornais empresariais na década de 1960, propondo a compreensão desta evolução histórica a partir de quatro conceitos.

O primeiro deles é o do jornalismo empresarial, presente nas décadas de 1970 e 1980 no Brasil, como um nicho especializado, no momento em que o mercado brasileiro começava a oferecer boas perspectivas (Torquato, 2009). O segundo conceito, seguindo a linha do pesquisador citado, é o da comunicação empresarial, estratégica e política. Foi a partir de então que houve uma evolução para uma vertente mais estratégica.

O posicionamento mais elevado do profissional caracterizou a década de 1990. Na verdade, ele tem sido um eficaz intérprete dos efeitos da globalização, principalmente no que se refere ao foco do discurso e à estratégia para conferir nitidez à identidade e à imagem organizacionais. O comunicador passou a ser um leitor agudo da necessidade de a empresa interagir estrategicamente com o meio ambiente e competir em um mercado aberto a novos conceitos e novas demandas (TORQUATO, 2009, p. 14).

Terceiro conceito na evolução histórica da comunicação organizacional, a comunicação governamental e política surgiu na década de 1980, em um momento de abertura política do Brasil com redemocratização e força no marketing político.

Quarto e último conceito, o da própria comunicação organizacional, demonstra a amplitude de atuação deste campo, adequado a todos os setores da sociedade. O momento foi de consolidação de seu espaço estratégico e de novos desafios. As mais recentes evidências demonstram que a comunicação é um processo de interação e de relacionamento, e não apenas uma ferramenta. Trata-se de uma mudança importante na visão organizacional, que altera a estrutura organizacional, para a qual a Comunicação pode oferecer estratégias, e não somente instrumentos – um dos grandes desafios atuais para os profissionais de comunicação.

Se considerada uma atuação estratégica por parte da Comunicação, é de se supor que inúmeras demandas e possibilidades são apresentadas à área.

A comunicação, agora assumida como estratégica, tem exigido das organizações uma nova postura e ela inclui, obrigatoriamente, o planejamento e, em decorrência, a construção de cenários, a

consolidação e o refinamento de conceitos e, portanto, a realização de pesquisas (BUENO, 2009, p. 251).

Há uma consolidação das estruturas de comunicação organizacional, que tem demonstrado cotidianamente suas atribuições e responsabilidades, por vezes instrumentais, por vezes estratégicas. No contexto do pós-modernismo, no entanto, novos desafios surgem e serão discutidos a seguir. Há muito espaço de atuação ainda para a comunicação organizacional, desde que esta seja praticada com proatividade e responsabilidade.

1.2 Principais conceitos e autores

Para além das atribuições de cada uma das habilitações da Comunicação Social, a comunicação organizacional integrada proposta por Kunsch (2003) propõe uma sistematização ampla para que qualquer organização possa ter uma comunicação completa. Segundo a autora, a visão integrada compreende a participação da Comunicação na gestão estratégica, no desenvolvimento econômico, social e ambiental da organização. As ações comunicativas em todos os níveis da organização devem ser utilizadas como incentivo ao diálogo, à participação e à interatividade.

Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência de diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o *mix*, o composto da comunicação organizacional (KUNSCH, 2003, p. 150).

A proposta de comunicação organizacional integrada da pesquisadora é a referência principal a partir do qual este estudo se desenvolve.

Figura 1: Comunicação organizacional integrada

Fonte: Kunsch (2009c)

Desta perspectiva, a comunicação administrativa está associada ao fluxo de informações dentro de uma organização e apresenta uma configuração mais voltada à transmissão de informações. Não tem a mesmas características ou o mesmo alcance da comunicação interna, mas é importante para expressar de modo direto e ágil decisões e novos posicionamentos da organização aos funcionários.

Com a comunicação interna já é diferente, e pode ser muito oportuna para a convergência com a sustentabilidade. A visão associada a este desempenho que se pretende destacar é a comunicação vista como relacionamento. Trata-se de uma abordagem mais ampla. A proposta é que esta visão pautar o planejamento da comunicação interna, o que converge com a responsabilidade das organizações frente aos seus funcionários de um tratamento mais humano e responsável.

Ainda, segundo Kunsch (2003), é oportuno destacar os “sete cês” associados ao verdadeiro papel da comunicação:

(...) estabelecer confiança; possibilitar a cocriação, por meio da participação do público receptor; contribuir para um clima favorável e propício no ambiente de trabalho; fazer as conexões com todas as

modalidades comunicacionais; envolver as pessoas para buscar um comprometimento consciente; celebrar e fazer as correções e os ajustes necessários; e comunicar sempre as ações e os programas que serão levados a efeito (KUNSCH, 2003, p. 162).

O terceiro composto da comunicação integrada é a comunicação institucional, mais relacionada à projeção que a organização planeja ter de si mesma. Suas ações requerem um discurso alinhado e atualizado com as expectativas de seus públicos e é muitas vezes utilizada em momentos de crise para que a identidade organizacional seja reforçada.

Sua função justifica-se na medida em que a organização pretende ser vista de determinado modo (preferencialmente planejado), e tais características é o que compõem a essência do conteúdo das ações institucionais da organização. São exemplos da comunicação institucional: as relações públicas, o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, a publicidade institucional, a identidade, o marketing social, o marketing cultural e a editoração multimídia (KUNSCH, 2003, p. 166).

Já a comunicação mercadológica, quarta vertente da comunicação organizacional integrada, tem um objetivo voltado à divulgação publicitária de produtos ou serviços. Sua função prioritária é a de servir aos planos de desenvolvimento financeiro do marketing.

A comunicação mercadológica ou de marketing se encarrega, portanto, de todas as manifestações simbólicas de um *mix* integrado de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor e os públicos-alvos estabelecidos pela área de marketing (KUNSCH, 2003, p. 164).

Além destes, outras abordagens também se destacam no Brasil. Podemos retomar Gaudêncio Torquato, que relaciona a comunicação organizacional com as habilitações da Comunicação Social (jornalismo, relações públicas, publicidade e editoração), além de outros elementos, como assessoria de imprensa, jornalismo empresarial, marketing cultural, entre outros.

Nas organizações, a comunicação é usada de diversas formas. Desenvolve-se, de um lado, um conjunto de comunicações técnicas, instrumentais, burocráticas e normativas. E, em paralelo, ocorrem situações de comunicação expressiva, centrada nas capacidades,

habilidades, comportamentos e posturas das fontes. Esta humaniza, suaviza, coopta, agrada, diverte, converte, impacta, sensibiliza (TORQUATO, 2011, p. 7).

Wilson Bueno adota o conceito de comunicação empresarial associado a uma conciliação entre os aspectos mercadológico e institucional. Isso ocorre, pois, em muitos casos, a múltipla capacidade de atuação da comunicação organizacional pode, muitas vezes, não ser visualizada em todo o seu potencial, e o desenvolvimento de atividades corriqueiras e instrumentais pode predominar em algumas organizações.

Assim, entendemos Comunicação Empresarial ou Comunicação Organizacional como: Conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relações permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse (BUENO, 2009, p. 4).

Em uma perspectiva criada a partir da compreensão da complexidade, Rudimar Baldissera (2009b) defende que é equivocada a compreensão dos públicos como passivos, lembrando que a ideia de linearidade e unidade não dá conta de estruturas sociais e organizacionais complexas. O autor lembra ainda que é preciso que a organização seja vista como espaço de fluxos multidirecionais e heterogêneos.

Tem-se, então, que a comunicação organizacional se configura como o lugar e o meio para que a dispersão e a desordem simbólica se realizem como força que gera/regera a organização. Trata-se da arena para a manifestação das resistências, dos embates, dos confrontos que, no momento seguinte, em transações, negociações e disputas, se misturam, se associam para se constituírem em nova força que, agora, pode ser (re) organizadora (BALDISSERA, 2009b, p. 160).

Conforme descrito, são várias as abordagens conceituais sobre comunicação organizacional no Brasil. Todas são complementares e destacam determinados aspectos que consideram mais importantes. Para esta pesquisa, entende-se que as definições apresentadas acima contribuam para a compreensão deste conceito tão amplo quanto complexo.

1.3 Dimensões da comunicação organizacional

Em suas pesquisas mais recentes, Margarida Kunsch tem se dedicado a situar as organizações em um contexto mais amplo da sociedade, destacando a sua

relevância como elementos de estruturas globais e locais que influenciam o desenvolvimento socioeconômico, estando integradas à história e sendo parte da dinâmica da política e econômica.

Nesse sentido, entre toda a produção científica da pesquisadora citada, cabe destacar as atuais dinâmicas nas práticas organizacionais. Para tanto, Kunsch (2014) propõe uma análise fundamentada em quatro dimensões: instrumental, humana, cultural e estratégica. Essa compreensão oferece aos pesquisadores a clareza de observar o quanto a comunicação de cada organização tem sido requisitada, e com qual capacidade de atuação, estando detalhada a seguir, pois também se adequa à realidade estudada nesta pesquisa.

Instrumental

A dimensão instrumental está relacionada com tarefas mais rotineiras da comunicação, o que ocorre, ainda hoje, na maior parte das organizações, apesar de todo o avanço histórico da relevância da área observado.

Quando é instrumental, a comunicação organizacional é simplesmente utilizada pela administração para tarefas menos complexas e mais específicas. Não há, nessa dimensão, o desenvolvimento de muitas possibilidades e atribuições, sendo que uma equipe obediente e acrítica costuma ser suficiente para a execução das tarefas sem maior envolvimento ou proatividade.

A evolução histórica da comunicação organizacional revela que a tendência é de progresso da área, inclusive no terceiro setor, e que, em muitas organizações, a comunicação é ainda instrumental em decorrência do seu próprio período de evolução e desenvolvimento – o que pode mudar a partir de atuação qualificada e assertiva dos profissionais de comunicação.

Estratégica

Partindo para a dimensão estratégica, percebe-se que a comunicação neste patamar é uma das grandes possibilidades e um dos principais desafios da comunicação organizacional contemporânea, pois esse estágio também precisa envolver uma organização que compartilhe desta visão ou que esteja receptiva a aceitar investimentos necessários. Em grande parte das organizações, a estratégia da

comunicação ainda não está sendo abordada como necessária e o termo, muitas vezes, é usado sem a correta fundamentação teórica.

A atuação estratégica, do ponto de vista da comunicação, também significa o alinhamento com a identidade da organização e, de forma pragmática e exequível, agir de modo oportuno e essencial para o desenvolvimento dos objetivos e das metas organizacionais. Significa, na prática, que a comunicação demonstre que o investimento em seus profissionais e em suas ações é relevante e gera mais retorno que gasto, ainda que não sejam necessariamente só financeiro.

Ao estrategista não cabe uma função passiva, isto é, aceitar a configuração adotada pela estrutura do setor, como também as regras impostas e, sim, influenciar tal estrutura. Basta observar que, atualmente, uma das principais características das grandes organizações é o fato de se constituírem e instituírem em referências que lideram as decisões e mudanças em sua atividade, fixando as normas de conduta do setor, culminando por assumir o importante papel de agentes de transformações sociais. Sob esse prisma, o estrategista deve prever e articular os recursos comunicacionais necessários para garantir a circulação de informações selecionadas e fazer com que os públicos reconheçam sua empresa, instituindo-a identitariamente, como referência. Dessa maneira, consegue-se agregar valor à marca que, atualmente, é o principal diferencial mercadológico (BALDISSERA, 2001, p. 4).

Não é, naturalmente, uma tarefa fácil, inclusive é por isso que avaliar e mensurar os resultados da comunicação tem se tornado imperativo aos profissionais que desejam se diferenciar no mercado, em todos os setores. A comprovação dos resultados, de preferência com indicadores numéricos, é o que elimina dúvidas e desfaz contradições no momento em que a meta passa pelo estabelecimento de uma comunicação estratégica nas organizações.

Cultural

Seguindo a proposta de Margarida Kunsch (2014), outra dimensão da comunicação organizacional é a cultural, embasada na compreensão de que as organizações são formadas por pessoas com diferentes culturas. Esses indivíduos, quando se integram em grupos profissionais, se adaptam à cultura organizacional vigente e aos valores e princípios filosóficos predominantes.

Além disso, as organizações, por sua vez, estão localizadas em um determinado país, que tem uma cultura nacional, e também sofrem, ainda, interferências de uma cultura global da sociedade internacional. Dessa forma, a comunicação não opera isolada da cultura organizacional, nem está isenta da influência multicultural global.

Neste sentido defendo a necessidade de as organizações e, particularmente, os seus gestores da comunicação considerarem a dimensão cultural como parte integrante do planejamento, das ações comunicativas e dos processos de gestão participativa. Portanto, há que se considerar a dimensão cultural em sinergia com as demais dimensões da comunicação organizacional (KUNSCH, 2014, p. 55).

Cabe indicar ainda que o ambiente organizacional é vivenciado por pessoas que precisam ser valorizadas na prática comunicativa cotidiana, sem que sejam exploradas com o excesso de comunicação instrumental, tampouco cobradas em excesso por resultados financeiros. A disponibilização de canais de diálogo entre a diretoria e os demais profissionais de todas as organizações pode valorizar os repertórios de todos aqueles que atuam nas organizações e favorecer o engajamento para a criação de um ambiente mais justo e criativo.

Humana

Finalmente, a dimensão humana da comunicação é muito pouco desenvolvida nas organizações, porém diretamente responsável pela satisfação e o engajamento profissional. Aperfeiçoar a dimensão humana nas organizações é uma forma de criar condições para um ambiente mais solidário, o que também exige a ampliação dos diálogos e de mecanismos de participação coletiva.

Essa abordagem decorre da compreensão de que a troca de informações e o estabelecimento de relações afetivas, emotivas e até de cumplicidade é natural ao ser humano, o que pode ocorrer também de forma saudável nas organizações. Muitos conflitos associados à falta de engajamento dos funcionários podem estar na dificuldade de a organização motivar sua equipe, o que é reforçado quando não se estabelecem relações transparentes de diálogo.

Ao darmos ênfase à dimensão humana da comunicação organizacional, nosso principal propósito é defender a importância da comunicação humana

no âmbito organizacional, para melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, em um ambiente cada vez mais complexo, competitivo, e com cenários conflitantes e paradoxais diante das incertezas que caracterizam a sociedade global na era digital (KUNSCH, 2010, p. 49).

Uma compreensão sofisticada das perspectivas associadas à comunicação organizacional é a de Rudimar Baldissera (2009b), que parte do paradigma da complexidade de Edgar Morin para explicar como a comunicação organizacional insere-se no processo de disputa de sentidos das relações.

Isso vem evidenciar a necessidade de a organização, pelo prisma da complexidade, qualificar os processos de comunicação, para: escutar a alteridade, reconhecendo-a como valor; criar e/ou potencializar os espaços de fala/interação, manifestação livre; dar fluxo amplo e verdadeiro à comunicação; refletir sobre a própria identidade e realizar a autocrítica; possibilitar e estimular a participação da diversidade e dialogar, particularmente, com as manifestações de crítica; compreender os comportamentos como informações que precisam ser interpretadas simbolicamente; e interpretar as demais informações para retroalimentar o sistema organizacional, entre outros aspectos (BALDISSERA, 2009b, p. 163).

A compreensão da comunicação organizacional a partir da complexidade permite que uma perspectiva ainda mais diversa seja trabalhada, com a necessidade de uma atuação profissional atenta aos detalhes e constante capacidade de criação de condições para a humanização dos relacionamentos.

Ao destacar e priorizar a dimensão humana, quis ressaltar que as organizações, os gestores e os responsáveis pela comunicação não podem ficar presos apenas àquela visão pragmática e instrumental da comunicação. É preciso pensar nas pessoas com as quais lidamos, no dia a dia, nos ambientes interno e externo. Não é possível desconsiderar a comunicação humana e as múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações. Acredito que se trata de uma exigência dos novos tempos. A questão da subjetividade dos interlocutores sociais no ambiente organizacional precisa ser levada em conta. A produção comunicativa não deve ficar restrita à questão da técnica e das mídias. Uma meta constante deve ser a busca de uma maior coerência entre o discurso institucional e a prática cotidiana.

Redimensionar a visão da comunicação estratégica conservadora, vendo-a de uma forma mais holística, capaz de interpretar hermeneuticamente o mundo contemporâneo, foi também um dos propósitos, assim como incorporar a dimensão cultural como algo essencial nos processos comunicativos e nas inter-relações entre as pessoas (KUNSCH, 2016, p. 56).

Nesse sentido, os canais de comunicação organizacionais podem ser utilizados de modo para favorecer a troca de informações e experiências, mas, ainda assim, a relação interpessoal é a mais qualificada para aproximar as pessoas e criar espaço para o estabelecimento de relacionamentos mais produtivos e humanos.

1.4 Vertente estratégica

No momento histórico mais recente, na década de 1960, por exemplo, o planejamento esteve muito centralizado na alta administração. A década de 1980 já apresentou o uso do planejamento com outros instrumentos. A evolução gradativa possibilitou que a Comunicação se tornasse parte das tomadas de decisões, ligada também à gestão de relacionamentos e trabalhada como um processo planejado, integrado e monitorado.

Em momentos de mudanças recentes, com a revolução tecnológica nos meios de comunicação, com impacto na alteração nas formas de relacionamento entre as pessoas, a Comunicação tem assumido uma importância mais estratégica. A necessidade de pensar e administrar a comunicação organizacional com todos os públicos e a opinião pública faz parte do planejamento estratégico, direcionado para a excelência e eficácia da comunicação nas organizações. No âmbito público, no privado e no terceiro setor, os objetivos finais são diferentes, no entanto o planejamento e as ferramentas de comunicação são essenciais para direcionar cada organização para as suas finalidades.

Agora, para observar a estratégia, em seu conceito, é importante resgatar os estudos de Bueno (2009, p. 55), segundo quem estratégia é “a forma (arte?) de definir e aplicar recursos com o intuito de atingir objetivos previamente estabelecidos”.

Pode-se perceber que, ressalvadas honrosas exceções, a comunicação empresarial brasileira não atingiu ainda esse patamar. O planejamento em comunicação raramente é respaldado em cenários previamente desenhados; frequentemente vislumbra a organização individualmente, sem considerar a presença dos concorrentes; e apenas recentemente busca desenvolver metodologias que permitem avaliar, de modo consistente, os resultados de suas atividades (BUENO, 2009, p. 376).

Ainda assim, há razões para acreditar que essa situação deverá ser revertida nos próximos anos, não apenas porque está em curso um processo crescente e acelerado de capacitação dos gestores em Comunicação Empresarial, mas, em especial, porque, em um mercado competitivo e globalizado, não há mesmo espaço para improvisação (Bueno, 2009, p. 64).

Esse posicionamento mais estratégico também é observado por Torquato (2011), segundo quem, a partir da década de 1990, a sociedade passou a estar mais aparelhada e as organizações se fortaleceram, configurando um contexto mais propício para o desenvolvimento de uma comunicação mais eficiente e sofisticada.

O posicionamento mais elevado do profissional caracterizou a década de 90. Na verdade, ele tem sido um eficaz intérprete dos efeitos da globalização, principalmente no que se refere ao foco do discurso e à estratégia para conferir nitidez à identidade e à imagem organizacional. O comunicador passou a ser um leitor agudo da necessidade de a empresa interagir estrategicamente com o meio ambiente e competir em um mercado aberto a novos conceitos e demandas (TORQUATO, 2011, p. 8).

Reconfigurar a comunicação organizacional a partir do seu potencial transformador na contemporaneidade é um novo desafio para pesquisadores e gestores, com maior conscientização dos atores envolvidos, como governos, iniciativa privada e sociedade civil. Nesse sentido, esse argumento reforça a necessidade de um trabalho integrado alinhado com a nova conjuntura em que a comunicação para a ser estratégica, agregando valor às organizações e contribuindo para a divulgação das iniciativas de sustentabilidade das organizações.

Capítulo 2. Sustentabilidade

A discussão da sustentabilidade encontra-se presente em todos os setores da sociedade e apresenta-se como uma tendência contemporânea. Para fins desta tese, optou-se por discutir a princípio duas premissas. A primeira diz respeito à pluralidade de conceitos existentes, uma vez que as discussões sobre o tema são crescentes e têm ocorrido de forma ampla.

A segunda premissa é a das diferentes interfaces da sustentabilidade, sendo que a contextualização que será apresentada a seguir revela que a sustentabilidade carrega, historicamente, uma associação com diferentes áreas, como, por exemplo, agricultura, geografia, sociologia, engenharia, arquitetura, biologia, administração, entre tantas outras, e, também, com a comunicação. Este recorte é necessário para compreender a relação sistêmica que há quando a proposta é a de pensar na convergência desta pesquisa.

A compreensão deste conceito passa pela pluralidade conceitual que engloba propostas integradas e, por outro lado, fundamentos associados à lógica financeira. A multiplicidade de definições muitas vezes se apresenta de forma complementar ou contrastante. A proposta é encontrar pontos de convergência entre os pesquisadores da área e resgatar pesquisas e práticas mais evoluídas no desenvolvimento da comunicação para a sustentabilidade.

Outra característica é que a sustentabilidade estabelece interfaces com diversas áreas, como, por exemplo, agricultura, engenharia, arquitetura, biologia, administração, entre outras tantas e, também, com a comunicação. Uma das definições mais aceitas é proveniente do Relatório Brundtland, de 1987: “Desenvolvimento sustentável é aquele que atende as necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem às suas necessidades e aspirações”. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável são conceitos próximos, o que aponta a necessidade de abordar ambos.

Para esta pesquisa, a proposta é resgatar os autores que têm se destacado em termos de formulação conceitual, para que os significados mais adequados e relevantes sejam vistos como referência na área.

John Elkington é autor de uma das definições mais conhecidas. Com foco maior em organizações, publicou 16 livros e foi um dos primeiros a debater a responsabilidade social e ambiental em grandes organizações.

Outro autor importante é Ignacy Sachs, que acredita em uma combinação de crescimento econômico, aumento igualitário do bem-estar social e preservação ambiental. Sachs pesquisa a sustentabilidade há mais de trinta anos, e sua visão extrapola as definições comuns do conceito ao propor uma definição fundamentada na convergência entre economia, ecologia, antropologia cultural e ciência política.

É essencial indicar também a contribuição de Enrique Leff, ex-coordenador da Rede de Formação Ambiental para a América Latina e Caribe do Programa da ONU para o Meio Ambiente, que faz uma forte crítica ao atual sistema socioeconômico, responsável pelos males da humanidade, devido ao paradigma de consumo.

Nesta temática, um autor brasileiro bastante citado é Fernando Almeida, ex-presidente do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável, para quem a sobrevivência da sociedade depende de uma mudança do modelo de desenvolvimento. Em termos de soluções, o referido autor defende que a formulação de políticas deve envolver os três atores principais da sociedade (governo, empresas e sociedade civil). Nas organizações públicas, privadas ou do terceiro setor, observa-se um aumento da cobrança da sociedade por uma atuação mais responsável. Considerando a sustentabilidade como uma tendência, há uma ampla possibilidade para a incorporação de práticas organizacionais mais justas.

Uma visão mais holística é apresentada por Leonardo Boff (2012), para quem a definição do Relatório Brundtland é correta, porém limitada, visto que considera apenas o contexto do homem e não aborda as necessidades dos demais seres.

Deste modo existem atualmente três pontos de convergência entre a comunicação e a sustentabilidade: (1) a comunicação da sustentabilidade, (2) a sustentabilidade da comunicação, e (3) a comunicação para a sustentabilidade – instância mais complexa e transformadora, e tema desta pesquisa.

2.1 Histórico

Do ponto de vista do histórico da sustentabilidade, é oportuno dizer que, nas décadas de 1960 e 1970, insatisfações ligadas às questões ambientais se tornaram mais evidentes. Trata-se de um período repleto de contradições e permeado pela efervescência social de contestação das instituições estabelecidas para a busca de mais liberdade. As causas ambientais eram muito debatidas em determinados grupos, mas tratava-se de uma vertente mais específica em um momento em que causas

sociais, trabalhistas e econômicas também eram consideradas relevantes e urgentes. No entanto, Leonardo Boff revela que o conceito possui uma história de mais de 400 anos, que poucos conhecem.

Foi na Alemanha, em 1560, na Província da Saxônia, que irrompeu, pela primeira vez, a preocupação pelo uso racional das florestas, de forma que elas pudessem se regenerar e se manter permanentemente. Nesse contexto surgiu a palavra alemã *Nachhaltigkeit*, que significa “sustentabilidade” (BOFF, 2013, p. 32).

Segundo o autor, esse conceito se manteve ativo na Silvicultura (ciência dedicada ao estudo dos métodos naturais e artificiais de regenerar e melhorar os povoamentos florestais) até a década de 1970, quando o tema passou a ser mais amplamente debatido. Em 1972 foi realizado um evento que é considerado um marco deste histórico, ao contribuir para a expansão da ideia de desenvolvimento sustentável pelo mundo. Trata-se da “Conferência da ONU sobre Meio Ambiente Humano”, realizada em Estocolmo, na Suécia.

As discussões que começaram naquela época seguiram pela década de 1980, quando retomaram os ideais de proteção à natureza, quando o embate da Guerra Fria entrava em declínio. Nesse período, muitas expressões eram utilizadas na tentativa de definir a busca por mais equilíbrio com a natureza e condições sociais mais justas. Assim foi sendo reforçado o termo sustentabilidade, retomado por Lester Brown, fundador do Earth Policy Institute, e muitos outros termos continuaram a ser usados, e ainda hoje são, como desenvolvimento sustentável, por exemplo.

No percurso histórico, mais um importante marco ocorreu, em 1987, com a publicação do Relatório “Nosso Futuro Comum”, conhecido como Relatório Brundtland, pela Comissão Mundial para Meio Ambiente e Desenvolvimento. O documento sistematizou a essência do que muitos acreditavam, a de um desenvolvimento “capaz de permitir a satisfação das necessidades da geração presente sem comprometer a satisfação das necessidades e a sobrevivência das gerações futuras”. Presidida por Gro Brundtland, então primeira-ministra da Noruega, a Comissão Brundtland, tinha como objetivo estudar a relação entre o desenvolvimento econômico e a conservação do meio ambiente.

A partir de então, a discussão começou a adquirir contornos mais nítidos e pensadores passaram a assumir esta nova e promissora área de estudo. Foi em

decorrência desse movimento que foi realizada a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Eco 92), que culminou com a elaboração de documentos importantes, como a Declaração do Rio de Janeiro.

Desse momento em diante, a sustentabilidade e seus termos correlatos foram sendo apurados e Organizações Não Governamentais (ONGs) passaram a ser criadas para promover um modelo de desenvolvimento mais equilibrado. Em 1995 foi fundado o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife), reunindo aqueles que fazem investimento social privado. E, em 1997, foi assinado o Protocolo de Kyoto, com o estabelecimento de metas de redução de gases de efeito estufa.

Na virada do milênio, no ano de 2000, foi realizada a Cúpula do Milênio da ONU, em Nova York, tendo como resultado a Declaração do Milênio, definindo oito objetivos a serem atingidos pelos 191 estados-membros da ONU (Guia CEBDS, 2010, p. 19). A partir de então, muitos eventos com apelos sustentáveis, ambientais e/ou sociais foram realizados pelo mundo, como é o caso da Rio+20 e a 21ª Conferência do Clima (COP 21) realizada em dezembro de 2015 em Paris.

Como já adiantado, a conceituação de sustentabilidade é diversa e ainda não há consenso, mas diferentes definições para vários movimentos que interagem constantemente. A convergência desse movimento com as organizações também faz parte da história, e será discutida a seguir.

2.2 Principais definições

Há uma série de conceituações associadas à sustentabilidade e assuntos correlatos. John Elkington é um dos nomes mais conhecidos em organizações que trabalham com sustentabilidade. Com origem na sociologia, Elkington hoje faz consultoria na área com a SustainAbility, fundada em 1987. Publicou 16 livros e foi um dos primeiros a debater a responsabilidade social e ambiental em grandes organizações. O autor é o criador da expressão amplamente aceita:

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

Elkington (2001, p. 46) tem uma visão muito associada à sustentabilidade e ao desenvolvimento sustentável praticado em empresas e defende que estas organizações passaram por etapas. Ele crê que em um primeiro momento ocorre a imposição de limites, com controle de poluição e início da regulamentação. Na sequência, ele indica que existe a prática de ações projetos pontuais de adequação, para que depois possam atingir uma visão mais sistêmica em busca mais qualidade.

Com essa visão processual, o autor defende que existe um desenvolvimento dos sistemas, o que amplia a capacidade de atuação das empresas, que passam a observar os ciclos de vida de produtos, as cadeias produtivas, os serviços e as funções. Isso leva a uma perspectiva mais atual, que aborda a participação da empresa em economias sustentáveis, com a revisão de padrões de produção e de consumo.

Outro autor de destaque na área é Ignacy Sachs, economista polonês, também conhecido como ecoeconomista por sua concepção de desenvolvimento como uma combinação de crescimento econômico, aumento igualitário do bem-estar social e preservação ambiental. Sachs é um dos teóricos mais densos sobre o assunto e extrapola as definições mais comuns e simples relacionadas com a sustentabilidade. Para ele, que há mais de trinta anos vem se dedicando ao tema, é necessário um debate contemporâneo para que se repense um novo paradigma de desenvolvimento, baseado na convergência entre economia, ecologia, antropologia cultural e ciência política.

O autor trabalhou na organização da Primeira Conferência de Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU, realizada na Suécia, em 1972, e já nesta época formulou o conceito de ecodesenvolvimento. Posteriormente, Sachs foi conselheiro da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro, em 1992, e é autor de mais de 20 livros sobre desenvolvimento e meio ambiente. Sua obra de referência foi publicada no Brasil em 2007 e intitula-se “Rumo à ecossocioeconomia: teoria e prática do desenvolvimento”, na qual defende que

Para a implantação do projeto do ecodesenvolvimento são necessárias reflexões acerca do atual modelo de produção, que gasta mais energia para produzir determinados alimentos em relação à energia resultante no final do processo, e aos efeitos residuais no ambiente. Imaginação, vontade política, o [...] reaparelhamento da

economia com tecnologias poupadoras de recursos ou a promoção de sistemas que exigem tempo e investimentos consideráveis também são requisitos (SACHS, 2007, p. 106).

O autor adota um tom crítico com relação ao atual modelo de produção, sendo a partir da necessidade de se repensar tal modelo que o autor desenvolve seus conceitos. A concepção é bastante ampla e envolve a necessidade de repensar as relações humanas para a criação de melhores condições para o desenvolvimento da justiça social.

[...] estratégias de transição precisam, simultaneamente, modular a demanda por meio de mudanças nos estilos de vida, nos padrões de consumo e nas funções produtivas, mediante a incorporação de técnicas ambientalmente adequadas e fazendo as escolhas locacionais corretas. Devem rejeitar as políticas e as concepções de gestores públicos que defendem a ideia de acumular para depois dividir, ou do efeito de percolação (SACHS, 2007, p. 189).

Dando continuidade aos pesquisadores de referência sobre a sustentabilidade, é necessário destacar a contribuição de Enrique Leff, economista mexicano, doutor em Economia do Desenvolvimento pela Sorbonne, atualmente professor de Ecologia Política e Políticas Ambientais na Pós-Graduação da Universidade Nacional Autônoma do México (Unam) e ex-coordenador da Rede de Formação Ambiental para a América Latina e Caribe do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Pnuma). Sua obra de referência é “Ecologia, capital e cultura – a territorialização da racionalidade ambiental”, de 2009, e em seus textos também é possível observar a crítica ao atual sistema socioeconômico como criador de males da humanidade – principalmente o agravamento das desigualdades. O pesquisador defende um desenvolvimento alternativo pensado no sentido de democratização dos saberes para melhorar a utilização dos recursos naturais. O objetivo não é o de homogeneizar os modelos produtivos, mas o de sugerir uma adaptação a outro paradigma de consumo.

E, para que o novo paradigma produtivo sustentável se realize, faz-se necessária a concentração da integração dos três princípios fundantes de tal modelo, quais sejam: o princípio da diversidade cultural, o princípio da sustentabilidade ecológica e o princípio da racionalidade ambiental, os quais, juntos e articulados, proporcionarão as bases para a construção e aplicação de um novo modelo de desenvolvimento sustentável, integrador das perspectivas de conservação e desenvolvimento, partindo do resgate e da afirmação de diversos

estilos de etnoecodesenvolvimento que possibilitem a integração da economia de autossustentância às economias nacionais e ao mercado mundial (LEFF, 2009, p. 141).

A proposta é a de uma produtividade sustentável que considere as especificidades de cada território e esteja articulada com as realidades ecológica, tecnológica e cultural de cada local, orientada para o que ele chama de um novo projeto de civilização.

A efetivação de um modelo de desenvolvimento ecotecnológico, bem como de uma racionalidade ambiental que o fundamente, deve fazer parte de um projeto histórico mais amplo, conduzido pela sociedade civil, através da conscientização, reivindicação e atuação dos movimentos sociais, sejam de caráter ambiental, étnico, cultural, “consumerista” ou simplesmente cívico (LEFF, 2009, p. 184).

Outra referência sobre sustentabilidade é o brasileiro Fernando Almeida, ex-presidente do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) e autor de diversos livros sobre o tema. Na obra “Os desafios da sustentabilidade – uma ruptura urgente” (2007), ele condiciona a sobrevivência da sociedade à mudança urgente do modelo de desenvolvimento atual. Sua obra é estruturada em três partes, de modo (1) a descrever o comportamento dos sistemas naturais, (2) como fazer a ruptura estruturada, e (3) como a formação dos líderes é importante para a operação dessa mudança. Sua obra também traz situações de empresas líderes e Organizações Não Governamentais que estão neste caminho de mudança com o objetivo de demonstrar a importância do envolvimento de diferentes setores sociais.

Chama à atenção o conteúdo da segunda parte do livro em que os oito instrumentos mais importantes para a inserção da sustentabilidade no cotidiano empresarial são abordados: ISO 14000, Índice Dow Jones de Sustentabilidade (IDJS), diretrizes da OCDE, *Global Compact*, *Global Reporting Initiative* (GRI), norma AA1000 com comitês de garantia independentes, norma AS 8000 da *Social Accountability International* (SAI) e a lei americana Sarbannes-Oxley.

A terceira parte da obra questiona a exequibilidade do desenvolvimento sustentável. Para Almeida (2007), isso ocorre devido ao seu pouco tempo de existência. Trata-se de uma leitura recomendável aos profissionais que têm diante de

si a sustentabilidade como um novo tema e um desafio de investir em maior qualidade de vida, tanto para o ambiente quanto para as pessoas.

As megamudanças nos ecossistemas que são a base da nossa sobrevivência estão induzindo crescentes alterações no comportamento de diversos atores no setor público, no setor privado e na sociedade civil. Aumentaram a regulamentação por parte dos governos e a pressão exercida sobre as empresas pelos grupos de interesse, sejam eles acionistas, organizações não-governamentais ou clientes. A tendência é que esse quadro se torne cada vez mais complexo, à medida que os diversos grupos de interesse vão aferindo a gravidade da situação (ALMEIDA, 2007, p. 52).

Do ponto de vista da composição de soluções viáveis, tal ponto de vista encontra aderência com o que o autor classifica como “a responsabilidade no mundo tripolar”. Segundo sua visão, a formulação de políticas deve envolver os três atores principais da sociedade: governo, empresas e sociedade civil. Esta é a conclusão da Cúpula de Johannesburgo, a Reunião Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável (a Rio+10), promovida pela ONU na África do Sul, em 2002. O principal legado do encontro, em Johannesburgo, foi justamente a recomendação das chamadas parcerias tipo II, as parcerias público-privadas (PPPs) (Almeida, 2007, p. 54).

O brasileiro Leonardo Boff tem estudado o tema há décadas. A visão do autor de “Sustentabilidade: O que é – O que não é” (2013) tem como base uma visão sistêmica fundada em uma nova cosmologia, nas ciências da vida e da Terra, um conceito integrador, que se aplica ao universo, à sociedade, à educação e à vida de todos os seres.

Sustentabilidade é toda ação destinada a manter as condições energéticas, informacionais, físico-químicas que sustentam todos os seres, especialmente a Terra viva, a comunidade de vida e a vida humana, visando a sua continuidade e ainda a atender as necessidades da geração presente e das futuras de tal forma que o capital natural seja mantido e enriquecido em sua capacidade de regeneração, reprodução, e coevolução (BOFF, 2013, p. 107).

Conforme destacado anteriormente, a sustentabilidade tem assumido a condição de uma tendência irreversível que estabelece convergência com diferentes áreas, inclusive com a comunicação. O desenvolvimento da comunicação para a sustentabilidade requer uma sintonia mais aguçada, porém é a mais sofisticada na

medida que tem a oportunidade de oferecer às gerações futuras melhores condições de vida. Isso faz com que, do ponto de vista organizacional, as iniciativas dessa área tendem a ser mais desenvolvidas quando são sistematizadas de modo planejado.

2.3 Sustentabilidade nas organizações

Diante da transversalidade do conceito de sustentabilidade, e diante dos questionamentos ao atual modelo de desenvolvimento socioeconômico, a sustentabilidade é um conceito contemporâneo e um desafio às organizações. Ela alcança um espaço de destaque no século XXI, estabelecendo interfaces com diferentes setores da sociedade, inclusive com as organizações. Sejam estas públicas, privadas ou mistas, têm sido cada vez mais cobradas pela sociedade por uma atuação mais responsável, social ou ambientalmente. Rever modelos de produção é relevante diante da importância que as organizações desempenham e diante dos impactos que causam em geral sem maiores comprometimentos.

É por esta razão que há, no momento, iniciativas direcionadas à demonstração de ações para a prestação de contas à sociedade de ações e projetos que visam à sustentabilidade organizacional. No âmbito empresarial, de modo ainda inicial, a sustentabilidade passa a fazer parte do cotidiano das empresas, tornando-se parte do planejamento e soma-se às ações de responsabilidade corporativa. Este movimento ocorre por vários fatores, sendo o primeiro deles a cobrança por parte da sociedade, que tende a exigir maior participação das organizações em atitudes mais responsáveis.

Pesquisa realizada pelo Instituto Globescan e pela Market Analysis Brasil em 2005 revelou que o consumidor deseja que as empresas se envolvam diretamente na solução dos problemas da sociedade. De 2002 a 2005, o número de respondentes que “concordam totalmente ou em parte” com essa questão subiu de 65% para 88%, e o percentual dos que discordam totalmente ou em parte caiu de 33% para 11% (Guia CEBDS, 2010, p. 28).

Corroborando as ideias apresentadas pelo Guia do CEBDS, Fernando Almeida refere-se às empresas, ao abordar esta associação, não necessariamente a todas as organizações.

A sociedade vem demandando mais das empresas uma atitude de maior responsabilidade e transparência. Pesquisas de opinião no Brasil e no mundo têm atribuído à classe empresarial baixas taxas de credibilidade em comparação com outros atores sociais (ALMEIDA, 2007, p. 93).

O segundo fator diz respeito ao momento, quando este é favorável à mudança. Considerando que a sustentabilidade é uma tendência, vive-se atualmente um período de ampla possibilidade para que a incorporação de práticas mais justas seja feita o quanto antes.

A constatação de que as organizações têm um papel a cumprir diante de toda esta realidade socioeconômica e política em que vivemos hoje na sociedade global está induzindo a novos comportamentos e novas atitudes no mercado empresarial. As organizações começam a ver a sustentabilidade como uma forma de se buscar um desenvolvimento mais integral e equilibrado entre o progresso econômico e o social e procuram implantar novas diretrizes nas suas formas de gestão, de produção e de administração de recursos (KUNSCH, 2010, p. 64).

É importante ainda destacar que investir em sustentabilidade pode ocorrer pela oportunidade que as organizações identificam para agregar valor à suas marcas e à sua identidade, estabelecendo normas mais voltadas ao sustentável e demonstrando publicamente que o fazem.

2.4 Sustentabilidade como tendência

Entende-se que tendência é um movimento com determinado início histórico que carrega valores, aspirações e expectativas articuladas com poder de influência sob outros grupos. Pelo histórico que a sustentabilidade apresenta e pela consonância em relação às expectativas dos grupos sociais mais engajados, acredita-se que esta é uma das tendências contemporâneas.

Isso ocorre, pois, embora existam inúmeras definições de sustentabilidade, sua proposta tende a reunir esperanças e aspirações daqueles que desejam um mundo mais justo e ações que causem menos impacto à natureza. Há vertentes que ainda são mais complexas e consideram a sustentabilidade como parte de uma visão que atue pela cultura, pelo território e pela educação, entre outros. Considerando a visão de Elkington (2001), o desenvolvimento econômico aliado ao ambiental e ao social

resume o que incontáveis grupos sociais desejam quando protestam por causas diversas que, na essência, estão contempladas na sustentabilidade.

Quem referencia tal perspectiva, do ponto de vista da sustentabilidade como tendência, inclusive no âmbito das organizações, é Rodolfo Guttilla, ex-diretor de assuntos corporativos da Natura. Referindo-se às exigências da sociedade à demanda por certificações, ele diz que

Esses movimentos indicam que está em curso uma verdadeira revolução no campo da gestão empresarial. Com o acirramento da competição e a busca de novos mercados pela indústria brasileira, que inicia uma promissora agenda de internacionalização, novos patamares de qualidade são perseguidos, em especial no campo dos relacionamentos com as chamadas partes interessadas: acionistas, consumidores, trabalhadores, fornecedores, governo e sociedade, entre outras (GUTILLA, 2005, p. 140).

A crise financeira de 2008, os desastres naturais recentes e a explicitação de imensas faixas de pobreza extrema, tão graves quanto inegáveis, fornecem recursos para uma mudança e uma atuação mais responsável por parte de todas as organizações. Isso ocorre também uma vez que o paradigma de desenvolvimento atual é diferente de todos os anteriores, quando se considera, por exemplo, o modelo industrial. A preservação e a responsabilidade socioeconômica das organizações são temas muito recentes do ponto de vista histórico, mas certamente vem ganhando espaço de modo crescente e gradual.

Capítulo 3. Terceiro setor

O terceiro setor está associado com entidades sem fins lucrativos que atuam na execução de atividades de utilidade pública. Estas organizações têm gerenciamento próprio e o principal objetivo de promover a melhoria na qualidade de vida das pessoas, em várias áreas, caso das Organizações Não Governamentais (ONGs) e das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs). Do ponto de vista da manutenção financeira, o terceiro setor costuma ser mantido com doações de empresas e pessoas físicas e com repasse de verbas públicas.

As discussões recentes sobre o tema indicam pluralidade conceitual que exige uma compreensão mais precisa sobre as definições. A proposta mais aceita no momento discute o terceiro setor como inserido nas esferas pública, privada e a da sociedade civil, responsável pela integração de indivíduos e organizações voltados para a cidadania. “Essa multiplicidade de denominações apenas demonstra a falta de precisão conceitual, o que, por sua vez, revela a dificuldade de enquadrar toda a diversidade de organizações em parâmetros comuns” (Coelho, 2000).

De acordo com Falconer e Fischer (1998), essa dificuldade de conceituação não impediu que organizações fossem criadas. Os autores entendem que o terceiro setor, historicamente, ampliou sua atuação sem que o conceito conseguisse explicar a diversidade da sua abrangência. O que se percebe é que o terceiro setor é considerado uma união dos objetivos do primeiro setor com a metodologia do segundo setor, resultando em organizações voltadas para benefícios coletivos sob uma administração privada que não visa fins lucrativos. Os benefícios coletivos não são, necessariamente, públicos, mas já há organizações do terceiro setor criadas para promover benefícios coletivos privados.

A mensuração deste alcance é tarefa difícil, visto que muitas vezes esses grupos podem ter um significativo destaque. A abordagem mais aceita diferencia as organizações do terceiro setor em estrutural e operacional, desenvolvida por Salamon e Anheier (1997), indicando que as organizações do terceiro setor costumam apresentar cinco características: estruturadas, privadas, não distribuidoras de lucros, autônomas e voluntárias. Do ponto de vista dos desafios do terceiro setor, um deles é a dificuldade de observação da sua própria condição. A definição das atribuições representa o início da compreensão das transformações pelas quais passam as sociedades globais.

O terceiro setor carece de mais pesquisas sobre sua atuação no cenário brasileiro. Cientificamente, é necessário contribuir com a construção de um conceito mais sólido, reduzindo diferenças e interpretações equivocadas sobre a área por parte da sociedade, do mercado e dos governos.

3.1 Conceituação

Encontrar uma conceituação para o terceiro setor que reúna as diversas organizações que o compõem, baseada em pontos convergentes, é essencial para a determinação dos limites entre terceiro setor, iniciativa privada e Estado.

O terceiro setor está associado com entidades sem fins lucrativos que atuam na execução de atividades de utilidade pública, apresentam gerenciamento próprio e buscam promover a melhoria na qualidade da vida das pessoas, em várias áreas. São exemplos as Organizações Não Governamentais (ONGs) e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs). Do ponto de vista da manutenção financeira, o terceiro setor costuma ser mantido com doações de empresas e pessoas físicas e com repasse de verbas públicas.

Para Rosa Maria Fischer (2002), o terceiro setor é formado por organizações sociais direcionadas ao atendimento de interesses públicos, com características próprias e independência para determinar suas ações.

Terceiro setor é a denominação adotada para o espaço composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas. Sua presença no cenário brasileiro é ampla e diversificada, constituída por organizações não governamentais, fundações de direito privado, entidades religiosas, associações culturais, educacionais, as quais desempenham papéis que não diferem significativamente do padrão conhecido de atuação de organizações análogas em países desenvolvidos. Essas organizações variam de tamanho, grau de formalização, volume de recursos, objetivo institucional e forma de atuação (FISCHER, 2002, p. 45).

Simultaneamente ao surgimento de certas organizações da sociedade civil, caracterizadas pela promoção de ações de natureza privada com fins públicos, diferentes denominações passaram a ser dadas às mesmas. Entre os exemplos, estão organizações voluntárias, Organizações Não Governamentais (ONGs), organizações sem fins lucrativos, setor independente e terceiro setor.

As discussões recentes sobre o tema indicam uma pluralidade conceitual que exige uma compreensão mais precisa sobre as definições. A proposta mais aceita, no momento, discute o terceiro setor como inserido nas esferas pública, privada e da sociedade civil, responsável pela integração de indivíduos e organizações voltados para a cidadania.

Essa multiplicidade de denominações apenas demonstra a falta de precisão conceitual, o que, por sua vez, revela a dificuldade de enquadrar toda a diversidade de organizações em parâmetros comuns. Os contornos deste espaço muitas vezes não estão bem definidos sequer para os diversos agentes que o compõem (COELHO, 2000, p. 42).

Os estudos, de acordo com Falconer e Fischer (1998), indicam que essa dificuldade de conceituação não impediu que organizações fossem criadas. As pesquisas mais recentes revelam que, historicamente, o terceiro setor tem ampliado sua atuação, porém sem que o conceito conseguisse explicar a diversidade da sua abrangência. Detalhando mais, percebe-se que o terceiro setor é considerado uma união dos objetivos do primeiro setor com a metodologia do segundo setor, resultando em organizações voltadas para benefícios coletivos sob uma administração privada que não visa fins lucrativos. Os benefícios coletivos não são, necessariamente, públicos, já que muitas organizações do terceiro setor têm como objetivo promover benefícios coletivos privados.

A mensuração deste alcance é complexa, visto que, muitas vezes, estes grupos podem ter significativo destaque. A tentativa mais utilizada diferencia as organizações do terceiro setor em estrutural e operacional e foi desenvolvida por Salamon e Anheier (1997), a qual indica que as organizações do terceiro setor costumam apresentar cinco características: estruturadas, privadas, não distribuidoras de lucros, autônomas e voluntárias. Do ponto de vista dos desafios do terceiro setor, um deles é a dificuldade de observação da sua própria condição. A definição das atribuições representa o início da compreensão das transformações pelas quais passam as sociedades globais.

Entender o que são, de onde vem, o que querem, como cresceram e se multiplicaram, como atuam as organizações de cidadãos implica retomar os fios de uma história que combina valores e práticas

ancestrais com fenômenos contemporâneos e, em boa medida, anunciadores de profundas mudanças no perfil das sociedades e da ordem internacional (OLIVEIRA, 2001).

Fernandes (1995) atesta esta indefinição: “A própria ideia de um terceiro setor está longe de ser clara na maioria dos contextos. Torná-la clara é tanto uma tarefa intelectual quanto prática, já que não fará sentido a menos que um número expressivo daqueles envolvidos venha a considerá-la uma ideia significativa” (Fernandes, 1995, *online*).

O terceiro setor merece mais pesquisas que sejam responsáveis por definições precisas sobre a atuação no cenário brasileiro. As organizações do terceiro setor no Brasil são inúmeras e voltadas para múltiplos objetivos. Do ponto de vista científico, faz-se necessário avançar em pesquisas sobre tais organizações e contribuir com a construção de um conceito mais consistente. A contribuição acadêmica pode tornar mais legítimo o campo de estudos e reduzir as diferenças e interpretações equivocadas sobre a área por parte da sociedade, do mercado e dos governos.

3.2 Histórico

Compreender as origens históricas do que é considerado, atualmente, o terceiro setor, é essencial para o desenvolvimento de uma pesquisa científica direcionada para a área. As organizações sociais consideradas como do terceiro setor não foram criadas recentemente. A origem remonta aos séculos XVI e XVII, quando surgiram movimentos da sociedade civil, inicialmente com caráter religioso ou político, na Europa e nas Américas do Norte e do Sul. Nessa época, as organizações estiveram associadas com ações de grupos católicos e protestantes e também ligadas aos sistemas de governo vigentes.

Essa configuração foi alterada nos séculos seguintes. A partir de 1800 surgiam as primeiras associações patronais e os sindicatos de trabalhadores, alterando e diversificando a relação da sociedade com o setor privado e o Estado. Nesse período os vínculos entre Igreja e Estado eram diretos, porém com métodos de atuação que já revelavam as diferenças que se acentuaram nos próximos séculos.

No Brasil, a expressão organizações da sociedade civil é bastante utilizada e decorre de um conceito originado no século XVIII que agora vem sendo utilizado como

um conjunto de instituições distintas do Estado com foco no desenvolvimento de direitos coletivos.

Assim, do ponto de vista histórico, todas as mudanças ocorridas na estrutura do Estado, nos séculos XIX e XX, influenciaram diretamente a configuração das organizações sociais. No período seguinte à Primeira Guerra Mundial, por exemplo, em que muitos países se enfraqueceram e enfrentaram dificuldades de natureza social, política e econômica, novas tentativas de criação de organizações ocorreram, fortalecendo o desenvolvimento de iniciativas que viriam a se configurar como do terceiro setor.

Ainda em âmbito mundial, a partir da Segunda Guerra Mundial, mudanças profundas em todas as instâncias culminariam no fenômeno da globalização, que, em muitos casos, acentuou a pobreza, a violência, a poluição ambiental e conflitos religiosos, étnicos, sociais e políticos. Pela primeira vez, a maioria dos países foi envolvida em problemas de ordem local, regional, nacional e global.

Na segunda metade do século XX, principalmente na América Latina, inclusive em resposta à ditadura militar, organizações da sociedade civil foram criadas com expressiva carga política e ações de desenvolvimento comunitário e atividades de assistência na saúde, no saneamento básico, economia e educação.

Nas décadas de 1960 e 1970, em decorrência da formulação de programas de cooperação internacional para o desenvolvimento, estipulados pela própria ONU, houve um crescimento de organizações europeias direcionadas a promover projetos em países em desenvolvimento.

A expressão terceiro setor é uma tradução do *third sector*, utilizado nos Estados Unidos juntamente com outras expressões, como “organizações sem fins lucrativos” (*nonprofit organizations*) ou “setor voluntário” (*voluntary sector*). Em outros países da Europa Continental, como Espanha, França e Alemanha, predominam as expressões “Organizações Não Governamentais” (ONGs), “caridade” e “filantropia”, uma origem associada ao sistema de representações da Organização das Nações Unidas (ONU), que assim denominava organizações internacionais que, mesmo sem representarem países, participavam de reuniões na ONU.

Atualmente, um dos principais problemas do terceiro setor é a falta de consciência sobre a sua própria condição, pois as organizações que o integram ainda não se percebem como um conjunto integrado. A obtenção dessa consciência e a

construção de uma identidade são fundamentais para que suas ações políticas ampliem ainda mais a sua força e notoriedade, permitindo que o setor possa se consolidar mais.

3.3 Classificação e composição

O espaço criado pelo terceiro setor é uma extensão das ações não executadas pelo Estado e inviáveis para serem geridas pela iniciativa privada. Tem início o papel do cidadão que, agente ativo da sociedade civil, organiza grupos para envolver pessoas em trabalhos muitas vezes voluntários em substituição aos serviços oferecidos pelo Estado.

É importante explicar que benefícios coletivos que compõem a caracterização do setor não correspondem, necessariamente, a benefícios públicos. Muitas organizações do terceiro setor visam promover benefícios coletivos privados. Este é o caso de organizações de ajuda mútua que defendem interesses de um grupo restrito de pessoas, sem considerável alcance social. As organizações de caráter público, por outro lado, estão voltadas ao atendimento de interesses mais gerais da sociedade, produzindo bens ou serviços que tragam benefícios para a sociedade como um todo.

Possível que essa seja uma primeira importante divisão do setor, quando considerado como aquilo que não é público tampouco privado: não governamental e sem fins lucrativos. Aquelas organizações que atuam efetivamente em ações sociais, na busca de benefícios coletivos públicos, e que podem ser consideradas como de utilidade pública, são capazes de auxiliar o Estado no cumprimento de seus deveres, atentando para as desigualdades vigentes no país e incapacidade do Estado em desempenhar com eficiência as atividades que lhe são atribuídas.

Por outro lado, é difícil definir em que medida as organizações de benefícios mútuos ou privados não exercem uma ação relevante à sociedade, uma vez que os grupos que as compõem e a maneira como atuam podem ser de significativo destaque social. A dificuldade de conceituação do terceiro setor não impediu que as organizações do terceiro setor se proliferassem no Brasil. De acordo com Falconer e Fischer (1998), houve um aumento quantitativo e de tipos dessas organizações nas últimas décadas.

Conforme já destacado, de acordo com a visão estrutural dos autores Salamon

e Anheier (1997), as organizações que fazem parte deste setor se diferenciam da seguinte maneira:

- Estruturadas: possuem certo nível de formalização de regras ou algum grau de organização permanente.
- Privadas: não têm nenhuma relação institucional com governos, embora possam dele receber recursos.
- Não distribuidoras de lucros: nenhum lucro gerado pode ser distribuído entre seus proprietários ou dirigentes. O que distingue essas organizações não é o fato de não possuírem “fins lucrativos”, e sim o destino dado às verbas, que devem ser dirigidas à realização da missão da instituição.
- Autônomas: possuem os meios para controlar sua própria gestão, não sendo controladas por entidades externas.
- Voluntárias: envolvem um grau significativo de participação voluntária não remunerada, que pode variar entre organizações e de acordo com a natureza da atividade por ela desenvolvida.

3.4. Situação no Brasil

De acordo com Andrés Falconer (1999), as organizações do terceiro setor no Brasil podem ser classificadas da seguinte forma:

- Igrejas e instituições religiosas – Santas Casas, por exemplo;
- Organizações não governamentais – com foco predominante na defesa de direitos civis por meio da capacitação de pessoas, assessoria social, articulação política e disseminação de informações;
- Empreendimentos sem fins lucrativos – serviços pagos para utilização de alguns serviços, como clubes, instituições culturais, entidades educacionais e recreativas;
- Fundações empresariais – financiadas por grupos privados com foco em ações de cidadania e filantropia com foco de atuação abrangente.

No Brasil, o surgimento de organizações sem fins lucrativos é antigo, sendo a inauguração da Santa Casa de Misericórdia de Santos, em 1543, a primeira instituição do terceiro setor conhecida com registro no País.

Desde então, as organizações têm evoluído junto com a sociedade

brasileira. Do período colonial, até meados do século XX, há predominância de ações de assistência social, saúde e educação realizadas, principalmente, pela Igreja Católica. Tais ações eram desenvolvidas na forma de asilos, orfanatos, Santas Casas de Misericórdia e colégios religiosos. Chamadas de “associações voluntárias”, estas iniciativas promoviam ações sociais com base em valores católicos.

Já no século XX, mais precisamente em 28 de agosto de 1935, foi promulgada a Lei nº 91, declarando utilidade pública as organizações sem fins lucrativos. Em 1938, foi criado o Conselho Nacional de Serviço Social (CNSS), que estabeleceu que as instituições nele inscritas pudessem passar a receber subsídios governamentais. Neste período, mesmo com esses avanços, a Igreja continuou tendo papel importante na prestação de serviços sociais e passou a receber, em alguns casos, financiamentos do Estado para as suas obras.

No período do regime militar, que reduziu direitos dos cidadãos, mas provocou uma intensa mobilização da sociedade, muitas organizações filantrópicas e assistenciais se uniram aos movimentos sociais para promoverem atendimento às pessoas mais necessitadas. Foi quando surgiram organizações sem fins lucrativos ligados à mobilização social e à contestação política.

Finalmente, a partir da década de 1980, com a redemocratização do País, a cidadania e os direitos fundamentais passaram a ser o foco das organizações sem fins lucrativos. A articulação do terceiro setor começou a se ampliar com grupos consolidados que vêm alcançando mais relevância social, especialmente em virtude da atuação ineficiente do Estado em diferentes áreas, principalmente a social. Da década de 1990 até hoje, houve uma ampliação significativa da criação de ONGs, com as mais variadas finalidades e tamanhos, atuando em diversos setores, como, por exemplo, entidades ambientalistas, grupos de apoio à organização popular e associações de defesa dos consumidores crianças e adolescentes.

Em termos estatísticos, a “Pesquisa sobre Organizações da Sociedade Civil e suas Parcerias com o Governo Federal”, divulgada pela Secretaria Geral da Presidência da República no final de 2014, revelou que o Brasil tem 303 mil Organizações da Sociedade Civil (OSCs). Destas, 2% são fundações, 8% são

organizações religiosas e 90% estão constituídas como associações civis sem fins lucrativos.

Um aspecto central na caracterização do universo das OSCs, no Brasil, está relacionado com a sua distribuição territorial. Segundo os dados coletados, aproximadamente 45% delas estão sediadas na região Sudeste do país, seguidas do Sul e Nordeste (presença de mais de 20% em cada região). As Regiões Norte e Centro-Oeste não chegam a 6% em concentração de OSCs. Em relação às Unidades da Federação, o Estado de São Paulo mantém a maior porcentagem de organizações (22,5%), seguido por Minas Gerais (11,1%).

Os dados ainda revelam que aproximadamente 2,1 milhões de pessoas têm vínculos de trabalho nas OSCs, embora mais de 70% dessas organizações não apresentem nenhum vínculo de trabalho formal.

3.5 Sustentabilidade e terceiro setor

As mudanças globais que vêm gerando uma permanente evolução no modo de pensar da população têm sido discutidas de forma mais intensa atualmente em encontros e conferências. Com isso, a construção do conceito de desenvolvimento sustentável está em evolução. O debate gerado pela responsabilidade social se intensificou, pois a atuação das empresas e o impacto de suas atividades estão afetando a qualidade de vida das pessoas, reforçando a relevância do estudo da responsabilidade social adaptado à realidade do terceiro setor. Apesar das semelhanças entre empresas e organizações da sociedade civil, é necessário considerar que são distintas na missão institucional e, por vezes, apresentam-se como antagônicas em seus objetivos, revelando a necessidade de tratar a sustentabilidade organizacional de forma específica para organizações do terceiro setor.

Os desafios das organizações do terceiro setor, especialmente as ONGs, para manterem suas operações, exigem que novas posturas sejam adotadas, principalmente em termos de ferramentas de gestão, que devem proporcionar transparência, avaliação do impacto das atividades e agilidade na captação de recursos, entre outras vantagens.

A sobrevivência das ONGs extrapola a gestão dos aspectos econômicos, pois a sua essência está na elaboração e execução de ações para a sociedade e/ou o meio

ambiente, sendo imprescindível que conceitos de sustentabilidade sejam compreendidos e incorporados às práticas de gestão dessas organizações.

A evolução nas discussões sobre a sustentabilidade vem apresentando uma ampla variedade conceitual, mas é importante, ao menos, que as discussões considerem o equilíbrio entre as suas dimensões (ambiental, econômica, social). Como a conceituação da sustentabilidade aborda um desenvolvimento contínuo e duradouro, considerando a disponibilidade dos atuais recursos deve buscar atender aos anseios das futuras gerações, é necessário o desenvolvimento de estudos que ratifiquem a busca pela sua compreensão.

A partir desta perspectiva sustentável, existe uma dificuldade de se operacionalizar o equilíbrio entre as partes. Corroborando este pensamento, Liu (2006) afirma que a harmonia não deve ser entendida de forma isolada, mas deve-se levar em consideração o contexto sociocultural no qual se está inserido, para que haja a busca de um ponto de equilíbrio universal em conformidade entre as partes interessadas. Ignacy Sachs (2007), por exemplo, propõe atividades e economias que proporcionem tal harmonia e identifiquem articulações existentes no desenvolvimento das ações organizacionais que vêm permeando a ideia de atuação socialmente responsável para todos os tipos de organização.

Porém, até que ponto uma ONG harmoniza os conceitos básicos da sustentabilidade na melhoria de sua governança institucional? Essa problemática sugere que todas as organizações, inclusive as não governamentais, devem promover a complementaridade entre os recursos organizacionais para alcançar melhor uma estrutura gerencial que assuma características sustentáveis, argumento a partir do qual se busca compreender como a sustentabilidade está incorporada à gestão e às ações das organizações estudadas.

Nas ONGs, a sustentabilidade é evidenciada pela conformidade de aspectos que facilitam o desenvolvimento dessas organizações diante da dinâmica do mercado. Embora a responsabilidade social possa ser interpretada como uma contribuição social voluntária das organizações, é importante reconhecer que a operacionalização ocorre necessariamente pela gestão efetiva de suas atividades.

A sustentabilidade surge como aspecto estratégico ao buscar o equilíbrio nas questões atuais para que as próximas gerações possam usufruir dos mesmos recursos. O alcance da sustentabilidade nas organizações está associado a quatro

pilares básicos, segundo Alves Junior (2008): (a) tomar decisões sobre investimentos para a preservação ambiental; (b) envolver-se com o desenvolvimento da comunidade onde atua; (c) realizar o planejamento estratégico de suas atividades, papel esse de seus gestores; e (d) ampliar e diversificar as fontes de recursos na implantação de suas estratégias.

Como algumas das características indicadas estão alinhadas com a identidade e a missão de algumas organizações, isso facilita a busca pela sustentabilidade. Então, questões pontuais podem ser destacadas, como aspectos que favorecem as organizações rumo a essa nova perspectiva, como a qualificação do trabalho na organização, o aperfeiçoamento da gestão, e a criação de uma cultura estratégica de monitoramento e avaliação das atividades. Para Débora Nacif de Carvalho (2006, p. 30), “a sustentabilidade funciona como um plano de fundo, direcionando o estudo da gestão das organizações do terceiro setor para aspectos internos e aspectos do relacionamento das entidades com seu ambiente”.

Além disso, em se tratando de uma pesquisa de comunicação organizacional, é essencial destacar que as decisões e os resultados das atividades das organizações devam envolver, alcançar e transformar a realidade dos principais públicos envolvidos. Assim, com o objetivo de melhorar o desempenho das organizações em relação aos objetivos estabelecidos, é necessário discutir como a gestão é praticada em organizações do terceiro setor, tema debatido a seguir.

3.6 Aspectos administrativos e jurídicos

Assim como as organizações criadas com finalidade lucrativa, as Organizações Não Governamentais precisam desenvolver práticas de gestão direcionadas para o alcance de seus objetivos. Este é um desafio para o fortalecimento institucional das organizações do terceiro setor e um aspecto condicionante para a continuidade no desenvolvimento de suas atividades organizacionais.

Para dar continuidade às suas atividades com soluções efetivas, as organizações precisam aperfeiçoar mecanismos de gestão para otimizar recursos e ampliar o impacto das suas ações. Para a busca pela sustentabilidade em organizações, é necessária a análise sobre dois enfoques: o gerencial e o sistêmico. O primeiro enfoque envolve o papel operacional na organização da sociedade civil. Já o segundo tende a dar relevância às questões relacionadas com processos

duradouros de mudança social. Essa análise deve ser realizada para que os dois enfoques direcionem as ações de gestão e comunicação para a sustentabilidade.

As organizações da sociedade civil, mesmo que caracterizadas por um campo de ação composto por forças heterogêneas, têm em comum a defesa por interesses relativos à cidadania e aos interesses e valores públicos. O exercício das ações de defesa desses interesses deve ocorrer, de forma organizada, para formar organizações juridicamente representadas, do associativismo local, passando pelas articulações interorganizacionais até a mobilização na esfera pública nos âmbitos locais, regionais, nacionais e internacionais. As variações nas formas pelas quais a sociedade civil se organiza reflete a origem que os vários tipos de organizações podem assumir.

Associações, cooperativas, Organizações Não Governamentais, ou Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, mesmo com formações jurídicas diferenciadas, apresentam em sua origem e missão as dimensões caracterizadas como definidoras de um movimento social: uma identidade, um adversário e um projeto (Scherer-Warren, 2005). No Brasil, especialmente na década de 1990, como resultado do crescimento do setor econômico informal, o Estado tem se ausentado da esfera social, ampliando o espaço das ações dessas organizações da sociedade civil para a defesa de direitos dos cidadãos. Diante da perspectiva de uma política de desenvolvimento coletivo, essas organizações podem surgir com estratégias e mecanismos criados para ampliar, qualificar e replicar boas práticas para o desenvolvimento sustentável do país. Assim, são instituições essenciais para atuar nas reduções das desigualdades sociais, na medida em que envolvem os demais setores em busca de desenvolver suas áreas de atuação.

Com a formalização crescente de atividades, o terceiro setor é composto por vários tipos de organizações, dentre os quais: associações comunitárias, organizações filantrópicas, beneficentes ou de caridade, Organização Não Governamental, fundação privada, organizações religiosas, sindicato, cooperativa (Alves Junior, 2008). Em meio a esses tipos de organizações, destacam-se as ONGs, que se caracterizam, segundo Tenório (2007), por sua autonomia: “sem vínculo com o governo, voltada para o atendimento das necessidades de organizações de base popular complementando a ação do Estado” (Tenório, 2007, p. 11). Casimiro e Freitas (2008, p. 3) defendem que essas organizações “são conhecidas historicamente, pela

trajetória de atuação em defesa da democracia, dos direitos humanos, da cidadania, da assistência social e da participação popular local, enfrentando situações próprias de cada região”.

Apesar de possuir finalidade diferente de organizações lucrativas, as ONGs possuem estrutura organizacional semelhante a uma empresa e precisam de instrumentos de gestão institucional para atingir os objetivos pretendidos. Essa atividade gerencial é corroborada diante da busca da sua própria sustentabilidade.

Nos últimos anos houve também uma transformação importante no papel do Estado brasileiro diante da sociedade. Entre as transformações importantes, podemos indicar a promulgação de uma legislação regulatória do terceiro setor, como as Leis Federais 9.608/98 e 9.790/99. No entanto, se comparado com outros países, o Brasil ainda precisa de uma legislação mais moderna, que incentive a participação dos diferentes atores sociais envolvidos na busca de uma sociedade mais justa, livre e solidária, que almeje a redução das desigualdades sociais.

Antônio Carlos Carneiro de Albuquerque (2006) indica as formas jurídicas e os títulos para organizações do terceiro setor:

- Associação
- Fundação
- Organizações religiosas
- Organização de utilidade pública federal
- Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
- Registro no Conselho Nacional de Assistência Social
- Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social

A Associação é uma pessoa jurídica criada com a integração de ideias e esforços para um propósito. De acordo com o Código Civil Brasileiro, as organizações do terceiro setor, constituídas como associações, são entidades sem finalidade econômica. No entanto, a elas é permitida a atividade econômica para que haja a circulação de bens ou direitos, desde que este não gere lucro e seja distribuído. Os recursos gerados devem ser aplicados na organização.

Já a fundação pode ser criada pela vontade de uma única pessoa, sendo constituída pela união de bens com uma finalidade determinada pelo instituidor. As fundações podem ser criadas por governos, indivíduos ou empresas.

As organizações religiosas eram enquadradas na figura jurídica de associação, mas, de acordo com a Lei Federal 10.825/03, passaram a configurar uma nova categoria jurídica.

A Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) tem finalidade pública e, para obter a qualificação, deve ser uma pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos e atender aos objetivos sociais e às normas estatutárias previstas em lei. Com a dificuldade de definir o que é interesse público, alguns critérios foram estabelecidos para oferecer sentido à expressão, como critérios de finalidade (sem fins lucrativos) e adoção de um funcionamento específico, com estatutos que contenham fins públicos e instrumentos de transparência e responsabilização dos atos.

As sociedades civis, associações e fundações podem solicitar ao Ministério da Justiça a declaração de Utilidade Pública Federal, se cumprir os requisitos da Lei Federal 91-35, regulamentada pelo Decreto 50.517/61. Quando é declarada de Utilidade Pública Federal, a organização tem que apresentar relatórios anuais e demonstrativos de receitas e despesas, tendo como vantagens a possibilidade de obter dedução fiscal no imposto de renda no caso de doações de pessoas jurídicas, além de acesso a auxílios da União e de autarquias.

Já o registro no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) pode ser solicitado por organizações sem fins lucrativos que promovam a integração de trabalhadores ao mercado, assistência educacional e de saúde, entre outras atividades da Resolução 31/1999. As organizações devem seguir algumas diretrizes, como aplicar os recursos integralmente no Brasil, não remunerar diretores, sócios ou conselheiros, prestar serviços permanentes sem discriminação de pessoas interessadas.

Para conseguir o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social, a organização deve demonstrar que esteve inscrita, nos últimos três anos, no Conselho Municipal de Assistência Social de sua cidade. Quando o pedido é aprovado, o certificado de entidade de fins filantrópicos é emitido, sendo que a principal vantagem é a isenção da cota patronal de contribuição da previdência sobre a folha de pagamento da entidade.

Capítulo 4. Comunicação para a sustentabilidade em organizações do terceiro setor

Entende-se que o mapeamento das variáveis no processo da comunicação para a sustentabilidade no terceiro setor, objeto desta tese, reúne elementos técnicos e científicos necessários para a geração de mudanças. A perspectiva é que as organizações sejam agentes de transformação, repassando a seus públicos resultados e campanhas bem-sucedidas da sustentabilidade. Esta é uma instância mais complexa da comunicação, que começa pela retomada da função social da qual ela se origina, demandando um profundo conhecimento sobre a causa em que atua, alinhada com uma visão realista dos canais de divulgação e dos públicos envolvidos.

Com a mudança constante de cenário por qual a sociedade contemporânea atravessa e do aumento expressivo da conectividade entre pessoas e dispositivos tecnológicos, fazer comunicação requer cada vez mais a atuação de um profissional multidisciplinar e hábil na condução dessas mensagens, considerando as variáveis existentes, sempre avançando para a entrega do conteúdo da forma mais precisa e transformadora possível.

É necessário que tal perspectiva esteja respaldada em uma compreensão sofisticada da relação dos sujeitos com a noção de sustentabilidade. Tal avaliação vem de Rudimar Baldissera, em artigo intitulado “A comunicação (re) tecendo a cultura da sustentabilidade em sociedades complexas” (Baldissera, 2009). Refletindo sobre a comunicação direcionada para a sustentabilidade, o autor atenta para o fato de o sujeito não necessariamente estar envolvido ou simpático à ideia de tal conceito. “Então, não basta dizer a um sujeito que ele deve fazer algo ou adotar um comportamento específico; é necessário que esse algo ou esse comportamento faça algum sentido para ele” (Baldissera, 2009a, p. 47).

O autor defende que há categorias em que se encontram o “lugar/significação” da sustentabilidade para os diferentes sujeitos, a saber: (1) sustentabilidade como valor central; (2) sustentabilidade como valor periférico e/ou estratégico de mercado; (3) sustentabilidade como não valor, valor negativo e/ou modismo; (4) sustentabilidade como extrassistema. Tal sistematização demonstra que a sustentabilidade tem significação diversificada para os diferentes sujeitos.

Na perspectiva de a comunicação ser empregada para que a noção de sustentabilidade seja positivamente semiotizada – deslocada para ser valor central –, parece necessário mais esforço/investimento para melhor conhecer os códigos culturais (valores, padrões, estruturas, crenças) dos diferentes grupos/sujeitos e, a partir disso, atualizar processos de comunicação que sejam férteis para que o outro em relação comunicacional possa identificar-se com as ideias que se apresentam (BALDISSERA, 2009a, p. 52).

Adiante com esta discussão, a contribuição de Wilson Bueno (2009) está relacionada com o resgate do papel da comunicação. Sua proposta tem respaldo na recomendação do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) às organizações de “cultivarem o desejo de informar”.

Percival Caropreso (2011), presidente da agência Setor 2 ½, especializada em integrar a sustentabilidade na estratégia das empresas, defende a necessidade de que as mensagens sejam revistas, principalmente as publicitárias, já que são muito baseadas na lógica do consumo. O autor pontua que a comunicação deve motivar e ser sedutora, sendo ideal a criação de uma linguagem que estimule e não apenas sensibilize.

Otto Scharmer, do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), é atualmente um nome expoente nas pesquisas de inovação, liderança e sustentabilidade. Segundo o pesquisador, a educação para a sustentabilidade passa, necessariamente, pelo engajamento das pessoas, com envolvimento de todos em assuntos estratégicos, nos processos de inovação, decisões e criação de valor. “Nesse sentido, o que precisamos para educar melhor as pessoas para a sustentabilidade é um conjunto de ferramentas que nos auxiliem a apreender do futuro na medida em que este emerge” (Scharmer, 2013, *online*).

Em dissertação de mestrado defendida na ECA-USP, Ulsen (2012) delineou uma compreensão sobre o perfil do gestor de comunicação para a sustentabilidade nas organizações, que entenda como fazer as organizações incorporarem a sustentabilidade em sua gestão e qual o papel da comunicação neste processo.

Muitos resultados podem ser conseguidos se a discussão estiver fundamentada em um trabalho responsável de comunicação, o que significa na prática a elaboração de materiais com conteúdo preciso e muito bem fundamentado a respeito da sustentabilidade, formatados por sua vez em produtos acessíveis aos públicos, desenhados em

uma linguagem própria e que, finalmente, gerem significado para o interlocutor (ULSEN, 2012, p.194).

Segundo o autor, o gestor de comunicação é estratégico, pois é ele quem lida com as narrativas, produz os materiais de comunicação, é o responsável por discernir o conteúdo da sustentabilidade e oferecê-lo de modo customizado para que tenha significado aos públicos. Trata-se de um processo amplo e sistematizado de planejamento e execução que deve ser desenvolvido de modo estratégico, customizado e contínuo.

Dessa forma, as variáveis indicadas na Figura 2, criadas por este autor para esta tese, foram organizadas da forma mais didática possível para esclarecer que a comunicação, quando analisada em seu fluxo, está sujeita a diferentes interferências. Em se tratando de comunicação para a sustentabilidade, as especificidades aumentam e se tornam ainda mais complexas ao tratarmos desse processo em organizações do terceiro setor. A figura ilustra o processo sugerido. Entende-se que mensagens planejadas com base no mapeamento e na delimitação das diferentes variáveis têm maior chance de serem bem-sucedidas e gerarem os resultados planejados.

Deste modo, a proposta é que a comunicação para a sustentabilidade em organizações do terceiro setor seja compreendida a partir do mapeamento das seguintes variáveis: níveis; abordagem; transdisciplinaridade; liderança; códigos; meios, canais e formatos; linguagem; sentidos; frequência cerebral; públicos de interesse; repertório; perfil do gestor; prazo; escala de mudança; recursos envolvidos; percurso; abrangência; e frequência.

Figura 2: Comunicação para a sustentabilidade em organizações do terceiro setor

4.1 Níveis da comunicação

Os níveis da comunicação determinam a evolução das ações desenvolvidas nas organizações. Como níveis, pressupõem diferentes recursos e uma escala por meio da qual o trabalho é desenvolvido, podendo variar do mais simples (técnico) ao mais complexo (científico). Importante dizer que o nível de qualificação e profissionalização da comunicação organizacional está diretamente relacionado à perenidade do impacto das ações desenvolvidas, conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3: Níveis da comunicação e perenidade das ações

Fonte: Ulsen (2018)

Técnico

Nível mais básico, está relacionado à comunicação vista e utilizada como um mero instrumento que operacionaliza ações previamente decididas. Nesse caso, o conhecimento comunicacional dos envolvidos é baixo e a qualificação profissional também. A realização técnica da comunicação envolve aspectos mais operacionais e práticos para a implementação de determinada ação sem a reflexão a respeito do tema ou a fundamentação teórica. Como nível inicial, é importante pela execução prática, porém o impacto das suas ações tende a ser menor em decorrência da sobreposição de outras atividades complementares mais complexas e profundas.

Teórico

Enquanto teoria, a comunicação reúne estudos acadêmicos e pesquisas científicas que consideram os efeitos, origens e o fenômeno da Comunicação Social em seus aspectos tecnológicos, sociais, econômicos, políticos e cognitivos. Além disso, do ponto de vista teórico, a comunicação também estabelece interface com psicologia, filosofia e sociologia, dependendo do tipo de abordagem e dos objetivos da pesquisa.

Os estudos desta área avançaram a partir da popularização das tecnologias midiáticas e sua utilização durante os regimes ditatoriais. No início, as pesquisas concentraram suas atenções sobre as mensagens da mídia e seus efeitos sobre as pessoas. Depois, as pesquisas passaram a analisar o processo de seleção, produção e divulgação das informações por meio da mídia.

As teorias de comunicação reúnem um conjunto de pesquisas desenvolvidas a partir dos estudos sociológicos, antropológicos, psicológicos, linguísticos e filosóficos relacionados com a comunicação humana. A linguagem é um dos itens do estudo, sendo a comunicação um ato essencial de desenvolvimento da sociedade. Muitos teóricos vêm tentando, cada vez mais, compreender seus usos e sua importância.

A comunicação é objeto de estudo de diversas áreas e, portanto, abrange abordagens distintas. Os estudos sobre as Teorias da Comunicação começaram a ser mais explorados a partir do século XX, com a expansão dos meios de comunicação.

Situados na encruzilhada de várias disciplinas, os processos de comunicação suscitaram o interesse de ciências tão diversas quanto à filosofia, a história, a geografia, a psicologia, a sociologia, a etnologia, a economia, as ciências políticas, a biologia, a cibernética ou as ciências cognitivas. Ao longo de sua construção, esse campo particular das ciências sociais esteve, por outro lado, continuamente às voltas com a questão de sua legitimidade científica. Isso o conduziu a buscar modelos de cientificidade, a adotar esquemas pertencentes às ciências da natureza, adaptando-os por meio de analogias (MATTELART; MATTELART, 2012, p. 9).

Entre as diferentes escolas de comunicação, a brasileira se destaca pela corrente de estudos intitulada folkcomunicação, introduzida no Brasil, na década de 1960, por Luiz Beltrão de Andrade Lima. A principal característica desse movimento foi os estudos sobre o folclore e a comunicação popular por meio dos meios de

comunicação de massa, sendo a folkcomunicação o processo de intercâmbio de informações e manifestações de opiniões, ideias e atitudes de massa por meio de agentes e meios ligados, direta ou indiretamente, ao folclore.

As teorias atribuem diferentes medidas para cada um dos componentes da comunicação, sendo que as primeiras delas afirmavam que tudo o que o emissor dissesse seria aceito pelo receptor, o que embasou o surgimento da teoria crítica, que analisa profundamente a dominação ideológica na comunicação de massa.

O nível teórico da pesquisa trata sobre modelo metodológico e os níveis de pesquisa. Na associação da teoria com o paradigma, a proposta é que seja visto como um sistema teórico global, enquanto a teoria é parcial e limitada à interpretação de um fenômeno. As teorias globais são parâmetros em que toda teoria parcial se adequa. Já a explicitação conceitual decorre da teoria entendida como corpo de conceitos, que por sua vez contém elementos explicativos para efetuar e preparar testes de hipóteses. Na medida em que ocorrem as definições dos conceitos, estes são desdobrados em um processo de operacionalização, momento em que a teoria interage com os demais níveis metodológicos e a prática da comunicação nas organizações.

Pragmático

Diz respeito à utilização dos recursos disponíveis de comunicação com foco em seus desdobramentos práticos. O pragmatismo, em uma concepção popular, é associado ao profissional de qualquer área que tem o hábito de direcionar seus esforços considerando seus aspectos úteis, necessários, sobretudo em termos de efeitos materiais e utilitários.

Essa concepção costuma ser priorizada nas empresas pela importância que oferece para a resolução de problemas, modelo que está alinhado com a criação de formas de execução de tarefas e de planejamento que evidenciem as qualidades organizacionais e as destaquem dos concorrentes. Uma decorrência dessa abordagem é o foco no desenvolvimento dos diferenciais competitivos.

Comparo o diferencial competitivo a um diamante. Em tese, trata-se de uma pedra bruta, sem atrativo e suja, escondida abaixo da superfície terrestre, em locais de difícil acesso e às vezes perigosos. Geólogos e mineradores se empenham em encontrar diamantes, pois, após a lapidação, seu valor é inestimável (NESHEIM, 2007, p. 15).

A citação acima, de John Nesheim, escritor norte-americano, professor de empreendedorismo na Universidade de Cornell, é um bom exemplo de como a comunicação pragmática pode atuar a serviço de empresários, investidores e corporações para ampliar a produtividade empresarial. Mas, além disso, o autor também esclarece que o diferencial competitivo pode ser importante para outras organizações, inclusive as do terceiro setor.

O diferencial competitivo é o Santo Graal. Os modismos empresariais vêm e vão, mas ele chegou para ficar. Sempre foi e sempre será assim. Todos precisam de diferencial competitivo. Grandes empresas, universidades e organizações sem fins lucrativos, nações, governos, partidos políticos e militares precisam dele, assim como empreendedores e empresas de capital de risco. Repórteres, estudantes e até mesmo você precisa dele. Nosso mundo é intensamente competitivo (NESHEIM, 2007, p. 9).

Importante salientar que a comunicação pragmática, embora muito explorada por empresas, também é importante no terceiro setor para objetivar as ações e tornar as atividades profissionais mais fundamentadas em termos realistas. Ainda assim, como esse nível da comunicação privilegia a vertente prática, também é importante que ela não domine o planejamento da área sob pena da comunicação se tornar um recurso de legitimação de discursos antiéticos e inconsistentes.

Epistemológico

A epistemologia é um conjunto de conhecimentos teórico-metodológicos ligados simbioticamente que permitem elaborar uma forma de investigar um objeto. Sendo assim a epistemologia da comunicação foi criada com o objetivo de compreender melhor o que é a comunicação. Considerando a comunicação como um processo de transmissão de informação e compreensão de determinado assunto.

De acordo com Maria Immacolata Vassallo de Lopes (2012), o nível epistemológico tem por função exercer uma função de vigilância crítica à pesquisa, pois se traduz em operações criadas para a explicitação de obstáculos e correção da construção do objeto científico. Os paradigmas são responsáveis por alinhar sujeito e objeto. A reflexão epistemológica renova-se permanentemente a partir de duas operações. A primeira é a ruptura epistemológica que ocorre entre objeto científico e objeto real, operacionalizada a partir de um princípio de Gaston Bachelard. A segunda

operação epistemológica é a da construção do objeto científico. Aspectos da realidade são obtidos através de técnicas de investigação, e não são simplesmente dados e a crítica epistemológica das técnicas precisa ser feita desde a elaboração da problemática da pesquisa.

Científico

A comunicação é um campo de conhecimento científico consolidado que estuda os meios e processos da transmissão de informações. Entre os objetos de estudo, estão teoria da informação, comunicação intrapessoal, comunicação interpessoal, comunicação organizacional, publicidade, propaganda, relações públicas, análise do discurso, telecomunicações e jornalismo, entre outros.

O campo científico é sempre o lugar de uma *luta, mais ou menos desigual*, entre agentes desigualmente dotados de capital específico e, portanto, desigualmente capazes de se apropriarem do produto do trabalho científico que o conjunto dos concorrentes produz pela sua *colaboração objetiva* ao colocarem em ação o conjunto dos meios de produção científica disponíveis. Em todo campo se põem, com *forças mais ou menos desiguais* segundo a estrutura da distribuição do capital no campo (grau de homogeneidade), os dominantes, ocupando as posições mais altas na estrutura de distribuição de capital científico, e os dominados, isto é, os novatos, que possuem um capital científico tanto mais importante quanto maior a importância dos recursos científicos acumulados no campo (BOURDIEU, 1983, p. 136-137).

Do ponto de vista humano, a comunicação é um processo que envolve a troca de informações e a utilização de sistemas simbólicos como suporte para este objetivo. Os envolvidos neste processo têm incontáveis maneiras de se comunicar, seja por meio de uma conversa, com a utilização de gestos, mensagens enviadas por dispositivos móveis ou a utilização da escrita.

O estudo da Comunicação é amplo e sua aplicação é ainda maior. Para a semiótica, o ato de comunicar é a materialização do pensamento e do sentimento em signos conhecidos pelas partes envolvidas. Estes símbolos são transmitidos e reinterpretados pelo receptor. Hoje, é interessante pensar também em novos processos de comunicação, que englobam as redes colaborativas e os sistemas híbridos, combinando comunicação de massa e comunicação pessoal e comunicação horizontal.

O campo científico, enquanto sistema de relações objetivas entre posições adquiridas (em lutas anteriores), é o lugar, o espaço de jogo de uma luta concorrencial. O que está em jogo especificamente nessa luta é o monopólio da autoridade científica definida, de maneira inseparável, como capacidade técnica e poder social; ou, se quisermos, o monopólio da *competência científica*, compreendida enquanto capacidade de falar e de agir legitimamente (isto é, de maneira autorizada e com autoridade), que é socialmente outorgada a um agente determinado.

Dizer que o campo é um lugar de lutas não é simplesmente romper com a imagem irenista da “comunidade científica” tal como a hagiografia científica a descreve – e, muitas vezes, depois dela, a própria sociologia da ciência. Não é simplesmente romper com a ideia de uma espécie de “reino dos fins” que não conheceria senão as leis da concorrência pura e perfeita das ideias, infalivelmente recortada pela força intrínseca da ideia verdadeira. É também recordar que o próprio funcionamento do campo científico *produz e supõe uma forma específica de interesse* (as práticas científicas não aparecendo como “desinteressadas” senão quando referidas a interesses diferentes, produzidos e exigidos por outros campos) (BOURDIEU, 1983, p. 122-123).

Nesta discussão é importante envolver a contribuição de Jesús Martín-Barbero, que relaciona a pesquisa científica com as Ciências da Comunicação, a metodologia da pesquisa e os paradigmas científicos. Em texto estruturado como o prefácio para a segunda edição da obra “Dos meios às mediações: comunicação, cultura e hegemonia”, Jesús Martín-Barbero (2003) parte de um dos questionamentos colocados de como assumir o espessor social e perceptivo, presente nas tecnologias de comunicação sem, por outro lado, tornar-se cúmplice discursivo da modernização neoliberal. O autor citado constata que as mudanças tecnológicas, por rápida que são, não necessariamente permitem que as pessoas assimilem as imagens da modernização, pois seus valores, normas e virtudes têm outro tempo de maturação e velocidade de compreensão.

Ele considera que tentativas de reflexão sobre a hegemonia comunicacional e o mercado na sociedade significa na comunicação convertida no desengate da inserção de culturas e, ao mesmo tempo, em que é necessária uma reflexão a respeito da capacidade estratégica que passou a ocupar a comunicação. Para esboçar esta proposta, o autor desenha o mapa das mediações que dê conta da complexidade existente nas relações constitutivas da comunicação na cultura.

O que busco com esse mapa é reconhecer que os meios constituem hoje espaços-chave de condensação e intersecção de múltiplas redes de poder e de produção cultural, mas também alertar, ao mesmo tempo, contra o pensamento único que legitima a ideia de que a tecnologia é hoje o “grande mediador” entre as pessoas e o mundo, quando a tecnologia media hoje, de modo mais acelerado, é a transformação da sociedade em mercado, e deste em principal agenciador de mundialização (em seus muitos e contrapostos sentidos) (MARTÍN-BARBERO, 2003, p. 11).

O autor enxerga dentro deste cenário sinais de esperança na presença cada vez mais efetiva das mulheres, nas mobilizações dos jovens e nas reconfigurações coletivas, que recriam a cidadania e reconstituem a sociedade em espaços locais e iniciativas de rádio e televisão comunitários.

Quando é praticada com respaldo científico, a comunicação opera em seu formato mais qualificado, pois tem a favor a integração de pesquisas acadêmicas e a possibilidade de aplicação de novos métodos de trabalho no cotidiano das organizações. A perenidade do impacto das suas ações tende, dessa forma, tende a ser mais qualificado e profissionalizado.

4.2 Tipos de abordagem

A abordagem é uma condição da comunicação que se caracteriza por ter foco no sentido, no significado e na interação entre pessoas envolvidas na transmissão e no recebimento de determinadas informações. Todo processo comunicativo está embasado em uma forma de abordagem do interlocutor que pode ser, conforme detalhado a seguir, racional, emocional, pragmática, artística, envolvente, participativa, sistêmica ou holística.

Figura 4: Tipos de abordagem da comunicação para a sustentabilidade

Racional

A perspectiva racional está fundamentada na utilização da razão para a identificação de respostas que busquem se aproximar o mais possível da realidade. Quando bem utilizada, ela emprega argumentos objetivos que destacam os benefícios de determinada situação ou campanha social. O apelo, mais argumentativo, utiliza uma narrativa que busca construir significados para convencer o interlocutor sobre determinado assunto.

O raciocínio pode ser definido como uma operação intelectual que nos faz refletir sobre algo com a utilização de proposições que criam premissas, válidas ou falsas, para gerar uma conclusão. O raciocínio também pode ser classificado como pensamento, deliberação ou dedução. A citação a seguir do consultor Michael Neill está alinhada com essa abordagem.

O pensamento está ao nosso redor, em toda a parte, e isto de alguma forma o torna amplamente invisível para nós. Sem o pensamento, não haveria delineamento em nosso mundo – não haveria percepção, distinção nem variedade de experiências. O pensamento é tanto o

criador como a substância de nossas crenças e valores, é a matéria-prima para nossas esperanças e sonhos (NEILL, 2014, p. 37).

No contexto da lógica, o raciocínio se inicia com premissas já conhecidas para alcançar um fundamento. A lógica, por sua vez, está baseada na harmonia do raciocínio e na proporcionalidade dos argumentos. Uma abordagem ou um discurso lógico examina formas de argumentação, distinguindo as válidas daquelas falsas.

Emocional

Esta abordagem é mais direcionada para o despertar de emoções, positivas ou negativas, com a utilização de diferentes apelos, como humor, amor, orgulho, alegria, medo, culpa ou vergonha. Quando a abordagem é emocional, ela estimula uma decisão passional em do interlocutor a respeito de determinado assunto.

O foco nas emoções traz sensações ao interlocutor e exploram mais a sensação que ele tem diante de determinada ação e pode, eventualmente, estar integrada também a uma abordagem racional.

Pragmática

Abordagem que utiliza os recursos de comunicação com foco em resultados práticos. Tal direcionamento é, muitas vezes priorizado nas empresas diante da possibilidade que oferece para a resolução rápida de problemas. Uma decorrência dessa abordagem é o foco nas argumentações, tema dos estudos do pesquisador britânico Madsen Pirie, fundador e presidente do Instituto Adam Smith.

Este livro foi idealizado como um guia prático para aqueles que desejam vencer as argumentações. Ele ensina também como perpetrar falácias com maldade e intenção dolosa. Descrevi cada uma das falácias, ofereci exemplos dela e mostrei por que é falaciosa. Após informações de interesse geral referentes à história ou à ocorrência da falácia, forneci ao leitor recomendações de como e onde a falácia pode ser usada para enganar com eficácia máxima (PIRIE, 2013, p. 10).

Além disso, a abordagem pragmática da comunicação, ainda que seja muito utilizada nas empresas, às vezes com métodos e fins pouco transparentes, também pode ser relevante no terceiro setor para tornar determinadas ações profissionais mais objetivas.

Apelativa

A abordagem apelativa é usada para dar conselhos, avisos, ordens ou pedidos. Em forma de ordem, apelo ou súplica, ela está centrada no destinatário e ocorre quando a intenção do emissor é exercer uma influência direta nas escolhas do destinatário. Um dos usos mais frequentes dessa abordagem está nos anúncios publicitários e nos comícios políticos, quando o emissor da mensagem explora a suposta urgência de determinado tema para o envolvimento do seu interlocutor.

No âmbito das organizações do terceiro setor que atuam pela sustentabilidade, é comum que muitas organizações, envolvidas frequentemente de forma passional com causas de preservação ambiental, por exemplo, sejam apelativas em suas mensagens para forçar a identificação do interlocutor com a necessidade de adesão imediata ao tema.

Envolvente

Geralmente criada a partir de uma narrativa envolvente e cativante, conduz o leitor em uma história repleta de significados. Nessa abordagem, o interlocutor é envolvido em um conteúdo construído para cercá-lo de argumentos racionais e sensações emocionais para que tome determinada decisão.

A publicidade, frequentemente, utiliza essa abordagem para ofertar produtos e serviços. Já as organizações do terceiro setor também podem fazê-lo com mais qualidade e eficiência, desde que mantenham a ética na criação de peças direcionadas para causas socioambientais.

Participativa

Conforme o próprio nome já indica, a abordagem participativa está fundamentada nos princípios da participação, troca de saberes, reflexão, diálogo, planejamento coletivo e gestão social. Nessa perspectiva, as pessoas envolvidas com as causas da organização constroem, juntas, as soluções para os problemas identificados.

Além disso, as técnicas participativas buscam o empoderamento e a emancipação dos públicos para que haja melhor combate às desigualdades sociais e problemas ambientais. Na prática, o empoderamento consiste na coletivização do poder para o uso de todos. Como recurso possível para essa abordagem, a

comunicação comunitária e educação para a cidadania defendidas por Peruzzo (2002) podem ser utilizadas para o estímulo de ações coletivas.

Artística

A arte pode ser entendida como a atividade humana ligada às manifestações estéticas ou comunicativas realizadas com variedade de linguagens, como arquitetura, desenho, escultura, pintura, escrita, música, dança, teatro e cinema. O processo criativo artístico se desenvolve a partir da percepção individual ou coletiva com expressão de emoções e ideias com significados exclusivos em cada produção.

No livro intitulado “O que é arte?”, publicado originalmente em 1898, depois de quinze anos de reflexões, o escritor russo Leon Tolstói refutou a ideia de arte como entretenimento e defendeu que ela deve promover o bem-estar coletivo, favorecendo a paz, o progresso e a fraternidade.

A arte, juntamente com a fala, é um meio de comunicação e, portanto, também de progresso – isto é, da caminhada da humanidade rumo à perfeição. A fala permite que as gerações posteriores saibam tudo o que as gerações precedentes sabiam e o que os melhores entre seus contemporâneos sabem por experiência e reflexão. A arte permite que as gerações posteriores experimentem todos os sentimentos vivenciados por outros antes deles e que as pessoas mais avançadas vivenciam agora. E, tal como na evolução do conhecimento – isto é, a suplantação de conhecimento errôneo e desnecessário por conhecimento mais verdadeiro e necessário – assim, também a evolução dos sentimentos se dá por meio da arte, substituindo sentimentos mais baixos, menos generosos e menos necessários para esse bem. Esse é o propósito da arte. E, portanto, o seu conteúdo é melhor quando mais atende a esse propósito, e é pior na medida em que o atende menos (TOLSTÓI, 2016, p. 161).

O principal problema na definição da arte encontra-se na variação da compreensão deste conceito, de acordo com o tempo as diferentes culturas humanas, o que faz da arte uma construção cultural dinâmica. Essa abordagem expressa atitudes e emoções, refletindo o estado de ânimo do emissor e seus sentimentos. Quando alguém utiliza esse modelo, expressa suas percepções de um ponto de vista subjetivo.

Ainda assim, a possibilidade artística certamente é mais uma abordagem possível em ações de comunicação para a sustentabilidade, seja para atingir os

objetivos propostos por Leon Tolstói, seja para quebrar paradigmas e estimular a renovação de modelos mentais na sociedade contemporânea.

Sistêmica

A abordagem sistêmica deve estar fundamentada em um trabalho responsável por parte dos profissionais envolvidos com a comunicação. O pensamento sistêmico é uma forma de abordagem da realidade que se opõe ao pensamento mecanicista dos filósofos da Revolução Científica, como René Descartes, Francis Bacon e Isaac Newton.

Embora ele não negue a racionalidade científica, o pensamento sistêmico acredita na importância da subjetividade das artes e da interpretação humana. Nesse sentido, destacando a citação do antropólogo, sociólogo e filósofo francês Edgar Morin, o autor defende que haja uma reforma do pensamento relacionado com a organização do conhecimento.

Hoje em dia, admite-se cada vez mais que, como indica a já citada frase de Pascal, o conhecimento das partes depende do conhecimento do todo, como o conhecimento do todo depende do conhecimento das partes. Por isso, em várias frentes do conhecimento, nasce uma concepção sistêmica, onde o todo não é redutível às partes (MORIN, 2010, p. 88).

Trazendo esta discussão para o campo da comunicação, a visão sistêmica também é defendida por pesquisadores que compreendem a complexidade das ações de comunicação e a necessidade de ações mais relacionais. A abordagem sistêmica sugere uma visão de cenário da comunicação, o que cria a possibilidade de observação do contexto de determinada ação de comunicação desde o objetivo inicial até a previsão dos seus resultados finais.

Holística

A abordagem holística procura compreender fenômenos em sua totalidade e globalidade, sendo que a palavra tem origem no termo grego *holos*, que significa todo ou inteiro. O conceito de holismo foi criado pelo ex-primeiro-ministro da África do Sul Jan Christiaan Smuts que, 1926, o defendeu como uma tendência de compreensão de um todo maior que a soma das suas partes.

Este entendimento pode ser aplicado em várias áreas do conhecimento, como medicina, psicologia, física, administração, ecologia e comunicação. No ambiente empresarial, a perspectiva holística é a visão global de uma empresa, com todos os seus elementos, suas estratégias e atividades para a representação única da organização. Ela se opõe à lógica mecanicista, que costuma compartimentar a empresa em vários blocos, com potencial de perda da visão global. Finalmente, a postura holística envolve um processo de aprendizagem contínuo a partir da noção de totalidade, com integração de influências sociais, ambientais, culturais políticas e econômicas.

4.3 Transdisciplinaridade da comunicação

Transdisciplinaridade é uma abordagem científica que objetiva a unidade do conhecimento, procurando estimular uma nova compreensão da realidade a partir da articulação de elementos que passam entre, além e através das disciplinas. Este termo foi criado por Jean Piaget, biólogo, psicólogo e epistemólogo, considerado um dos mais importantes pensadores do século XX.

Durante o I seminário Internacional sobre pluri e interdisciplinaridade, realizado na Universidade de Nice (França), em 1970, o pesquisador suíço divulgou pela primeira vez o termo. Além disso, o conceito está fundamentado na Carta da Transdisciplinaridade, produzida no I Congresso Mundial de Transdisciplinaridade realizado em Arrábida, Portugal, em 1994.

A transdisciplinaridade, portanto, leva a refletir sobre a educação atual focada na especialização, em que as pessoas buscam instrumental para aplicação imediata de como resolver algo, de forma muitas vezes fragmentada. Remete a uma educação para a compreensão do todo interligado que também inclua novas maneiras de aprender, em que a pessoa possa refletir e extrair suas conclusões para evolução num novo patamar de consciência.

E as novas ciências, num breve panorama, evidenciam que, se as ações das pessoas forem centradas em avaliações, decisões e atitudes colaborativas, integrativas, sistêmicas e mais conscientes, a harmonia nos relacionamentos será um processo mais tranquilo, dinâmico e enriquecedor, e contribuirá para a existência de um Planeta mais sustentável (GARBIN, 2011, p. 51).

Uma abordagem semelhante foi apresentada por André Trigueiro, um dos nomes mais qualificados atualmente no Brasil em termos de jornalismo ambiental. Na citação a seguir, embora não trate especificamente de transdisciplinaridade, Trigueiro aborda conceitos correlatos e, principalmente, os associa com o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade.

Entender a vida na sua expressão mais holística, sistêmica e inter-relacional não constitui o único desafio do nosso tempo. É preciso comunicar esse saber, traduzi-lo sem o peso do jargão ecológico-científico, torná-lo inteligível ao maior número possível de pessoas, a fim de que uma nova cultura se manifeste na direção da sustentabilidade. Viver de forma sustentável – em equilíbrio com o meio ambiente – não é uma questão de estilo, mas de sobrevivência. Sustentabilidade é, portanto, uma palavra-chave na busca de um novo sistema de valores, um novo paradigma civilizatório. O desenvolvimento sustentável, conceito consagrado pela ONU pouco antes da Rio-92, através do Relatório Brundtland, é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações de atender às próprias necessidades. Trata-se de um conceito em construção, que precisa ser testado e aprovado (TRIGUEIRO, 2005, p. 164).

Para atuar em um cenário contemporâneo cada vez mais complexo, o profissional de comunicação organizacional precisa integrar disciplinas, sendo que a fundamentação de cada área do conhecimento importante para isso está indicada após a Figura 5.

Figura 5: Transdisciplinaridade da comunicação organizacional

Fonte: Ulsen (2018)

Administração

Ato de administrar ou gerenciar negócios, pessoas ou recursos com o objetivo de alcançar metas definidas. Trata-se de um ramo das ciências humanas que se caracteriza pela implementação prática de princípios, normas e atribuições em uma determinada organização. Os profissionais formados nessa área atuam com a gestão dos recursos financeiros, materiais e humanos e, também, com o desenvolvimento de mercado.

A administração é essencial dentro de uma organização e assume um espaço estratégico quando é orientada para a entrega de resultados, sejam eles financeiros, ambientais, sociais ou outros. Uma das áreas de atuação do administrador é o setor financeiro, o que reforça o seu papel sobre o desempenho das organizações.

Recursos Humanos

Conjunto de princípios estratégicos e técnicas orientadas para atrair, manter, motivar e treinar os profissionais de qualquer organização, sendo praticada em geral por administradores e psicólogos para orientar as pessoas em termos de comportamentos e condutas profissionais e direcioná-las para a adequação a este sistema e ao aumento de sua produtividade.

A área de Recursos Humanos também está diretamente relacionada com a melhoria do bem-estar dos funcionários e o gerenciamento dos perfis de cada um. Dessa forma, tem se tornado crescente a importância de criação de mecanismos bem-sucedidos de recrutamento e seleção de pessoas com foco na estruturação de equipes integradas e motivadas.

Educomunicação

A educomunicação é um campo teórico-prático que se propõe a atuar como uma metodologia pedagógica para a construção de ecossistemas comunicativos, abertos e criativos com relação horizontalizada entre os participantes e produção colaborativa de conteúdos utilizando diversas linguagens e instrumentos de expressão, arte e comunicação. Na prática, ela ocorre com a integração de educação com a comunicação, e pode ser desenvolvida em qualquer ambiente de formação, não estando reduzida ao âmbito formal.

Como exemplos da utilização da educomunicação, estão a rádio escola, a web rádio virtual, o jornal comunitário, os videogames, softwares de aprendizagem online, *podcasts*, blogs, fotografia e produção de notícias para veiculação em mídias livres. No Brasil, diferentes organizações do terceiro setor desenvolvem programas de educomunicação para fins sociais.

Para Ismar de Oliveira Soares, coordenador do Núcleo de Comunicação e Educação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, a educomunicação é, além de uma tendência, uma necessidade que surgiu dos movimentos sociais e na sociedade civil para a construção da cidadania, convergindo com todas as áreas das ciências humanas.

Trata-se de um conceito novo, originário de experiências como as de Paulo Freire junto às ligas camponesas de educação popular com forte interface na comunicação. A educomunicação pressupõe a utilização de práticas comunicativas em estruturas formais ou informais, visando a integração comunitária e o reconhecimento de direitos com maior acesso à gestão da comunicação.

Para o pesquisador, a educomunicação define-se como um conjunto das ações destinadas a integrar às práticas educativas o estudo sistemático dos sistemas de comunicação, criar e fortalecer ecossistemas comunicativos em espaços educativos, e melhorar o coeficiente expressivo e comunicativo das ações educativas.

Para Moacir Gadotti, professor titular da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo (USP) e diretor do Instituto Paulo Freire, a integração entre educomunicação e sustentabilidade é determinante para um mundo mais equilibrado.

A educação para o desenvolvimento sustentável é mais do que uma base de conhecimentos relacionados com o meio ambiente, a economia e a sociedade. A EDS deve ocupar-se da aprendizagem de atitudes, perspectivas e valores que orientam e impulsionam as pessoas a viverem mais sustentavelmente suas vidas. As crises criadas pelos seres humanos no planeta estão mostrando, todos os dias, que somos seres irresponsáveis. Educar para o desenvolvimento sustentável é educar para tomar consciência dessa irresponsabilidade e superá-la (GADOTTI, 2012, p. 68).

O pesquisador também defende, conforme indicado a seguir, a necessidade de atuação em rede, considerando o ambiente de diversidade em que vivemos atualmente e outros elementos contemporâneos que se configuram como um desafio para os profissionais da área.

Educar para um outro mundo possível é educar para viver em rede; ser capaz de comunicar e de agir em comum, é educar para produzir formas cooperativas de produção e reprodução da existência humana, educar para a autodeterminação. A diversidade é a característica fundamental da humanidade. Por isso, não pode haver um único modo de produzir e de reproduzir nossa existência no planeta. O que há de comum é a diversidade humana. A diversidade humana impõe a necessidade de construir a diversidade de mundos. A um pensamento único não devemos opor outro pensamento único. Educar para um outro mundo possível não é educar para um único mundo possível, mas educar para outros mundos possíveis.

É educar para a paz, para os direitos humanos, para a justiça social e para a diversidade cultural, contra o sexismo e o racismo. É educar para a consciência planetária. É educar para que cada um de nós encontre o seu lugar no mundo, educar para pertencer a uma comunidade humana planetária, para sentir profundamente o universo (GADOTTI, 2012, p. 106-107).

Finalmente, é importante destacar que a educomunicação, embora seja um campo de estudo novo, tem potencial para ampliar as pesquisas que tem realizado e servir, de maneira determinante, para atuar de forma transversal a qualquer ação planejada de comunicação para a sustentabilidade.

Design instrucional

Design instrucional é a expressão que se refere à engenharia pedagógica, um conjunto de métodos, técnicas e recursos utilizados em processos de ensino-aprendizagem, desde o ensino clássico até a utilização dos recursos mais atuais, como é o caso do uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). O design instrucional pode ser utilizado como apoio aos processos de comunicação para a sustentabilidade na elaboração de cursos, aulas individuais e criação de materiais didáticos, como impressos, vídeos ou softwares de aprendizagem.

Marketing

Marketing é uma palavra proveniente da língua inglesa amplamente difundida em termos mundiais, podendo ser entendida como mercadologia, ou o estudo das causas, objetivos e resultados gerados a partir de diferentes formas como nós lidamos com o mercado. Além disso, marketing é a ciência de explorar, criar e entregar valor para satisfazer necessidades previamente criadas em um determinado público para atingir o objetivo primário do lucro. Para tanto, seus recursos estão direcionados para a identificação de necessidades e desejos não realizados para, na sequência, definir, e quantificar o tamanho do mercado identificado e o potencial de lucro.

O marketing também envolve estratégias, técnicas e práticas para agregar valor a determinadas marcas ou produtos para lhes atribuir maior importância. Desse modo, passam a se tornar relevantes aspectos complementares à venda, como o envolvimento dos processos de produção, logística, comercialização e pós-venda do produto ou do serviço em questão.

Educação não formal

Os projetos de educação não formal são importantes ao possibilitarem mudanças em sistemas consolidados de conhecimento e valores das pessoas e das organizações, favorecendo a criação de novos formatos que permitam extrapolar os limites já conhecidos de formação e gerar a valorização dos aprendizados, promovendo a inovação a partir de novas experiências.

As propostas de educação não formal, por sua própria condição de não formalidade ou menos formalidade, estão numa situação privilegiada para romper com os padrões educativos tradicionais e se transformar em propostas inovadoras que deem contribuições

significativas para a educação em geral. Mas isso não surge espontaneamente: é resultado do esforço de muitos (CENDALES; MARIÑO, 2006, p. 16).

Além disso, sua importância encontra-se na possibilidade de simplificar os métodos já conhecidos de interpretação da realidade e enquadrar o aprendizado em contextos mais amplos e inovadores.

Uma educação não formal de qualidade, comprometida com os interesses dos meios populares, implica desafios. Um deles é a formação de educadores com capacidade para levar adiante as mudanças que esse tipo de educação requer; outro, a construção de espaços de reflexão e pesquisa pedagógica que permitam recuperar a riqueza das distintas experiências; e, por último, a contribuição para a construção de pedagogias nas diferentes áreas de trabalho como uma maneira de potencializá-las num nível mais amplo. No caso de projetos educativos, a reflexão pedagógica torna-se condição de qualidade, requisito para que o trabalho se enquadre no horizonte desejado e alcance os objetivos esperados (CENDALES; MARIÑO, 2006, p. 16-17).

As propostas de educação não formal devem gerar espaços de inclusão e serem compreendidas como um convite para a construção de algo diferente. Em se tratando de sustentabilidade, é a chance de impedir qualquer tipo de desigualdade para construção de novos projetos de desenvolvimento e convivência equilibrada de interesses diversos.

4.4 Modelos de liderança

O conceito de liderança passa constantemente por transformações de acordo com as novas tecnologias, os contextos econômicos e as condições sociais. Ainda assim, o líder nunca deixará de existir, embora tenha que estar atento às novas formas de liderar. Para Mário Sergio Cortella, filósofo, escritor, educador, palestrante e professor universitário, os líderes devem estar atentos aos sentimentos dos integrantes da equipe e, sobretudo, serem capazes de envolver cada um de forma diferente.

No meu modo de ver, o mundo ocidental capitalista produtivo material altamente eficaz caiu numa armadilha: especializou-se nos “comos” e

deixou de lado os “porquês”. E aí temos um adensamento da insatisfação, do incômodo e, especialmente, do desespero.

Essa é uma questão que os líderes não podem perder de vista. Mostrar para as pessoas qual é o resultado da obra e identificar essa obra como magnífica. Se assim não fosse, não haveria quem tocasse címbalo em orquestra. Na *Abertura 1812*, de Tchaikovsky, por exemplo, o instrumento do címbalo toca pouco durante a peça inteira. E ele vai para casa e fala o quê para a esposa? Que durante a execução do concerto ele fez “pim” três vezes? Claro que não. Ele fala que participou de um concerto. Agora se ele perceber que as pessoas acham que ele só toca címbalo e que, aliás, é altamente substituível, se ele perceber que o *spalla* (primeiro violino) da orquestra o despreza, ele ficará propenso a ter dois tipos de comportamento: não ter lealdade à orquestra ou atravessar durante a execução, tocar na hora errada. O tocador de címbalos precisa ter clareza de que não foi lá bater o prato três vezes, mas, sim, de que estava compondo uma obra coletiva (CORTELLA, 2007, p. 66).

Todas as organizações precisam de pessoas que não se conformem com a situação atual e que busquem soluções diferentes para novos desafios. Diante disso, a seguir estão apresentados estilos de liderança contemporâneos que foram sistematizados para facilitar a compreensão dos principais modelos de liderança existentes em organizações de todos os setores. Os estilos não são estanques, mas podem conviver dentro da mesma organização ou até serem adaptados pelo líder, que, muitas vezes, transita nesses formatos de acordo com o público com quem se relaciona.

Figura 6: Modelos de liderança

Fonte: Ulsen (2018)

Democrática

Considerando que a palavra democracia tem origem no grego (*demos*, que significa povo e, *kratos*, autoridade), a democracia nada mais é que autoridade do povo. O líder que atua com essa inspiração tem como objetivo criar condições para o estabelecimento de um espírito de grupo na equipe que promova os seus integrantes e os estimule a entregar mais resultados que o esperado.

De forma geral, os líderes democráticos encorajam o grupo a tomar decisões coletivas, coordenam as entregas para atingir a realização geral dos planos, permitem que escolhas importantes sejam tomadas pelo grupo de forma participativa e costumam otimizar a diversidade de opiniões e estilos profissionais para a superação de desafios. Os líderes democráticos podem ser encontrados em qualquer grupo de pessoas como, por exemplo, equipes de estudos, famílias, negócios, religiosas e políticas.

A liderança democrática pode ser inadequada e desvantajosa em determinados ambientes, pois as decisões, em geral, exigem mais tempo para serem tomadas.

Ainda assim, são várias as vantagens, entre elas a legitimação das decisões feitas diante da qualidade do tratamento dispensado às pessoas nesse caso e à construção de uma sensação de pertencimento ao grupo.

Colaborativa

O líder com esse perfil tem um senso equilibrado de responsabilidade pública para com o desenvolvimento harmonioso da comunidade e entende a necessidade de evolução do potencial de todas as pessoas direta ou indiretamente envolvidas com a equipe. Para tanto, ele estimula a colaboração, a inovação e o fortalecimento da inteligência coletiva. O profissional com essas características em geral não tem sentimentos e pensamentos egoístas e consegue colocar-se no lugar do outro, demonstrando empatia e criando mecanismos de relacionamento fundamentados no respeito e no diálogo.

O líder colaborativo procura evoluir na espiritualidade, contribuindo para a evolução na espiritualidade das pessoas, com grande ênfase em valores elevados compartilhados, que as mobilize para aspirações e propósitos também elevados, em prol do bem comum. Procura elevar o nível de sua consciência e contribui para a expansão dos limites da consciência das pessoas, reforçando a importância da evolução do ser, em vez de simplesmente o acúmulo do ser (GARBIN, 2011, p. 216).

Esse formato merece especial atenção em se tratando de organizações do terceiro setor que atuam com sustentabilidade, sobretudo pela vantagem de que, escutando pessoas de comunidades diretamente envolvidas com questões socioambientais, o líder precisa ser mais coordenador de processos e menos determinador de ações pré-concebidas.

Autoritária

Esse estilo de profissional costuma ser muito focado apenas na execução e no cumprimento de tarefas, regras e normas regidas pela empresa. Seu desempenho leva em consideração apenas as entregas alinhadas com as opiniões do chefe, o que reforça o individualismo das pessoas em que os profissionais são mais executores de tarefas delegadas e pouco ouvidos a respeito de possíveis adequações ou opiniões divergentes.

Na prática, o gestor determina o que, como, quem fará as atividades, sem perguntar nada a ninguém. Trata-se de uma atitude que acaba sendo ineficiente, conforme já observado em diversos casos, pois gera insatisfação nos colaboradores, que rapidamente perdem engajamento e motivação.

Entre as características da liderança autoritária, estão o comando com base no poder, a extrema preocupação com processos, a crença de que os fins justificam os meios, a pouca habilidade para gerar retorno à equipe, a incapacidade de ouvir e a baixa competência para lidar com pessoas.

Esse tipo de gestor autoritário pode ser comparado a um ditador, considerando que, estando ou não presente no ambiente organizacional, sua figura remete à cobrança e punição severa em caso de erros ou divergências. O líder com esse perfil toma decisões de forma pessoal, desconsiderando em suas análises diversos fatores profissionais que devem predominar nas relações de trabalho.

Uma consequência imediata que esse modelo de liderança gera é a falta de mobilização das equipes, pois o sentimento de insatisfação predomina e os profissionais acabam se sentindo apenas uma máquina de execução de tarefas. No caso mais específico de comunicação, sustentabilidade e terceiro setor, esse comportamento é ainda mais inoperante, considerando a disposição da maior parte das pessoas em atuar em prol de uma causa mais coletiva, como o desenvolvimento social e o equilíbrio do meio ambiente.

Coercitiva

O líder coercitivo exige obediência imediata, assume um estilo de poder e determina à equipe o que deve ser feito e de que forma a atividade deve ser feita. Essa pessoa é controladora, critica o que acha que está errado e muito dificilmente elogia quando algum membro da equipe se destaca. Esse perfil é aquele que está sempre vigilante, nunca satisfeito e não elogia as iniciativas corretas e bem-sucedidas.

Em geral, essa prática não funciona, pois é raro encontrar alguém que aprecie um ambiente carregado com essa atmosfera. As novas gerações de profissionais que estão chegando ao mercado também estão sendo criadas com outro perfil, e oferecem ainda mais resistência a pessoas assim. No entanto, esse estilo pode funcionar em determinadas situações específicas, como em momentos de crise, por exemplo, que

demandam um controle mais próximo de todas as atividades em que decisões rápidas e assertivas precisam ser tomadas para evitar o agravamento de alguma situação.

Carismática

Esse perfil de líder atua de forma mais afetiva e entende que a qualidade do relacionamento deve ser prioridade para a satisfação pessoal e, também, como motivador para a qualidade profissional. O líder carismático cria um ambiente de harmonia no time, pois acredita que o desempenho é consequência de um bom clima de trabalho.

Esse estilo é mais adequado em organizações que costumam lidar com situações de estresse, quando a equipe está sofrendo por alguma razão ou precisa recuperar a confiança. Cabe destacar que esse modelo, no entanto, precisa ser combinado com outros estilos pois, sozinho, pode gerar a falta de direcionamento e tolerância a desempenhos medíocres.

Característica imprescindível nesse caso é a capacidade de criar e manter relacionamentos sinceros e saudáveis. O líder carismático é autoconfiante e também sabe que as pessoas não querem ser controladas, mas sim orientadas. Porém, para se tornar um bom líder, o começo deve ser por si próprio. O profissional precisa se perguntar como se comporta quando as coisas não saem do jeito que gostaria e como costuma se sentir quando tem que agir sob pressão.

Assim, é importante ainda ser ponderado, saber dimensionar o potencial da equipe e ser um hábil comunicador para direcionar da forma mais criativa possível a solução de problemas e a otimização de oportunidades. Dessa forma, o líder, no ambiente organizacional, estabelece o conceito e delega a execução, permanecendo responsável por colocar as pessoas certas na hora certa e no lugar certo.

Sensitiva

Historicamente, a liderança tem sido associada à rigidez, disciplina e respeito à hierarquia, o que respaldava líderes incisivos, distantes, agressivos e implacáveis com seus subordinados.

No entanto, diante das inúmeras mudanças na sociedade e no ambiente organizacional, cada vez mais é perceptível uma mudança na forma de preparação das lideranças. Engana-se aquele quem acredita que sensibilidade e liderança não

combina e que isso poderia enfraquecer a gestão. Em muitos casos, um líder sensível compreende que sua equipe é formada por seres humanos que também possuem expectativas diversas que precisam ser respeitadas.

Trata-se de uma mudança de percepção que tem criado novos caminhos e possibilitado mais proximidade entre os membros de uma mesma equipe. Essa configuração tem sido, cada vez mais, essencial, inclusive para organizações do terceiro setor que atuam com sustentabilidade para criar um ambiente seguro em que prevaleça confiança, comprometimento, produtividade, engajamento e dedicação.

Esta sensibilidade é fundamental para gerar colaboradores comprometidos e mais preparados para superar novos desafios. O líder com sensibilidade tem mais opções para reverter problemas iminentes e uma oportunidade para que sua equipe possa se desenvolver profissionalmente, mas, também, pessoalmente.

Apreciativa

Estilo que vem ganhando cada vez mais espaço nas organizações contemporâneas, está baseado na premissa de que, em vez de se concentrar no que está dando errado no local de trabalho, o líder deve conhecer e desenvolver o que funciona bem.

A liderança apreciativa defende o envolvimento total do líder com a equipe por meio de uma investigação positiva e do diálogo aberto para que todos se sintam incluídos e valorizados, inspirados e motivados. O objetivo é ter profissionais devidamente respaldados e preparados para vencerem juntos. A citação a seguir é de Diana Whitney, escritora norte-americana, consultora e educadora especialista nesse tema.

Liderança apreciativa é a capacidade relacional de mobilizar potencial criativo e transformá-lo em poder positivo – pôr em movimento ondas positivas de confiança, energia, entusiasmo e desempenho – para fazer uma diferença positiva no mundo (WHITNEY, 2011, p. 3).

Embora a sua implementação dependa, sobretudo, de um líder inclinado a adotar esse estilo, algumas técnicas também podem ser utilizadas para iniciar discussões, trocar ideias e desenvolver um plano de ação. Algumas ações simples podem manter a equipe engajada e disposta a trabalhar coletivamente para o mesmo objetivo.

O ambiente em que predomina essa liderança tende a ser mais harmônico e criativo, pois os profissionais se sentem parte de um time que está aprendendo e se desenvolvendo junto, sem conflitos nem competitividade.

4.5 Códigos da comunicação

No processo comunicativo, a codificação consiste na transformação na elaboração de um sistema de signos ou significado em um determinado código conhecido. Uma vez codificada, a mensagem que chega ao receptor precisa ser decodificar, ou seja, decifrada a partir do repertório de cada pessoa.

Idioma

O idioma é um dos códigos mais conhecidos e utilizados pelo ser humano. Entre os exemplos, estão as línguas faladas e as línguas de sinais.

Número

Objeto da matemática usado para descrever quantidade, ordem ou medida. Este foi provavelmente foi um dos primeiros conceitos da matemática assimilados pela humanidade no processo de contagem.

4.6 Meios, canais e formatos

Os canais de comunicação e os formatos dizem respeito ao modelo sobre o qual a comunicação está estruturada. Adrian Furnham, professor de psicologia da University College London, membro da Sociedade Britânica de Psicologia, ex-presidente da Sociedade Internacional para o Estudo de Diferenças Individuais, autor de mais de 650 artigos científicos e 55 livros, defende a necessidade de determinação clara dos canais de comunicação.

As pesquisas mostraram que a escolha de um canal de comunicação pode afetar em muito o nível de clareza ou ambiguidade da mensagem que está sendo transmitida. O canal oral (conversas pelo telefone ou reuniões pessoais, por exemplo) são preferíveis ao canal por escrito, como anotações e memorandos, quando as mensagens forem ambíguas (e exigirem bastante assistência para serem interpretadas)

ao passo que o canal por escrito é preferível quando a mensagem é clara (FURHAM, 2001, p. 43).

Como uma área em constante transformação, pode assumir diversas finalidades, estando os principais indicados a seguir.

Anúncio publicitário

O anúncio publicitário promove um conceito ou uma ideia em determinado meio de comunicação. Geralmente é financiado por empresas interessadas em aumentar a venda de produtos e serviços, mas também pode ser criado por organizações do terceiro setor interessadas em disseminar causas de seu interesse.

Artigo

Texto opinativo em que o autor defende seu posicionamento diante de algum tema atual e de interesse coletivo. Trata-se de um conteúdo dissertativo que apresenta argumentos sobre o assunto abordado e o sustenta, apresentando informações coerentes e dados consistentes. As ideias defendidas em um artigo de opinião são de responsabilidade do autor, e, por este motivo, é importante que haja um cuidado especial com a veracidade do material apresentado.

É muito comum que porta-vozes de organizações de todos os setores publiquem artigos em jornais, revistas e sites. Uma característica deste formato é a utilização da persuasão, com a tentativa clara do emissor convencer o seu leitor a incorporar a opinião apresentada. A linguagem, em geral, é objetiva e utiliza frases no modo imperativo para conferir maior clareza às ideias.

Balanço social

Conjunto de informações com apresentação das atividades de uma organização para a sociedade civil com objetivo de divulgar sua gestão econômico-social e seu relacionamento com a comunidade como forma de prestação de contas e detalhamento das suas ações de responsabilidade social.

Cada vez mais, as empresas brasileiras têm sido mais cobradas da sociedade para serem mais comprometidas com o meio social em que atuam em um movimento em que ética, transparência e responsabilidade socioambiental têm tido relevância crescente. Com base nos indicadores de desempenho apresentados no Balanço

Social, a organização planeja e executa um conjunto de atividades que resultem em benefícios aos empregados, à comunidade e ao meio ambiente.

Blog

Página de internet regularmente atualizada com textos organizados de forma cronológica e conteúdos diversos geralmente com hiperligações para outras páginas. Os leitores costumam ter a possibilidade de realizar comentários sobre o conteúdo publicado, despertando a possibilidade de interações. Na prática, o blog pode servir como evolução do diário pessoal, mas também como um espaço profissional para a disponibilização de conteúdos aos públicos de interesse de pessoas ou organizações.

Campanha publicitária

Termo utilizado pelos profissionais da área de publicidade para definir o conjunto de anúncios criados a partir de um determinado anunciante com uma duração específica. A campanha publicitária pode ser constituída por peças veiculadas em diferentes meios de comunicação, como rádio, televisão, jornais, revistas, mala direta, telemarketing, e e-mail marketing. O conteúdo, em geral, costuma ser respaldado em pesquisa de mercado.

A principal característica de uma campanha publicitária é que, independentemente do meio ou da ação explorada, as peças devem manter uma identidade entre si em termos editoriais e visuais para aumentar o impacto da campanha. Os avanços recentes da tecnologia estão mudando substancialmente a forma de criação de campanhas publicitárias pois o consumidor tem demonstrado mais interesse em receber conteúdos customizados, frequentemente via dispositivos móveis.

Comunicado interno

Embora possa parecer um meio de comunicação ultrapassado, o comunicado interno continua sendo importante por várias razões. Trata-se de um dos documentos oficiais mais comuns dentro das organizações, sendo responsável por informar e tornar público informações atualizadas e relevantes sobre qualquer procedimento ou acontecimento.

É este recurso que mantém os colaboradores alinhados com o que está ocorrendo na organização, servindo como a versão oficial dos líderes da mesma e contribuindo para gerar um ambiente de trabalho mais transparente. Para que seja eficaz, o comunicado interno precisa ser claro, objetivo e escrito em uma linguagem simples.

Curso e treinamento

Processo de transmissão e aquisição de conhecimento e competências como resultado da formação individual ou do ensino de habilidades práticas relacionadas à determinadas competências. Modalidade frequentemente preparada pelas organizações de diferentes setores para atualização da equipe sobre novas práticas e procedimentos.

Depoimento ou testemunhal

Relatos elaborados, em geral, por clientes para referendar a qualidade ou a confiança em determinado profissional ou organização. Tem como base a demonstração de confiança e caráter de recomendação do serviço ou produto utilizado. O depoimento tem sido cada vez utilizado pelas organizações pois aproxima o interlocutor da organização que o utiliza ao praticar uma comunicação mais próxima e humana.

Entrevista

Conversa entre duas ou mais pessoas em que perguntas são realizadas pelo entrevistador para apurar as informações necessárias por parte do entrevistado. No caso do jornalismo, por exemplo, os repórteres entrevistam suas fontes para obter declarações que validem o que foi apurado ou que relatem situações vividas. Os entrevistados podem ser testemunhas ou pessoas com autoridade em determinado assunto que conhecem profundamente esse tema em particular ou que tenha uma trajetória ligada a ele.

Evento

Os eventos têm se profissionalizado cada vez mais como parte da estratégia organizacional de se relacionar com diferentes públicos. Há alguns formatos mais

conhecidos de eventos, com características próprias e que atendem melhor a objetivos diferentes. Entre as opções, estão as seguintes: congresso, conferência, convenção, fórum, mesa redonda, painel, palestra, simpósio e seminário.

Intranet

Rede fechada de computadores, de uso exclusivo de uma determinada organização, como, por exemplo, a rede de uma empresa. O acesso ao seu conteúdo é restrito ao grupo de colaboradores internos previamente selecionados. Trata-se de um recurso de comunicação interna importante para disseminar informações de forma rápida e segura, sobretudo em organizações de grande porte que precisam transmitir informações para milhares de pessoas.

Jornal interno

Meio de comunicação, geralmente impresso, também utilizado com fins de comunicação interna. Costuma ser produzido a partir da concepção de um projeto editorial e gráfico alinhado com a identidade visual e reúne temas de interesse da organização. Além de ser um mecanismo importante de transmissão de informações, pode ser útil também como recurso de engajamento do público interno e seus familiares.

Marketing digital

Trata-se do conjunto de estratégias direcionadas para a promoção de marcas na Internet, diferenciando-se do marketing tradicional por envolver diferentes canais online e métodos que permitem a análise dos resultados em tempo real. Suas ações são produzidas com mensagens de apelo promocional ou informativo com o objetivo de vender, divulgar, prospectar ou fidelizar um público previamente selecionada com potencial de interesse no assunto tratado.

Matérias da imprensa

Conteúdo jornalístico criado com base na apuração de fatos e no testemunho dos personagens envolvidos em determinadas situações, explicadas por sua vez em um contexto. A reportagem, para facilitar a compreensão do conteúdo por parte do

leitor, quando é noticiosa segue uma estrutura padrão com título, linha fina, lead e corpo da reportagem.

A reportagem é o relato em texto, áudio ou vídeo, de determinada ocorrência a partir do contexto para o público. Os textos com essas características têm a função de transmitir, com objetividade e transparência, as informações mais relevantes sobre o fato. A criação de reportagens precisa começar com uma apuração feita com qualidade para que os conteúdos, produzidos por jornalistas, sejam levados ao público respondendo às seguintes questões básicas: o que, quem, quando, onde, como e por que.

Em termos de estrutura gramatical, a reportagem jornalística geralmente apresenta frases curtas e ideias sucintas para evidenciar a objetividade do texto. E, embora possua uma linguagem denotativa, sem ambiguidades, jornais e revista abrigam diferentes gêneros textuais que podem, também, reunir conteúdos com linguagem figurada.

Mídias sociais

Sistemas tecnológicos e de comunicação projetados para possibilitar a interação de pessoas, grupos e organizações a partir do compartilhamento e da criação colaborativa de informações em diferentes formatos. As mídias sociais têm ocupado espaço crescente no Brasil por possibilitarem a publicação de conteúdos por qualquer pessoa que, com custo baixo ou inexistente, conseguir produzir e distribuir seus temas de interesse.

Considerando que os custos com propagandas, nos meios tradicionais, geralmente têm custos elevados, na Internet as divulgações por mídias sociais têm uma escalabilidade responsável por alcançar milhares de usuários com custos relativamente baixos. Elas estreitam o relacionamento entre pessoas e organizações, o que contribui para a resolução de problemas e a possibilidade de maior engajamento dos públicos.

Mural

Nas organizações, os jornais murais são ferramentas importantes de comunicação interna, geralmente posicionados em lugares com ampla circulação de para entregar, de forma dinâmica e eficiente, conteúdos relevantes aos funcionários.

Geralmente, o jornal mural tem maior periodicidade em relação a outros meios de comunicação interna, sendo criado com textos curtos e linguagem clara. Dependendo do tipo de organização, ele pode ser o mais importante veículo de comunicação interna, sendo por isso necessário que seja elaborado a partir de um planejamento detalhado que considere o perfil editorial e gráfico da publicação.

Newsletter

E-mail informativo com recorrência de disparos em que a mensagem não é focada em uma oferta específica, mas em um conjunto de conteúdos atraentes que possam despertar no interlocutor a vontade de aderir e participar do que está sendo apresentado. Muitas vezes é uma forma de disseminação dos temas de interesse das organizações para seus públicos de interesse.

Press release

Considerado uma das principais ferramentas de assessoria de imprensa, o *press release* consiste em um texto jornalístico sobre um determinado cliente ou assunto específico. Este conteúdo não é enviado ao público em geral, mas diretamente aos jornalistas com uma linguagem e estratégia definidas.

Na maior parte das vezes o release é uma forma de divulgar algo relevante ao jornalista, que sempre tem interesse em receber materiais atualizados e relevantes para a elaboração de reportagens. Muitas vezes, o release pode ser publicado na íntegra, sobretudo pelos veículos de comunicação de pequeno e médio portes.

Nos veículos maiores, o principal objetivo do release é chamar a atenção do jornalista ao tema em questão, despertando nele o interesse em aprofundar a discussão.

Entre os pontos negativos, está o fato de que, como este formato é ostensivamente utilizado por praticamente todas as assessorias de imprensa, a concorrência costuma ser grande. Todos os dias, a imprensa recebe uma quantidade infindável de textos parecidos. É fundamental que os textos enviados sejam sempre de temas realmente relevantes, para de fato despertar a atenção do jornalista e mantê-lo confiante da qualidade do seu material.

Rádio

Recurso de telecomunicação utilizado para gerar uma comunicação bidirecional fundamentada na transmissão de dados e informações codificadas em um sinal eletromagnético que se propaga no espaço.

Relatório de atividades

Recurso utilizado para gerar transparência às ações e prestar contas à sociedade, em especial aos públicos de interesse, do trabalho desenvolvido durante determinado período. No documento, geralmente, as principais realizações e os indicadores de sucesso de cada área e da organização são destacados.

Relatório de sustentabilidade

Conteúdo com crescente utilização por parte de muitas empresas em todo o mundo, que tem publicado relatórios de sustentabilidades com base nas diretrizes do Global Reporting Initiative (GRI). Elaborados ou não a partir desse modelo, os relatórios de sustentabilidade apresentam os progressos da organização em relação à sustentabilidade, sendo uma ferramenta importante para a identificação das principais ações socioambientais.

Revista

Publicação periódica de caráter informativo, jornalístico ou de entretenimento direcionada para o público em geral ou grupos específicos.

Site

Site é um conjunto de páginas online compostas por textos, imagens, animações e, eventualmente, sons. Frequentemente é utilizado para apresentação de empresas, produtos, notícias, informações e comércio. Presentes na maioria das organizações contemporâneas, os sites são considerados hoje espaços estratégicos para a visibilidade da organização e da sua comunicação organizacional.

Televisão corporativa

Meio que vem mostrando utilidade crescente e resultados importantes sobretudo em organizações de médio e grande portes, em que muitos colaboradores

precisam ter acesso a informações e novidades. Em geral ela tem ótima inserção, pois chama a atenção do público, que recebe o conteúdo de forma mais interessada e espontânea.

4.7 Estilos de linguagem

Faculdade cognitiva que permite aos seres humanos aprender e usar sistemas de comunicação complexos. Ela está fundamentada em um diversificado sistema de símbolos repletos de significados que resultam em um número indefinido de expressões.

O uso da linguagem tem se tornado presente na história da evolução humana no processo de comunicação e, também, como expressão de identidade e de estratificação social.

Figura 7: Estilos de linguagem na comunicação para a sustentabilidade

Fonte: Ulsen (2018)

Narrativa

A narração é um tipo de texto que relata determinada sequência de fatos, reais ou imaginárias, em que os personagens atuam em um espaço e tempo. A linguagem narrativa está baseada em uma história apresentada por um narrador e é construída em certa estrutura e os seus elementos incluem. A narrativa costuma ser centrada em um conflito vivido pelos personagens, que são retratados com suas características físicas e psicológicas. Normalmente há um protagonista (personagem principal) e um antagonista (aquele que age contra o protagonista). As narrativas também costumam destacar a presença de coadjuvantes, os personagens secundários que também fazem parte da história.

Dissertativa

Palavra originada do latim *disertatio*, é uma modalidade de redação escrita em prosa ou apresentada de forma oral a respeito de determinado tema sobre o qual se se apresentam e discutem argumentos, provas e exemplos. A dissertação pressupõe a aplicação de um método de análise e interpretação.

Em termos de estrutura, a dissertação pode incluir descrições, narrações e comparações apresentadas, geralmente em três partes principais: introdução, com apresentação da ideia principal de acordo com o tema; desenvolvimento, para a articulação dos argumentos; e conclusão, com o resumo das ideias discutidas e a revelação dos resultados finais.

Persuasiva

A persuasão é uma estratégia de comunicação que consiste na utilização de recursos emocionais ou simbólicos com o objetivo de induzir alguém a aceitar determinada ideia ou realizar uma ação. O discurso criado dessa forma reúne argumentos, legítimos ou não, para convencer outras pessoas a adotarem alguma decisão, conduta, teoria ou crença.

A publicidade tem investido muito em pesquisas sobre a área de psicologia para entender melhor como pode otimizar a venda de produtos ou serviços, da seleção das mensagens até o horário mais adequado para exibição da propaganda. Nesse caso, a persuasão depende muito de como o consumidor recebe as informações e qual é o grau de credibilidade e relevância que atribui à mensagem e a quem a emitiu. Quanto

maior o prestígio da organização que a produziu, melhor será o poder de recepção do conteúdo.

O processo de persuasão pode ocorrer pacificamente ou de maneira coercitiva, com o uso de ameaças ou violência. A persuasão, dependendo do objeto e da forma de manipulação, pode gerar efeitos jurídicos e configurar crime. Além disso, muitas vezes a persuasão está inserida em conteúdos ideologicamente produzidos para influenciar as atitudes e percepções de indivíduos e grupos sociais.

Simbólica

A linguagem simbólica é uma forma de expressão do inconsciente e apresenta-se, sobretudo, como imaginação. Além disso, ela gera imagens, é fortemente emotiva, tem apelo afetivo e seu conteúdo revela significados diferentes. Uma das obras mais conhecidas sobre o tema foi publicada pelo psiquiatra suíço Carl Gustav Jung (1875-1961) com o título de “O homem e seus símbolos”. O conteúdo reúne os principais conceitos formulados por Jung sobre símbolos e o inconsciente coletivo para o público leigo. Além de ser um trabalho relevante para psicólogos, ele também é essencial para comunicadores, estudiosos de religiões e antropólogos.

Metafórica

A metáfora é uma figura de linguagem em que uma palavra ou expressão é utilizada em um sentido não muito comum, mas que revela uma relação de semelhança entre dois termos. Ela consiste na comparação de palavras em que um termo substitui outro subentendido. No cotidiano da comunicação interpessoal, a metáfora é um recurso frequentemente utilizado para as pessoas expressarem o que realmente estão sentindo.

Figurada

Consiste na utilização de figuras de linguagem para expressão de um sentido não literal. Ela costuma ser usada para gerar mais expressividade ao discurso ou criar significados diferentes dos habituais. Importante destacar que a interpretação da linguagem figurada depende do repertório de cada pessoa, pois é um tipo de linguagem que depende muito da interpretação.

Verbal

A comunicação verbal corresponde à transmissão de informações desenvolvida por meio da linguagem falada. O sucesso dessa comunicação depende da clareza das mensagens e está diretamente relacionado com o vocabulário das pessoas envolvidas nesse processo. Apesar de todos os avanços tecnológicos, a comunicação verbal ainda é fundamental para a transmissão de informações nas relações interpessoais.

Não verbal

Comunicação não verbal é a expressão do pensamento por meio de elementos comunicativos sem o uso de palavras. São exemplos placas, figuras, gestos, objetos e cores. O uso da simbologia é uma forma de comunicação não verbal, muito utilizada em charges, desenhos e anúncios publicitários. Com a combinação destes elementos, é possível explorar ideias e conceitos sendo que o nível de conhecimento de cada interlocutor é o que determina a capacidade de interpretação.

Ela é tão importante que, mesmo entre diferentes países, com pessoas de culturas e idiomas distintos, há elementos corporais universais que facilitam a compreensão de algumas mensagens.

Além disso, a comunicação não verbal está sendo valorizada, inclusive por conta do avanço da tecnologia, que utiliza ícones para complementar a fala ou estabelecer a comunicação entre duas pessoas. Da mesma forma, os sinais corporais também têm sido essenciais, em um mundo mais globalizado e plural, para facilitar a troca de informações entre as pessoas.

Neste caso, cabe destacar a contribuição do famoso livro “O corpo fala: a linguagem silenciosa da comunicação não verbal” (2013), de Pierre Weil e Roland Tompakow. Em determinado momento da obra, eles respaldam suas pesquisas em Ray Birdwhistell, antropólogo americano, fundador da cinesia como um campo de pesquisa com foco no estudo de expressões faciais, gestos e posturas como forma de comunicação.

Birdwhistell estima entre 2.500 e 5.000 – e às vezes até 10.000 “bits” (unidades simples) – o número de sinais informativos que fluem, por segundo, entre duas pessoas. Isto, evidentemente, inclui todas as mudanças que possam, em grau mínimo, ser discernidas por aparelhos registradores de alterações nas faixas percebidas como

som, imagem, temperatura, tato, odor corporal etc. (WEIL; TOMPAKOW, 2013, p. 20).

Seguindo ainda com a contribuição de Birdwhistell, o pesquisador norte-americano Ray Birdwhistell fez uma estimativa da proporção verbal e não verbal do comportamento e chegou à conclusão que até 55% das mensagens são transmitidas via linguagem corporal. Segundo o mesmo estudo, a voz é responsável por 38% dessa transmissão e, as palavras, apenas por 7%.

4.8 Sentidos humanos

O corpo humano é composto por sentidos que formam o sistema sensorial, responsável por enviar as informações obtidas ao sistema nervoso central, que analisa e processa a informação recebida. Essas capacidades estão relacionadas e correspondem às percepções das pessoas no mundo, o que ocorre por meio da tradução, análise e processamento das informações sensoriais. A citação a seguir, embora trate mais especificamente de publicidade, é importante para destacar a importância da integração dos sentidos na criação de peças de comunicação.

Como seres humanos, somos de longe mais receptivos quando operamos nas cinco faixas (nossos cinco sentidos); ainda assim, pouquíssimas campanhas publicitárias se preocupam em usar mais do que a visão e a audição para transmitir suas mensagens. (LINDSTROM, 2011, p. 14)

Com base nessa compreensão, na Figura 8 estão apresentados cada um dos sentidos e a relevância que eles têm nesse movimento de comunicação para a sustentabilidade.

Figura 8: Sentidos humanos na comunicação para a sustentabilidade

Visual

Os olhos são os órgãos responsáveis pela visão, possivelmente o sentido mais utilizado pela maioria das pessoas. Em termos de publicidade, trata-se do sentido mais explorado pois é pela aparência que os consumidores costumam ter o primeiro contato com determinado produto novo. Esse entendimento está também associado com uma cultura que reforça o paradigma de que uma imagem comunica mais que mil palavras.

Nesse sentido, existem elementos importantes para serem observados e trabalhados, como é o caso das cores e dos formatos, responsáveis por diferenciar produtos concorrentes a partir do estímulo às emoções do interlocutor.

Tato

Diferentemente dos outros sentidos, o tato não está delimitado a apenas uma região específica, mas está presente em todas as regiões do corpo. A pele é o maior órgão do corpo humano, sendo repleta de terminações nervosas capazes de captar estímulos térmicos, mecânicos ou dolorosos.

O sentido do tato é o primeiro a se desenvolver em um recém-nascido e é essencial para o desenvolvimento da criança, pois é por meio do toque que ela recebe

estímulos de outras pessoas e adquire confiança e autoestima. O tato também é o único sentido que permanece alerta enquanto o indivíduo está dormindo e opera como uma espécie de guarda do sono.

Pessoas com deficiência visual podem escrever e ler textos, números e notas musicais utilizando os dedos por conta da grande quantidade de receptores táteis existentes nas pontas dos mesmos. Criado pelo francês Louis Braille, o alfabeto em braille pode ser muito útil nesse sentido, sendo um dos sentidos por meio do qual a comunicação pode ser praticada.

Paladar

Trata-se de uma sensação química percebida por células específicas, denominadas papilas gustativas, localizadas na língua e palato que promovem sensações táteis e relacionadas aos sabores. O paladar e o olfato estão quimicamente ligados e integrados, sendo o primeiro despertado pelo olfato.

Auditivo

Capacidade de perceber sons. Funciona a partir das ondas sonoras, que chegam até o aparelho auditivo, vibram o tímpano e, depois, os três ossos da orelha (martelo, bigorna e estribo). Assim, as vibrações são transmitidas à cóclea, quando se tornam impulsos nervosos transmitidos ao cérebro pelo nervo auditivo.

Olfativo

As narinas são responsáveis pela captação dos odores. Ao respirarmos, milhares de moléculas são transportadas às nossas fossas nasais, quando impulsos nervosos são gerados e transmitidos até nosso cérebro, que os interpreta e nos gera a sensação de cheiro. O sabor dos alimentos, por exemplo, não é gerado somente pelo paladar, mas também pelo olfato, que absorve o vapor dos alimentos. O ser humano tem habilidade de se recordar de situações vividas, e isso pode ser estimulado por alguma associação ao cheiro de determinada lembrança.

Segundo Mark Batey, consultor e professor de publicidade, o olfativo é o “sentido que tem acesso neurológico direto ao sistema límbico do cérebro — que guarda e intermedia as memórias” (Batey, 2010, p. 117), o que faz com que as memórias sejam rapidamente acessadas por meio deste estímulo.

Sinestésico

Fenômeno que consiste na produção de duas sensações diferentes a partir de um único estímulo. Ele se caracteriza como uma experiência sensorial em que sensações correspondentes a certo sentido são associadas a outro sentido. Trata-se de um campo de estudos recente e novas pesquisas proporcionarão uma melhor compreensão sobre o tema.

Intuitivo

A interpretação do mundo pelo homem é criada a partir da análise que seus sentidos proporcionam, por meio de um conhecimento que se constrói por meio de memórias de experiências passadas e comparações com situações atuais. Trata-se da análise por associação, que entende mecanismos de causa e consequência.

Intuição é um processo pelo qual os humanos chegam a uma conclusão sobre algo por meio de uma percepção do inconsciente. Seu funcionamento tem sido tema de muitos debates e, apesar de já existirem teorias mais consolidadas sobre o assunto, nenhuma delas é dada ainda como definitiva. Na prática, a intuição leva o sujeito a acreditar, com determinação, que algo poderá acontecer. Ela consiste na capacidade de saber algo sem compreender seu funcionamento e está fundamentada em uma experiência sensorial.

Para o filósofo francês Henri Bergson, intuição significa apreensão imediata da realidade, por coincidência, com o objeto. Trata-se, para ele, da realidade sentida e compreendida absolutamente de modo direto, sem utilização das ferramentas lógicas do entendimento, como análise e tradução. Assim, a intuição é uma forma de conhecimento que acessa diretamente o ser humano sem a racionalização. Isso porque a análise é o recorte da realidade e a tradução é a composição de símbolos que também servem de mediadores.

Henri Bergson, que também foi um dos primeiros a fazer referência ao inconsciente, foi o expoente da linha de filosofia intuicionista, assim considerada pois defende que o verdadeiro conhecimento não ocorre por meio do intelecto racional, mas na apreensão imediata da intuição. Segundo o filósofo, há duas formas para se conhecer determinado objeto: mediante o conceito e mediante a intuição.

4.9 Frequência cerebral

O cérebro opera por meio de impulsos elétricos, que formam ondas eletromagnéticas com quatro frequências distintas. As células cerebrais (neurônios) utilizam esses impulsos elétricos para se comunicarem entre si e fazer os músculos contraírem para que os membros e o corpo se movimentem. Cada neurônio produz uma descarga elétrica com para se comunicar com as outras células.

Considerando que o cérebro possui atividade elétrica, ele gera ondas eletromagnéticas que podem ser medidas por aparelhos, como é o caso do eletroencefalograma, que classifica as ondas elétricas cerebrais em frequências em ciclos ou hertz (Hz).

A atividade cerebral é constante na atividade humana e sempre opera em qualquer processo de comunicação, razão pela qual está detalhada na Figura 9. Não existe nenhuma comunicação intrapessoal ou interpessoal que não envolva a atividade mental em determinadas frequências cerebrais.

Figura 9: Níveis de ondas cerebrais

Fonte: Ulsen (2018)

Beta

Neste estado a pessoa está acordada e a mente está concentrada, pronta para trabalhos que exigem atenção total. Esta frequência situa-se entre os 13 e 30 Hz, e

está associada à atenção, à acuidade visual e à coordenação motora, atividades práticas, corriqueiras fundamentais em processos que envolvam a concentração, como a aprendizagem, a análise e organização de informações.

Alfa

Neste estado a pessoa está mais relaxada e menos ansiosa, o que amplia a percepção da consciência interna, dos pensamentos, das sensações, emoções e conflitos internos. Quando uma pessoa está em alfa, tende a ampliar sua criatividade e a experimentar uma sensação de bem-estar. Situada na frequência de 7 a 13 Hz, a faixa alfa também está associada à resolução de problemas, à memorização, ao relaxamento, ao pensamento abstrato e à imaginação.

Teta

Estado um pouco mais profundo de relaxamento, a atividade cerebral diminuiu e cai praticamente ao nível do sono. Aqui passam a surgir imagens inconscientes com origem indeterminada. O nível teta situa-se entre 4 e 7 Hz, gerando na pessoa a sensação de estar sonhando acordada, com propensão ideal de acesso a memórias, aprendizagem acelerada, criatividade e reprogramação mental.

Delta

Nível situado entre 0,1 e 4 Hz, é o mais baixo de todas as frequências de ondas cerebrais. É a condição em que se produz a regeneração celular, a cura e o acesso profundo ao inconsciente e à intuição. Este nível, assim como os demais, pode ser atingido mediante a aplicação de técnicas já amplamente conhecidas, como o relaxamento e a hipnose.

4.10 Públicos de interesse

O profissional da comunicação que conhece bem os seus públicos sabe que lidar com a multiplicidade deles é um grande desafio. É cada vez mais evidente que não basta a organização pensar sempre a partir de si própria na veiculação de suas mensagens e agir somente como emissores de conteúdo.

Os públicos influenciam a comunicação das organizações e estabelecem dinâmicas próprias para isso. Esses mesmos públicos têm acesso a meios de comunicação capazes de reproduzir suas mensagens para a própria organização e, também, para outros públicos.

Lidar com a variedade de públicos em um trabalho de comunicação para a sustentabilidade acrescenta, na atuação do gestor de comunicação, a definição clara de qual mensagem está sendo enviada, por qual canal, com qual linguagem, para qual público e uma previsão de como o interlocutor deve reagir a esta mensagem. A sistematização a seguir propõe o mapeamento de públicos estratégicos nesse processo.

Comunidades locais

População humana organizada que vive próxima a determinado espaço, como por exemplo a comunicação do entorno de empresas. Em escala pequena, a comunidade local integra população e território.

Consumidores

Definido como pessoas físicas ou jurídicas que adquirem algum produto ou serviço. O consumidor tem acesso a diferentes opções de escolha, participando do processo de compra e venda desde a sua concepção até o seu consumo. Ele é essencial em uma estrutura capitalista pois o consumo de produtos e serviços é uma forma de impactar na economia das empresas e dos países.

Entidades de classe

Podem ser entendidas como um conjunto organizado de pessoas de mesma categoria profissional com personalidade de direito. Elas estão constituídas em associações ou sociedades civis conhecidas como institutos, clubes, centros, ordens cooperativas, sindicatos ou partidos políticos, entre outros.

Fornecedores

Aquele que fornece mercadorias ou serviços ao consumidor. Segundo o Código de Defesa do Consumidor, fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, que desenvolve atividades de produção, montagem,

transformação, beneficiamento, acondicionamento, criação, construção, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços.

Funcionários

Profissional que desempenha função remunerada em estabelecimento público ou particular. Também é sinônimo de empregado e se constitui no público interno mais importante de qualquer organização. Ele deve receber atenção especial da comunicação como forma de reconhecer o significado do seu trabalho e ser um representante legítimo das iniciativas da organização.

Imprensa

Definição coletiva dos veículos de comunicação que atuam com jornalismo e outras atribuições de comunicação noticiosa. Embora o momento atual seja de diminuição do poder da imprensa no Brasil, os jornalistas continuam sendo um público estratégico para as organizações, sobretudo para levar ao público análises confiáveis e com credibilidade.

Investidores

De acordo com a Instrução da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) 554/2014, investidores profissionais são pessoas físicas e jurídicas que possuem aplicações financeiras em valor igual ou superior a R\$ 10 milhões. São investidores também instituições financeiras, companhias seguradoras, sociedades de capitalização, entidades de previdência complementar, fundos de investimento, clubes de investimento, agentes autônomos de investimento e administradores de carteira

ONGs

Organizações sem fins lucrativos, constituídas formalmente e autonomamente, caracterizadas por ações de solidariedade para a criação de políticas públicas e o exercício de pressões em benefício de alguma causa coletiva. No Brasil, o termo Organização Não Governamental (ONG) não tem valor jurídico, sendo que a qualificação de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip) é o reconhecimento legal mais próximo do que se entende por ONG.

Poder público

Conjunto dos órgãos com autoridade para realizar os trabalhos do Estado, constituído de Poder Legislativo (aquele que cria e modifica leis), Poder Executivo (aquele que desenvolve políticas de governo) e Poder Judiciário (aquele que aplica essas normas). Os poderes públicos estão associados aos organismos estatais e são responsáveis pela garantia das condições de desenvolvimento e justiça social.

Universidades

Instituições de ensino superior de formação de profissionais de nível superior, pesquisa e extensão. A universidade fornece educação em nível de graduação e pós-graduação e tem autonomia para executar suas finalidades administrativas e pedagógicas, ainda que sob acompanhamento do Estado.

Voluntários

Pessoa que realizam determinada ação, de livre e espontânea vontade, sem o recebimento de qualquer remuneração ou lucro. Um voluntário está, normalmente, inserido em um programa de voluntariado, um conjunto de ações de interesse social e comunitário em que todas as atividades desempenhadas são revertidas em benefício de uma causa coletiva. O trabalho voluntário tem sido importante para o crescimento das organizações do terceiro setor.

4.11 Repertório envolvido

Todo e qualquer processo de comunicação humano está, necessariamente, inserido em um intercâmbio de percepções e conhecimentos distintos. Cada ser humano é único e, por diferentes razões, reúne repertórios diferentes de forma que estar alinhado com os níveis dos repertórios dos interlocutores sempre amplia o potencial da comunicação.

Figura 10: Repertórios envolvidos para interpretação das mensagens

Fonte: Ulsen (2018)

Comunicacional

Diz respeito ao conhecimento acumulado de cada um e às habilidades desenvolvidas em termos de comunicação. Como exemplos do repertório comunicacional estão o vocabulário utilizado, a correção gramatical e o domínio linguístico. Importante destacar que a comunicação humana, ao envolver o intercâmbio de informações, envolve o encontro de experiências distintas, podendo levar a ruídos e interpretações equivocadas sobre determinadas mensagens.

Social

Está relacionado com a origem social das pessoas envolvidas com determinado processo de comunicação. Especialmente no Brasil, em que as diferenças de origem social são contrastantes, a vivência de cada um exerce influência direta na formatação de diferentes repertórios. Para que a comunicação seja efetiva, o leigo em determinado assunto deve adquirir parte dos conhecimentos do interlocutor e, aqueles que narram determinadas situações, também precisam saber traduzir a complexidade

de termos técnicos para o outro. Um dos segredos para a boa comunicação organizacional é considerar o repertório social do interlocutor.

Cultural

O repertório cultural é a integração dos conhecimentos acumulados por determinada pessoa em sua vida e abrange as experiências praticadas, como grau de escolaridade, habilidades, competências, leituras e acesso a demais elementos de formação, como peças de teatro, filmes, exposições, cursos e viagens, entre outros.

Na prática, trata-se do conjunto de vivências profissionais e pessoais que o profissional agrega, o que define a personalidade e a compreensão de mundo deste indivíduo. Para que a comunicação flua com excelência, os repertórios culturais dos participantes devem estar alinhados para que os envolvidos compartilhem a mesma linguagem. Além disso, essa convergência é necessária pois muitos conflitos de relacionamentos ocorrem em decorrência do encontro de diferentes repertórios e da incapacidade dos envolvidos de compreender o ponto de vista do outro.

Emocional

A receptividade ou rejeição a determinadas mensagens também passam pelo crivo emocional das pessoas envolvidas. A emoção é uma resposta do organismo diante de estímulos externos, o que pode causar consequências fisiológicas em determinadas situações, como nervosismo, euforia ou estímulo corporal. Emoções e sentimentos estão estreitamente relacionados, sendo que, entre as emoções mais desejáveis, está a felicidade. As emoções podem ser entendidas como algo pessoal, mas também podem ser manifestadas de maneira coletiva em grupos que compactuam de percepções similares.

Psicológico

Está relacionado aos comportamentos individuais e sociais e às funções mentais associadas aos processos fisiológicos e biológicos que acompanham as funções cognitivas. As mensagens transmitidas também passam pelo filtro da constituição psicológica humana que integra conceitos como percepção, cognição, atenção, emoção, Inteligência, fenomenologia, motivação, personalidade, comportamento e relacionamentos interpessoais. Além das áreas terapêutica e

científica, a psicologia aplicada também é utilizada em áreas mais relacionadas ao comportamento humano, como a psicologia do trabalho nos ambientes organizacionais, a psicologia educacional, a psicologia esportiva, a psicologia da saúde, a psicologia do desenvolvimento e a psicologia jurídica.

Político

Diz respeito à influência que a orientação política e a qualificação para entender essa área encontra similaridades ou conflitos com o interlocutor, podendo abrir ou fechar canais de comunicação. O Brasil hoje assiste a constantes conflitos, especialmente nas mídias sociais, de defensores e acusadores de determinadas correntes e partidos políticos. Curioso observar que, ainda que as pessoas tenham percepções semelhantes, muitas vezes entram em conflito ao acusar o interlocutor de determinadas posturas políticas e fecham o acesso para dialogar sobre outros temas comuns de interesse.

Tecnológico

O repertório tecnológico diz respeito à capacidade de as pessoas manipularem e integrarem à rotina a utilização de dispositivos capazes de codificarem e decodificarem suas mensagens. Em se tratando de comunicação organizacional para a sustentabilidade, o nível de qualificação dos públicos de interesse em utilizar ou não tais dispositivos é fator determinante para a frequência da transmissão de mensagens por meio desses recursos.

Espiritual

Propensão humana na busca de significado para a vida por meio de mecanismos que transcendem o tangível para a procura de um sentido de conexão com algo maior. A espiritualidade é vivida por aqueles que buscam alcançar a plenitude da sua existência com relação com elementos transcendentais.

4.12 Perfil do gestor

Em termos de convergência entre comunicação e sustentabilidade, o grande desafio que se apresenta é a clara conceituação do tema proposto e a prática do

discurso. Nas organizações, as ações são mais desenvolvidas quando planejadas, sendo o gestor de comunicação estratégico para estabelecer conexões entre todas as áreas da organização. A comunicação para a sustentabilidade requer um trabalho efetivo e pode oferecer às gerações futuras o desenvolvimento da sustentabilidade como um valor.

Retomando a dissertação de mestrado defendida por Pedro Ulsen (2012) na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), percebe-se que existe um perfil mais preparado para esta atuação. Ele é essencial, pois é o profissional que lida com as narrativas, produz os materiais de comunicação e os oferece de modo customizado para os públicos envolvidos.

Assim, foi desenvolvida uma sugestão de perfil do gestor de comunicação que contemple os elementos de formação, tendências contemporâneas, tendências de mercado, atribuições, competências, habilidades, perspectiva de atuação, valores, posicionamento e desafios, conforme defendido por mim no livro “O perfil do gestor de comunicação: como gerar impacto e promover a sustentabilidade” (Ulsen, 2017).

Formação

O foco sobre a formação dos profissionais de comunicação decorre de diferentes fatores, inclusive dos desafios contemporâneos. Uma obra de valiosa contribuição para estas discussões foi publicada em 2007 sob o título “Ensino de comunicação: qualidade na formação acadêmico-profissional”, organizada por Margarida Kunsch, com doze artigos oriundos do I Fórum Nacional em Defesa da Qualidade do Ensino de Comunicação (Endecom).

O artigo da organizadora do livro, “Perspectivas e desafios para as profissões de comunicação do terceiro milênio”, apresenta uma extensa análise sobre a comunicação, seu poder e as perspectivas de expansão. A autora encerra o texto defendendo uma formação mais integrada.

O perfil desejado do formando em comunicação social hoje envolve uma carga de formação geral humanística e técnico-profissional que o capacite a ser um agente comprometido com as transformações sociais, não um mero técnico-profissional, preocupado apenas com o “fazer” e o “como-fazer” (KUNSCH, 2007a, p. 100).

Nesta obra, o texto “Comunicação corporativa: profissão do futuro”, escrito por José Luiz Schiavoni, apresenta uma trajetória histórica do gestor de comunicação apresentada e defende a integração entre formados em jornalismo, relações públicas e publicidade é defendida.

Transitando para a transdisciplinaridade da comunicação, é oportuno retomar Edgar Morin (2006), que trata da desunião entre o pensamento cartesiano e o humanista. Segundo ele, o conhecimento não deve ser dividido em especializações, mas tratados sob uma nova visão mais ampla. Ao tratar do ensino universitário, por exemplo, Morin também trata do desafio de se reinventarem.

Tendências contemporâneas

Interpretar o contexto contemporâneo é essencial para compreender os conceitos apresentados até o momento. No livro “Condição Pós-Moderna”, David Harvey (2010) aborda a evolução da modernidade para a pós-modernidade e as mudanças culturais, políticas e econômicas envolvidas. Para o autor, existe uma relação da ascensão de formas culturais pós-modernas com a flexibilização dos formatos de acumulação do capital com uma nova compreensão do tempo-espaço e a criação de novas redes mais diversas e complexas de interação social. Trata-se de um momento de reestruturação das relações de trabalho, com subcontratação, inseguranças e incertezas.

Castells (2003) afirma que a Internet reitera e amplia a flexibilidade da comunicação, alterando o relacionamento de organizações com investidores, fornecedores, compradores e funcionários e sendo decisiva para a produtividade. Para o autor, trata-se de um recurso de elevada capacidade, velocidade e interatividade, sendo que também é uma tendência o fato do mercado apresentar uma interdependência crescente com negociações mais rápidas e competitivas.

Tendências profissionais

Em termos de tendências profissionais é válido destacar o atual momento de instabilidade já adiantado anteriormente. Nas organizações brasileiras é tem se tornado comum a migração para um modelo de insegurança, o que reforça a mais flexibilidade dos profissionais em termos de relacionamentos. Isso está inserido em um contexto mais amplo da pós-modernidade, sendo que há outros fatores que

influenciam as tendências, como a globalização, a própria sustentabilidade e a busca crescente das pessoas por mais bem-estar pessoal.

Atribuições

A partir de agora, é o momento de apresentar de forma mais sistematizada o próprio perfil do gestor de comunicação proposto. Considerando as organizações como sistemas de interações constantes, a proposta é a de uma comunicação mais transparente e participativa. No livro “O gerente comunicador”, José Eustáquio Oliveira de Souza (2010) indica vinte atribuições para o líder em sustentabilidade, sendo dez intrinsecamente relacionadas com a comunicação, tendo o gestor de comunicação todas as condições de ser protagonista. Após a realização da pesquisa apresentada, as atribuições propostas pela pesquisa desenvolvida por mim (Ulsen, 2012) são as seguintes: formulação estratégica, elaboração de um plano de comunicação, mapeamento de públicos, seleção de canais de comunicação, construção de narrativas e gestão do conhecimento.

Competências

Sobre as competências do gestor de comunicação, no cotidiano das organizações, há algumas situações práticas que exigem do profissional o senso de organização para obter soluções exequíveis. Muitas vezes essa capacidade está associada com a agilidade para tomar decisões, o que exige ideias bem definidas e a necessidade de criação de canais. Sendo assim, as seguintes competências são propostas para esse gestor da área: ampliar diálogo e motivação, gerar e mensurar resultados, liderar equipe, lidar com tempo, lidar com recursos financeiros e gerenciar crises.

Habilidades

Para tratar das habilidades, é importante dizer que nem todas estão especificamente associadas com a comunicação, mas todas a seguir se adequam ao gestor dessa área: lidar com novas mídias, conviver com o contraditório e a incerteza, lidar com expectativas dos públicos, criar redes de relacionamento e colocar-se no lugar do outro.

Perspectiva de atuação

A perspectiva de atuação significa exercitar uma reflexão sobre a projeção que o comunicador realiza da sua atuação profissional. Pensar, planejar e executar em perspectiva é complexo e requer um desempenho mais estruturado que a simples execução de tarefas. Visão sobre a área, forma de ação, método e rotina de trabalho são os elementos que compõem o cotidiano dos gestores, sendo perspectivas de atuação propostas por este artigo as seguintes: visão sistêmica, ação transdisciplinar, equilíbrio, inovação, criatividade, empreendedorismo e flexibilidade.

Valores

Sendo o comunicador um ser humano que estabelece a mediação das organizações com seus públicos, também constituídos por humanos, os profissionais envolvidos têm diferentes valores, princípios, expectativas e preferências por canais de comunicação. Sendo a proposta sugerir um perfil, é necessário considerar variáveis humanas que fundamentam a atuação dos profissionais. Muitas vezes os valores orientam as pessoas, e aqueles que atuam pelo desenvolvimento da sustentabilidade devem ter alguns próprios e mais específicos, como ética, integridade, fraternidade, resiliência e a própria sustentabilidade.

Posicionamento

Na comunicação organizacional o posicionamento compreende uma envergadura de atuação elástica, ampla e flexível, havendo sendo necessária uma visão crítica que estimule a criação de novas ações e uma atuação propositiva. Por outro lado, nas organizações um aspecto notável é a ressignificação do conceito de relacionamento em que a hierarquia segue existindo, mas novos modelos de liderança têm sido experimentados, principalmente nas organizações mais inovadoras.

Finalmente, as novas mídias representam uma guinada na tecnologia alinhada com a revolução da mobilidade com a disseminação de celulares e computadores pessoais. Nesse contexto, a maioria das organizações tem tido uma atuação principalmente direcionada apenas para a divulgação de notícias. Na dissertação anteriormente citada, foi sugerido que as mídias sociais sejam utilizadas de forma mais completa, a partir de cinco abordagens: divulgação, interação, relacionamento, monitoramento e posicionamento.

Desafios

Os desafios estão sintonizados com a perspectiva apresentada e demonstram que, embora se perceba um avanço nas pesquisas e na atuação do gestor de comunicação, novos desafios estão sendo apresentados a uma área cada vez mais estratégica. Por essa razão, os desafios merecem ser destacados e, na medida que forem superados, devem tornar a comunicação organizacional mais precisa. São cinco os desafios indicados a seguir: mensurar, customizar, profissionalizar, humanizar e transformar.

4.13 Prazo das ações

Ter objetivos claramente definidos é essencial para o sucesso de qualquer comunicação planejada. Todas as ações, quando organizadas, tendem a facilitar a concretização das metas, e estão, obrigatoriamente, associadas a uma escala de tempo. Por essa razão, é relevante considerar na Figura 11 os prazos envolvidos com esse processo: curto, médio e longo.

Figura 11: Prazo das ações de comunicação

Fonte: Ulsen (2018)

Curto

Elaborar um planejamento de curto prazo significa criar um ou mais planos de ação para atingir metas e objetivos em um futuro próximo. Para tanto, é necessário avaliar necessidades, demandas e recursos disponíveis para o estabelecimento de uma estratégia que fundamente a implementação das atividades.

Um bom planejamento também precisa de um cronograma de execução e configura-se como uma forma de antecipação dos fatos, o que torna mais fácil lidar com as dificuldades e os desafios cotidianos das organizações. Em geral, metas de curto prazo são as que se pretende realizar em menos de um ano.

Sendo uma ferramenta de gestão essencial para a estratégia de qualquer empresa, o planejamento também uma técnica que confere mais segurança para que os resultados sejam atingidos. Quando o planejamento é feito com técnicas apropriadas, é uma das melhores ferramentas que um gestor tem para atingir o sucesso.

Médio

As metas de médio prazo são os objetivos que, espera-se, sejam concretizados no período de um a cinco anos. Trata-se do segundo nível do planejamento tático, pois cria a vinculação entre as ações mais estratégicas e os planos operacionais. Na concepção do plano de médio prazo, é necessário que o gestor da área faça uma avaliação a respeito da disponibilidade de recursos financeiros para o período correspondente ao planejamento.

Como é comum ocorrer variações entre os procedimentos adotados neste nível de planejamento, este ciclo pode ser atualizado periodicamente. Assim, a cada vez que o replanejamento é feito, é importante gerar relatórios para conferir transparência para a alta direção da organização quanto ao andamento das ações. Nesse estágio, também já é possível detalhar melhor alguns indicadores que demonstrem o avanço do trabalho desenvolvido e os próximos a serem superados.

Longo

As ações de longo prazo são aquelas que se imagina realizar em um período superior a cinco anos. Neste caso, as definições costumam ser realizadas pela alta direção das organização e avaliação do Conselho de Administração, quando houver.

Qualquer planejamento de comunicação para o futuro corre o risco de incorrer em erros graves, tamanha é a velocidade com que o cenário se transforma no meio.

Ainda assim, um planejamento consistente, realizado com seriedade e profissionalismo, fundamentado em pesquisas, confere aos gestores de todos os níveis da organização um horizonte a partir do qual as demais ações podem ser inspiradas. Da mesma forma que o planejamento de médio prazo, no entanto, essas definições podem e devem ser atualizadas periodicamente para que estejam sempre alinhadas com as transformações sociais, econômicas, políticas, tecnológicas e comunicacionais.

Finalmente, planejar sempre é um ato de direcionar objetivos e metas. Sendo assim, ainda que o prazo seja longo, é ele que vai orientar as equipes sobre qual direção seguir.

4.14 Escala de mudança

Considerando a comunicação para a sustentabilidade dentro de um processo de transformação, é eminente observar que tal movimento possa ou deva ocorrer a partir de uma escala que revele os estágios pelos quais ele ocorre. Essa classificação pressupõe uma evolução dos resultados e o grau de interação das pessoas impactadas com as mensagens.

Cabe destacar que seria incorreto determinar que uma possível meta seja o envolvimento dos públicos para o nível mais elevado de compreensão já que, diante da multiplicidade de personalidades e interesses envolvidos, o mais adequado é ter essa classificação como um parâmetro que balize as ações de comunicação. A citação a seguir, de Ignacy Sachs (2004), também fundamenta este raciocínio.

[A sustentabilidade ambiental] é baseada no duplo imperativo ético de solidariedade sincrônica com a geração atual e de solidariedade diacrônica com as gerações futuras. Ela nos compele a trabalhar com escalas múltiplas de tempo e espaço, o que desarruma a caixa de ferramentas do economista convencional. Ela nos impele ainda a buscar soluções triplamente vencedoras, eliminando o crescimento selvagem obtido ao custo de elevadas externalidades negativas, tanto sociais quanto ambientais. Outras estratégias, de curto prazo, levam ao crescimento ambientalmente destrutivo, mas socialmente benéfico, ou crescimento ambientalmente benéfico, mas socialmente destrutivo (SACHS, 2004, p.15).

A operacionalização do trabalho pode ser iniciada com um planejamento inicial, focado nas atribuições e nos desafios de comunicação e sustentabilidade, com a integração de pesquisas atualizadas sobre o tema e o grupo de pessoas interessadas, ainda que atuem em diferentes departamentos da organização. A citação a seguir é de David Canassa, gerente de Sustentabilidade Grupo Votorantim, e revela como esse trabalho pode ser implementado em uma organização.

Definidas as estratégias de criação da área de Sustentabilidade, passamos a desenvolver um processo interno para construir o planejamento estratégico da companhia com base em novos modelos e teorias – que fugiam aos formatos convencionais. O desafio foi mostrar às equipes de planejamento das empresas do Grupo, formadas no modelo convencional, que existem situações internas e externas à companhia que precisam ser consideradas no processo. Assim, foi colocado em debate: como aprimorar o trabalho dos departamentos, tornando-os mais integrados; como mitigar riscos e aproveitar oportunidades; como utilizar o fluxo de informações, de processos e de dinheiro em favor da perenidade do negócio (CANASSA, 2014, p. 31).

A trajetória está apresentada na Figura 12 e ilustra qual caminho deve ser percorrido para que os públicos selecionados recebam materiais de comunicação da organização em questão e evoluam coletivamente para a transformação de suas realidades para uma sociedade mais justa e equilibrada. Cabe destacar que os níveis a seguir também podem embasar a elaboração do diagnóstico inicial e final de cada projeto específico de sustentabilidade de forma a fundamentar a avaliação dos resultados gerados.

Figura 12: Escala de mudança dos interlocutores

Fonte: Ulsen (2018)

Antipatia

A antipatia é um sentimento de repulsa diante de alguém ou algo com sentimento de discordância e desarmonia entre dois indivíduos. Etimologicamente, a palavra tem origem na palavra grega *antipatheia*, formada pela junção dos termos *anti* (contra) e *patheia* (afeição), ou seja, um substantivo que representa o antônimo de afeição. A antipatia também é o oposto da simpatia, este sim um sentimento de afeto que faz com que duas ou mais pessoas se mantenham unidas.

Apatia

Condição psicológica designada por um estado emocional de indiferença. Trata-se da falta de emoção ou motivação de uma pessoa perante algo ou alguém, tendo como característica a inércia e a falta de abertura para o diálogo. Esta palavra tem origem no grego *apatheia* e representa a indisponibilidade do interlocutor se emocionar devido à ausência de sensibilidade ou sentimento.

A apatia pode estar ligada a algumas doenças, como a depressão, e pode ser a manifestação de um esgotamento nervoso, quando é caracterizada por indolência e marasmo. Ela também pode ser caracterizada por frieza e afeta o medo, o desejo, o prazer e a disponibilidade para mudanças, fazendo com a pessoa apática permaneça indiferente em relação a esses sentimentos.

Empatia

Empatia é a capacidade psicológica que uma pessoa tem para sentir o que seu interlocutor sentiria caso estivesse em uma mesma situação a partir da compreensão de sentimentos e emoções. Ela leva as pessoas a se ajudarem e está relacionada ao altruísmo e à capacidade de ajudar. Quando um indivíduo sente a dor ou o sofrimento do outro, desperta em si a vontade de ajudar e de agir seguindo determinados valores e princípios.

Essa capacidade de se colocar no lugar do outro, em termos de comunicação, ajuda a compreender melhor o comportamento do interlocutor em determinadas circunstâncias e a forma como ele toma decisões. Além disso, ser empático é ter afinidades e saber ouvir para compreender as emoções dos outros. Ainda, a empatia é diferente da simpatia, já que a empatia está mais associada a uma conexão afetiva e intuitiva.

Simpatia

Trata-se do sentimento de afinidade que leva uma pessoa a criar harmonia com outra envolvendo laços de afeto e amizade, participando das emoções alheias com variações entre a compreensão dos sentimentos do próximo e a identificação dos seus próprios estados emotivos com o do interlocutor.

A simpatia pode ser uma atração a algo também, ou mesmo a uma ideia, ou seja, gostar e se envolver emocionalmente com determinado tema ou situação que desperte seu interesse.

Engajamento

O engajamento é o ato de participar de forma voluntária em algum trabalho ou atividade. Seu uso tem sido cada vez mais comum em causas filantrópicas e, também, no âmbito das organizações. A mudança de patamar do público, que sai de uma

condição empática para o engajamento, está na disponibilidade e na execução prática de esforços em benefício de determinada ação. Uma pessoa engajada já entende a relevância da sua participação na ação e cria mecanismos de empenhar seus próprios recursos para promover uma mudança que entende ser necessária.

Atitude

Atitude é a concretização de determinada intenção ou propósito e diz respeito a ações mantidas de forma habitual em circunstâncias diferentes. As atitudes expressam a individualidade de cada pessoa e está diretamente relacionada ao seu caráter e à forma de se comportar em sociedade.

A atitude contribui, ainda, para determinar uma variedade de comportamentos com a formatação de convicções e sentimentos em relação a determinadas situações. A própria educação formal tem como um dos objetivos a formação de atitudes favoráveis ao equilíbrio do indivíduo e ao desenvolvimento equilibrado da sociedade. Além disso, a atitude consiste em um sistema de valores e crenças de um indivíduo ou grupo.

Comportamento

O comportamento é o conjunto de reações de um sistema dinâmico face às interações e renovação propiciadas pelo meio onde está envolvido. Entre os exemplos de comportamentos, estão o social, o humano, o informacional o animal e o atmosférico, entre outros.

Na prática, quando relacionado com os seres humanos, o comportamento é a maneira que as pessoas têm de se comportarem ou conduzirem determinadas decisões. A comunicação para a sustentabilidade que tem como objetivo mudar o comportamento das pessoas é mais trabalhosa e precisa de muito tempo para que gere resultados.

Porém, quando o comportamento de alguém é alterado, novas possibilidades são criadas já que, pelo exemplo ou pela liderança, essa pessoa passa a disseminar uma nova forma de agir socialmente, influenciando outras pessoas do seu convívio.

Advocacy

É uma prática política reiterada por determinado indivíduo, organização ou grupo social para influenciar a formulação de políticas e a alocação de recursos. O *advocacy* pode envolver diferentes atividades por meio de um conjunto de ações estratégicas e planejadas fundamentada na liderança e no trabalho em rede de mobilização das pessoas para determinada causa.

Entre os exemplos estão campanhas de cunho socioambiental e o envolvimento da imprensa e outros *stakeholders* para defender objetivo pré-determinados de mobilização civil e ações coletivas para a defesa dos interesses públicos ou particulares.

Conduta

Conduta é a forma como as pessoas se comportam, referindo-se às ações realizadas por cada indivíduo com base em sua vivência cultural, sociológica, financeira e outras. A conduta também pode ser entendida como o conjunto de comportamentos observáveis em uma pessoa, gerando exemplo para os demais que podem reproduzir ou refutar esse modelo.

Mentalidade

A programação mental (*mindset*) pode determinar o sucesso ou o fracasso de ações pessoais e profissionais. A partir dessa compreensão, a comunicação para a sustentabilidade, quando quer atingir um nível mais profundo de transformação, deve considerar a necessidade de influenciar a mentalidade das pessoas.

A mente é a inteligência de todas as coisas. A consciência o torna sabedor. E o pensamento é como o leme de um barco. Ele o guia ao longo da vida e, se você aprender a usá-lo corretamente, poderá guiar seu próprio caminho pela vida afora de um modo bem melhor do que jamais imaginou. Você pode mudar de uma realidade para outra (NEILL, 2014, p. 38).

Para tanto, é necessário que haja um foco sobre a eliminação de conflitos e crenças limitantes, resultantes geralmente de experiências negativas, traumas ou medos transmitidos diariamente.

A força motriz à qual nos referimos é chamada *mentalidade*. Como Albert Einstein disse de maneira tão eloquente: “Não podemos solucionar os problemas com o mesmo tipo de mentalidade que os criou”. Mentalidades criam o mundo. As estruturas do pensamento econômico de ontem se manifestam nas estruturas das instituições e nas ações de hoje. Se quisermos fazer o upgrade do nosso sistema operacional econômico global, precisamos começar atualizando a mentalidade que o fundamenta; precisamos atualizar a essência do *pensamento e da lógica econômica*.

Utilizando o modelo do iceberg que orienta a jornada deste livro, nos referimos a essa camada mais profunda como “mentalidade”, “modelos mentais” ou paradigmas do pensamento econômico. Modelos mentais *obsoletos* levaram a uma verdadeira *falência intelectual*: a falência do pensamento econômico convencional (SCHARMER; KAUFER, 2014, p. 12).

Para que haja uma mudança de mentalidade, é importante que a pessoa interessada se liberte de suas crenças limitantes, que em geral são as experiências negativas, os traumas ou os medos vivenciados. Isso ocorre pois, se as pessoas basearem suas ações futuras nas experiências passadas, dificultarão a trajetória de conquistas e realizações.

Existência

A mudança de existência consiste no nível máximo de transformação do indivíduo. Ela ocorre quando a pessoa já atravessou todas as demais etapas previamente indicadas e passa a viver de acordo com o que acredita. Essa vivência é manifestada em suas atividades cotidianas, sendo sua existência coerente com as opiniões que defende.

4.15 Recursos envolvidos

Recurso é qualquer elemento necessário para alcançar um determinado objetivo. Considerando a amplitude desta concepção, o termo pode ser utilizado em diferentes circunstâncias. Ainda assim, existem algumas áreas em que sua utilização apresenta limites bem definidos, como é o caso do foco desta pesquisa em recursos organizacionais detalhados na Figura 13.

Figura 13: Recursos envolvidos na comunicação organizacional

Fonte: Ulsen (2018)

Estrutural

Também conhecidos como recursos físicos ou materiais, a infraestrutura de uma organização é um recurso importante para o desenvolvimento pleno das atividades de uma organização do terceiro setor. A infraestrutura é todo bem tangível que permite oferecer esse trabalho com qualidade, entre eles as instalações imobiliárias e mobiliárias de trabalho.

O sucesso de qualquer organização está diretamente relacionado com a gestão eficiente de todos os recursos. De forma geral, eles podem ser potencializados por meio de investimentos que permitam mantê-los e renová-los.

Financeiro

Os recursos financeiros são os ativos com algum grau de liquidez, entre eles o dinheiro em espécie, os créditos e os investimentos que a organização faz. No caso das empresas, esse tipo de recursos costuma ser gerado a partir de diversas atividades, como a venda de produtos e serviços, a emissão de ações, os ciclos de financiamento, os empréstimos e os subsídios governamentais.

No terceiro setor a situação é diferente e as organizações desse meio buscam o financiamento de suas atividades por meio de doações, prestação de serviços, permuta e campanhas de financiamento de determinados projetos.

Aquele que se responsabiliza por administrar os recursos financeiros deve planilhar o fluxo para facilitar o controle de custos operacionais e investimentos. Nesse sentido, os orçamentos e os balanços financeiros são essenciais para indicar as entradas e as saídas de dinheiro da tesouraria da organização. Quando bem realizada, essa gestão também confere credibilidade e transparência ao trabalho e facilita a conquista de novos investidores na missão da organização.

Profissional

Coordenar adequadamente os recursos profissionais de determinada organização é uma responsabilidade estratégica e desafiadora, pois esta é uma área muito sensível que pode criar condições de trabalho positivas (quando bem executadas) ou constrangedoras (quando desvirtuadas). Essa atuação também depende de aspectos determinantes, como estrutura, cultura, tecnologia, processos e outras variáveis importantes.

A comunicação é essencial no processo de gestão de recursos profissionais. Quando utilizada de forma correta, a comunicação pode garantir uma melhor adesão dos envolvidos nas ações da organização, evitando erros básicos de interpretação e de execução. Além disso, é a comunicação que garante a construção de relações interpessoais, e oferece os mecanismos de funcionamento para a criação de um ambiente organizacional harmonioso e cooperativo.

Tecnológico

Atualmente, os recursos tecnológicos têm sido cada vez mais imprescindíveis para as pessoas desempenharem suas atividades. Uma organização com equipamentos modernos, acesso à Internet de alta velocidade, redes informatizadas e equipamentos multifuncionais facilitam as condições de atuação no terceiro setor.

Isso ocorre, pois, os recursos tecnológicos contribuem para o desenvolvimento de operações cotidianas e a implementação de pesquisas e demais atividades de gestão da comunicação.

Humano

O recurso humano não é o recurso profissional. O recurso humano é a identidade de cada pessoa exercida no cotidiano de suas vidas e, por correspondência, nas organizações. A multiplicidade de estilos pessoais, cada um com sua experiência de vida, é o que traz diversidade e criatividade aos grupos.

Claro que, em uma organização, inclusive as do terceiro setor, essa variedade deve compor um grupo integrado que seja solidário e entenda a importância de se respeitar cada um do jeito que é. Cada ser humano tem seus valores, suas experiências de vida, seus traumas, seus ressentimentos e seus sonhos. A sinergia corretamente liderada desse encontro de universos pessoais tende a criar condições para a superação coletiva de qualquer desafio.

Comunicacional

Diz respeito às condições materiais, estruturais, financeiras, tecnológicas profissionais e humanas colocadas à serviço da comunicação. Nas organizações, por exemplo, está relacionada com os equipamentos disponíveis para o bom desenvolvimento do trabalho, o empenho da liderança em conduzir sua equipe para objetivos exequíveis e coletivos e à composição de profissionais que sejam solidários para atuar em prol da sustentabilidade, por exemplo.

Os recursos de comunicação têm se tornado cada vez mais necessários e estratégicos em todos os setores, considerando a ampla quantidade de conflitos e ruídos existentes pela incapacidade da maioria dos profissionais das mais diversas áreas se comunicarem com eficiência e transparência.

4.16 Percurso sugerido

A concepção de comunicação para a sustentabilidade em organizações do terceiro setor pressupõe, também, um percurso que oriente e fundamente as ações implementadas. Na sugestão indicada na Figura 14, quatro abordagens diferentes e complementares estão apresentadas de como esse processo pode ocorrer, sendo que cada uma delas encontra-se fundamentada na sequência.

Figura 14: Percurso da comunicação para a sustentabilidade no terceiro setor

Fonte: Ulsen (2018)

Mudar o mundo

Mudar o mundo é o sonho e a utopia da maioria dos adolescentes engajados politicamente que, quando se deparam com uma realidade com a qual não concordam, se envolvem de forma passional na tentativa de alavancar mudanças alinhadas com suas crenças e ideologias. Essa concepção, muitas vezes sincera e bem-intencionada, é recorrente em pessoas que se envolvem com a causa socioambiental e desejam mudar a realidade para que os menos favorecidos tenham melhores condições de desenvolvimento.

Sem dúvida, uma compreensão legítima, muitas vezes bem fundamentada e assumida como uma causa. A única ressalva nessa perspectiva é quanto à operacionalização desse entendimento e à compreensão de que o mundo, externo, necessariamente, tem o poder de moldar e determinar o destino das pessoas. Sob essa máxima, o externo tem a capacidade de criar ou não condições de desenvolvimento pessoal e social, e cada indivíduo é observado como fruto do seu meio, sem alternativa de aplicação das suas próprias habilidades.

Transformar o mundo

Instância que reconhece a impossibilidade de mudar todo o mundo, mas mantém um elevado grau de indignação diante de tanta injustiça social e desequilíbrio em diferentes âmbitos, inclusive o ambiental. A transformação do mundo fundamenta a atuação voluntária de muitas pessoas e organizações do terceiro setor que querem um modelo diferente de desenvolvimento, que seja inclusivo, participativo e justo.

O contemporâneo não é apenas aquele que, percebendo o escuro do presente, nele aprende a resoluta luz; é também aquele que, dividindo e interpolando o tempo, está à altura de transformá-lo e de colocá-lo em relação com os outros tempos, de nele ler de modo inédito a história (AGAMBEN, 2009, p. 72).

Seguindo a citação acima, este é o contemporâneo, uma pessoa que assume a responsabilidade que tem como cidadão do mundo e a possibilidade real de transformar determinadas realidades em prol de um projeto mais coletivo e solidário.

Melhorar o mundo

A melhoria do mundo é um recuo em relação às demais compreensões apresentadas até o momento e uma tentativa de adaptação à realidade mesclada com a manutenção de um ímpeto de melhoria da realidade socioambiental e de justiça social. Melhorar o mundo também é uma decisão legítima, bem fundamentada e bem-intencionada. Na maior parte das vezes ela é conduzida por pessoas e organizações interessadas em condições mais harmônicas de desenvolvimento.

Construir novo mundo

A construção de um novo mundo é uma instância diferente das demais. Ela não desconsidera as outras apresentadas até o momento. Ao contrário. Ela as integra e as complementa. Aqui, a pessoa que quer construir um novo mundo não é moldada pelo externo, mas tem protagonismo, liderança e recursos suficientes e poderosos para implementar um novo modelo em sua própria realidade.

Segundo o modelo predominante em nossa cultura, nossa experiência de vida é criada de fora para dentro – ou seja, aquilo que nos acontece do lado externo determina nossa experiência internamente. As pessoas ou circunstâncias “nos tornam” felizes, irados, tristes, temerosos ou amorosos, e o jogo da vida consiste em encontrar, atrair, criar ou revelar as pessoas e circunstâncias “certas” a fim de sentir mais sentimentos bons e menos sentimentos ruins.

Uma variação desse modelo (que chamo de “o poder de fora para dentro”) argumenta que não é tanto *o que* nos acontece, e sim *o que fazemos* com o que nos acontece que determina nossa experiência. Se fizermos isso, podemos parar de agir como vítimas dos eventos da vida e passar a responder como criadores, fazendo limonada com os limões dados e criando as relações e circunstâncias que nos trarão felicidade e satisfação.

Uma segunda variação (que chamo de “o de fora para dentro iluminado”) diz que as pessoas e circunstâncias realmente importam, porém ainda mais importante é aquilo que pensamos sobre as pessoas e as circunstâncias (NEILL, 2014, p. 42).

A construção de um novo mundo é, na prática, a formação de grupos alinhados com os mesmos horizontes e métodos semelhantes de equilíbrio, justiça social e

sustentabilidade. As pessoas envolvidas com essa perspectiva entendem os esforços legítimos dos bem-aventurados, mas não se dobram ao entendimento de uma realidade exterior opressora.

Tudo, desde a terapia cognitiva e racional-emocional até a maioria dos movimentos de autoajuda, mostra que, se você substituir um pensamento, crença ou atitude negativa em relação às pessoas ou às circunstâncias por algo positivo, a sua mudança não só ocorrerá imediatamente como também muito antes de as pessoas e circunstâncias mudarem – e, se isso não acontecer, pelo menos os seus pensamentos e atitudes positivas permitirão que você transforme uma situação ruim na melhor possível.

Se por um lado essas variações promovem maior efetividade no local de trabalho e uma experiência mais agradável de estarmos vivos, por outro têm um escopo limitado do impacto que exercem (NEILL, 2014, p. 42).

Finalmente, quem quer construir um novo mundo dialoga, forma grupos de trabalho, se interessa pelo coletivo, pesquisa sobre o assunto, propõe e, principalmente, implementa soluções.

4.17 Abrangência das ações

Qualquer ação de comunicação para a sustentabilidade no terceiro setor abrange, necessariamente, determinado impacto em determinada escala. Nesse sentido, na Figura 15 estão indicadas as principais possibilidades em termos de abrangência das ações de comunicação: individual, familiar, local, municipal, regional, estadual, interestadual, nacional, internacional e global.

Figura 15: Abrangência das ações de comunicação para a sustentabilidade

Fonte: Ulsen (2018)

Individual

A abrangência individual está relacionada a um ser individual reconhecido por sua existência única e exclusiva. No caso das ciências humanas, o indivíduo é visto como o cidadão que possui uma identidade própria distinguindo-se dos demais, mas ainda assim inserido em um ambiente social. São os indivíduos os responsáveis por formar as sociedades, e são elas, as sociedades, que exercem influência direta na formação dos indivíduos, que seguem regras e condutas que determinadas pelo ambiente social.

Familiar

A família é formada por pessoas com um determinado número de indivíduos com ancestrais em comum e/ou ligados por laços afetivos. Dentro de uma família,

existe, sempre, algum grau de parentesco. Nas mais diversas culturas, a família é considerada uma das unidades básicas da sociedade.

Local

Normalmente diz respeito a uma comunidade de menor escala com públicos menos abrangentes e com maior presença do relacionamento familiar ou interpessoal. A comunicação praticada nesse tipo de espaço costuma ser melhor desenvolvida quando se aproxima da realidade das pessoas e da situação vivida diariamente por elas.

Esse tipo de grupo em geral tem uma identidade histórica comum e a sustentabilidade para eles tende a ser mais simples e direta. Assim, o cenário favorece o desenvolvimento da comunicação comunitária, desenvolvida a partir da participação e do compromisso com as pessoas. O foco é direcionado para a comunidade, identificando e transmitindo os interesses das pessoas que dela participam.

Municipal

Um município é uma divisão administrativa que possui governo e jurisdição própria. O termo é derivado do francês *municipalité* e do latim *municipium* e refere-se a um território dotado de personalidade jurídica e certa autonomia, com órgãos administrativos e políticos. A comunicação praticada nessa abrangência deve considerar a civilização que nela vive, bem como os laços de identidade e interesses socioambientais e econômicos.

Regional

A abrangência regional envolve um público mais abrangente, se comparado com o local. Neste caso, já se trata de uma área territorial de algumas cidades que se identificam como uma região, muitas vezes com alguma influência da capital estadual, mas também espelhada em alguma cidade mais populosa da região que se torna polo de empregos, serviços e educação dos municípios menores.

Em muitos casos, as regiões também assumem determinado perfil socioeconômico e, embora passem por transformações, passam a ser identificadas por outras regiões por características próprias. Em alguns casos, esses elementos são mais marcantes, e isso ocorre quando o perfil é mais determinante ou quando os

moradores assumem essa personalidade. Com a globalização, no entanto, muitas diferenças tendem a diminuir, e a homogeneização da cultura também convive nesse cenário.

Estadual

Abrangência relacionada às unidades federativas. Sob esta perspectiva, a influência da capital costuma ser mais marcante sobretudo em termos de disseminação de ideologias e valores produzidos pelos meios de comunicação de massa.

Quando a comunicação para a sustentabilidade no terceiro setor é praticada nesse âmbito, que pode ser mais teórico que prático, algumas particularidades também podem ser utilizadas para tornar a mensagem mais efetiva, a exemplo do resgate da identidade estadual e da interlocução com valores mais típicos dos moradores. Dependendo do estado, a tradição pode se manifestar com mais força e incorporada ao discurso da sustentabilidade.

Interestadual

Comunicação praticada em mais de uma unidade federativa, ocorre quando a organização do terceiro setor ultrapassa as fronteiras e envolve outras culturas e públicos com diferentes trajetórias sociais, econômicas e educacionais. Nesse caso, a comunicação precisa ser mais profissional e desenvolvida por uma equipe qualificada que entenda que o cenário já é mais complexo e desafiador.

Nacional

Em nossa realidade, trata-se da comunicação praticada com a perspectiva de atingir públicos de todo o Brasil. Diante da multiplicidade cultural nacional, e das peculiaridades localizadas em cada região do País, certamente a comunicação em abrangência nacional é um desafio constante e costuma ser praticada de forma eficiente somente por organizações de grande porte.

A palavra *nação* tem origem no latim *natio* e está relacionada também a uma comunidade estável, historicamente constituída por um grupo de indivíduos, com base em um território e um idioma. Além disso, essas pessoas são, geralmente do mesmo

grupo étnico, têm costumes parecidos que se mantêm unidas por hábitos, tradições, religião, língua e consciência nacional.

Este trabalho requer uma equipe altamente capacitada e ciente da necessidade de envolver pessoas com experiências de vida completamente diferentes a partir de alguma convergência. Considerando também a ausência de um sentimento identitários nacional no Brasil, este trabalho se torna ainda mais difícil. Ainda assim, as soluções encontradas pelas organizações mais profissionalizadas do terceiro setor têm revelado surpresas positivas para disseminar práticas sustentáveis e inspirar novos líderes a entender esse conceito e a implementar soluções mais regionais e locais.

Internacional

Ações desenvolvidas em mais de um país, pode ser uma oportunidade para estimular reflexões inovadoras sobre determinado tema. Por outro lado, gera mais resultados quando é fruto de uma parceria que ajusta as diferenças e trabalha em sinergia identificando possibilidades de inovação e limites que não interfiram negativamente ou ofendam determinado país.

Boas práticas podem ser utilizadas nesse sentido para que o intercâmbio de ideias e ações sejam revelados e engajem as pessoas a praticar uma comunicação mais inovadora e sustentável. As ações desenvolvidas nesse âmbito envolvem uma diversidade de assuntos, incluindo globalização, soberania, sustentabilidade, energia, nacionalismo, desenvolvimento econômico, sistema financeiro, segurança, intervencionismo e direitos humanos.

Global

O âmbito global pressupõe a integração do que há de melhor e mais qualificado em termos de pesquisas e práticas de comunicação e sustentabilidade nas organizações do terceiro setor. Qualquer ação nesse sentido só pode ser operacionalizada com uma equipe altamente profissional com a sinergia de pessoas das mais diversas formações, culturas e experiência de vida.

Ações globais tem o potencial de exportar exemplos de sucesso e revelar tendências que têm despertado a atenção dessas organizações. A Organização das Nações Unidas (ONU), por exemplo, é uma fonte fidedigna e confiável de organização

que reúne líderes de todo o mundo para pensar a sustentabilidade e demais temas sensíveis de forma global.

Ainda assim, esse trabalho, por mais profissional e competente que seja, não substitui, e nem deve substituir, as ações implementadas nas demais escalas, inclusive em comunidades locais. A perspectiva global sempre reunirá melhores práticas e tendências, porém as soluções práticas em geral são melhor desenvolvidas a partir desta inspiração internacional somada à aplicação local.

4.18 Frequência das ações

A frequência é uma unidade de medida que indica o número de ocorrências de um evento em determinado intervalo de tempo. Esse tempo em particular recebe o nome de período, o que faz com que a frequência seja o inverso do período. A frequência é condição essencial para o desenvolvimento ou o fortalecimento de relações sociais, pois possibilita a convivência habitual entre as pessoas de um grupo.

Considerando que qualquer ação de comunicação é uma ocorrência inserida em determinado tempo, atividades de comunicação para a sustentabilidade são, necessariamente, participantes de uma frequência. A sistematização da Figura 16 sugere frequências em que esse trabalho ocorre como forma de facilitar sua compreensão, e, também, o planejamento prévio de ações em determinada frequência para facilitar a criação de condições favoráveis para esse processo.

Figura 16: Frequência das ações da comunicação para a sustentabilidade

Fonte: Ulsen (2018)

Única

Como o próprio nome indica, trata-se de uma ação isolada, única, desconectada de outras, feita apenas uma vez sem previsão de repetição.

Ocasional

Diz respeito a ações realizadas de forma esparsa, às vezes, sem qualquer constância em termos de frequência. Também está relacionada com atividades episódicas, circunstanciais, imprevistas e aleatórias.

Sob demanda

Operacionalizada quando é requisitada, pode ser realizada, por exemplo, quando a área de comunicação de uma organização atua de forma apenas instrumental e é solicitada a desempenhar alguma divulgação específica sob orientação de outro departamento. A atividade sob demanda também é menos

assertiva e dificulta a criação de um trabalho de comunicação mais planejado e profissionalizado.

Raramente

Está relacionada com ações desempenhadas com baixíssima frequência, com pouca previsibilidade de repetição e demora para a sua continuidade.

Às vezes

Ações desenvolvidas de vez em quando, sem compromisso de estarem inseridas em um trabalho mais integrado que contemple início, meio e fim.

Sequencialmente

Frequência um pouco mais constante, pode começar a incorporar ações mais planejadas e constantes, com previsibilidade de que continuem e envolvam mais profissionalismo na estruturação de mensagens a partir de canais e públicos pré-definidos.

Repetidamente

Relacionada com frequência previsível e constante. Já pressupõe a concepção de uma comunicação ainda mais profissional, planejada, consistente, com mapeamento de públicos estratégicos e envio de mensagens a partir de canais determinados.

Sempre

Frequência mais constante de operação, está relacionada com uma comunicação mais sofisticada, que tem embasamento estratégico e fundamentação científica. Além disso, as ações de comunicação podem ser customizadas e estão integradas com as outras áreas da organização e representam benefícios relevantes que podem ser analisados e mensurados.

4.19 Considerações e desafios

Ao evidenciar a comunicação para sustentabilidade, a perspectiva é utilizar os potenciais da área para geração de mudanças, o que subentende a aplicação do verdadeiro sentido das relações públicas comunitárias. Desse ponto de vista, as relações públicas comunitárias autênticas pressupõem ações estruturadas que vão muito além de ações sociais, demandando uma atuação ativa com participação profissional na comunidade e em função dela.

As pesquisas sobre comunicação e relações públicas comunitárias revelam que o campo de trabalho nessa área vem crescendo nos últimos anos em decorrência da necessidade de comunidades se comunicarem cada vez mais com a sociedade, reivindicando seus direitos e ações de cidadania.

No Brasil, as relações públicas comunitárias têm passado, nas duas últimas décadas, por processos de organização e gestão de movimentos de organizações sociais populares, pois sua atuação abrange não apenas a comunicação nas comunidades, mas todos os processos comunicativos. Uma das características mais marcantes da comunicação comunitária desde o início tem sido o estímulo participação das pessoas, por apresentar elementos alinhados com as expectativas de movimentos e organizações populares (Peruzzo, 2002). A importância das relações públicas comunitárias está principalmente no poder de contribuição para a transformação social, ou seja, ajudar comunidades a partir de técnicas e instrumentos para desenvolver ações direcionadas a fins coletivos.

Foi a partir da década de 1980 que começou a se falar concretamente em relações públicas comunitárias, o que ocorreu na sequência do desenvolvimento alcançado pela comunicação alternativa. Com isso houve o crescimento do interesse pelas relações públicas comunitárias, distanciando-se cada vez mais, da visão tradicional de ações de empresas desenvolvidas para a comunidade. Segundo Kunsch (2007b, p. 172), as relações públicas comunitárias autênticas são muito mais que um trabalho para a comunidade, dentro de um padrão tradicional de ações paternalistas. Ao contrário disso, elas pressupõem uma atuação interativa que deve ter a participação de um profissional atuante como articulador e incentivador, além de um simples transmissor de saberes e aplicador de técnicas.

A autora defende que as relações públicas comunitárias implicam na participação na comunidade, dentro dela, e em função dela, sendo que o profissional

deve atuar para resolver os problemas e os conflitos da comunidade, preferencialmente de forma interdisciplinar, em conjunto com outras áreas da comunicação. A contribuição do profissional de relações públicas pode ser bastante ampla, uma vez que ele dispõe de técnicas eficientes para desenvolver ações e projetos que de fato transformem a comunidade. Para tanto, ele deve estar inserido na comunidade, vivenciando a sua realidade e suas aspirações, para trabalhar de forma conjunta para o bem-estar da coletividade.

Segundo Escudero (2007, p. 86), a comunicação comunitária é uma via de mão dupla, pautada pela comunhão entre sujeitos que participam de um contexto comum que os transformam dialeticamente. Esse envolvimento gera compromisso e amadurecimento do movimento e de seus membros, além dos profissionais que atuam nele. A autora considera que, no relacionamento comunitário, deve haver um interesse comum das pessoas envolvidas em superar os conflitos existentes, uma vez que a atuação comunitária requer constante avaliação entre as partes envolvidas. Assim, é importante que as atividades sejam realizadas em equipes, para que não existam ações voltadas a interesses pessoais ou corporativistas.

De acordo com Peruzzo (2002), as relações públicas podem contribuir muito com as comunidades e as organizações populares. Vejamos os exemplos seguintes: levantamento de dados ou diagnósticos para subsidiar ações; planejamento para a implementação de programas ou políticas públicas a partir da participação coletiva; aperfeiçoamento da comunicação com práticas de incentivo dentro da comunidade; organização de eventos educativos, culturais, feiras, exposições e na preparação de pesquisa de opinião.

Partindo para a compreensão dos instrumentos, é importante destacar que, como as relações públicas comunitárias buscam se relacionar com vários públicos, um dos recursos mais utilizados é o da comunicação dirigida, com os seguintes aspectos: orais, escritas, audiovisuais e aproximativas. O papel do profissional de relações públicas é envolver todas as pessoas para o desenvolvimento de um trabalho conjunto. Além de usar a comunicação escrita, é essencial a utilização da comunicação aproximativa direcionada para a coordenação de visitas, eventos comunitários, culturais e sociais (Kunsch, 2007b).

O desenvolvimento de projetos comunitários de relações públicas envolve a participação de pessoas e áreas distintas. Para o desenvolvimento de ações de

comunicação para a sustentabilidade, trata-se de um excelente recurso, capaz de envolver diferentes públicos interessados no tema, e sistematizar projetos efetivos direcionados para fins coletivos.

De forma complementar, a história da comunicação organizacional também revela a evolução da área e indica alguns de seus desafios mais contemporâneos. Os desafios atuais da comunicação organizacional são complexos, pois sua envergadura de atuação é ampla e varia de acordo com contextos específicos. Para que possa haver uma sistematização mais relacionada ao formato desta pesquisa, optou-se por indicar e discutir alguns desafios atuais da comunicação organizacional.

Um deles é o da mensuração de resultados, tema ainda complexo aos comunicadores. A mensuração em comunicação representa um estágio a ser conquistado pela área de comunicação, e pode ser visto basicamente de dois modos. Há aqueles que creem no empecilho criado por este desafio, e têm dificuldade em lidar com números e métricas para provar a importância da comunicação. Por outro lado, há os que apostam que utilizar tal método é garantir a continuidade da evolução da comunicação organizacional, para que se prove como imprescindível.

De acordo com Mitsuru Yanaze (2010), principal ator da obra “Retorno de Investimentos em Comunicação: Avaliação e Mensuração”, a interface da comunicação com as finanças é inovadora, e tal perspectiva está respaldada pela necessidade que existe de profissionais com formação mais completa e menos especializada. Conceitualmente, a lógica da mensuração está associada à compreensão da comunicação como um investimento, pressuposto a partir do qual métricas são desenvolvidas.

Outro desafio proposto é da customização de conteúdos, relacionado com a necessidade de um repensar em públicos e canais. Isso ocorre em decorrência de fatores humanos, sociais, econômicos, e também comunicacionais, pois o mapeamento mais tradicional de públicos, embasado nas teorias da comunicação mais antigas, não responde mais aos conceitos mais recentes de público.

Atualmente, os estudos sobre a mídia estão ainda amplamente presentes. Certamente trata-se de um conceito importante e aplicável, mas é crescente a necessidade de relativização de tal conceito já que o dinamismo dos fluxos de comunicação e das pessoas evoluiu nos últimos anos, assim como se multiplicou o acesso a diferentes canais de comunicação, como as redes sociais. A customização

efetiva entende que os públicos a quem a comunicação organizacional quer destinar suas mensagens estão acessíveis, possivelmente, por outros canais que não somente os tradicionais.

Na prática, propõe-se um repensar sobre a comunicação, no sentido de que ações antes voltadas para o grande público, em apenas um canal de comunicação, carregam a necessidade, cada vez maior, de serem revistas para um posicionamento institucional da organização que seja multicanal, porém com customização de público e linguagem.

Último desafio apresentado aqui é o da estruturação e manutenção de uma equipe de profissionais. Este pode ser um gargalo para o crescimento da comunicação nas organizações, sobretudo em um momento em que tal área se consolida como estratégica e tem demonstrado provas das suas atribuições.

A estruturação de equipes de comunicação requer a compreensão de vários fatores, a começar pela formação dos envolvidos. Conforme será detalhado ao longo deste trabalho, a formação dos profissionais de comunicação não tem contemplado a necessidade de uma visão mais holística e menos fragmentada da comunicação. É fundamental aprender os aspectos instrumentais, sem dúvida. No entanto, o que se vê em muitos profissionais é a dificuldade em extrapolar a formação que recebeu e observar sua atuação e sua área sob um ponto de vista mais amplo.

Discorrendo ainda sobre este aspecto, a visão que a equipe deve ter não condiz com a que muitos profissionais têm hoje. Uma visão sistêmica é o que dá ao profissional a capacidade de antever situações e propor ações efetivas, que se encaixem no planejamento e causem resultados na ponta da ação.

Ainda sobre a equipe de comunicação, é de se destacar o perfil destes profissionais, sendo oportuno adiantar que há uma série de competências e habilidades exigidas por parte das organizações que devem privilegiar mais proatividade, flexibilidade e dinamismo. Isso tende a ser mais importante nas próximas décadas, assim como o respaldo de um conteúdo bem articulado, planejado e sistematizado. São, enfim, desafios próprios de uma área que cresceu e tem diante de si mais uma vez o desafio do novo, para ocupar lugares de destaque nas organizações e contribuir para a democratização da informação e do conhecimento.

Capítulo 5. A visão das organizações do terceiro setor

A pesquisa empírica “Comunicação para a sustentabilidade em organizações do terceiro setor” teve como objetivo principal pesquisar e analisar como a comunicação organizacional é desenvolvida no terceiro setor e quais seriam os impactos das ações dessas organizações direcionadas à sustentabilidade para o benefício da sociedade.

Como objetivos específicos foram estabelecidos: analisar as práticas de comunicação e sustentabilidade adotadas pelas organizações no terceiro setor; verificar se a comunicação no terceiro setor tem contribuído para aumentar a consciência sobre a importância da sustentabilidade; buscar aportes teóricos para uma base conceitual da comunicação para a sustentabilidade e fundamentos para ampliar a sustentação da conceituação desse processo; apurar a incorporação do conceito de sustentabilidade nas organizações pesquisadas e contribuir para gerar mais consciência social com uma comunicação estratégica.

5.1 Universo e amostra

O universo foi composto a partir da montagem de banco de dados, tendo por base principal as organizações que atuam com foco em sustentabilidade listadas no Portal da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (Abong) (www.abong.org.br) e na plataforma ONGs Brasil (www.ongsbrasil.com.br), com organizações de todos os portes para identificar quais trabalhavam com a questão da sustentabilidade e de assuntos correlatos. Foram, ao todo, 4.876 organizações, conforme os Apêndices 2 e 3, sendo 237 da Abong e 4.639 da plataforma ONGs Brasil.

Desde total, como existiam muitos casos de organizações indicadas de forma repetida, com presença em mais de uma categoria, e também a presença de e-mails inválidos, o questionário foi enviado para 1.597 organizações. No Quadro 1 estão indicadas todas as categorias de organizações disponibilizadas no portal da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (Abong).

Quadro 1: Categorias das organizações disponibilizadas no portal da Abong

Agricultura
Arte e cultura

Assistência social
Comunicação
Comércio
Crianças e adolescentes
DST/AIDS
Discriminação racial
Discriminação sexual
Economia solidária
Educação
Esporte
Fortalecimento de outras ONGs/ Movimentos populares
Justiça e promoção de direitos
Meio Ambiente
Organização popular/ Participação popular
Orçamento público
Questão indígena
Questões agrárias
Questões urbanas
Relações de consumo
Relações de gênero
Saúde
Segurança alimentar
Segurança pública
Trabalho e renda
Outras

No Quadro 2 estão indicadas as categorias selecionadas de organizações que atuam com sustentabilidade e com finalidades afins disponibilizadas no portal da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (Abong). O critério foi selecionar organizações que atuam com elementos econômicos, sociais e ambientais ou atividades relacionadas direta ou indiretamente a essas.

Quadro 2: Categorias de organizações selecionadas no portal da Abong

Agricultura
Assistência social
Comércio
Economia solidária
Meio ambiente
Trabalho e renda

No Quadro 3 estão indicadas todas as categorias de organizações disponibilizadas na plataforma ONGs Brasil.

Quadro 3: Categorias de organizações disponibilizadas no site ONGs Brasil

Ações integradas de reabilitação
Ambulatório médico
Amparo a crianças e adolescentes
Amparo à maternidade
Amparo aos idosos
Amparo em situação de crise social
Amparo social com moradia
Aplicação educacional de tecnologia
Apoio à aprendizagem
Apoio à permanência escolar
Arte-educação
Artes plásticas e visuais
Assistência jurídica
Assistência para moradia
Associações de crédito e poupança
Atendimento domiciliar
Atendimento hospitalar e de emergência
Atividades artísticas e de espetáculos
Atividades complementares à escola
Atividades literárias e humanísticas
Auxílio à renda e sustento
Capacitação para o trabalho
Centro de educação infantil
Civismo
Clínica de reabilitação física
Clínica de repouso com internação
Complementação diagnóstica
Complementação terapêutica
Controle e diminuição de danos ambientais
Controle, ajuda e prevenção de desastres e emergências
Creche
Cursos de graduação
Cursos de pós-graduação
Defesa dos direitos civis
Defesa dos direitos humanos
Defesa dos direitos socioassistenciais
Desenvolvimento comunitário e social

Desenvolvimento econômico
Desenvolvimento/ apoio rural e agrícola
Doação de órgãos
Ecoeficiência
Educação ambiental
Educação especial
Educação fundamental
Educação média de formação geral
Educação preventiva para saúde
Educação supletiva
Ensino à distância
Ensino pré-escolar
Estágio e emprego
Farmácia e distribuição de medicamentos
Financiadoras de projetos
Formação continuada de agentes de saúde
Formação continuada de educadores
Formação de multiplicadores
Formação técnica e profissional
Garantia do acesso ao conhecimento dos direitos socioassistenciais
Geração de renda familiar
Hospitais psiquiátricos
Incentivo à inclusão no ensino superior
Inclusão digital
Intervenção em crises
Liberdade assistida
Mídia e comunicações
Mobilização e articulação pela educação
Nutrição
Outras
Pesquisa em ciências biológicas e naturais
Pesquisa em ciências físicas e tecnológicas
Pesquisa em ciências sociais, políticas e humanas
Pesquisa médica
Pesquisas sociais
Preservação cultural e histórica
Preservação e proteção da vida selvagem
Prevenção ao crime
Prevenção e saúde pública
Produção eco-sustentável
Promoção da participação social e política
Promoção do voluntariado

Promoção humana e social
Proteção à família
Proteção e conservação do patrimônio natural
Segurança e cidadania
Serviços de prevenção e reabilitação para dependentes químicos
Serviços odontológicos
Serviços sociais de apoio à saúde
Suporte a vítima
Terapia psicológica e ocupacional
Tratamento da saúde mental sem internação

No Quadro 4 estão indicadas as categorias selecionadas de organizações que atuam com sustentabilidade disponibilizadas na plataforma ONGs Brasil. O critério foi selecionar organizações que atuam com elementos econômicos, sociais e ambientais ou atividades relacionadas direta ou indiretamente a essas.

Quadro 4: Categorias de organizações selecionadas no site ONGs Brasil

Associações de crédito e poupança
Controle e diminuição de danos ambientais
Ecoeficiência
Educação ambiental
Desenvolvimento econômico
Desenvolvimento e apoio rural e agrícola
Preservação e proteção da vida selvagem
Produção sustentável
Proteção e conservação do patrimônio natural

5.2 Análise dos resultados obtidos

Questão 1 - Nome da organização

O Apêndice 4 indica a relação das 218 organizações que responderam ao questionário desta pesquisa. A apresentação das organizações não ocorre por ordem alfabética, mas sim de forma cronológica, revelando a amostra voluntária que, por uma questão de transparência, é apresentada com datas e horários em que cada um respondeu ao questionário. Os nomes constam da mesma forma conforme foram apresentados pelos seus respondentes. A primeira coluna da esquerda remete aos

números com os quais cada uma das organizações será indicada nas próximas análises.

Questão 2 - Unidade federativa

Esta questão perguntava a unidade federativa de cada organização que respondeu ao questionário. O conteúdo foi enviado para organizações de todas as unidades federativas do Brasil. Para melhorar a qualificação e a representatividade da pesquisa, a porcentagem de organizações existentes nos bancos de dados da Associação Brasileira de ONGs (Abong) e da plataforma ONGs Brasil das regiões geográficas brasileiras é proporcional à porcentagem de respostas obtidas de organizações de cada uma das regiões do país, o que significa que a amostra é representativa do universo. Isso explica na predominância de respostas da região Sudeste principalmente de São Paulo e Minas Gerais e Rio de Janeiro. Também é nítida a presença de muitas organizações da região Sul por exemplo do Paraná e do próprio Rio Grande do Sul. O Quadro 5, abaixo do gráfico, também revela a distribuição geográfica do universo comparada à amostra por região, estabelecendo qual é a porcentagem em relação às 218 respostas.

A única unidade federativa que não recebeu nenhuma resposta foi o Amapá, embora tenha recebido todo o empenho para pontuar também no questionário por meio de contatos por e-mail e telefone. Todas as demais unidades federativas estão representadas no Gráfico 1.

Gráfico 1: Unidade federativa

Fonte: Ulsen (2018)

Sendo a amostra é representativa do universo, o Quadro 5 compara a distribuição geográfica das organizações do terceiro setor que atuam com sustentabilidade em âmbito nacional com a amostra da pesquisa.

Quadro 5: Distribuição geográfica do universo comparada à amostra por região

<i>Região</i>	<i>Universo</i>	<i>Amostra</i>
Centro-Oeste	6,76%	7,33%
Nordeste	18,99%	17,90%
Norte	4,18%	5,96%
Sudeste	48,52%	45,87%
Sul	21,52%	22,94%

Questão 3 - Endereço completo

Esta questão também está relacionada ao primeiro bloco do questionário, ou seja, de identificação das organizações. Alguns endereços não foram recebidos na íntegra, mas a identificação de cada um dos questionários possibilitou revelar a cidade e o Estado em que estas organizações estão localizadas, conforme Apêndice 5. Nesses casos de endereços informados de forma incompleta, buscas complementares na Internet foram realizadas para apresentar a seguir as informações na íntegra. Considera-se que este levantamento pode ser especialmente útil para facilitar o contato em futuras pesquisas.

Questão 4 - Ano de criação

Pergunta destinada a entender desde quando vem ocorrendo a criação de organizações do terceiro setor no Brasil, apresenta no Gráfico 2 uma separação didática por décadas. Fica nítido observar que, com exceção da década de 1940, houve uma evolução numérica importante ao longo do tempo de novas organizações sendo criadas.

Um grande salto pode ser observado na década de 1980, o que está alinhado, conforme a revisão bibliográfica já havia indicado, com o período de redemocratização política do Brasil. Quase metade delas (45,4%) passaram a operar entre 2001 e 2010, período em que políticas de desenvolvimento social e de distribuição de renda passaram a ser mais priorizadas pelo Estado brasileiro.

Gráfico 2: Ano de criação

Fonte: Ulsen (2018)

Questão 5 - Nome do responsável pelas informações

Criada para identificar o nome do respondente pelo fornecimento das informações, conforme Apêndice 6. Na sequência, também foram perguntadas outras informações a respeito desta pessoa. O objetivo também foi o de identificar quem são os responsáveis e facilitar o contato em futuras pesquisas.

Questão 6 - E-mail do responsável pelas informações

O e-mail do respondente pelas informações também está indicado conforme Apêndice 7, sendo que o número da primeira coluna corresponde às organizações identificadas no Apêndice 4.

Questão 7 - Telefone do responsável pelas informações

Mais uma questão para identificar quem está fornecendo as informações, neste caso o telefone para facilitar o acesso em futuros contatos e novas pesquisas, conforme Apêndice 8.

Questão 8 - Cargo do responsável pelas informações

Questão elaborada para identificar o cargo da pessoa responsável pelo fornecimento das informações. A surpresa é que 25,9% das respostas foram enviadas por presidentes ou vice-presidentes das organizações. Na sequência hierárquica, 15,1% das respostas vieram de diretores e 10,6% de gerentes. Se considerarmos a soma de presidentes e diretores são 41% das respostas obtidas por pessoas deste nível hierárquico, o que demonstra o comprometimento deles em atender a pesquisa.

Se somarmos os cargos de gerentes e diretores, chegamos a 52,6% das informações respondidas por pessoas deste nível hierárquico. Outro dado interessante é observar que 20,6% das respostas foram enviadas por pessoas que estão em cargo de coordenação ou supervisão. Analistas respondem por 3,2% do total, estagiários por 2,8% e 11% das pessoas são de outro cargo. Nenhuma resposta foi obtida por pessoas em cargos identificados na categoria trainee. As informações indicam um comprometimento dos gestores em atender a pesquisa e a percepção deles sobre a relevância que os estudos científicos podem ter para colaborar com o enfrentamento dos futuros desafios de cada uma das organizações.

Gráfico 3: Cargo do respondente

Fonte: Ulsen (2018)

Questão 9 - Escolaridade do responsável pelas informações

A escolaridade do responsável pelas informações foi perguntada com o objetivo de compreender qual é a qualificação formal das pessoas que estão liderando ou participando ativamente dessas iniciativas de pesquisas sobre comunicação e sustentabilidade nas organizações pesquisadas.

Surpreendentemente, 8,7% das respostas foram recebidas de pessoas que estão com doutorado completo ou em andamento. 14,7% deles têm mestrado completo ou em andamento e 34,9% estão cursando especialização ou já a concluíram. O maior índice de respostas ficou por conta daqueles que concluíram ou estão cursando a graduação (36,7%). Apenas 3,7% das respostas vieram de pessoas com nível de ensino médio completo ou em andamento.

Se considerarmos a soma de pessoas com nível de pós-graduação, ou seja, doutorado, mestrado e especialização, a porcentagem é de 58,3% de respostas oriundas de pessoas com essa formação. Se considerarmos a soma de pessoas envolvidas na graduação e pós-graduação cursando ou em andamento esse valor

sobe para 95%, revelando a importância que os respondentes dão ao curso superior e, possivelmente, a relevância que atribuem à necessidade de buscar mais qualificação para a atuação profissional. Os dados contrapõem a falsa percepção de que muitas organizações do terceiro setor, por pequenas que são, carecem de um quadro profissional qualificado e de pessoas com elevado nível de formação.

Gráfico 4: Escolaridade do respondente

Fonte: Ulsen (2018)

Questão 10 - Principal área de formação do responsável pelas informações

Sobre a principal área de formação do responsável pelas informações, nenhuma surpresa quanto à predominância do curso de Administração entre os perguntados. 22,9% das pessoas são oriundas dessa área. Em termos de comunicação social, sobre o que há um interesse especial em saber, 14,2% das pessoas são formadas nessa área, sendo o detalhamento a seguir: Jornalismo com 7,8%; Relações Públicas com 4,1%; e Publicidade e Propaganda com 2,3%. A soma das formações em comunicação social revela este curso como o terceiro mais indicado nas respostas, sendo que a opção de detalhar a habilitação foi colocada para identificar se havia predominância de uma habilitação em relação à outra, o que de fato se notou. Formados em Jornalismo predominam em relação aos formados em Relações Públicas, que por sua vez representam quase o dobro dos formados em Publicidade e Propaganda.

Nas Ciências Biológicas foram 9,2% das respostas, egressos da Engenharia 5,5%, da Economia 5,5% e da Agronomia 2,3%. 2,3% são egressos da área da saúde e apenas 0,5% têm no Marketing a principal área de formação. 30,3% das pessoas, ou seja, a maior porcentagem, tem origem em outras formações, indicadas a seguir: arqueologia pré-histórica, arquivologia, artesanato, biblioteconomia, ciência da computação, ciências contábeis, ciências da religião, ciências humanas, ciências socioambientais, desenvolvimento sustentável, direito, economia, ecoturismo, educação, filosofia, geografia, gestão ambiental, gestão costeira, gestão das organizações do terceiro setor, recursos humanos, história, letras, medicina veterinária, meio ambiente, psicologia, relações internacionais, serviço social, tecnologia da informação, teologia e turismo.

Gráfico 5: Principal área de formação do respondente

Fonte: Ulsen (2018)

Questão 11 - Principal foco de atuação da organização

Com relação ao principal foco da atuação, fica evidente entre as organizações consultadas a predominância daquelas que atuam com a temática do meio ambiente (total de 46,3%) distribuídas com os seguintes focos: conservação do meio ambiente (13,3%), controle e diminuição de danos ambientais (1,8%), desenvolvimento ambiental (5%), educação ambiental (5,5%), meio ambiente (19,3%) e preservação da natureza (1,4%).

O índice representa quase metade das respostas, o que está alinhado com as pesquisas bibliográficas que, em diferentes momentos evidenciaram a maior preocupação das organizações do terceiro setor com a temática ambiental, em comparação com outras necessidades alinhadas com a sustentabilidade.

O desenvolvimento social foi o item com a maior quantidade de respostas (19,7% do total), seguido do desenvolvimento econômico (7,8%), desenvolvimento rural (6%), inclusão social (4,1%) e trabalho e renda (4,1%). Neste caso 2,8% não responderam, 1,8% assinalaram a opção da participação popular e somente 0,5% destacaram o orçamento público como o principal foco de atuação da organização.

Gráfico 6: Principal foco de atuação

Fonte: Ulsen (2018)

Questão 12 - Faturamento anual em 2016

Esta questão revelou uma ampla assimetria entre as organizações. Por um lado, aquelas com faturamento anual inferior a R\$ 50 ml (25%). Por outro lado, organizações com orçamento anual de mais de R\$ 1 milhão com 31,1% do total de respostas.

Aquelas com orçamento entre R\$ 50 mil e até R\$ 1 milhão somaram, juntas, 43,8%, distribuídas conforme o Gráfico 7. Também chama a atenção que 65,2% delas

não responderam, talvez em decorrência do fato da resposta não ser considerada obrigatória.

Gráfico 7: Faturamento anual em 2016

Fonte: Ulsen (2018)

Questão 13 - Quantidade de funcionários, colaboradores e voluntários

Em termos do tamanho da equipe envolvidas com as causas, é perceptível a ampla predominância de organizações com poucas pessoas envolvidas já que 61,5% delas têm até 20 funcionários, colaboradores e voluntários. De forma geral, quanto maior a porcentagem, menor a quantidade de profissionais, com exceção das organizações com mais de 400 pessoas (3,7%), o que também revelou a representativa das grandes organizações no terceiro setor do Brasil.

Finalmente cabe esclarecer que a pergunta integrou funcionários com colaboradores e voluntários pois o terceiro setor brasileiro tem reunido, historicamente, muitas pessoas na condição de parceiros voluntários não necessariamente integrados ao quadro de funcionários e colaboradores.

Gráfico 8: Quantidade de funcionários, colaboradores e voluntários

Fonte: Ulsen (2018)

Questão 14 - Liderança da sustentabilidade

Como era de se esperar, a Diretoria consta nesta questão como a principal área mais indicada responsável por liderar as iniciativas de sustentabilidade (38,5%), o maior índice entre as respostas. Na sequência, o Conselho de Administração também se revelou expressivo com 24,8% das respostas.

As áreas de Marketing e o Jurídico foram pouco citadas (apenas 0,5% cada) e a Comunicação, estranhamente, simplesmente não recebeu nenhuma resposta (0%). Este dado revela uma aparente contradição com outros dados de pesquisa, por exemplo o Gráfico 11, que será apresentado na sequência e indica que 62,8% dos respondentes consideram a Comunicação como totalmente relevante dentro das organizações do terceiro setor.

Em termos de Outra área, foram apresentadas respostas abertas pelos respondentes, entre os quais constaram as seguintes informações: assembleia, colegiado, conselho deliberativo, coordenação colegiada, coordenação socioambiental, coordenação de projetos, definições coletivas, educativo, equipe executiva, equipe técnica, gerências sociais, grupo técnico vinculado à presidência, mobilização de recursos, pedagógica, pesquisa científica, secretaria executiva, superintendência e todas as áreas.

Gráfico 9: Liderança da sustentabilidade

Fonte: Ulsen (2018)

Questão 15 - Melhor definição de sustentabilidade

Questão formulada para identificar, entre as definições apresentadas de sustentabilidade, qual é a opção que mais se aproxima do que a organização utilizar para fundamentar suas ações. Além das sete definições apresentadas, o respondente podia escolher ainda a opção que indicava nenhuma das anteriores ou, também podia optar por não responder.

As respostas estão indicadas conforme indicado a seguir (definição e autor), porém cabe esclarecer que, para não influenciar as respostas, a definição foi apresentada no questionário sem o respectivo autor.

O maior índice disparado (44%), neste caso, coube à definição de sustentabilidade atribuída a John Elkington, consultor britânico que, de fato, é muito conhecido no meio de responsabilidade social e ambiental, sobretudo pela boa aceitação que tem em ambientes corporativos em empresariais. Trata-se do autor conhecido como o criador do termo *triple bottom line*, o tripé da sustentabilidade que

corresponde aos resultados de uma organização medidos em termos sociais, ambientais e econômicos.

O elevado número de respostas dedicadas a esta definição pode ser explicada devido a esta expressão ser amplamente difundida. Caso a pesquisa estivesse sendo feita somente com empresas, esse elevado índice seria mais coerente. Porém, em se tratando exclusivamente de organizações do terceiro setor focadas em sustentabilidade, esperava-se que outras definições também tivessem sido mais citadas.

Em segundo lugar, com 16,5% das respostas, está a definição do brasileiro Leonardo Boff, considerado pioneiro na incorporação das bandeiras ecológicas à teologia da libertação, crítico da concepção do progresso infinito e defensor da realidade de maneira holística como condição necessária para a sobrevivência de todos os seres vivos, não somente do ser humano. Este dado se revelou uma surpresa positiva pois, de certa forma se contrapôs à visão predominante anterior, mais corporativa e empresarial, de John Elkington.

Com 11,5% das respostas, está a definição atribuída a Lester Brown, que entende a sociedade sustentável como aquela capaz de satisfazer suas necessidades sem comprometer as chances de sobrevivência das gerações futuras. Sob esta ótica, o autor entende a importância do estabelecimento de critérios de desenvolvimento ambientalmente corretos com ações conscientes contrárias ao consumismo desenfreado para as gerações futuras, ainda que predomine um olhar mais centrado nas ações humanas.

Para 6,4% das organizações, a melhor definição de sustentabilidade é aquela atribuída ao austríaco Fritjof Capra, físico teórico e escritor que desenvolve pesquisas no âmbito da educação ecológica e é uma referência para o pensamento sistêmico, aquele que enxerga o todo como indissociável de forma que o estudo das partes não permite conhecer o funcionamento dos organismos.

4,6% dos respondentes selecionaram a definição de Enrique Leff, sociólogo ambientalista mexicano, crítico do modelo de desenvolvimento econômico contemporâneo e um dos principais pesquisadores dos desafios globais em termos de economia ecológica, ecologia política e educação ambiental.

Para 4,1% das organizações, a definição mais adequada é aquela atribuída ao economista polonês Ignacy Sachs, segundo quem o desenvolvimento é uma

combinação de crescimento econômico, aumento igualitário do bem-estar social e preservação ambiental. Há mais de trinta anos, Ignacy Sachs lançou fundamentos importantes sobre a necessidade de um novo paradigma de desenvolvimento fundamentado na convergência entre economia, ecologia, antropologia cultural e ciência política.

A fundamentação da sustentabilidade e do cenário atual de desenvolvimento menos selecionada nesta pesquisa (1,4%) é aquela atribuída ao engenheiro e pesquisador Fernando Almeida. Com mais de trinta anos de experiência profissional nos setores empresarial, governamental e acadêmico, o autor é uma das maiores referências em sustentabilidade no Brasil. Como escritor, conferencista e estrategista, tem ajudado as empresas a alinharem responsabilidade socioambiental com o sucesso do negócio.

Para 8,3% das organizações, a melhor definição de sustentabilidade não é nenhuma das anteriores e 3,2% não responderam.

Quadro 6: Definição de sustentabilidade

Sigla	Definição	Autor
A	"O desenvolvimento sustentável envolve a busca simultânea da prosperidade econômica, da qualidade ambiental e da igualdade social. As empresas que buscam a sustentabilidade precisam empenhar-se não somente na direção de uma única linha de resultados, a financeira, mas sim na linha dos três pilares"	John Elkington
B	"Para a implantação do projeto do ecodesenvolvimento são necessárias reflexões acerca do atual modelo de produção, que gasta mais energia para produzir determinados alimentos em relação à energia resultante no final do processo, e aos efeitos residuais no ambiente. Imaginação, vontade política, o [...] reaparelhamento da economia com tecnologias poupadoras de recursos ou a promoção de sistemas que exigem tempo e investimentos consideráveis também são requisitos"	Ignacy Sachs
C	"A efetivação de um modelo de desenvolvimento ecotecnológico, bem como de uma racionalidade ambiental que o fundamente, deve fazer parte de um projeto histórico mais amplo, conduzido pela sociedade civil, através da conscientização, reivindicação e atuação dos movimentos sociais, sejam de caráter ambiental, étnico, cultural, 'consumerista' ou simplesmente cívico"	Enrique Leff
D	"As megamudanças nos ecossistemas que são a base da nossa sobrevivência estão induzindo crescentes alterações no comportamento de diversos atores no setor público, no setor privado e na sociedade civil. Aumentaram a regulamentação por parte dos governos e a pressão exercida sobre as empresas pelos grupos de interesse, sejam eles acionistas, organizações não governamentais ou clientes. A tendência é que esse quadro	Fernando Almeida

	se torne cada vez mais complexo, à medida que os diversos grupos de interesse vão aferindo a gravidade da situação"	
E	"Sustentabilidade é toda ação destinada a manter as condições energéticas, informacionais, físico-químicas que sustentam todos os seres, especialmente a Terra viva, a comunidade de vida e a vida humana, visando a sua continuidade e ainda a atender as necessidades da geração presente e das futuras de tal forma que o capital natural seja mantido e enriquecido em sua capacidade de regeneração, reprodução e coevolução"	Leonardo Boff
F	"Satisfazer plenamente as necessidades de forma a preservar as condições para que as gerações futuras também o façam. As atividades processadas por agrupamentos humanos não podem interferir prejudicialmente nos ciclos de renovação da natureza e nem destruir esses recursos de forma a privar as gerações futuras de sua assistência"	Lester Brown
G	"Consequência de um complexo padrão de organização que apresenta cinco características básicas: interdependência, reciclagem, parceria, flexibilidade e diversidade. Se estas características, encontradas em ecossistemas, forem 'aplicadas' às sociedades humanas, essas sociedades também poderão alcançar a sustentabilidade"	Fritjof Capra
H	Nenhuma das anteriores	
I	Não responderam	

Gráfico 10: Melhor definição de sustentabilidade

Fonte: Ulsen (2018)

Questão 16 - Relevância da comunicação para disseminar ações sustentáveis

Com exceção dos que não responderam (0,9%), todos consideram algum grau de relevância, pois ninguém assinalou a opção irrelevante. Predomina neste caso a percepção do totalmente relevante (62,8%), seguindo de 23,4% que consideram a comunicação muito relevante para disseminar ações sustentáveis.

Apesar dos números amplamente favoráveis à Comunicação, estas respostas contradizem os dados do Gráfico 9 (relevância estratégica da Comunicação para disseminar ações sustentáveis), pois a Comunicação simplesmente não recebeu nenhuma resposta (0%) em comparação com outras áreas, como Diretoria, Conselho de Administração, Presidência e Outra.

Gráfico 11: Relevância estratégica da comunicação

Fonte: Ulsen (2018)

Questão 17 - Investimento em comunicação em 2016

Quase metade das organizações (49,5%) não responderam esta questão, que não era obrigatória, mas foi formulada para compreender melhor o volume de recursos financeiros disponível no terceiro setor brasileiro. Os dados também revelam que 33% delas investiram em Comunicação no ano de 2016 até R\$ 30 mil, seguidas das que investiram de R\$ 30 mil a R\$ 50 mil (7,3%), de R\$ 50 mil a R\$ 75 mil (2,8%). 3,2%

responderam que foram investidos de R\$ 200 mil a R\$ 500 mil, 0,5% entre R\$ 500 mil e R\$ 1 milhão e nenhuma investiu mais de R\$ 1 milhão.

Gráfico 12: Investimento em comunicação em 2016

Fonte: Ulsen (2018)

Questão 18 - Estrutura da área de comunicação na organização

Em termos de estrutura da área de Comunicação, um índice baixo das que não responderam (0,5%). Em contrapartida, 41,3% informaram que a organização não tem uma área específica de comunicação, o que está alinhado com a percepção de que a maior parte das organizações consultadas e atuantes no Brasil é de pequeno porte e, apesar de todos os esforços, ainda precisam aprimorar a profissionalização das atividades. Apenas 1,8% das organizações têm a comunicação em nível de diretoria, 5,5% em nível gerencial, 23,4% em nível de coordenação e 8,7% na função de um analista.

Gráfico 13: Estrutura da área de comunicação

Fonte: Ulsen (2018)

Questão 19 - Nível de colaboração entre comunicação e sustentabilidade

Novamente as respostas evidenciam que, na maior parte dos casos, a estrutura das organizações consultadas não comporta áreas distintas para Comunicação e Sustentabilidade, o que resultou em 46,3% informando que não existe esta divisão. O segundo maior índice de respostas (17%), ainda, indicou que comunicação e sustentabilidade são unificadas, integrando a mesma área.

Apenas 1,4% afirmaram que não há nenhum nível de colaboração entre as áreas, 0,5% que há uma equipe de sustentabilidade dentro da área de comunicação, 9,2% que a área de Comunicação dá suporte nas operações de sustentabilidade, 11,5% que as áreas colaboram no nível estratégico e compartilham o processo de tomada de decisões, 12,4% que as áreas colaboram no nível operacional, compartilham informações e dados na formulação e execução dos projetos e 1,8% não responderam.

Gráfico 14: Colaboração entre comunicação e sustentabilidade

Fonte: Ulsen (2018)

Questão 20 - Atividades desenvolvidas pela área de comunicação

A partir dessa questão, as organizações continuaram respondendo perguntas fechadas, porém com opções de múltipla escolha em que várias alternativas foram apresentadas e o pesquisado teve a oportunidade de assinalar mais de uma opção para gerar mais pluralidade à pesquisa.

Entre as atividades desenvolvidas pela Comunicação, 17 opções foram apresentadas, sendo que gerenciamento de mídias sociais foi a mais escolhida, com 63,8% das respostas. Não foi um dado que surpreendeu, sobretudo considerando que

a comunicação organizacional, em todos os setores e segmentos, tem dedicado uma atenção crescente a esta área. Com 55% das respostas, a produção de materiais institucionais revela a importância do preparo de conteúdos que divulguem a essência das organizações para diversos públicos e demonstra a atualidade do trabalho de Relações Públicas, habilitação historicamente mais afeita a este olhar institucional das organizações.

Com 50,9% das respostas, a assessoria de imprensa mostrou que, por outro lado, apesar da diversidade crescente de novas mídias, a imprensa continua sendo bastante relevante no Brasil e um foco importante de atuação das equipes de comunicação. A organização de eventos, com 50% das respostas, também foi uma surpresa com alto índice, acima de outras também estratégicas indicadas a seguir no Gráfico 15.

Mobilização social consta com 46,3% das respostas, um dado importante e inspirador que demonstra que, apesar de inúmeras dificuldades, permanece no terceiro setor o cuidado com ações direcionadas para o envolvimento de públicos com fins de transformação social. Com 45,4% das respostas, o fortalecimento da imagem e reputação também indica que as organizações entendem a importância de se dedicar a essa temática e destiná-la para os profissionais de comunicação.

De forma positiva ainda se destacaram nas respostas o gerenciamento dos canais de comunicação (38,1%), relacionamento com comunidades (34,9%), engajamento dos públicos (32,6%), treinamentos e capacitações (23,9%), mobilização de recursos (19,7%), pesquisas de opinião (17,4%) e preparação de lideranças (9,6%).

Gráfico 15: Atividades desenvolvidas pela comunicação

Fonte: Ulsen (2018)

Questão 21 - Públicos estratégicos para a área de comunicação

Esta questão de múltipla escolha também permitia a escolha de várias respostas e foi criada com o objetivo de revelar quais são os públicos estratégicos mais especificamente para a área de comunicação das organizações estudadas. O vínculo delas com a realidade mais local dos ambientes sociais em que estão inseridas sugere o elevado número de escolhas para a opção comunidades locais (75,7%), índice bem superior aos próximos resultados dessa mesma questão.

Ainda nesse quesito, 54,1% das organizações escolheram o poder público, 42,2% outras organizações não governamentais e 41,3% a imprensa. Dois dados que se destacaram de forma positiva, por não serem em geral muito lembrados nesses casos, foram as universidades (39,4%) e as entidades de classe (30,3%).

Voluntários receberam a atenção de 39% das respostas, o que não surpreende, pois essas organizações, em geral, costumam precisar de apoio de diversas pessoas. Da mesma forma, o índice de 29,4% para investidores reforça a necessidade das organizações do terceiro setor precisarem, constantemente, de formas de financiamento de suas atividades.

O público de funcionários recebeu 28% das respostas, o que supõe iniciativas mais específicas direcionadas para o público interno. Outros (13,3%) refere-se aos seguintes públicos: agricultores, associações comerciais locais, associados, comunidade em geral, comunidade escolar, conselhos, comitês, comissões interinstitucionais, doadores, empreendedores sociais, empresas, famílias de agricultores e suas organizações sociais, indígenas e populações tradicionais, jovens, mercado internacional segmentado, moradores, movimentos sociais, população de baixa renda, professores e sociedade civil em geral.

Gráfico 16: Públicos estratégicos

Fonte: Ulsen (2018)

Questão 22 - Principais meios de comunicação utilizados

A questão sobre os principais recursos de comunicação também permitia aos respondentes a seleção de mais de uma resposta justamente para facilitar a pluralidade de opções a facilitar a compreensão da realidade vivida pelas organizações do terceiro setor que atuam em prol da sustentabilidade no Brasil.

A utilização de redes sociais ficou evidente com 75,2% optando por esse recurso, o que demonstra a consolidação dessa opção como estratégica para essas organizações, que são de diferentes portes e estão presentes em todo o território nacional.

Ainda nessa questão, 65,6% dos respondentes escolheram o site como um dos principais meios, dado que também reforça a importância atual dos meios eletrônicos de comunicação. Merece destaque que 47,7% selecionaram eventos na resposta e 43,1% assinalaram relatório de atividades, o que pode reforçar a importância de um trabalho consistente de comunicação para o objetivo desta pesquisa, mas também como campo de atuação profissional.

A partir de então, todas as respostas estão com menos de metade das escolhas, conforme apresentado a seguir: matérias da imprensa (34,9%), comunicados (31,7%), newsletter (24,3%), campanhas internas (23,9%), mala direta (23,9%), cursos (22,9%), blog (20,6%), rádio (16,5%), jornal impresso (12,8%), anúncios publicitários (11,9%), balanço social (11,5%), mural (11%), revista (11%), treinamento (11%), intranet (9,2%), outros (7,8%), televisão (5%), relatório de sustentabilidade (4,6%), e não responderam (2,3%).

Gráfico 17: Principais meios de comunicação

Fonte: Ulsen (2018)

Questão 23 - Linguagem preferencialmente usada em ações de comunicação

Neste quesito, a resposta de múltipla escolha era de resposta simples, com opção de selecionar apenas uma alternativa. O elevado nível de linguagem não determinada (37,2%) revela, do ponto de vista da comunicação, uma incerteza ou indeterminação quanto à importância desta decisão para o sucesso da mensagem

divulgada. Considerando que todo conteúdo transmitido transporta, junto consigo, uma linguagem inerente, esse dado demonstra que ainda há espaço para a comunicação ser mais profissionalizada no terceiro setor.

Esta avaliação também reforça a justificativa apresentada no início desta pesquisa quanto à necessidade de uma comunicação mais científica e assertiva para ampliar as iniciativas de sustentabilidade na sociedade.

Nenhum respondente informou preferir a linguagem dramática/alarmista como preferencialmente usada. 32,6% avaliaram ser melhor a opção lógica/racional, 22,9% a alternativa envolvente/sensitiva e 5,5% a emocional/indutiva. Apenas 1,8% das organizações não responderam esta questão.

Gráfico 18: Linguagem preferencialmente utilizada

Fonte: Ulsen (2018)

Questão 24 - Objetivos estratégicos nas ações de sustentabilidade

Esta questão foi formulada para apurar as razões pelas quais as ações de sustentabilidade têm sido desenvolvidas nas organizações do terceiro setor. Quase metade dos respondentes (48,2%) consideraram como objetivo estratégico contribuir para o desenvolvimento social a partir da inclusão de iniciativas práticas de sustentabilidade. Na sequência, com índice bem próximo, a opção contribuir para transformar a sociedade por meio da ampliação da consciência sobre sustentabilidade foi selecionada por 47,2% das organizações. Ainda em uma definição próxima, 45%

optaram por escolher a opção do objetivo estratégico aquele direcionado a promover o desenvolvimento, por meio da inclusão ambiental, econômica e social.

A partir de então, a porcentagem cai quase pela metade, caso do item disseminar valores éticos na promoção da sustentabilidade e ser referência no tema, selecionado em 26,1% dos casos. Com porcentagem próxima, 23,4% escolheram zelar para que o atual modelo de produção gere menos impacto para a sociedade e o meio ambiente.

Desenvolver novos produtos e processos direcionados para a sustentabilidade ficou com 16,1% das respostas, gerenciar os interesses dos públicos envolvidos para atender suas demandas de forma sustentável com 15,1% e 4,1% não responderam.

Gráfico 19: Objetivos estratégicos da sustentabilidade

Fonte: Ulsen (2018)

Questão 25 - Frequência de envolvimento da comunicação nas decisões

Esta questão foi formulada pois, em termos de comunicação organizacional, a frequência (número de ocorrências de um evento em um determinado intervalo de tempo) é um indicador da importância dada a determinadas ações. Especificamente tratando de comunicação para a sustentabilidade, frequências mais elevadas revelam a seriedade do envolvimento da comunicação das decisões, ao contrário do que se observa por exemplo em ações isoladas, sem continuidade.

Nesse sentido, a maior quantidade (30,7%) é das organizações que indicaram que, na maioria das vezes, envolve a comunicação nos processos de tomada de decisão, seguida dos 27,1% que o fazem com frequência intermediária. O envolvimento ocorre sempre, de acordo com o Gráfico 20, para 23,4% dos respondentes, raramente para 11,9% e nunca para 3,7%. Apenas 3,2% não responderam.

Apesar da comunicação não ser sempre envolvida, na maioria dos casos (81,2%) isso ocorre pelo menos com frequência intermediária. Em 15,6% das situações a comunicação raramente ou nunca é envolvida no processo de tomada de decisões, revelando o reconhecimento de uma atuação estratégica para as organizações.

Gráfico 20: Frequência do envolvimento da comunicação nas decisões

Fonte: Ulsen (2018)

Questão 26 - Desafios atuais da área de comunicação

Com relação aos atuais desafios da área de comunicação das organizações consultadas, esta pergunta de múltipla escolha permitia a escolha de mais de uma opção. Com 43,1% das respostas, o desafio mais citado está relacionado à manutenção do público informado e engajado, algo de fato relacionado diretamente com as atribuições de comunicação no sentido de transmissão das informações e da criação de mecanismos de engajamento.

Desafio semelhante recebeu 39,4% das respostas: engajar os públicos com os valores da ONG, o que demonstra que envolver as pessoas tem se tornado cada vez mais relevante para criar ações de transformação, especialmente no terceiro setor em que as organizações, em princípio, atuam com base em valores pré-definidos.

Com 41,7% das respostas, ter e manter um orçamento adequado também mereceu destaque, dado que não surpreende e confirma a necessidade constante que as organizações do terceiro setor brasileiras têm, especialmente as de menor porte, de criar condições para a manutenção de condições financeiras para desempenharem suas atividades com os recursos necessários. O mesmo entendimento aplica-se aos 35,8% que selecionaram como desafio atual a estruturação de uma equipe qualificada.

Empoderar e ampliar a participação das pessoas envolvidas recebeu 35,3% das respostas, desenvolver uma Comunicação Integrada foi selecionada por 32,6% das organizações e atingir maior integração com outras áreas ficou com 26,6% das respostas. São dados que também demonstram a importância que a comunicação organizacional do terceiro setor tem dedicado a estabelecer mecanismos de integração na comunicação e com as demais áreas e o potencial dessa abordagem para tornar as ações mais estratégicas e transformar a sociedade.

As demais respostas constaram da seguinte forma: customizar mensagens para públicos diferentes (25,7%), mensurar os resultados na gestão da Comunicação (23,9%), alcançar mais transparência nos processos (16,1%), provar a relevância e os impactos da Comunicação (15,6%), adequar-se à legislação que trata da sustentabilidade (8,7%), modificar processos para humanizar os relacionamentos (7,8%). Apenas 3,2% não responderam.

Gráfico 21 Desafios da comunicação

Fonte: Ulsen (2018)

Questão 27 - Principais impactos da comunicação para a sustentabilidade

Esta questão foi formulada para identificar, junto às organizações selecionadas, quais são os principais impactos esperados em termos de ações de comunicação direcionadas para a sustentabilidade. Com 59,2% das escolhas, ou seja, mais de metade das respostas, criar mais consciência coletiva sobre a sustentabilidade foi a opção mais selecionada. A segunda resposta mais selecionada, com 56,9% das escolhas, foi ampliar o conhecimento da sociedade, revelando também a necessidade

de a comunicação continuar trabalhando como meio de transformação social. Promover ações de desenvolvimento e transformação social foi indicado em 51,4% das respostas e conquistar novos recursos financeiros foi a opção em 50,9% dos casos.

As respostas com menos de 50% das escolhas constaram da seguinte forma: engajar colaboradores e voluntários (44,5%), promover entendimento dos públicos sobre a missão da ONG (42,2%), favorecer a circulação de informações (38,5%), empoderar os públicos envolvidos (33%), mudar atitudes e comportamentos (33,9%), fortalecer iniciativas e melhorar a reputação da ONG (31,2%), diferenciar a organização (26,6%), desenvolver lideranças (25,7%), formar profissionais com senso crítico (19,7%), fornecer dados estratégicos para os líderes da ONG (18,3%), atrair e reter novos talentos (18,3%), melhorar o relacionamento do público interno (17,7%), contribuir para a criação de produtos sustentáveis (15,6%). Apenas 4,1% não responderam.

Gráfico 22: Principais impactos das ações de comunicação para sustentabilidade

Fonte: Ulsen (2018)

Questão 28 - Como a comunicação é avaliada pela organização

Pergunta de extrema relevância, foi formulada para compreender de que forma a avaliação da comunicação está sendo realizada. As opções de respostas apresentadas levaram em consideração uma diversidade de possibilidades

justamente para que a pesquisa apresente resultados fidedignos e detalhados. Com 50% das respostas, a opção que indica a avaliação da comunicação como sendo feita mediante a repercussão das ações nas redes sociais é um dado importante que revela a consolidação da importância da comunicação digital atualmente. A comunicação organizacional contempla diversas ações complementares, porém a pesquisa evidenciou a força das redes sociais como recurso de comunicação, mas também como forma da área ser avaliada.

Em seguida, a melhoria da imagem da organização recebeu 49,1% das respostas, demonstrando que as organizações do terceiro setor também pautam suas ações e entendem a importância da comunicação para desenvolver atributos de imagem. Com 37,2% das respostas está o engajamento dos principais públicos envolvidos e com 30,3% está a avaliação a partir do aumento na captação de recursos financeiros.

Nesta última questão do formulário, as respostas constaram da seguinte forma: aumento do número de colaboradores e voluntários (26,1%), clipping de notícias veiculadas na imprensa (28,4%), relatórios quantitativos e qualitativos (27,1%), conquista de prêmios de reconhecimento (13,8%), pesquisas para avaliação dos resultados (11%), outra (8,7%). Apenas 4,1% não responderam.

Gráfico 23: Avaliação da área de comunicação

Fonte: Ulsen (2018)

5.3 Conclusões

A análise e a interpretação dos dados estiveram apoiadas na metodologia da hermenêutica de profundidade proposta por Thompson (1995), em que defende a interpretação como método de produzir conhecimento sobre a realidade social. Desse modo, foi garantido um aspecto central à interpretação com o uso de diversas técnicas de apreensão da realidade.

Ela também sugere uma série sistematizada de procedimentos que possibilitam a análise cultural pela interpretação do pesquisador e está alinhada com as premissas defendidas no referencial teórico, pois inscreve suas análises no âmbito da vida cotidiana. Um dos principais cuidados, nesse sentido, foi a contextualização da pesquisa às conjunturas social e histórica, com base em um referencial metodológico amplo e uma interpretação crítica do discurso.

Tendo como base os 218 questionários respondidos, a pesquisa empírica “Comunicação para a sustentabilidade em organizações do terceiro setor” chegou a resultados importantes. Além dos dados de identificação das ONGs, foi possível perceber que a profundidade com que este estudo abordou cada uma das questões foi determinante para compreender o universo de atuação das organizações analisadas em âmbito nacional.

A amostra representa a situação das organizações do terceiro setor do País e retrata de forma realista de que forma a comunicação tem sido praticada nesses casos. Destaca-se a dificuldade de se conseguir as respostas, o que só foi possível após o monitoramento de cada etapa e ligações frequentes para reforçar o convite à participação das organizações consultadas e atingir o máximo de questionários respondidos dentro do prazo disponível.

Entre os resultados que se destacaram, cabe indicar que, se considerarmos a soma de respostas de presidentes e diretores, em 41% dos casos o questionário foi preenchido por pessoas deste nível hierárquico. Em termos de educação formal, considerando-se a soma de pessoas envolvidas na graduação e pós-graduação, esse índice vai a 95%. Sobre a área de formação, 30,3% das pessoas, ou seja, a maior porcentagem, tem origem em formações não indicadas, revelando a multiplicidade de embasamento educacional das pessoas que trabalham com essa área.

Em termos de principal foco da atuação, é evidente a predominância de organizações que atuam com meio ambiente (46,3%), o que confirma a percepção de que ações do terceiro setor, quando direcionadas para a sustentabilidade, costuma priorizar, atualmente essa área. A pesquisa também questionou sobre a principal definição de sustentabilidade sobre a qual o trabalho é fundamentado, revelando amplo destaque à definição de sustentabilidade de John Elkington (44%).

Já em termos do tamanho das equipes, a ampla predominância é de organizações pequenas, pois 61,5% delas têm até 20 funcionários, colaboradores e/ou voluntários. Sobre o valor investido em comunicação no último ano, 33% delas investiram até R\$ 30 mil. A respeito da estrutura da comunicação, 41,3% delas não têm uma área específica da área, o que reforça que a maior parte das organizações é de pequeno porte e ainda precisam profissionalizar mais suas atividades.

Entre as atividades desenvolvidas pela comunicação, foram apresentadas 17 opções, sendo que gerenciamento de mídias sociais foi a mais escolhida (63,8% das

respostas). A utilização de redes sociais também ficou evidente na pergunta que tratava sobre o principal recurso de comunicação, com 75,2% das respostas, demonstrando a consolidação dessa opção para essas organizações. A pesquisa questionou ainda sobre quais são os públicos estratégicos, revelando que o vínculo delas com a comunidades locais é marcante (75,7% das respostas).

O envolvimento da comunicação nos processos de tomada de decisão ocorre em 30,7% dos casos, seguida de 27,1% que o fazem com frequência intermediária. Sobre os desafios da comunicação, 43,1% das organizações indicaram a manutenção do público informado e engajado. Finalmente, a última questão perguntava sobre como a área de comunicação é avaliada, tendo 50% das respostas indicando que isso ocorre a partir da repercussão das ações nas redes sociais. Em seguida, a melhoria da imagem da organização foi selecionada em 49,1% dos casos.

Capítulo 6. A opinião dos gestores de comunicação

O propósito desta tese foi aliar uma pesquisa qualitativa à análise quantitativa. Neste sentido, acreditou-se ser necessário ouvir os gestores de comunicação com experiência comprovada em organizações do terceiro setor.

Para tanto, foram selecionados seis profissionais (Afra Balazina, da SOS Mata Atlântica; Bruno Weis, do Instituto Socioambiental; Mariana Moraes, do Grupo de Institutos Fundações e Empresas; Mauricio Bianco, da Conservação Internacional; Rejane Romano, do Instituto Ethos; Renato de Paiva Guimarães, do Greenpeace) que têm se destacado pelas suas atuações na gestão da comunicação das empresas em prol da sustentabilidade.

Com base no método qualitativo, foram realizadas entrevistas em profundidade com os profissionais escolhidos. Para a realização da pesquisa qualitativa, foi criado um roteiro de entrevista, conforme Apêndice 9.

6.1 Amostra

A seleção dos entrevistados foi intencional e baseada em especialistas reconhecidos com conhecimento e vivência profissional sobre o assunto em questão.

Quadro 7: Formato das entrevistas com gestores de comunicação

Entrevistado	Organização	Formato
Afra Balazina	SOS Mata Atlântica	Telefone
Bruno Weis	Instituto Socioambiental (ISA)	Telefone
Mariana Moraes	Grupo de Institutos Fundações e Empresas (Gife)	Telefone
Mauricio Bianco	Conservação Internacional (CI)	Telefone
Rejane Romano	Instituto Ethos	E-mail
Renato de Paiva Guimarães	Greenpeace	Telefone

6.2 Análise e interpretação dos dados

O conteúdo a seguir reúne a análise e a interpretação dos dados das entrevistas realizadas com os gestores de comunicação cujas respostas acredita-se que trazem contribuições relevantes para uma comunicação para a sustentabilidade em organizações do terceiro setor.

1. Na sua avaliação, como a comunicação tem contribuído para criar mensagens que engajem públicos para a prática da sustentabilidade nas organizações?

Esta primeira pergunta foi criada com o objetivo de apurar a relevância da comunicação organizacional sobretudo no processo de engajamento dos públicos para a sustentabilidade. A questão foi apresentada a seis profissionais com larga experiência no setor para explorarem suas experiências realizadas no Brasil e no exterior.

Para Renato Guimarães, o cenário é complexo, sobretudo se for considerada a atual configuração de múltiplas mídias, com excesso de conteúdos produzidos e emitidos, porém com pouca atenção da maioria das pessoas para a recepção da informação.

A comunicação não se dá na emissão, mas quando a pessoa do outro lado a recebe. Como é mais fácil compreender a emissão, muitas pessoas param aí. A comunicação tem muita dificuldade de chegar e como avaliar o que ela recebe, o impacto que ela recebe. Esse aspecto é o mais complexo, pois o processo de típico da comunicação era mais ou menos estável. Os meios eram mais ou menos conhecidos. Com as mídias sociais prevalentes, as pessoas se tornaram emissoras de comunicação de forma fluida, e isso ficou mais complicado ainda, pois depende da interpretação e da reinterpretação das pessoas. Este é o mundo fragmentado das mídias. Existem várias tentativas de trazer sustentabilidade para o cotidiano das pessoas (GUIMARÃES, 2017, entrevista exclusiva).

A avaliação de Guimarães decorre da experiência que tem no Greenpeace Brasil há mais de dois anos e da atuação profissional desempenhada em outras organizações do terceiro setor. A resposta acima também está alinhada com a frase atribuída ao que disse o inglês David Ogilvy, fundador da Ogilvy&Mather e um dos

principais nomes da publicidade “Comunicação não é o que você diz, é o que o outro entende”.

Maurício Bianco destacou a vertente estratégia da comunicação neste setor, demonstrou a necessidade de uma atuação prática da sua execução e colocou a análise da trajetória da comunicação em uma perspectiva de evolução.

Quando eu falo de comunicação eu não falo só da necessidade dela, mas a forma como você faz ela, os meios que você utiliza para fazer. Tudo isso passa a ser extremamente importante para você dar o seu recado para um público que normalmente não te conhecia. Eu acredito piamente no que é necessário e isso não só é verdade porque eu acredito, mas se percebe claramente que o papel da comunicação na estratégia organizacional dessas organizações do terceiro setor é cada vez mais estratégico. Ela não está só na comunicação para fazer o folder, fazer o site e o vídeo. Ela está hoje em um papel mais estratégico para posicionar a organização, por meio da sua mensagem, para uma reputação e o que se refere se branding. Imagina, branding era uma coisa que nem se falava em organizações do terceiro setor alguns anos atrás. Então esse tipo de coisa eu acho que está de fato evoluindo muito (BIANCO, 2017, entrevista exclusiva).

Bianco ainda complementou essa resposta inicial analisando a comunicação do terceiro setor a partir de um ponto de vista global, de crescimento de importância a partir da percepção de que é ela a responsável por disseminar a missão das organizações aos mais diversos públicos.

Eu vejo a comunicação como um meio, eu não estou olhando a comunicação como um fim. Nesse caso aqui ela é bem meio mesmo e, com relação a isso, sabe-se que, por mais que a atuação do terceiro setor seja na área social, ambiental, de desenvolvimento, direitos humanos, em todas as áreas em que tenham sido trabalhadas há muito tempo, não só no Brasil, mas globalmente, a comunicação, na maioria das vezes, nunca foi um objeto a ser considerado estratégico até, digamos assim, 20, talvez 25 anos. Então era ‘vamos fazer o que a gente precisa fazer e não precisa contar para ninguém’. E na perspectiva que só o fazer já seria suficiente para entregar o que a missão e que a organização se propunha. Na medida em que você tem novos meios de comunicar com as pessoas e as pessoas têm acesso às informações com muito mais frequência e em um patamar muito maior, é importante você começar a dar uma mensagem clara não só no que você se propõe em termos de projetos e programas que você vai desenvolvendo, mas principalmente no que você se propõe a fazer institucionalmente, como que é a sua participação e a sua missão dentro da sociedade. E aí eu vejo a comunicação como um meio extremamente importante para dar vazão a essa necessidade que,

para algumas organizações, ela é muito maior porque entendeu que é essa missão faz a gente chegar no público mais amplo, e algumas que estão já começando a entender isso de forma mais recente (BIANCO, 2017, entrevista exclusiva).

Bruno Weis optou por direcionar a resposta, inicialmente, para o momento especial vivido por esses profissionais em decorrência da intensificação do uso de redes sociais. Weis foi enfático ao destacar a mudança de modelo pela qual estamos passando, sendo mais específico em relação aos desafios envolvidos no acesso a públicos cada vez mais segmentados.

Nós temos na verdade um momento bastante interessante para a comunicação das organizações do terceiro setor que é o uso das redes sociais, que abriram diversos canais de comunicação com públicos segmentados e públicos específicos que têm assim uma escolha de consumo de informação mais autônoma e menos focada no que os grandes veículos de comunicação escolhem como notícia. Então eu posso simplesmente abrir mão de me informar pela grande imprensa e posso assinar canais do YouTube, posso seguir perfis no Twitter, posso seguir perfis no Facebook e assim por diante. Dessa forma, existe outra lógica de consumo e produção da informação que não deixa de ser uma grande oportunidade para as organizações não governamentais serem produtoras de conteúdo com um custo inclusive bem mais baixo (WEIS, 2017, entrevista exclusiva).

Para Afra Balazina, a aderência da comunicação é direta com a conscientização de pessoas sobre a temática socioambiental, a educação e o exercício da cidadania.

Hoje existem muitas causas, e isso gera até concorrência entre as organizações que atuam com sustentabilidade. Nesse cenário, precisamos engajar as pessoas e minha experiência com o terceiro setor e na SOS Mata Atlântica é de que precisamos muito da comunicação digital para chegar em todo o País, até mesmo por não termos recursos financeiros suficientes para realizar campanhas em mídias mais caras, como a televisão. Para nós, a comunicação está muito alinhada com o engajamento. Antes, atuávamos mais em São Paulo, e o trabalho sempre foi muito bom, hoje as demandas são muito maiores e precisamos ir além, até o detalhe de pensarmos sobre dicas para postagens nas redes sociais. Tudo isso tem ajudado a conscientizar mais as pessoas quando fazemos parte do dia a dia delas. Com o nosso estímulo, ela pode fazer um abaixo assinado exercendo a cidadania e fazendo pressão nos órgãos competentes pela comunicação, e liderar campanhas de petições pela Internet. Não adianta criar petições em pensar a comunicação. Temos muita concorrência e são muitos os problemas, são muitas as causas e fazer

com que as pessoas se interessem é um desafio. Atualmente 145 milhões de pessoas vivem na Mata Atlântica, mas elas não sabem falar sobre isso. Existe ainda uma questão educacional e nosso desafio é comunicar educando, mas sem um tom muito professoral. Temos que ser divertidos para que as pessoas assimilem. É importante realizarmos a comunicação aliada a uma estratégia eficiente para trazermos as pessoas e o engajamento é muito importante para nos ajudar a desenvolver políticas para o meio ambiente (BALAZINA, 2017, entrevista exclusiva).

Para Mariana Moraes, o engajamento está diretamente relacionado com a comunicação, o que deve ocorrer com o envolvimento da comunicação em decisões da administração do terceiro setor.

É importante primeiro dizer que engajamento é uma das curvas da comunicação. É muito difícil conseguir o engajamento de qualquer causa sem que as pessoas saibam que essa causa existe, sem que as pessoas recebam a explicação do porquê da causa ou sejam impactadas de alguma forma com a causa, com a organização. Então não existe engajamento, é muito difícil, eu não conheço nenhum caso, em que o engajamento aconteça sem o papel fundamental da comunicação envolvida no processo. E ela precisa estar envolvida desde o começo, desde o marco zero, desde o momento em se decide fazer alguma coisa ou que tenha uma organização com um determinado projeto. É a comunicação que provoca o projeto e a organização a pensarem com quem se quer falar, por que, como, quando, onde. É a comunicação que ajuda a fazer um diagnóstico do cenário antes de se colocar o carro na rua. E a comunicação, para ser engajadora, tem que ter, primeiro, muita clareza de qual é a causa sobre o que se quer dizer, muita simplicidade na mensagem. Não pode ser uma mensagem simplista, mas para se falar com as pessoas tem que haver uma mensagem simples, é necessário falar uma linguagem que qualquer pessoa entenda e, principalmente, tocar o coração. Para se tocar o coração das pessoas, normalmente existe uma combinação da mensagem bem clara, relevante, interessante e que, de algum jeito, toque o outro, porque é uma causa que o outro já se interessa, somado ao momento da sociedade, a uma oportunidade que se coloca alguma situação em que seja o momento perfeito para a coisa acontecer (MORAES, 2017, entrevista exclusiva).

Rejane Romano também revelou a atualidade das redes sociais no cotidiano de suas ações e detalhou de que forma cada uma das redes é utilizada com diferentes linguagens e públicos.

No Instituto Ethos trabalhamos com Twitter, LinkedIn e Facebook, cada um com uma linguagem própria de acordo com o perfil. No LinkedIn, por exemplo, o foco é na empresa e por isso usamos uma

linguagem que busca a sensibilização das pessoas que estão no mercado. Já no Facebook trabalhamos com a pessoa física, pontuando nossas ações de forma a tornarmos conhecidas as iniciativas que o Ethos abarca (ROMANO, 2017, entrevista exclusiva).

Partindo para um contexto mais amplo de comunicação organizacional, além do cenário digital já explorado até o momento, Bruno Weis comparou suas atribuições atuais com o cenário de algumas décadas atrás. Para ele, os custos envolvidos e a possibilidade de alcance dos conteúdos gerados pelas organizações do terceiro setor sofreram uma transformação marcante a ponto de tornar-se a interatividade um dos principais focos do profissional contemporâneo de comunicação.

Eu lembro que, antigamente, quando você queria produzir e publicar um anúncio no jornal, os custos eram inviáveis para uma ONG. Com todas essas redes se ampliando, é possível acessar o público em uma escala bastante interessante com um custo relativamente pagável, viável. Eu trabalhei muitos anos em revistas e jornais e você tinha uma circulação média de dez, vinte, trinta, quarenta, cinquenta mil exemplares de uma revista. Então, digamos que a revista chegava em cem mil pessoas. Hoje um bom vídeo que tenha conseguido atingir a sua base no Facebook, por exemplo, você tem um alcance de meio milhão de pessoas. Então você tem um acesso à opinião pública muito mais democratizado em função da Internet e das redes sociais. O fator da interatividade das redes sociais também facilita que o debate seja mais expandido e as pessoas participem mais e que esses conceitos avancem mais. O papel de produtor de conteúdo e consumidor de conteúdo hoje em dia ele está difuso. Os papéis não são estanques. Hoje você é um produtor e, ao mesmo tempo, consumidor de informação como usuário da rede. Nós estamos consumindo e produzindo informação. Isso vale para as ONGs também. A interatividade é a marca das redes sociais, tem muita gente que estuda esse assunto e diz que, hoje, na rede social, você não tem que se preocupar só com o que você vai dizer, mas, sobretudo, como você vai escutar o que está sendo dito no esteio da sua comunicação e como você vai se posicionar em relação a isso. Isso envolve desde uma capacidade de interlocução com públicos que não necessariamente estão aderindo aos seus valores, e também políticas de lidar com *haters*, com discurso de ódio, de racismo. Tudo isso é um desafio para quem está nessa fronteira da comunicação. É bem interessante (WEIS, 2017, entrevista exclusiva).

Voltando à Mariana Moraes, ela também associou engajamento com a necessidade de um trabalho feito com tempo, até para que gere as transformações necessárias. Moraes também apresentou exemplos do próprio Gife para explicar como a comunicação tem atuado nessa questão.

Então, engajamento tem muito a ver com a construção de mensagem ao longo do tempo, dar tempo ao tempo para que as coisas aconteçam. As pessoas querem muito que as coisas sejam para amanhã, mas mudança de cultura, mudança de comportamento, mudança de valores, todas essas mudanças que uma grande causa mexe, elas levam muito tempo. [...] Em relação ao Gife, a comunicação tem nos ajudado, primeiro, a disseminar as nossas causas para mais gente e, segundo, o que eu destaco muito e continuarei destacando, é sobre a importância de começarmos a traduzir essa linguagem de nicho, que é a linguagem do terceiro setor, a linguagem do investimento social, para a sociedade civil. O que é que nós estamos falando quando abordamos recursos privados para o bem público? Estamos falando de grandes famílias, de grandes fortunas que pegam o dinheiro delas e querem desenvolver uma sociedade. Quais são as implicações disso? Quais são as problematizações disso? É muito importante traduzir sempre o que a organização está fazendo. Para mim, uma forma da comunicação engajar é quando ela consegue realmente traduzir uma mensagem de uma forma que toque o outro (MORAES, 2017, entrevista exclusiva).

Resgatando Maurício Bianco, ele destacou que, embora a organização em que atua tenha mais de 25 anos de operação, o destaque para a vertente estratégica da comunicação é relativamente recente.

Posso dizer que a Conservação Internacional, onde eu trabalho hoje, acordou para essa questão recentemente, talvez em menos de dez anos para cá. Ela tinha garantido fundos por determinadas fontes então teoricamente não precisava envolver muita gente e contar o que ela estava fazendo para captar mais recurso ou mesmo para envolver uma audiência maior, os *stakeholders* de forma geral. Então não tinha nenhuma necessidade de comunicação e, se fazia, fazia de forma muito tímida. Na medida em que você sabe que, para ter uma transformação efetiva, você precisa efetivamente envolver uma quantidade maior de audiência, e aí vamos ser bem sinceros, de um público que normalmente não está diretamente relacionado com você, não é seu público que vai ter interesse direto contigo, mas que você precisa se comunicar, que é que chamamos de convertidos, se eu preciso ir para um público mais amplo, então a comunicação passa a ser importante (BIANCO, 2017, entrevista exclusiva).

A nuvem de palavras da Figura 17 ilustra e destaca os principais conteúdos apresentados pelos entrevistados em resposta a esta pergunta. Na figura indicada, quanto maior o tamanho da palavra, mais vezes ela foi utilizada pelos entrevistados. Fica evidente, nesse caso, a utilização frequente dos termos comunicação e pessoas. Além disso, a visualização das respostas dos entrevistados mostra que, em relação à questão apresentada, também foram frequentemente destacadas as seguintes

efetiva. Em nossas ações de comunicação, falamos muito com o primeiro e o segundo nível. No terceiro nível, temos que ir além, e precisamos de mais conteúdo para gerar oportunidades, por exemplo, para os voluntários. Então, com a comunicação apenas, conseguimos ir até um limite. Para conseguirmos ter uma pessoa engajada, é necessário ir além da comunicação, e integrar outras áreas, como eventos e administração (BALAZINA, 2017, entrevista exclusiva).

Renato Guimarães destacou que a inovação por meio de tentativa de novos formatos também é importante, gerando mais resultado quando previamente testados para apurar o possível engajamento decorrente.

No Greenpeace, temos tentado muito pensar e testar formas de conteúdos com pessoas antes de torná-los públicos. Por exemplo, o tema da luta contra a implantação de projetos na Amazônia e os impactos sobre o meio ambiente. Como as pessoas percebem que o tema da Amazônia tem a ver com a vida dela em São Paulo? Fazemos testes de como isso impacta cada público. Usamos muito mídias sociais, criamos postagens com diferentes aspectos, testes com pessoas diferentes, e aplicamos. Dependendo do retorno, avaliamos qual frase e qual foto traz mais engajamento. Isso deu muito certo na campanha Tapajós. Esse teste ajuda muito a posicionar melhor a comunicação. Parte dos conteúdos das organizações não faz isso. Essa capacidade de segmentar os conteúdos será absolutamente fundamental (GUIMARÃES, 2017, entrevista exclusiva).

Rejane Romano adotou uma abordagem diferente defendendo que não enxerga essa possibilidade uma delimitação dos potenciais e dos limites da comunicação. Por outro lado, na resposta a seguir, esclareceu que existem temas que, atualmente, geram mais comoção, a exemplo da ética.

Não há como delimitar, mas existe uma percepção de quais temas têm maior ou menor aceitação, levando-se em consideração ainda o momento da sociedade, que muda ao soprar dos ventos. Atualmente, é perceptível uma comoção nacional com assuntos que estejam relacionados à ética (ROMANO, 2017, entrevista exclusiva).

Retomando a fala de Afra Balazina, a atuação profissional da equipe de comunicação que atua em organizações do terceiro setor focadas em sustentabilidade é permeada por dilemas cotidianos. Nesse sentido, alguns elementos contribuem para tornar a comunicação mais importante, a exemplo do planejamento, da definição de metas e de um posicionamento proativo.

O planejamento é muito importante. Queremos agilidade, mas temos também objetivos a perseguir. Esse dilema nós vivemos todos os dias. Então, na SOS Mata Atlântica, temos, na área de Comunicação, pessoas focadas em determinadas atribuições. Todos os profissionais hoje estão alinhados para chegar aos jovens e cada vez mais ampliar o público que nos conhece. E existe uma meta para a área como um todo. Isso ajuda muito a instituição a entender e a comunicação tem que estar integrada, pois assim realizamos nossas ações. O planejamento também tem que existir já que não podemos apenas reagir aos acontecimentos, e a comunicação é cada vez mais importante. A comunicação às vezes é vista como um meio, mas ela também é um fim, então precisa ser muito planejada (BALAZINA, 2017, entrevista exclusiva).

Partindo nesse momento para uma resposta mais analítica da questão, Maurício Bianco foi claro quanto à amplitude do potencial da comunicação o que é limitado, apenas, em decorrência da dificuldade de recursos humanos e financeiros. De forma complementar, Bianco destacou que esta comunicação das organizações do terceiro setor tem se direcionado, cada vez mais, a nichos.

Eu parto do princípio de que se você não der conta de mostrar que esses problemas e essas situações existem, teoricamente você vai ter um grupo muito pequeno de ajuda. E se você está buscando envolver um público mais amplo para poder gerar uma discussão maior, sem a comunicação você vai estar extremamente limitado no que se refere ao poder de transformação que você tende a fazer, seja na área social, seja na área ambiental. Então existe a limitação sim, ela é muito mais ligada a recursos humanos e financeiros, mas não existe uma limitação em termos do que pode ser feito em comunicação. Existem hoje iniciativas de comunicação espalhadas no terceiro setor em vários países que são de uma criatividade e de um alcance tamanho que isso, para mim, é o potencial da comunicação. Ele é enorme e acaba não tendo limites de fato, porque você de fato consegue ter um impacto muito grande. Agora, o que se vê hoje, e não é uma verdade só para a sustentabilidade das organizações, é que cada vez mais estamos falando em nichos. Nós antes podíamos usar, por mais ruim que pareça essa expressão, uma bala de canhão e acabava atingindo muitas pessoas. Hoje não adianta mais. Se você não trabalhar com nichos e com mensagens para o nicho, na forma para o nicho, você pode estar usando uma bala de canhão à toa, que vai voltar vai voltar para você. Então isso torna ainda mais complexo esse caminho que a comunicação percorre no terceiro setor. Porque, se uma forma estamos falando que a comunicação é relativamente nova no terceiro setor, e que no geral ela tem certa inovação, quando você começa a trabalhar a comunicação no terceiro setor, já começa a se deparar com uma ferramenta que não é uma única mensagem para todos, como já foi no passado no primeiro e no segundo setor (BIANCO, 2017, entrevista exclusiva).

Mariana Moraes destacou inicialmente o desafio de desenvolver ações de comunicação em um ambiente repleto de excesso de informações, em que o acesso aos canais vem se tornando cada vez mais fácil e poderoso.

Acredito que, no fundo, o acesso é um potencial e o excesso é um limite. Estamos vivendo um novo paradigma da comunicação. Hoje em dia existe uma hiperconectividade, todas as barreiras de se comunicar caíram, as estruturas de poder estão mudando muito. Então todos têm acesso, são muitos emissores e muitos receptores. Antigamente existiam poucos emissores para muitos receptores, era como se fosse uma igreja e, hoje em dia, é como se fosse uma feira, são muitos emissores para muitos receptores e esse novo cenário implica diretamente na forma como as pessoas se comunicam, porque ter acesso é poder ter abertura para se comunicar. Mas, com o excesso, existe o risco de se perder em um oceano de informações que temos hoje em dia. Eu acredito que existem dois problemas decorrentes desse oceano de informações. Por um lado, os negacionistas, os pessimistas, aqueles que negavam a mudança climática, por exemplo, que negavam a desigualdade, que negavam todos os temas que são relevantes para a sociedade civil, eles tinham um certo espaço para se comunicarem, um certo limite naquilo que ele comunicava e um pouco de barreira para estar na mídia, para falar o que ele pensa. Isso porque, querendo ou não, os grandes veículos eram imparciais e seguravam um pouco esse tipo de reação. Hoje em dia, como nós não temos mais as barreiras de entrada e todo mundo pode se comunicar, essas pessoas que antes tinham um pouco de limite, agora eles têm o mesmo peso e a mesma influência que um The New York Times. Essa pessoa pode acabar influenciando a eleição do Donald Trump e pode acabar influenciando pessoas a negarem a mudança climática. Então, excesso de informação é um limite da comunicação. O outro é o *fake news*, isso é muito claro, hoje em dia as pessoas criam a verdade que elas quiserem, e estamos vivemos a pós-verdade. Como as notícias são criadas o tempo inteiro do jeito que as pessoas querem, sem investigar, sem muita apuração, fica muito mais difícil para as organizações conseguirem se colocar, porque é tanta informação e são tantas mentiras brigando com as verdadeiras, que as organizações acabam se perdendo porque não têm tanta estrutura para se colocar (MORAES, 2017, entrevista exclusiva).

Por outro lado, a gerente de comunicação do Gife também destacou potenciais que são inerentes do terceiro setor, como, por exemplo, a apresentação de opiniões e análises qualificadas sobre determinados assuntos.

Tem dois potenciais muito grandes do terceiro setor. Um deles é que o terceiro setor sempre foi e é peça-chave como uma organização de denúncia. Então, o Greenpeace é quem vai dizer que 60% da Amazônia é desmatada por gado, que os supermercados estão vendendo carnes sem rastrear a origem, e indicar para Pão de Açúcar,

Walmart, Carrefour que é responsabilidade deles criar critérios para que a compra de carne que não seja oriunda de desmatamento da Amazônia e questionar o que eles vão fazer em relação a isso. Esse é só um exemplo, e eu realmente acho que as organizações têm como potencial ser um elemento de denúncia, de controle social, uma organização que fica o tempo inteiro investigando, determinando e pressionando para que as coisas sejam denunciadas. Isso é muito importante, é um papel que o terceiro setor tem de mais precioso e que, somado a isso, principalmente com essa crise da mídia, com a forma como os grandes veículos estão vivendo hoje, sempre com muita dificuldade de averiguar, apurar, buscar dados, eu acredito que um potencial do terceiro setor é aproveitar para comunicar seus dados. Porque o terceiro setor é que tem os dados, tem o olhar na ponta, que conseguiu apurar exatamente como está uma região. Se for perguntar para o Instituto Alana, eles sabem exatamente dizer como está a região do Pantanal Paulista. Se falar com o projeto Arrastão, eles sabem como está o Campo Limpo. Eles têm como apurar os problemas e as soluções para a região em que estão atuando. Se quiser conversar sobre saúde da criança, a Vera Cordeiro vai falar que sabe exatamente o grande problema das crianças que vão para o hospital. Ela diz que as crianças moram em casas úmidas, insalubres, as famílias não sabem lidar com uma criança recém curada e as crianças acabam voltando para o hospital ainda mais doentes (MORAES, 2017, entrevista exclusiva).

Bruno Weis aproveitou a oportunidade para destacar a experiência vivida no Instituto Socioambiental (ISA) e direcionou sua análise para a necessidade de criação de condições para a manutenção da credibilidade da organização em que atua. Segundo ele, os critérios para a determinação dos esforços profissionais e o envolvimento de recursos para as ações planejadas devem ser claros para que seja profissional e não coloque em risco a confiança do público sobre a importância dessas mensagens.

Vou falar do ponto de vista do Instituto Socioambiental. Eu acho que tem alguns valores nossos que nunca podem sofrer arranhões, ainda que o nosso objetivo de ampliação de alcance seja crescente. Nós temos uma credibilidade, o que é fundamental quando a gente tem um assunto que merece uma comunicação. Então nesse momento, por exemplo, o Senado Federal está votando duas provisórias que vão reduzir o limite das unidades de conservação de proteção integral no estado do Pará. Elas estão tendo os limites revistos no Senado, já passou pela Câmara e agora está no Senado. Este é um assunto de uma gravidade tremenda que merece todo o esforço de comunicação das organizações como o ISA, mas não só, para alertar a população para que todos possam fazer pressão em relação aos políticos em que elas votaram, avisar a imprensa, tentar fazer uma pressão para que essa votação não aconteça ou que não sejam aprovadas as Medidas Provisórias. O ponto é que, quando o assunto não tem essa

importância toda, e você vira refém dos *likes*, de algo assim, você acaba gerando um alarmismo, ou há o risco de gerar um alarmismo excessivo para você ganhar uma evidência uma disputa no *feed* das pessoas. Porque, no fundo, estamos em uma disputa que é o seguinte: você tem diversas causas competindo pela atenção e pelo engajamento das pessoas. Há a causa ambiental, a causa indígena, a causa dos direitos humanos, a urbana, o direito à moradia, o direito de legalização das drogas. Tem várias causas e todas elas estão disputando um público relativamente parecido, existe uma convergência de um olhar progressista de pessoas que comungam de valores ligados a uma visão do mundo de esquerda, de que as minorias devem ter seus direitos respeitados. Se você entra numa disputa fratricida com os seus pares para ganhar mais espaço há um risco da sua credibilidade sofrer danos, ou seja, tem que ter muita calma na hora de você fazer uma imagem no Facebook dizendo que é urgente, aqui, agora. É como aquela coisa, você conta dez vezes uma mentira e, na hora que vai contar uma verdade, ninguém vai te ouvir. Tem que ter um certo cuidado para você dosar de fato a comunicação no calibre do que o assunto em si merece. Tem momentos em que você tem que fazer uma comunicação um pouco mais austera, um pouco mais sóbria porque o assunto talvez não mereça ou você não tem nem informação suficiente para cravar um posicionamento institucional. A busca pelo engajamento nunca deve colocar a sua credibilidade enquanto organização em risco (WEIS, 2017, entrevista exclusiva).

Maurício Bianco encerrou a análise apontando os desafios envolvidos com essa atuação, como por exemplos instrumentos de pesquisas para a definição de públicos, meios e profissionais envolvidos. Bianco ainda aproveitou o espaço para esclarecer que o terceiro setor convive com o acompanhamento constante dos investimentos que recebe e, até mesmo por isso, precisa incorporar mecanismos de retorno de investimentos em comunicação.

Ou seja, você precisa trabalhar de forma focada no público-alvo, então se torna uma coisa ainda mais complexa. E tudo o que está atrelado a isso, o sistema de pesquisa do seu público-alvo que você precisa, que tipo de informação e por que meio que vai público, aí fica bem mais complexo mesmo para um conjunto de organização que têm limitação de recursos e pessoas para fazer, isso então é um desafio muito maior. Hoje estamos falando de *microtarget* hoje, ir no *target* bem específico para você dar o recado para a pessoa certa. Isso para o terceiro setor é extremamente importante, porque ninguém mais que o terceiro setor olha para o ROI, o retorno sobre investimentos da comunicação, do que o próprio terceiro setor, porque os recursos são limitados, normalmente de origem de doadores, sejam eles de empresas privadas, do governo, ou de organizações multilaterais, mas, enfim, é um dinheiro que é muito mais vigiado, e tem que ser mesmo, então é necessário que a atuação seja muito mais certa e muitas vezes não vai ter perdão de você não fazer um negócio bem

feito. Isso pode custar uma grande ferida na organização se você investir em recursos que não vão ter um resultado tão significativo (BIANCO, 2017, entrevista exclusiva).

Na Figura 18 a nuvem de palavras revela os principais conteúdos apresentados. Nesse caso, a comunicação novamente assumiu o protagonismo da questão, mas também mereceram destaque os termos pessoas e terceiro setor. Foram também destacadas as palavras organizações, potencial, exemplo, fazer e hoje.

Figura 18: Nuvem de palavras sobre potenciais e limites da comunicação

Fonte: Ulsen (2018)

3. Quais são os benefícios que a integração entre comunicação e sustentabilidade podem gerar para a sociedade?

Esta questão foi elaborada para detalhar com mais propriedade os possíveis benefícios envolvidos com a integração dessas duas áreas. Considerando que esta pesquisa foi desenvolvida justamente para delinear os potenciais de transformação social a partir de uma comunicação estratégica com foco em sustentabilidade, a questão ganha ainda mais pertinência ao envolver na discussão a opinião desses

gestores, que estão habituados, no cotidiano de suas respectivas atuações profissionais, a refletir sobre essa temática e criar mecanismos funcionais.

Começando com Afra Balazina, ela entende a importância dessa integração, mas esclarece que ainda existe o desafio de se superar a superficialidade da forma com que as empresas conduzem essa questão. Além disso, Balazina compartilhou uma experiência interessante ocorrida na organização em que atua e que demonstra de que forma a sustentabilidade pode estar no centro do negócio.

Os benefícios da integração entre comunicação e sustentabilidade são muito importantes para a sociedade. Cada vez mais as empresas levam isso em consideração, mas ainda de forma superficial. O desafio é sair do discurso e ir mais a fundo. Muita gente ainda usa materiais impressos em divulgações, por exemplo. Recentemente, em uma ação de Carnaval, tivemos uma ideia de fazer máscaras com imagens de animais da Mata Atlântica para chamar a atenção para a necessidade de preservação deles. Mas, depois, avaliamos que isso poderia gerar um lixo desnecessário e que poderíamos acabar poluindo as ruas, e repensamos a estratégia. Atualmente, se a organização não tem a sustentabilidade no centro do negócio, é a primeira área a ser cortada. Além disso, muitas vezes, nas empresas, comunicação e sustentabilidade estão em áreas separadas, e não há a sinergia que deveria, pois a sustentabilidade não permeia toda a organização (BALAZINA, 2017, entrevista exclusiva).

Para Rejane Romano as duas áreas são interligadas e a integração é cada vez mais necessária. Para a coordenadora de comunicação do Instituto Ethos, é importante, nesse caso, extrapolar o apego da sustentabilidade com a temática ambiental, e incorporar outros elementos de desenvolvimento importantes também.

Ambas estão intrínsecas e a grande sacada é trabalhar a transversalidade das questões. A começar por evidenciar o quanto sustentabilidade não se refere apenas a questões de meio ambiente, mas sim todo escopo abrangido pela responsabilidade social (ROMANO, 2017, entrevista exclusiva).

Maurício Bianco foi categórico ao dizer que enxerga a comunicação cada vez mais estratégica e defendeu a necessidade de profissionais da área envolvidos nesse processo. Ele destacou ainda que a qualidade do resultado é diretamente proporcional à capacitação e à formação técnica dos comunicadores.

E eu vejo a comunicação cada vez mais estratégica para o desenvolvimento da sustentabilidade. Se você fizer com profissionais da comunicação, e der para esses profissionais recursos e equipamentos para fazerem alguma coisa bem-feita, e tem um retorno com isso. O que é interessante olhar, e eu vivencio isso de forma cotidiana, é que parece que de medicina e comunicação todo mundo entende um pouco. Sempre tem um remédio que alguém quer receitar, assim como sempre tem alguma sugestão que alguém acha que isso é importante em termos de comunicação. E não estou dizendo que não deva ser feito. Gosto muito de decisões colegiadas, mas existe um técnico, uma pessoa que estudou e, teoricamente, tem condições de dar opiniões estratégicas sobre isso. E muitas vezes não é assim que funciona. Então, colocar na comunicação pessoas que foram capacitadas para isso, e dar oportunidade, entenda-se recursos para ela desenvolver a estratégia, me parece importante para você avaliar se essa comunicação foi bem-feita ou não. Porque, se não for assim, você mata a comunicação antes. Alguém que não tenha o perfil não vai conseguir fazer o trabalho para você. Basta a gente convencer os outros que eles têm que olhar por esse lado também (BIANCO, 2017, entrevista exclusiva).

Renato Guimarães respondeu com base em uma análise do atual cenário vivenciado pela comunicação, de múltiplas mídias sendo utilizadas por diferentes públicos para a produção de conteúdo (qualificado ou não). Diante desse contexto, revelou que a curadoria do conteúdo tende a se tornar mais importante e se incorporar às atribuições da comunicação, até por uma questão de visibilidade dos impactos gerados pelas organizações do terceiro setor.

Hoje em dia observamos, por um lado, as pessoas sendo produtoras e reprodutoras de conteúdo, uma democratização massiva da comunicação. Por outro lado, com as margens para pós-verdades e interpretações negativas, isso aumenta a relevância da curadoria. Hoje isso é uma oportunidade importante para a comunicação, serve para separar o joio do trigo. Comunicação é fundamental, é fluida, assim começamos a atingir as pessoas. A curadoria se tornará mais importante na sustentabilidade, é como se tangibiliza isso. Comunicação mais fragmentada, diluída, ela força isso. As pessoas querem saber como isso impacta na vida. Conteúdos genéricos, muito profundos, técnicos demais, não conseguem comunicação para as pessoas. Os conteúdos que mostram os problemas, como eles impactam, que chamam para a ação, com boa formatação visual são os que têm mais impacto (GUIMARÃES, 2017, entrevista exclusiva).

Opinião semelhante apresentou Mariana Moraes, segundo quem a causa tem que estar muito evidenciada nesse processo, sendo a comunicação a responsável por diversas atribuições, entre elas a disseminação de informações, a criação de vínculos e o direcionamento de denúncias.

Ainda, da mesma forma que Renato Guimarães apontou na resposta acima, Mariana Moraes também mostrou preocupação com o excesso de informações geradas e, por outro lado, a necessidade de qualificação e discernimento para se contrapor a esse cenário.

Fazendo um resumo de tudo em relação a comunicação para a sustentabilidade, acredito que comunicar para o terceiro setor, comunicar a sustentabilidade, comunicar causas é algo sobre o que é preciso ter muita clareza da causa, precisa ter muita paciência porque requer muito tempo, então não atravesse, não corra, precisa não perder o *timing*. Então, identificar o que a sociedade está pedindo e se adequa e precisa avaliar depois. Eu diria que comunicação é uma peça-chave para qualquer organização porque a comunicação é a forma como nos colocamos no mundo. Sem comunicação não há disseminação, então assim estabelecemos diálogos, criamos vínculos, avisamos, denunciemos, nos colocamos, fiscalizamos. A organização que não se comunica está, por si só, errando, perdendo uma oportunidade. Comunicação é um requisito fundamental para a transformação, quem não se comunica não está dialogando com ninguém e a mudança de valor requer comunicação.

Por fim eu acredito que é importante falar que os tempos são outros, nós estamos vivendo a hiperconectividade, a falta de tempo, a comunicação mudou de paradigma completamente. Qualquer pessoa é produtora de conteúdo, são muitos emissores para muitos receptores, comunicar ganhou uma relevância muito grande porque, como é que se faz para se destacar em um oceano de informações? Então é necessário nos adequarmos à comunicação que existe hoje e nunca esquecermos de tocar o coração das pessoas, porque, no fundo, quando estamos falando de causa, estamos falando: Ei, você aí! (MORAES, 2017, entrevista exclusiva).

Voltando a Maurício Bianco, a comunicação deve estar a serviço da transparência, no sentido de tornar as ações públicas, até mesmo para apresentar os resultados e impactos positivos.

Para mim o mais importante, a primeira coisa, é ter conhecimento e transparência. Ou seja, você ter a comunicação em um espírito de tornar público o que você faz, na medida em que isso traz transparência e conhecimento para as pessoas. Só por isso entendo que já é benefício extremamente bem pago. Ou seja, fazer uma comunicação para mostrar o que você faz, que é normalmente de impacto coletivo, então você precisa de fato olhar para isso. Depois tem a questão que, ao fazer uma comunicação devida, você está gerando um *awareness* para a sua organização, para a sua causa, para o seu projeto e, conseqüentemente, está alavancando possibilidades de novos recursos para gerar uma transformação ainda maior. Então tem esse lado de comunicação para a captação de

recursos, que é extremamente importante. É pouco provável que você consiga ter investimento na sua causa, na sua organização, se você não for conhecido ou for pouquíssimo conhecido, então é a sustentabilidade financeira da própria organização. Ainda tem esse outro ponto. Então eu considero que são benefícios extremamente importantes para se investir em comunicação ligada à sustentabilidade (BIANCO, 2017, entrevista exclusiva).

Afra Balazina destacou que, após trinta anos de atuação, a SOS Mata Atlântica continua vivenciando desafios constantes e a necessidade de envolver e atingir as pessoas nas discussões atuais. Como exemplo, Balazina citou a recente crise hídrica pela qual os moradores de São Paulo passaram.

A missão atual da SOS Mata Atlântica, depois de trinta anos de história, é inspirar a sociedade na defesa da Mata Atlântica. Nós não queremos só beneficiar animais e florestas. Ao contrário, queremos também incluir o ser humano. Na crise hídrica ocorrida no Estado de São Paulo, observamos que houve uma redução da qualidade da água. Todos têm que pensar sobre isso. Nesse período, muitas empresas pararam as atividades, pois não tinham água para operar. O desafio é as pessoas entenderem essa relação. Se você quiser discutir mudanças climáticas, por exemplo, todos acham que isso é muito distante. E, apesar das pessoas saberem mais sobre o meio ambiente, elas também se interessam cada vez menos pelo tema. Então, a comunicação não pode ser chata. Nós falamos muito “não”. Por exemplo, “não lave seu carro”, “não demore no banho”. Esse é o desafio da comunicação. Temos que pensar em como atingir as pessoas (BALAZINA, 2017, entrevista exclusiva).

Mariana Moraes também respondeu com base em sua experiência profissional e foi enfática na defesa da participação da comunicação em toda a organização. Em diferentes momentos da entrevista, conforme destacado a seguir, Moraes disse que a comunicação deve estar no que chamou de “marco zero” das ações do Gife.

Falando agora sobre como são planejadas as ações de comunicação no terceiro setor, eu posso contar como elas são planejadas no Gife. Em todas as ações, a comunicação tem que ser acionada desde o marco zero, sempre, então quem está pensando em fazer alguma ação já nos avisa porque é a comunicação que vai provocar com quem se quer falar, porque se quer falar, quando se quer falar, como se quer falar, qual é a mensagem que se quer tirar daquilo, qual é a real causa por trás, que é sempre o que causa ruído quando não está muito claro o que se quer comunicar. Então nós sempre envolvemos redes sociais, assessoria de imprensa, matérias no próprio site do Gife, o nosso boletim e, depois, a gente continua replicando tudo nos nossos veículos (MORAES, 2017, entrevista exclusiva).

Bruno Weis fez um contraponto interessante, causando um ponto de inflexão nas discussões apresentadas até o momento. Para ele, a integração entre comunicação e sustentabilidade não gera apenas benefícios, mas também pode ser usada para legitimar práticas danosas ao meio ambiente e à sociedade com uma aparência supostamente correta.

Eu acho que há um lado negativo que é importante ser ressaltado que é o famoso *greenwashing*. A comunicação, como muitas ferramentas do *establishment*, se apropria de conceitos que nascem revolucionários, mas logo são totalmente incorporados pelo sistema dominante. Então, tendo um discurso de sustentabilidade pelas empresas, com departamentos de responsabilidade socioambiental, nisso a comunicação acaba sendo a protagonista nas empresas desse tipo de discurso, mas isso não se reflete nas práticas dos negócios das empresas, nas cadeias produtivas que são envolvidas. Então eu acho que na verdade tem um lado B aí bastante importante de ser observado (WEIS, 2017, entrevista exclusiva).

Seguindo com a reflexão de Weis, ele detalhou em suas respostas de que forma a comunicação tem se apropriado de um discurso para retratar a situação crítica de implementação da usina de Belo Monte.

A comunicação promove a consciência das pessoas, promove a sustentabilidade, mas ela promove muito mais hoje o *greenwashing*, sobretudo no segundo setor, nas empresas. Vamos pegar o caso de Belo Monte. Acho que o Belo Monte é um caso fantástico para olhar como o Governo Federal se apropriou de um discurso para dizer que ali foi tudo resolvido, que a hidrelétrica era moderna, não geraria passivo ambiental, não geraria passivo social. E isso, inclusive para quem visitou as obras durante sua execução, eu fui uma dessas pessoas, dentro de um ônibus da empresa Norte Energia, você estava ali ouvindo discurso onde pensava que aquilo era uma maravilha do mundo, tudo perfeito, tudo equacionado, não vai ter mais problema nenhum. Hoje, a usina só funciona porque ela tem um mecanismo de suspensão de segurança que impede que a justiça interrompa o seu funcionamento em função das multas que foram aplicadas pelo Ibama e nunca foram pagas, dada a quantidade de passivos e pendências socioambientais. Então eu acho que tem exemplos no governo e nas empresas que recorrentemente falam de sustentabilidade da boca para fora, um discurso vazio, e isso é uma coisa que a cultura brasileira ainda vai ter que amadurecer muito para separar o joio do trigo mesmo (WEIS, 2017, entrevista exclusiva).

A nuvem de palavras evidencia a utilização extremamente marcante e destacada da palavra comunicação. Além dela, os termos sustentabilidade, pessoas e importante também foram bastante citados, conforme apresentado na Figura 19.

Figura 19: Nuvem de palavras de integração de comunicação e sustentabilidade

Fonte: Ulsen (2018)

4. Quais recursos são necessários e como devem ser planejadas as ações de comunicação no terceiro setor?

A quarta questão apresentada aos gestores de comunicação foi criada com o objetivo de compreender com base em quais recursos as atividades podem ser planejadas e desenvolvidas no âmbito da comunicação para a sustentabilidade no terceiro setor. Importante destacar que todo trabalho efetivo e de impacto depende da qualidade da equipe, mas também das condições profissionais oferecidas para que a pessoas desempenhem um trabalho relevante.

Nesse sentido, Rejane Romano começou destacando a necessidade de condições financeiras, complementada, de preferência, com a criatividade e o engajamento das pessoas.

Uma boa estratégia requer investimento financeiro e, como esta é uma questão delicada para muitas organizações do terceiro setor, a criatividade se torna preponderante. O engajamento é um recurso imprescindível e neste ponto as redes sociais são fortes meios de disseminação e atração de pessoas (ROMANO, 2017, entrevista exclusiva).

Afra Balazina também entende a necessidade de recursos, sobretudo para o planejamento de um trabalho responsável com os resultados no longo prazo. Ela também revelou que a SOS Mata Atlântica entende que os recursos para a comunicação também podem ser oriundos de outras áreas, pois cada novo projeto considera a necessidade de envolver a comunicação para a sua implementação.

Queremos um trabalho sério, um compromisso de longo prazo, então precisa haver esse planejamento e tem que ser algo constante. Precisamos investir em recursos. Profissionalizar a nossa atuação traz retorno de mídia e faz diferença. Atualmente, os projetos que são da instituição têm que reservar recursos para as ações de comunicação. Se eu vou falar daquele projeto, preciso de recursos daquela área. Temos muitas necessidades, salários das pessoas, custos previstos, então nós temos realizado esse trabalho. Existem projetos que alocam mais verba e outros feitos de forma voluntária. E os coordenadores dos projetos institucionais da SOS Mata Atlântica, desenvolvidos com apoio das empresas, têm que entender isso e passam a valorizar mais o nosso trabalho (BALAZINA, 2017, entrevista exclusiva).

Maurício Bianco voltou a defender, de início, a necessidade de um corpo profissional qualificado. No contexto do terceiro setor, em que o recurso financeiro tende a ser mais escasso, Bianco foi enfático ao destacar que os aportes de verba também são fundamentais para o sucesso das ações.

O primeiro ponto é o recurso humano. Pode até parecer clichê, mas se você não tiver um profissional minimamente capacitado da área para fazer esse tipo de ação, você não pode esperar um resultado positivo. Se for positivo, vai ser uma consequência ótima, mas vai ser coincidência. Se você de fato entende que a comunicação tende a aportar, invista em mão de obra capacitada. Tem um monte de gente saindo da faculdade hoje, e existe um mercado no terceiro setor, então que o terceiro setor também olhe para investimentos em comunicação primeiramente contratando pessoas da área. Isso seria a principal. Segundo, que é mais complicado, mas que devemos brigar por isso, é ter orçamentos, entenda-se dinheiro, investimento, para poder fazer uma boa ação. Porque também não adianta colocar um profissional da comunicação para fazer o trabalho e, se você não tiver dinheiro, ele vai conseguir fazer muito pouco e aí, logicamente, os resultados vão ser igualmente pequenos. Então eu tenho um mantra que é bem

básico, eu acredito muito nele e diz que *what you pay is what you get*. Então, o que você paga é o que você tem. Se você não paga, você não tem. Se tiver, é uma coisa muito marginal. Isso é verdade não só na comunicação, mas em qualquer outra coisa. Isso me remete a outra questão (BIANCO, 2017, entrevista exclusiva).

Este foi o tema de pesquisa da dissertação de mestrado defendida por este autor (Ulsen, 2012) que, ao tratar dos desafios do gestor de comunicação, também abordou a importância crescente de atenção sobre a necessidade de profissionalização da equipe. Na entrevista concedida para esta pesquisa, Renato Guimarães também considerou essa questão importante. Da mesma forma que os demais, citou as maneiras de diminuir custos, mas também defendeu investimentos financeiros. Além disso, Guimarães também direcionou a resposta para a necessidade de reflexão sobre o perfil do gestor responsável por essas ações.

Com a utilização de recursos de economia criativa, conseguimos diluir custos, mas a questão principal é que este aspecto é fundamental. As pessoas devem incluir recursos para a comunicação, para profissionais que pensem a comunicação além da produção de conteúdo, focada em engajamento. Às vezes, um relatório tem menor impacto que uma campanha bem construída. Pensar a estratégia é o que mais faz falta para as organizações que atuam com sustentabilidade atualmente. A visão estratégica deveria estar no centro da organização, que deve ter um profissional que não tenha o perfil de um assessor de imprensa tradicional, mas que seja um gestor de engajamento e mobilização (GUIMARÃES, 2017, entrevista exclusiva).

Partindo para a exemplificação, Afra Balazina comentou sobre como a SOS Mata Atlântica tem trabalhado, recentemente, com a gestão dos recursos humanos. Ela disse que eles têm uma equipe interna, mas que, também contam com parceiros terceirizados para determinadas atividades. Além disso, Balazina aproveitou para mostrar que ações *pro bono* podem ser até bem-vindas, mas nem sempre adequadas.

Na SOS Mata Atlântica temos uma equipe grande e uma assessoria de imprensa terceirizada, e isso tem funcionado bem e nos permite pensar também em produção de conteúdos, como artigos e pesquisas. Sobre os recursos financeiros, não investimos em anúncios. O gasto extra é para produção de conteúdo e assessoria de imprensa. Antigamente tínhamos muitas ações *pro bono*, em benefício do público, que não eram necessariamente com temas do nosso interesse. Por exemplo, a campanha de xixi no banho que a agência F/Nazca Saatchi & Saatchi fez, ganhou inúmeros prêmios, até em no

Festival de Publicidade de Cannes, na França. A campanha ficou muito famosa. Nós adoramos esta campanha, mas não necessariamente as pessoas a associam com a SOS Mata Atlântica. Então, repensamos isso (BALAZINA, 2017, entrevista exclusiva).

Seguindo com essa compreensão de ações desenvolvidas no formato *pro bono*, ou de parcerias, Maurício Bianco apresentou uma opinião semelhante. Para ele, esse modelo pode até funcionar, mas não será considerado prioritário pelo prestador de serviço se for necessário que ele escolha entre realizar esse trabalho ou outro que o está remunerando.

No terceiro setor é comum que se façam muitas parcerias. E quando eu falo parcerias, eu falo de troca de conhecimentos que não envolvem recursos financeiros. Isso é muito importante acontecer, deve acontecer, sou muito partidário a essa estratégia, mas existem coisas que a gente sabe são limitantes também. Se você tem uma agência de publicidade que vai te ajudar, em forma de parceria para alguma estratégia, é bem provável que, no começo ela dê um gás bacana, no meio prazo você continue tendo um parceiro, mas eu vou ser bem sincero. Se ela tiver que optar em escolher você, ou atender alguém que está remunerando, ela vai escolher a remuneração. E está certo. Ela tem de pagar custos, pessoas, equipamento, infraestrutura e tudo mais. Então, se você tem uma parceria que te ofereça voluntariamente esses serviços, saiba que esses serviços vão ser condizentes com o que você está pagando, que é nada. Eu não estou generalizando, mas na média é isso basicamente o que acontece. Isso está totalmente ligado à necessidade de profissionalização do setor. Eu acredito de verdade que as parcerias podem acontecer. Acredito mesmo. Agora, vou ser bem sincero. Na medida em que uma empresa abre mão de ganhar dinheiro com o serviço que ela está oferecendo, ela está vendendo a galinha dos ovos de ouro. Então você tem que estar bem certo que alguém está pagando o tempo dessa pessoa. Então, se você puder remunerar pelo serviço, você também está valorizando o profissional de comunicação que está do outro lado. Então eu acho isso importante que isso, na medida do possível, aconteça. Com isso eu quero dizer que, quando você prevê orçamentos para projetos, para grandes iniciativas, ou mesmo para uma organização, você tem que prever orçamento para remunerar a comunicação também. Porque ela é igualmente importante como outros meios. Então em termos de recursos necessários é pessoal capacitado e recursos financeiros, e aí estou incluindo equipamentos, software, computadores, filmadoras, que vai depender da sua estratégia de comunicação (BIANCO, 2017, entrevista exclusiva).

Bruno Weis reconheceu a relevância de todos os recursos citados até o momento. Foi claro ao defender também a necessidade de recursos financeiros,

tecnológicos e humanos. Mas, foi além, defendendo o que chamou de capital social, conforme destacado a seguir.

Eu acho que recursos financeiros, tecnológicos e humanos são fundamentais. Mas eu acrescentaria uma coisa chamada capital social, que é o acúmulo de relações que o profissional gera ao longo da sua carreira, da sua performance profissional, da sua trajetória. Capital social é o conhecimento de redes, coletivos, são profissionais que podem contribuir com o seu projeto e a sua estratégia. Dinheiro é um recurso importante, uma equipe interna também é um recurso humano fundamental, assim como uma infraestrutura de tecnologia. Agora, o capital social, estar em contato com o mundo lá fora, saber quem está fazendo as coisas com inovação com criatividade, quebrando paradigmas, isso é um valor subestimado. É bem importante acumular relações em que você consiga com isso ativar talentos de maneira estratégica (WEIS, 2017, entrevista exclusiva).

Mariana Moraes aproveitou a oportunidade para incluir pesquisas atualizadas em sua resposta, destacando números relevantes do Censo Gife, estudo realizado a cada dois anos com várias questões, inclusive de comunicação.

Sobre as áreas de comunicação dos institutos e fundações associados ao Gife, no Censo Gife, que é a nossa pesquisa produzida a cada dois anos, existem algumas poucas perguntas relacionadas à comunicação. Posso te adiantar alguns resultados. Foram 100 respondentes, o que equivale a mais de 90% dos associados. A pesquisa revelou que 50% dos respondentes têm equipe interna destinada à comunicação, 33% possuem equipe de comunicação terceirizada contratada diretamente pelo associado. Parece que uma se sobrepõe a outra isso, e isso é meio curioso. 45% dividem estrutura de comunicação com a empresa mantenedora e isso é um grande conflito porque a estrutura de comunicação da mantenedora, dos empresariais, por exemplo, normalmente é incrível, mas a comunicação do instituto, da fundação, fica à mercê de um tempo livre da equipe que está envolvida com as ações deles, e é difícil fazer com que elas se envolvam. Tem uma observação no censo que diz que, neste último caso, ressalta-se o quanto o compartilhamento da estrutura de comunicação com a mantenedora pode prejudicar a comunicação da atuação social da organização dada a dificuldade de encontrar comunicadores que compreendam o setor e possam evidenciar práticas sem cair nas leituras mais restritas como as de cunho assistencialista, por exemplo. Não há ninguém que esteja superpreparado para dialogar sobre os conflitos do setor. Fica aquela coisa do profissional do marketing querendo falar sobre os projetos sociais com aquele olhar de que estão fazendo assistencialismo mesmo. A pesquisa também revelou que 5% dos respondentes não possuem nenhuma estrutura de comunicação e 3% afirmam que nem fazem nenhum tipo de comunicação (MORAES, 2017, entrevista exclusiva).

5. Você pode descrever como é possível avaliar a comunicação no terceiro setor em ações de sustentabilidade e quais são os principais desafios para isso?

A última questão apresentada aos entrevistados selecionados para esta pesquisa foi criada com a proposta de entender de que forma a comunicação é avaliada nas organizações e com quais desafios eles têm se deparado no cotidiano das suas atividades profissionais.

Começando com Renato Guimarães, ele defendeu essa temática e informou que a mensuração dos resultados só é coerente quando incorpora indicadores de desempenho. Sobre os desafios, Guimarães citou a necessidade de mais integração com a educação e com a curadoria de conteúdo.

A mensuração deve ser feita sempre em comparação com alguma coisa. O setor privado tem este conceito muito forte do plano, objetivo, ação e indicadores de performance. Qualquer processo de mensuração só faz sentido se antes foi realizado um indicador de desempenho. Esse indicador é o princípio da coisa. Assim, eu consigo implementar a mensuração, e é muito difícil. Esse processo tem que estar muito claro e alinhado com os objetivos da organização. Hoje já existem muitas opções disponíveis e isso é um processo de descoberta. Com relação aos desafios, a educação tem que estar muito relacionada à comunicação, por exemplo, pensando sobre como entregar as mensagens chegar nas novas gerações, pois é muito difícil mudar quem está no poder. É um desafio muito grande nos comunicarmos, utilizando não somente a educação formal, mas, com as novas gerações, outros formatos são importantes. No caso da comunicação integrada à sustentabilidade, essa fragmentação traz o desafio que há cada vez menos especialistas e potenciais curadores confiáveis. É importante refletir sobre como estão sendo formados os curadores, oferecendo informações confiáveis e qualificadas, com conteúdos relevantes. Os curadores que têm credibilidade junto às suas comunidades e outros públicos, mas que falem com propriedade e levem mensagens aos públicos. Assim, como geradoras publicações, as organizações se tornam parte do processo de transferência de conteúdo para as pessoas (GUIMARÃES, 2017, entrevista exclusiva).

Bruno Weis, embora atue no Instituto Socioambiental, respondeu com uma visão mais ampla, incluindo outras organizações, e comentou também sobre outras organizações do terceiro setor que têm atuado com objetivos semelhantes. Para Weis,

o principal desafio é a incorporação, no cotidiano, das pessoas, de um novo olhar sobre o impacto das escolhas que cada um faz.

O nosso grande desafio, no ISA, no Akatu, no Greenpeace, é fazer com que as pessoas incorporem no seu dia a dia o valor delas em relação ao que elas consomem e aos hábitos delas dia. Se as pessoas incorporarem que o impacto de cada escolha feita, seja de consumo, seja de hábito de vida, tem um elo muitas vezes invisível com questões muito maiores. Por exemplo, com a questão da Amazônia, a questão climática, a questão hídrica. Facilitar esse entendimento, aproximar o microcosmo do dia a dia do indivíduo com as grandes questões planetárias é a nossa missão diária numa organização como o ISA e outras parecidas. Traduzir e simplificar os caminhos para as pessoas entenderem que nada está descolado, tudo está relacionado e que, por maior que as causas aparentam ser, o que eu posso fazer pelo degelo do Ártico, isso é bastante desmobilizador. Então eu acho que não pode ter um discurso vazio de que você vai salvar o Ártico, você José da Silva que mora em Pindamonhangaba. Não é isso. Mas ele tem uma série de decisões diárias que ele pode fazer que, somadas às decisões diárias de seus colegas contemporâneos, vai gerando um caldo de cultura para quem sabe um dia os desafios não sejam mais tão insuperáveis. Acho que esse é um desafio da comunicação como um todo para quem trabalha nessa pauta. Tem uma questão que sempre aparece em nosso dia a dia de alguns indicadores de resultados que são aferidos e os que não são aferidos (WEIS, 2017, entrevista exclusiva).

Rejane Romano também mostrou preocupação em extrapolar esse discurso, fazendo com que a comunicação para a sustentabilidade esteja ainda mais integrada à estratégia organizacional.

O desafio é que esta comunicação não se torne apenas de nicho, mas sim que se entenda a relevância das ações. Desde as mais simples, como *posts* que pontuem datas, até a divulgação de eventos. Questões que podem ser consolidadas com um plano de comunicação que alinhe redes sociais e site institucional, além de influenciadores e articulistas que possam embasar o plano de ação (ROMANO, 2017, entrevista exclusiva).

Maurício Bianco também adotou uma linha pragmática em sua resposta e disse que a avaliação da comunicação no terceiro setor não difere daquela exercitada em empresas e no governo, defendendo a necessidade de compreensão sobre os retornos de investimentos.

Primeiro que acho que a comunicação e o terceiro setor, quando se fala em como avaliar, não difere em nada de qualquer outro tipo de avaliação que se faz em uma empresa, ou que se faz no governo. Ou seja, se você está fazendo um trabalho de assessoria de imprensa, vai medir com análise de mídia. Se você está fazendo publicidade, vai fazer retorno sobre investimento mesmo, o que está vindo para você em função do que você investiu. Não pode abrir mão pelo fato de ser uma organização do terceiro setor. Não pode abrir mão de usar as ferramentas de avaliação que estão disponíveis hoje no governo e na empresa privada. Esse é o primeiro ponto. E em termos de desafios, eu acho que são muitos, porque buscar grandes resultados com, normalmente, poucos recursos, é sempre um grande desafio. Pode ser muito bom, porque te exige buscar caminhos alternativos. Então, o advento da comunicação online é muito propício para quem está trabalhando no terceiro setor. Então você faz Facebook Ads, Google Ads, qualquer coisa do tipo, você está pagando o que tem de retorno. Se a pessoa acessa, você paga, se a pessoa não acessa você não paga. Isso é muito mais, entre aspas, justo, do que uma mídia tradicional, como jornal ou televisão. Isso é um potencial muito grande de como usar as novas mídias para fortalecer a comunicação do terceiro setor. Parece-me mais interessante. E também procurar novas mídias para usar no terceiro setor, e isso é um desafio muito maior (BIANCO, 2017, entrevista exclusiva).

Afra Balazina também se mostrou interessada em demonstrar que a SOS Mata Atlântica tem formas de mensuração desse trabalho e citou, a seguir, exemplos de como isso é feito na prática.

Na SOS Mata Atlântica, nós temos formas de mensurar. Utilizamos o clipping da assessoria de imprensa, controle da quantidade de e-mails que foram abertos nas campanhas que fazemos, quantidade de pessoas em nossa base de dados, avaliamos a qualidade das informações, o alcance, a quantidade de fãs, o nível de engajamento das pessoas. Temos relatórios mensais com esses dados e, anualmente, centimetragem da nossa presença na imprensa, com média de equivalência comercial de até R\$ 60 milhões por ano. Mesmo com o crescimento das redes sociais, o investimento em assessoria de imprensa continua importante (BALAZINA, 2017, entrevista exclusiva).

Mariana Moraes exemplificou como o Gife tem atuado no sentido de estabelecer e atingir metas em termos de comunicação, e com base em quais indicadores a análise é elaborada. A gerente de comunicação do Gife também deixou claro que, embora a mensuração seja importante, há dificuldades ainda por parte das organizações da sociedade civil de identificar formas para colocá-la em prática.

Em relação à avaliação e aos recursos, aqui no Gife o que fazemos é que temos algumas metas para apresentar ao Conselho, mas elas não são perfeitas. Elas são relacionadas a compartilhamentos no Facebook, número de seguidores, número de pessoas que se cadastram para receber a newsletter do Gife, número de matérias que são publicadas, então consideramos importante acompanhar a assessoria de imprensa, a mídia é muito importante. Então, é relacionado às redes sociais, ao número de visualizações do site e à imprensa. São esses três macro indicadores com pequenos indicadores dentro de cada um desses.

Então as organizações da sociedade civil não têm muita clareza ainda de como medir, assim como as empresas também não têm, porque o tempo é outro e a comunicação é muito dinâmica, muito rápida, e as ações vão tendo impacto ao longo do tempo. Mas não pode desistir de avaliar, acredito que isso é o mais importante, sempre se preocupar em avaliar independente se está certo ou está errado, você vai acertando no caminho. A avaliação, mais do que servir para saber se deu certo ou não deu certo, ela serve para ter um retorno sobre a iniciativa do que se está fazendo. Ela é mais para alinhar a carruagem e continuar seguindo do que para ver o sucesso que fez. Os retornos de congressos para nós são muito fundamentais, nós avaliamos todos os encontros com feitas com os associados. Todos os congressos e os retornos são sempre fundamentais para podermos redirecionar caminhos. O importante da avaliação não é saber se houve sucesso ou não, mas sim aproveitar a avaliação para repensar os projetos e a organização (MORAES, 2017, entrevista exclusiva).

Retomando a resposta de Bruno Weis, ele comentou sobre certa campanha que eles desenvolveram e qual foi o alcance do público impactado por ela. Trata-se de um indicador importante, que revela um número, mas que vem acompanhado, também, de uma margem intangível considerando que não significa que essa ação tenha mudado, necessariamente, o receptor da mensagem.

Então vou pegar o exemplo de uma campanha nossa que deu muita repercussão e era um filme chamado 'Menos preconceito e mais índio'. Não sei se você chegou a ver, era um filme de noventa segundos e conseguimos veiculação em TV aberta, TV fechada, cinema, todos os meios digitais. Chegamos a uma conta de vinte e dois milhões de brasileiros que viram esse filme Somando todas as plataformas e mídias. Em um cálculo conservador nosso, vinte e dois milhões de brasileiros viram o filme. Isso já é indicador de resultado. Conseguir passar no horário nobre da Rede Globo também é um indicador de resultado. Agora, esse filme tinha uma proposta que era discutir um preconceito entranhado em muita gente no Brasil sobre os índios que usam aparatos tecnológicos, usam bens e hábitos da sociedade branca. O fato de o indivíduo ver esse filme não significa que ele mudou a cabeça dele necessariamente. Então eu tenho sempre uma margem que eu não consigo aferir de resultado, que é a mudança do pensamento das pessoas. Eu cheguei em vinte e dois milhões de

peessoas, consegui entrar na Rede Globo, tudo isso é indicador. A minha página no Facebook aumentou em 30% em um mês, eu consegui tantos doadores para o ISA. Tudo isso é objetivo concreto aferido. Mas tem uma fatia de mudança de pensamento. Vamos pegar esse exemplo. A pessoa viu a campanha e concluiu que não precisa ter esse preconceito. Só que, digamos que ele mudou a cabeça dele, mas não se tornou filiado ao ISA, não começou a assinar a minha *newsletter*. Então eu não tenho um indicador concreto de que essa pessoa entrou para minha base de apoiador. Mas ele mudou a cabeça dele, ele vai parar de falar para os amigos dele que índio que usa celular não é mais índio. Então o meu macro objetivo foi atingido. Ele mudou, ele não tem mais o preconceito. Mas como é que eu vou aferir isso? Eu tenho que conhecer essa pessoa. São vinte e dois milhões de brasileiros. Então, tem sempre uma margem de resultado que é intangível e isso não impede que eu tenha uma série de outros indicadores possíveis de mensurar, mas quando estamos falando de incidência política, de mudança de pensamento, existe uma margem. Temos que fazer o máximo para que o conteúdo seja efetivo, ele tem que ser veiculado no máximo de lugares possíveis e desejar que as pessoas façam sua reflexão. Agora, o que essa reflexão vai ensejar na pessoa, muitas vezes eu perco aí o fio da meada. Até onde essa mudança gerar um convertido à causa ou apenas uma pessoa que vai parar de propagar preconceito. É uma questão para a gente isso. Talvez na próxima eleição ele vote em um candidato que esteja um pouco menos alinhado com uma pauta preconceituosa. Não dá para aferir tudo. Tem muita coisa subjetiva também (WEIS, 2017, entrevista exclusiva).

Novamente abordando Maurício Bianco, ele também optou por oferecer um exemplo de como um elemento visual da comunicação, que jamais havia sido pensado como mídia, se tornou espaço para publicidade e arrecadação de fundos.

Vou te dar um exemplo. Se eu não me engano foi a organização Save the Children, que é uma organização internacional, que buscou uma forma nova de mídia. Por exemplo, você deve ter na sua área de trabalho do seu computador um monte de ícones com seus arquivos. É um exemplo bem específico para chegar ao ponto que quero destacar. Essa organização, Save the Children, buscou em usuários de computador, que têm esses ícones, vender o ícone para que empresas privadas consigam colocar as suas marcas e as suas mensagens no ícone do seu computador. O que é isso? Sabe aquele ícone do Word, do Excel que você tem ali por acaso, vai estar escrito Off, que é a marca do repelente de mosquito. Basta baixar um programa que faz com que, automaticamente, todos os ícones da sua área de trabalho tenham alguma uma marca. Ou seja, o recurso dessa mídia, a venda dessa mídia, é revertida na causa da Save the Children. Então eu estou dando um exemplo de uma coisa que não é mídia. É o ícone de computador, então foi inventado isso como mídia, transformou isso em mídia. Tem também uma experiência que a Médicos sem Fronteiras fez na Espanha, que é vender remédio para a dor alheia. Eles estavam vendendo chiclete e, ao você comprar esse

6.3 Conclusões

Todas as respostas foram de grande valia para compreender de que forma a comunicação organizacional tem sido desenvolvida pelos gestores da área em experiências do terceiro setor. A experiência comprovada de cada um dos entrevistados foi fundamental para compreender o objeto de pesquisa e desenhar um modelo mais efetivo de comunicação focada no desenvolvimento sustentável.

Com relação à primeira questão que indicava de que forma a comunicação tem contribuído para criar mensagens que engajem os públicos para a prática da sustentabilidade nas organizações, conclui-se que, segundo os entrevistados, o cenário é complexo e deve ser visto a partir dessa ótica de evolução da própria comunicação no sentido de criação constante e cada vez mais frequente de múltiplas mídias. Elementos complementares também foram destacados, como diversidade dos públicos envolvidos nas mensagens direcionadas, segmentação e aumento das possibilidades de interatividade entre indivíduos e organizações.

Essas questões levam ao entendimento de que, embora estratégica e determinante para a criação de mensagens que realmente engajem os públicos, a comunicação também vivencia uma dificuldade cotidiana nas organizações de apurar a qualidade na recepção desse conteúdo pelas pessoas.

Nesse cenário evidenciou-se que o mapeamento de todas as variáveis ou as possíveis variáveis envolvidas nesse processo, conforme apresentado nesta pesquisa, certamente determina maior assertividade na comunicação. Ainda sobre esta questão cabe deixar claro que, necessariamente, a comunicação deve estar associada ao processo de desenvolvimento da cidadania e de conscientização dos públicos envolvidos.

Com relação à segunda questão, elaborada para que os entrevistados delimitassem potenciais e limites para a comunicação com o objetivo de ampliar a consciência das pessoas a respeito dos atuais problemas socioambientais, evidenciou-se que, embora estratégica, a comunicação não resolve todos os problemas, sendo necessário que atue de forma integrada com outras áreas.

Uma possibilidade aventada neste caso é que a inovação implementada com a operacionalização de novos formatos e a criação de modelos diferentes de transmissão e recepção de mensagens deve tornar as ações organizacionais mais públicas a partir da compreensão de conteúdos formatados e segmentados para os

diferentes públicos. Outra possibilidade é o alinhamento da comunicação com temas de apelo nacional para que os potenciais sejam ampliados.

Por outro lado, assuntos presentes na grande mídia ou muito próximos da realidade local das pessoas envolvidas também têm maior chance de serem melhor recebidos. Existe ainda nesse cenário um potencial que está diretamente relacionado à quantidade e à qualidade de recursos humanos e financeiros disponíveis para investimentos nas ações. Essa questão também esclareceu que o comunicador que atua no terceiro setor com foco em sustentabilidade vive dilemas profissionais, pois precisa buscar objetividade, planejamento e foco, porém, em muitas situações, se depara com estruturas e recursos escassos ou insuficientes para a operacionalização do trabalho.

Além disso, outra dificuldade é o excesso de canais atualmente presentes e o desafio de focar em ações de comunicação focadas em nichos tendo como possível solução suporte dos discursos praticados pelas organizações em opiniões qualificadas para gerar maior respaldo e credibilidade. Finalmente, o potencial é maior quando há credibilidade da organização e na mensagem direcionada, o que também está relacionado com o desenvolvimento de campanhas assertivas e seletivas, com discurso claro sobre temas de fato relevantes para a sociedade.

Em termos de possíveis benefícios da integração entre comunicação e a sustentabilidade, tema da terceira questão, ficou claro que a efetividade é necessariamente considerada quando há entrada dessas áreas no centro do negócio e associada à implementação de um plano prático de ação. São áreas necessariamente integradas, sobretudo no terceiro setor, e possíveis de serem articuladas com outras áreas importantes. O grande desafio nesse sentido é superar a superficialidade na discussão dos temas, sendo para isso o elemento técnico imprescindível e a formação na área de comunicação determinante como uma garantia complementar para que haja sucesso nas ações desenvolvidas.

Ficou claro também a necessidade de aprimoramento na curadoria de conteúdo que priorize a visibilidade nos impactos gerados pela comunicação. Destaca-se ainda que a comunicação deve estar, neste caso, a serviço da transparência para tornar as ações mais públicas e apresentar os resultados positivos. Importante ainda esclarecer que a integração entre as áreas não gera necessariamente apenas benefícios, mas também pode ser usada para legitimar práticas destrutivas, o que costuma ser

frequentemente feito no caso de empresas pouco preocupadas com o meio ambiente e mais interessadas em agregar o valor da sustentabilidade com ações de fato pouco práticas.

Na sequência também foi questionado aos entrevistados quais são os recursos necessários e como devem ser planejadas as ações de comunicação do terceiro setor, questão criada com o objetivo de compreender de que ponto de partida tem esses profissionais para desempenhar o seu trabalho. As condições financeiras foram apresentadas como necessariamente ligadas ao engajamento da equipe e como elemento essencial, embora não tire o mérito e a relevância de contribuições voluntárias.

Ainda assim, uma equipe altamente profissional só consegue ser estruturada a partir de recursos previamente planejados e, neste caso, também se apresentou uma experiência interessante, em que os recursos para a comunicação de determinada organização são direcionados para esta área, porém, também, oriundos de outras áreas interessadas em divulgar as suas ações ou criar melhores condições de envolvimento dos seus trabalhos estratégicos. Os recursos evidenciados também destacaram a necessidade de investimento em tecnologia e no elemento humano, além do profissional. O elemento humano está mais ligado à qualidade dos valores individuais e menos associado às atribuições profissionais dos membros da equipe.

Partindo para a última questão, a respeito dos possíveis métodos de avaliação da comunicação no terceiro setor em ações de sustentabilidade, há dificuldades ainda nesse processo. Permanece o desafio cotidiano de incorporar um novo olhar sobre os embates das ações desenvolvidas, o que está alinhado com a necessidade crescente de compreensão a respeito dos retornos de investimentos na área. Também ficou claro que há diferentes formas complementares de mensuração, sendo necessária a incorporação de indicadores de desempenho específicos da área passíveis de compreensão por profissionais que atuam em outras linhas de frente. Houve também a defesa de que a avaliação desses resultados não deve se diferenciar daquela já praticada por empresas e governos e que o elemento da integração com outras áreas também deve estar contemplado no processo.

O alcance do público e a qualidade das metas atingidas são também fontes para possíveis indicadores. Ainda assim, também ficou claro que, em termos de aderência das mensagens e incorporação do seu conteúdo em processos de

Capítulo 7. A opinião dos especialistas em sustentabilidade

Para aliar à pesquisa quantitativa um estudo qualitativo, também foram entrevistados seis profissionais que têm se destacado pelas suas atuações em prol da sustentabilidade na gestão da comunicação de diferentes organizações, especialmente do terceiro setor. É o caso de Denise Hamú, Enrique Leff, Fernando Almeida, Leonardo Boff, Oded Grajew e Pedro Jacobi. Com base no método qualitativo, foram realizadas entrevistas em profundidade com os especialistas selecionados. Para a realização da pesquisa qualitativa, foi criado um roteiro de entrevista, conforme Apêndice 10.

7.1 Amostra

A seleção dos entrevistados foi intencional e baseada em especialistas reconhecidos com conhecimento e vivência profissional sobre o assunto em questão.

Quadro 8: Formato das entrevistas com especialistas em sustentabilidade

Entrevistado	Atuação	Formato
Denise Hamú	Organização das Nações Unidas (ONU)	Telefone
Enrique Leff	Palestrante, escritor, pesquisador e professor universitário	Presencial
Fernando Almeida	Engenheiro, escritor, consultor, conferencista e pesquisador	Telefone
Leonardo Boff	Teólogo, escritor, ativista ambiental e dos direitos humanos	E-mail
Oded Grajew	Instituto Ethos e Oxfam Brasil	Telefone
Pedro Jacobi	Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo (IEA-USP)	Telefone

7.2 Análise e interpretação dos dados

O conteúdo apresentado na sequência reúne a análise e a interpretação dos dados das entrevistas realizadas com os especialistas em sustentabilidade capazes de contribuir com a construção de um formato fundamentado e efetivo de comunicação para a sustentabilidade em organizações do terceiro setor.

1. Qual é o papel dos governos e dos grupos intergovernamentais para o cumprimento dos acordos firmados em conferências sobre o clima no âmbito internacional?

Esta questão, aberta, foi formulada para todos os entrevistados da amostra para compreender, do ponto de vista mais amplo, as atribuições e o poder de alcance das organizações governamentais e intergovernamentais. Sobre o tema, o sociólogo ambientalista Enrique Leff esclareceu a importância desses acordos e destacou que existem alguns mecanismos de avaliação que não permitem uma avaliação transparente do seu cumprimento.

Em princípio, se eles assinaram, devem cumprir. Mas eles têm diversas vias para cumprir ou não cumprir. Isso ocorre quando estão tentando cumprir, através de certos mecanismos e projetos econômicos, e como contabilizam essa questão para reportar os sucessos desses compromissos. Então, aí é um campo um pouco ambíguo também de como eles estão cumprindo com esses compromissos. Entra dentro de certas lógicas de avaliação dos cumprimentos dos compromissos dos acordos, das metas do milênio e de todos os grupos internacionais (LEFF, 2017, entrevista exclusiva).

Para Oded Grajew, os governos têm responsabilidade sobre o que assinam e precisam criar mecanismos de operacionalização que se integrem com outros públicos, como a sociedade civil, para atingir os objetivos. Grajew também esclareceu que essa responsabilidade é inerente aos governos que são sérios e se empenham em cumprir os compromissos firmados, o que nem sempre ocorre.

O papel dos governos é fazer cumprir. Quer dizer, este é o compromisso do governo que assume. Então eles são os responsáveis, têm a responsabilidade de cumprir os acordos porque são eles que assinam. Os acordos são assinados pelos governos, então eles têm que estabelecer um caminho para o acordo ser cumprido porque eles geralmente preveem prazos. Cabe aos governos estabelecer os prazos e identificar o que é necessário para

fazer cumprir os acordos. Geralmente, demanda uma articulação do governo como um todo porque os acordos geralmente abrangem vários ministérios, e isso demanda muitas vezes a participação e a cooperação de outras instâncias do governo, que podem ser estaduais, municipais ou regionais, depende do país. Existe todo um trabalho de articulação com essas outras instâncias porque isso depende, quase sempre, da participação do governo em outras instâncias. Se o governo for realmente sério no cumprimento dos acordos, é preciso formar uma instância de acompanhamento em que haja também a participação da sociedade civil para garantir o cumprimento, a qualidade, e o cumprimento dos acordos. Isso quando o governo quer levar a sério esses compromissos, esses acordos, que têm força de lei. Além disso, o governo muitas vezes tem que adequar os acordos internacionais para a legislação local. Então, por exemplo, no caso do Acordo de Paris, o governo brasileiro, além de assumir o compromisso internacionalmente, tem que adequar nacionalmente para fazer uma legislação, ou às vezes um decreto, para a legislação local e nacional (GRAJEW, 2017, entrevista exclusiva).

Para Fernando Almeida, o tema já é complexo pela dificuldade de compreensão da sustentabilidade pela sociedade. Ainda assim, ele avalia que os acordos têm força de lei, porém, concordando com Grajew, comentou a ausência de confiança no governo, especialmente o brasileiro, para o cumprimento da legislação vigente. De forma complementar, Almeida também revelou que observa a perda de liderança do Brasil nesse tema e a participação cada vez menor em projetos de sustentabilidade.

A primeira questão é que este é um dos temas mais difíceis da atualidade, pois o primeiro problema é que a sustentabilidade é um termo extremamente hermético para a sociedade em geral. Eu sempre expliquei sustentabilidade da seguinte forma: é sobrevivência. Mas, sobrevivência de quem? Sobrevivência dos ativos ambientais para uma sociedade mais justa e sobrevivência das empresas, naturalmente. Sustentabilidade é sinônimo de sobrevivência. Existem vários acordos, o do clima é o mais badalado. Os acordos feitos no âmbito da ONU têm força de lei. Uma vez assinados, têm força de lei dentro dos países que estão ratificando. Se ratificou, tem força de lei. No Brasil, sabemos que há algumas leis que são aceitas, outras que não são aceitas e fica por isso mesmo. Mas ele tem força de lei. Essa é uma primeira questão. O que eu tenho visto é uma participação do governo cada vez menor. Eu vejo os governos, nos últimos dez anos, cada vez mais afastados desses temas, sendo que o Brasil já teve maior liderança nisso na América do Sul e mesmo a nível mundial em alguns aspectos. Hoje isso não acontece (ALMEIDA, 2017, entrevista exclusiva).

Pedro Jacobi defendeu o avanço de acordos internacionais, mas também destacou a necessidade de decisões implementadas em nível nacional para a criação

de resultados importantes de transformação da sociedade. O pesquisador da USP também entende que existe uma escala para o cumprimento dos acordos.

É importante que ocorram esses avanços, o cumprimento de metas, mas os acordos internacionais podem fazer isso independentemente de decisões em nível nacional. Então, na medida em que prefeituras avançam em programas, na medida em que governos locais avançam na implementação de iniciativas, nós podemos concretamente ter resultados importantes, não necessariamente vinculados diretamente aos acordos internacionais. Então, grupos intergovernamentais é uma expressão um pouco genérica, mas se você estiver falando de agências intergovernamentais, fica mais completo e vejo relação com a mudança climática. A questão do cumprimento dos acordos é que eles são voluntários, então a questão é sempre a limitação em relação ao que significa um acordo voluntário e a escala desse acordo, a capacidade de realmente responder a esses acordos entre governos (JACOBI, 2016, entrevista exclusiva).

Voltando a Grajew, esta resposta também foi complementada por ele no sentido de destacar a relevância de uma sociedade civil forte e atuante. Esse argumento, apresentado a seguir, foi frequentemente reiterado pelo entrevistado em resposta às demais perguntas e também consta na entrevista concedida à edição 26 da Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Organicom), publicada no primeiro semestre de 2017.

O fato de existirem alguns acordos que são voluntários, de assinatura voluntária, não necessariamente pode ter alguma influência negativa para esse cumprimento. Se o governo assina um compromisso, ele já deixa de ser voluntário. O que pode ser voluntário é a extensão do compromisso ou, às vezes, o prazo do compromisso. Mas aí que tem que entrar o papel da sociedade, ou seja, fazer pressão para que o acordo deixe ser voluntário e seja um compromisso mandatário. Além disso, pré-estabelecer o prazo e a qualidade do acordo. É aí que entra o papel da sociedade civil para pressionar para que o acordo não seja apenas voluntário, mas que seja realmente cumprido (GRAJEW, 2017, entrevista exclusiva).

Com esta ideia concorda o engenheiro Fernando Almeida, que também defendeu a necessidade de uma sociedade civil mais organizada e a integração dessas demandas com o trabalho, já desempenhado pelas organizações não governamentais.

Os grupos intergovernamentais e as entidades governamentais até tentam fazer um certo tipo de pressão, mas muitas vezes a maior

pressão que se pode conseguir é a da sociedade como um todo, não apenas da sociedade civil organizada e das ONGs. Eu não quero politizar a discussão, porque a sustentabilidade não é uma questão de natureza intrinsecamente política. Como ela atinge todo mundo, deveríamos caminhar juntos nesse sentido, mas não é a realidade (ALMEIDA, 2017, entrevista exclusiva).

Almeida também destacou, nesta resposta, a importância da implementação de políticas públicas como forma de transformação da sociedade e alinhada com o conceito de ruptura planejada.

Sobre políticas públicas, podemos exemplificar com diferenças estaduais. O governo de Minas Gerais, de uma forma ou de outra, deu incentivo à adoção de energia solar e neste Estado existe hoje o parque solar mais desenvolvido do País e a forma mais fácil e mais barata de gerar energia, sem burocracia, com possibilidade ainda de vendê-la para empresas de energia elétrica. No Estado do Rio de Janeiro foi o contrário. Impostos foram mantidos em nível tão elevado que praticamente não se encontra geração domiciliar de energia a partir de células fotovoltaicas. Então existe a política pública, que facilita a aplicação das mesmas ideias de algumas decisões acertadas de criação de unidades ambientais e, por outro lado, decisões completamente incoerentes na área ambiental inviabilizando atividades que sempre existiram. Ainda sobre políticas públicas, há muitas lacunas. Os governos não estão avançando na questão e, se existe um senso de urgência no rumo da sustentabilidade, esta transformação não virá via melhoria contínua, e sim via ruptura planejada. Esta estratégia está baseada no conceito de destruição criativa de Joseph Schumpeter, descrito no capítulo 5 do meu livro “Os desafios da sustentabilidade” (ALMEIDA, 2017, entrevista exclusiva).

Para o teólogo Leonardo Boff, os acordos são frágeis enquanto não forem obrigatoriamente assumidos. Em sua resposta a esta pesquisa, Boff também lembrou sobre o poder das grandes corporações globais e a influência que exercem sobre os governos.

Enquanto os acordos não forem vinculantes e realmente assumidos obrigatoriamente pelos Estados, há pouco campo de ação efetiva dos movimentos de obrigarem a aceitação dos acordos de Paris. As grandes corporações mandam na globalização e são mais fortes que a maioria dos estados e dos governos. Elas vêem os acordos como algo antissistêmico, quer dizer, algo que vem prejudicar seus negócios e os níveis de sua acumulação. Esta é cada vez mais concentrada. Estes são inimigos da ecologia. Não creem no aquecimento global ou se creem relegam para os anos vindouros a tomada de decisões efetivas. Mas vale sempre pressionar e apelar pelo valor ético das decisões

tomadas e dos apelos por mudanças que elas implicam (BOFF, 2016, entrevista exclusiva).

Denise Hamú também optou por reconhecer o potencial dos governos e dos grupos intergovernamentais para o cumprimento dos acordos, mas também decidiu apresentar uma visão mais propositiva e permeada pela identificação de possíveis soluções práticas dentro do atual cenário.

Os governos e os grupos intergovernamentais podem desenvolver ações muito importantes, mas só o governo não resolve. A sustentabilidade é uma tarefa de todo mundo, de todos os habitantes desse planeta. Claro que não podemos ser John Lennon e cantar *Imagine*. Nós temos que ser bem objetivos, mas sem o terceiro setor nós não conseguimos implementar a Agenda 2030. Ela é realmente o nosso caminho, o que foi acordado inclusive pelo terceiro setor por meio do Pacto Global, dos *stakeholders*, e dos *major groups*. Pela Agenda 2030 houve um processo de consulta extremamente importante e relevante. As Nações Unidas implementaram esse processo que culminou com a adoção do documento da Agenda 2030 e nela está escrito que, primeiro, nós não podemos deixar ninguém para trás, ou seja, envolver as pessoas do norte, sul leste e oeste, e temos que envolver todos os setores. Tanto é que tem um dos “Ps” do documento é de parceria. Nós não podemos fazer nada sozinhos (HAMÚ, 2017, entrevista exclusiva).

Se por um lado é importante destacar a necessidade de cumprimento dos acordos firmados pelos governos, também são evidentes a incapacidade e a inoperância de representantes do poder público, inclusive no Brasil, de criar condições para o desenvolvimento de uma agenda de desenvolvimento sustentável contínua e eficiente.

A sociedade civil, no caso brasileiro, apesar de todos os esforços, ainda não está de fato organizada para impor essa discussão e avançar nesse tema, o que reforça a importância do trabalho desenvolvido pelas atuais organizações do terceiro setor e impõe um limite aos mais diversos públicos para a implementação de uma agenda mais prática e cotidiana para a transformação da sociedade.

De forma ilustrativa, a nuvem de palavras a seguir destaca o conteúdo apresentado pelos entrevistados em resposta a esta pergunta. Na Figura 29, quanto maior o tamanho da palavra, mais vezes ela foi utilizada pelos entrevistados.

e possui uma tendência suicida, como o Papa na sua encíclica sobre a ecologia o afirma. Tudo deverá vir de baixo, com pressões, com boicotes dos produtos das grandes empresas, com desestímulo de aplicação de ativos financeiros nestas corporações e na denúncia permanente de que elas, por sua irresponsabilidade, estão pondo o sistema-terra e o sistema-vida em alto risco. Sou da opinião que todos mudarão quando a grande crise chegar, alguma tragédia ecológico-social ou mesmo uma guerra nuclear de baixa intensidade (a de alta destruiria toda a vida no planeta), aí a humanidade vai despertar e dizer: ou mudamos ou morremos. Então poderá surgir uma governança global com poderes plurais, para debelar os problemas globais (BOFF, 2016, entrevista exclusiva).

Oded Grajew respondeu à pergunta de forma mais direta, pontuando que a atuação efetiva das organizações do terceiro setor é essencial para se contrapor à lógica dos governantes que, especialmente no Brasil, têm se dedicado mais a se manterem no poder, em detrimento da criação de políticas públicas a médio e longo prazo direcionadas para o desenvolvimento da sustentabilidade.

Elas são fundamentais, como nós temos visto. A lógica dos governos é a lógica do poder, e o poder se disputa a cada dois ou a cada quatro anos. Se você assistir alguma reunião de qualquer partido político, e eu não estou falando só do Brasil, mas do mundo, a discussão é sempre como é que se chega no poder e, se já está no poder, como é que se permanece no poder. Essa equação se resolve geralmente a cada dois ou a cada quatro anos, depende da legislação eleitoral de cada país, o que na realidade é um prazo curto quando nos referimos à questão da sustentabilidade. Quando falamos em sustentabilidade, temos que pensar sempre no médio e longo prazo, com projetos, políticas ou mudanças que geralmente tenham uma maturação maior que esses quatro anos. Isso geralmente não entra na perspectiva dos governos porque eles têm essa visão de curto prazo. Se você quer mudar a matriz energética, por exemplo, é necessário fazer investimentos que vão resultar em mudanças em cinco, seis, sete, oito, nove, dez anos, com resultados em dez ou doze anos. Ou, por exemplo, no caso dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que são metas até 2030, mas os governos estão pensando na próxima eleição. Essa é uma enorme dificuldade (GRAJEW, 2017, entrevista exclusiva).

Enrique Leff, crítico das iniciativas pouco eficientes e mal fundamentadas no âmbito da sustentabilidade, reconheceu a relevância das organizações do terceiro setor para mobilizar comunidades e defenderem interesses locais muitas vezes suprimidos em decorrência da pressão de grandes grupos econômicos. De forma

complementar, Leff observa nessas organizações do terceiro setor o espaço de construção da cidadania.

As organizações do terceiro setor são muito importantes porque estão mobilizando a inquietude social sobre essa questão da sustentabilidade e às vezes esses movimentos são de pessoas de comunidades que estão defendendo uma questão mais particular, mais pontual, dentro das suas condições de vida, não somente uma ideia geral. Então estão se defendendo contra muitas vezes certos empreendimentos que afetam diretamente essas condições de vida. Então seria importante para eles ganharem, nessa luta política, seus direitos para resolverem essas questões a seu favor. Mas, também, porque nesses processos vão se mostrando também as resistências da cidadania e dos grupos sociais sobre o direito de o capital desapropriar certos territórios e certos espaços para seus projetos de desenvolvimento econômico (LEFF, 2017, entrevista exclusiva).

Para Fernando Almeida, o terceiro setor tem muito potencial para contribuir com essa questão, neutralizado o ambiente de desconfiança que existe no Brasil na relação entre empresas e governos e estabelecendo ligação entre empresários e governantes. Almeida também considera que o terceiro setor, juntamente com as universidades, podem ser operadores de diferentes iniciativas e setores da sustentabilidade, o que pode e deve ser aperfeiçoado com a utilização de métricas.

O terceiro setor é um elo de ligação entre esses dois setores, mas ainda existe muita desconfiança entre empresas e governos. Não estou falando do caminho corrupto, que está muito prevalente atualmente, mas destacando que normalmente existe desconfiança. Um acha que o outro é capitalista selvagem, o outro acha que o um é burocrata, lento e ineficiente. Muitas vezes, o terceiro setor pode facilitar essa questão, ser um elo de ligação, um facilitador, inclusive na obtenção de recursos para a implementação de projetos na medida que hoje boa parte do terceiro setor tem a técnica. Muitas entidades têm a técnica.

O terceiro setor também é um garantidor, pode oferecer uma credibilidade que nem o governo tem, nem o setor empresarial tem. O terceiro setor também tem tudo para ser um bom operador de vários setores no caminho da sustentabilidade, como parques nacionais, reservas, reversão de pobreza, saúde e, especialmente, na educação, que é difícil. Sempre que se falar de operador, de eficiência e de conseguir mais com pouco recurso, existe um item fundamental que se chama métrica. Métrica. Tem que medir e essa medida tem que ser garantida por um conselho externo à entidade. E, junto com o terceiro setor, eu colocaria a academia, porque tive o privilégio de ter tido a experiência de academia durante muitos anos. Trabalhei no governo, trabalhei em empresas e no terceiro setor, no caso do CEBDS (ALMEIDA, 2017, entrevista exclusiva).

Complementando esse raciocínio de enxergar o terceiro setor como um garantidor, Fernando Almeida comentou sobre como costumava analisar a credibilidade dos relatórios produzidos por empresas multinacionais no período em que presidiu o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável.

Me lembro que, quando eu estava no CEBDS, recebia por dia cinco ou seis relatórios de grandes empresas multinacionais do mundo inteiro e a primeira coisa que eu olhava nesses relatórios era o seguinte: existe algum grupo do terceiro setor, eventualmente do governo, da academia, que confirma se aquilo é verdade? A primeira coisa que eu ia olhar. Se não tinha, eu descartava. Mandava para a biblioteca. Perdía o interesse, porque eu não acredito que alguém possa falar de si mesmo com a credibilidade que o tema impõe. Agora, eu acredito no seguinte: se forem selecionadas pessoas respeitadas do terceiro setor ou até de empresas que sejam reconhecidamente sérias e militantes desse assunto, e chegar o dado dessa empresa, aí é completamente diferente. Na época a gente chamava de *assurance committee*, ou seja, aquele que dá a garantia da métrica (ALMEIDA, 2017, entrevista exclusiva).

Pedro Jacobi preferiu responder apresentando como experiência o que tem acompanhado no Greenpeace como membro do Conselho Nacional. Esta é, segundo ele, a maior organização mundial do terceiro setor, com amplo potencial de adesão e que convive, por outro lado, com muitas outras organizações pequenas com pouco poder de engajamento. Para Jacobi, em todos esses casos, as organizações dependem de financiamento e, portanto, de uma atuação disciplinada por parte da sociedade civil.

Eu sou membro do conselho nacional da maior organização mundial do terceiro setor, que é o Greenpeace. O Greenpeace tem hoje mais de três milhões e duzentos mil doadores, então é atualmente, dentre as organizações planetárias, provavelmente a que tem maior potencial de adesão. Então, o que nós temos é um número muito grande e importante de organizações, com as melhores intenções, mas com uma capacidade muito pequena de poder envolver um número maior de pessoas. Então, hoje nós temos também uma questão que é o fato de que o setor privado cria muitas fundações e elas obviamente têm agendas que, às vezes, não são as agendas mais interessantes para a sociedade. Então nós temos uma questão altamente complicada de que a sociedade civil às vezes tem uma atuação ambígua, mas há um esforço sempre em manter as organizações. Agora, essas organizações dependem sempre de financiamento. No caso do Greenpeace, o melhor exemplo é justamente porque o financiamento

é feito por meio de doadores e não de convênios, de contratos da dependência dos humores das empresas. São temas fundamentais. Se o Greenpeace, por exemplo, por alguma razão, por uma campanha equivocada, e isto despertasse o desinteresse dos doadores, acabaria o Greenpeace, ou perde o seu poder de atuação. Então, isso é importante destacar porque essas agendas surgem como iniciativas de resistência a determinadas formas de funcionamento do sistema capitalista ou não capitalista, mas pelo menos do sistema produtivo e da forma como ele acaba sendo um predador do ponto de vista dos órgãos e das instituições da sociedade civil. São ações que se organizam para reagir a partir de uma agenda que motive esses atores a questionar, por exemplo, a questionar a construção de mais hidrelétricas na Amazônia, a promover as energias alternativas, a questionar a caça da baleia, como foi no início do Greenpeace (JACOBI, 2016, entrevista exclusiva).

Denise Hamú citou alguns exemplos de iniciativas desenvolvidas para analisar o quanto tem sido feito nesse sentido. Para Hamú, a situação é paradoxal pois, embora muito tenha sido feito, persiste uma dificuldade de visão sobre o futuro. Para tanto, ela voltou a defender nessa resposta a necessidade de maior envolvimento e integração entre os atores sociais, o que certamente fará as discussões avançarem e as decisões serem implementadas com mais rapidez e qualidade.

Nós organizamos recentemente um simpósio no Museu do Amanhã, no Rio de Janeiro, em que nós discutimos o que avançamos da Rio 92 até hoje. Realmente nós caminhamos muito, mas sempre temos a sensação, na área ambiental em particular, que estamos sempre chegando atrasados. Nós acordamos de manhã e percebemos que nunca conseguimos nos antecipar. Nós somos péssimos de visão, mas temos conseguido, se olharmos para trás de 1992 para cá, a quantidade de ações que foram construídas. Nós já conseguimos muitas coisas. Então, por exemplo, há 15 anos não existia nenhum lugar em que você trabalhava uma área de mudanças climáticas. Por exemplo, quando eu cheguei no WWF, em 2003, nós não tínhamos nem uma área de agricultura. Nós falávamos só de biomas, Mata Atlântica, Amazônia, Pantanal.

Então, nós começamos a ver que não adiantava só localizar as coisas, mas precisávamos tratar daqueles assuntos que permeavam todos os biomas e toda essa questão de não ter fronteira, pois estamos falando de um só planeta. Ponto. Todos nós dependemos uns dos outros, seja em termos de recursos naturais, em termos de áreas agriculturáveis, em termos de ar de qualidade para respirarmos, de saneamento. A discussão sobre cidades, por exemplo, não estava no contexto. A Agenda 21 trouxe essa contribuição, mas pouco se falava. Então, fomos evoluindo. Os últimos dez anos foram incríveis. Se você olhar o conhecimento novo que foi gerado na área de mudanças climáticas é uma grandeza. Há vinte anos tínhamos muito pouco. Isso porque ainda temos um Donald Trump questionando a ciência. Mas, de qualquer forma, sabemos que caminhamos demais. Temos o trabalho

maravilhoso do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC), que tem congregado a ciência toda e tentado traduzir isso de uma maneira mais palatável, onde falta muito a comunicação. Mas temos também o Al Gore que tem feito um trabalho importantíssimo de sensibilização e de conscientização pública no mundo todo. E ele tem esse poder da comunicação. O Al Gore chega e encanta todo mundo por onde ele passa (HAMÚ, 2017, entrevista exclusiva).

Retomando Fernando Almeida, a análise a seguir está alinhada com o que foi dito por Denise Hamú a respeito da necessidade de integração, complementada com um olhar mais direcionado às responsabilidades das empresas para gerar uma sociedade mais justa e equilibrada.

Eu vivi isso a vida inteira. Sustentabilidade não existe sem as três dimensões (ambiental, social e econômica) e não existe sem os três atores (sociedade civil, governo e empresas). E a eficácia e a eficiência no caminho da sobrevivência dependem do entendimento dos três setores. Essa é uma questão fundamental. No caso do setor empresarial, tirando exemplos que não confirmam a regra, a preocupação em 99% dos casos é basicamente gerar renda e recurso, ter o faturamento mais alto possível. Participei de vários conselhos consultivos de empresas e, no geral, não existe um envolvimento diferente desse.

Participei da criação do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) em 1997 e saí de lá em 2010. O Conselho não era, na minha forma de ver, um instrumento de defesa do setor empresarial. Muito pelo contrário. Era uma alavanca para que eles se aproximassem o mais rápido possível do caminho da sobrevivência e da sustentabilidade, até para eles. Mas não acho que isso tenha avançado tanto assim. Hoje, o Conselho se tornou algo que defende as empresas. Eu nunca defendi empresa nenhuma, eu defendia esse caminho e, muitas vezes, tive embates duros lá. As empresas, na minha opinião, têm pouco envolvimento, até porque, em geral, conhecem pouco o tema. E os governos têm a função, desses três atores, de normatizar, dar estímulos e controlar (ALMEIDA, 2017, entrevista exclusiva).

Encerrando a interpretação das respostas para esta pergunta, é oportuno resgatar a experiência de Oded Grajew, para quem os executivos empresariais também estão sujeitos a pressões, sobretudo para a entrega de resultados financeiros. Segundo Grajew, a saída para essa situação, para torná-la mais equilibrada, está na sociedade civil organizada, que pode ter o poder da cidadania e da democracia para determinar a representatividade de interesses menos unilaterais e mais coletivos.

3. Na sua avaliação, a comunicação praticada pelas organizações tem contribuído para incentivar o debate sobre sustentabilidade e sensibilizar as pessoas para criarem ambientes mais sustentáveis?

Esta pergunta foi apresentada aos entrevistados para apurar melhor como eles enxergam, de forma mais específica, as ações de comunicação desenvolvidas pelas organizações do terceiro setor. Embora estes entrevistados não sejam necessariamente comunicadores, todos são, reconhecidamente, líderes e formadores de opinião na área de sustentabilidade, com experiência relevante para avaliar a comunicação e até fazer algumas sugestões.

Nesse sentido, Denise Hamú foi enfática ao destacar a necessidade de uma comunicação estratégica desenvolvida dentro da gestão organizacional.

Antes de mais nada, eu quero dizer que a comunicação é fundamental. Você selecionou um tema fascinante e necessário, mesmo porque, e você já deve ter percebido pela sua escolha, que a comunicação para a área de sustentabilidade e o meio ambiente, especialmente, é um instrumento de gestão. Ela é parte de um projeto, não é apenas para comunicar os resultados. Não. Ela é essencial, inclusive no terceiro setor, e eu fui CEO do WWF Brasil por quase nove anos, uma organização muito relevante no mundo, presente em 120 países. Todos os projetos do WWF têm um comunicador. Eu não precisava convencer ninguém. Era o sonho porque a comunicação, e os modelos de comunicação eram muito utilizados com grupos focais, por exemplo, atuavam em tudo até na preparação para as reuniões. Tudo isso é comunicação e, normalmente, as pessoas confundem com Relações Públicas. Então, a comunicação é um tema fascinante, eu vejo como um ingrediente essencial e quero te dar os parabéns pela escolha do tema (HAMÚ, 2017, entrevista exclusiva).

Opinião semelhante apresentou Pedro Jacobi, que também defendeu a importância da comunicação e, novamente, exemplificou a resposta com o que observa como membro do Conselho Diretor do Greenpeace Brasil e demais iniciativas bem-sucedidas de comunicação e sustentabilidade.

A comunicação é fundamental! Ela é absolutamente fundamental! Ela é tão fundamental que é uma das grandes preocupações do Greenpeace. Já dizia o Chacrinha que quem não se comunica se trumbica. Então, nós temos aí uma questão muito concreta, ou seja, a

comunicação que alimente, de alguma maneira, a identidade com uma causa. Então, o que você observa um pouco hoje em dia, é: Quantas organizações se comunicam? Como se comunicam? Quantos sites vinculados ao tema ambiental que haviam e que deixaram de existir? Um site por exemplo que eu lembro muito bem, chamado Mercado Ético, deixou de existir e era apoiado por empresas. Hoje, em termos ambientais, existem poucos sites realmente funcionando. Um deles é o Envolverde, que é um site que eu conheço muito bem os responsáveis, mas que também está sofrendo muito (JACOBI, 2016, entrevista exclusiva).

A este respeito, o pragmático Fernando Almeida decidiu partir para uma análise sobre como a comunicação pode cumprir essa função e contribuir para incentivar o debate sobre sustentabilidade e sensibilizar as pessoas para criarem ambientes mais sustentáveis. De acordo com ele, o ponto de partida é a definição de uma linguagem assertiva que tenha poder de convencimento de novos públicos, aqueles ainda não envolvidos com a temática.

Almeida também abordou a necessidade de a comunicação estar bem fundamentada tecnicamente para a correta fundamentação do discurso e a evolução do debate. Além disso, segundo o entrevistado, a comunicação tem potencial para participar do nível estratégico de tomada de decisões nas organizações, inserindo a sustentabilidade como parte dos ativos intangíveis, como marca e reputação, para valorizar os investimentos nessa área.

Na questão da comunicação, a primeira questão é a linguagem. Não adianta falar para quem já está convencido e é necessário ter casos exemplares. Sempre me perguntavam como se começa com sustentabilidade. Eu falava: para você convencer o seu superior e chegar até o seu presidente, comece com produção mais limpa, ecoeficiência. Primeiro porque é bom para a empresa, segundo porque é bom para a sociedade, e terceiro porque é bom para os ativos ambientais. Então é mais fácil e mais palatável. Agora, tem que ter casos exemplares com garantia, selo de alguma entidade ou conselho. Essa questão é fundamental.

Além disso, em termos comunicação e sustentabilidade, eu vejo também a necessidade de fundamento técnico, pois muitos jornalistas, até bem-intencionados, às vezes falam bobagem. Por que? Não tiveram tempo nem paciência de estudar o assunto. Tem uma técnica relacionada a cada questão dessa. Eu cansei de ter debates, porque eu tinha que dizer o seguinte: “Olha, o que o senhor está falando não é assim, cientificamente é diferente”. Eu fiz meu mestrado em Nova York, eu dou aula há 30 anos. Eu perguntava: “Qual é o livro técnico que o senhor me recomenda que dá garantia ao que o senhor está falando?”. Então tem que ter a garantia de que está correto e tem que ter alguém que garanta.

Outro ponto é que, na comunicação, há uma questão fundamental que facilita quando se vai ao nível estratégico de tomada de decisão, no governo, nas empresas e no terceiro setor. Trata-se dos ativos intangíveis: marca e reputação. Possivelmente a marca Bayer, por exemplo, vale de 70% a 90% da empresa, ou seja, os ativos intangíveis valem muito mais do que os ativos tangíveis e sustentabilidade é um *Headge*, um seguro para que você não perca o seu valor nos ativos intangíveis. Isso em comunicação é fundamental. Eu cansei de convencer muitos CEOs e diretores de empresas com esse argumento. Um outro ponto é o marketing sustentável. Eu não tenho nada contra, eu acho que não há nenhum problema com o marketing sustentável. A única questão que eu coloco é que ele seja ético. Não concordo com *greenwashing* porque a pior situação é aquela pincelada verde que acha que convence as pessoas. Isso tem um período muito curto de convencimento (ALMEIDA, 2017, entrevista exclusiva).

Para Oded Grajew, a comunicação já tem executado o debate sobre sustentabilidade e sensibilizado as pessoas para criarem ambientes mais sustentáveis. Ele, no entanto, pontua que existe a necessidade de se avaliar se os resultados atuais são suficientes.

Isso tem sido feito. A pergunta é se isso é o suficiente. Há alguns anos, isso não era assunto, não estava na agenda, não se entendia do que realmente se tratava e hoje, pelo menos, está na agenda. Agora, entre estar na agenda e ser implementado é uma outra questão. Na realidade a comunicação tem ajudado, isso foi conseguido, isso foi feito de uma forma satisfatória, agora o desafio é avançar da agenda, da primeira etapa. Essa discussão não estava na agenda porque se falava do desenvolvimento de qualquer maneira, construir túneis fazer estradas. Agora está na agenda, está no discurso (GRAJEW, 2017, entrevista exclusiva).

Em linha com as argumentações favoráveis à importância da integração entre comunicação, sustentabilidade e terceiro setor, a representante da ONU Meio Ambiente no Brasil, Denise Hamú, defendeu a simplificação dos processos e o engajamento de diversos públicos para a realização de trabalhos coletivos. Hamú ainda destacou a importância de envolver novas pessoas nas discussões sobre sustentabilidade para que novas contribuições possam ser apresentadas e implementadas.

Eu acho a comunicação essencial. Ela é essencial, inclusive a sustentabilidade deve ser conjugada no plural. A sustentabilidade é a essência do coletivo. Nós não podemos fazer nada sozinhos. A

comunicação é a cola. Muitas vezes nós tendemos a fazer a comunicação *exposed*. Ou seja, quando temos algum material, pensamos em fazer um release, e às vezes não tem nada a ver com determinadas estratégias, pois precisamos ouvir as opiniões. Eu acho que, por exemplo, nós das Nações Unidas temos um papel nessa agenda que é servir de plataforma de diálogo, promover encontros desses mundos. Não estamos falando só com governos. Claro que, aqui, eu represento a ONU Meio Ambiente, nós inclusive mudamos de nome do Pnuma inclusive nessa linha que você está falando. O nosso nome fantasia agora é ONU Meio Ambiente, porque já existe o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente. O nosso nome fantasia agora é ONU Meio Ambiente, o que está absolutamente na sua linha porque Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Pnuma) não quer dizer muita coisa. O nosso novo diretor executivo determinou uma ordem interna que banuiu Pnuma e Unep. Todas as divisões do Pnuma, os departamentos, tinham nomes muito extensos. Mudamos todos.

Isso porque nós estamos percebendo que, na área de sustentabilidade, estamos falando para os convertidos. Nós temos que romper esses silos. Estamos um pouco inebriados, até por essa agenda ter tomado alguma relevância, e por conta da importância do Acordo de Paris, que estamos falando apenas para os nossos pares. E aí não estávamos alcançando os de fora. Nosso diretor executivo mudou isso agora e nós não podemos seguir fazendo o que fazíamos. Temos que avançar nessa questão. A comunicação agora é o não uso de acrônimos, não podemos dizer sigla nenhuma porque ele disse que se as pessoas não identificam a ONU Meio Ambiente como um espaço aberto de aprendizado, de idas e vindas, de mão dupla, como é que que nós queremos achar que vamos realizar o nosso mandato? Estamos caminhando muito nessa linha. É uma tarefa enorme, mas estamos bem comprometidos para que as coisas aconteçam (HAMÚ, 2017, entrevista exclusiva).

Para Fernando Almeida, existem alguns exemplos de ações interessantes de comunicação que têm sido realizadas com certo sucesso, destacando o exemplo dos produtos orgânicos que têm conseguido converter pessoas sobre sua importância a partir do discurso sobre a importância da qualidade de vida. Almeida, da mesma forma que Hamú, defendeu a necessidade de uma ampla e eficiente relação das organizações com públicos de interesse.

Um exemplo interessante, que vem ganhando muito espaço mundial, nacional, regional e local, e que tem dado certo, é o dos produtos orgânicos. Esse é um setor que está conseguindo penetrar no mercado, inclusive com preço mais alto, mas com base na visão da melhoria da saúde das pessoas.

Outro item fundamental é a relação com *stakeholders*, ou grupos de interesse, em português. Para a implantação de uma nova usina, uma nova planta, de uma Dupont ou de uma Alcoa, por exemplo, ou de uma empresa de grande porte, e em geral essas empresas já são

conscientes disso, é necessário construir uma relação com o entorno. Ou seja, o *stakeholder* é aquele que você influencia e por quem você é influenciado. É preciso selecionar um raio de cinco, dez quilômetros, e identificar os grupos de interesses mais significativos e as lideranças, para dialogar com eles para que a instituição seja feita ali. Essa é uma comunicação sofisticada, não é fácil, pois qualquer empresa dessa está sujeita a acidentes. Se existe uma relação forte, mecanismos com *stakeholders*, o acidente pode ser considerado um acidente. Se não existe, o acidente será considerado uma irresponsabilidade e isso inclui governo local, governo regional, às vezes até governo nacional, dependendo de onde a empresa estiver (ALMEIDA, 2017, entrevista exclusiva).

Para ele, praticar uma boa comunicação é um desafio, sobretudo para engajar públicos dispersos que ainda não desenvolveram relação com a sustentabilidade e temas correlatos.

Eu já fiz política profissional e já fui candidato, então sei o quanto é difícil acessar as pessoas em uma questão um pouco mais profunda. Se você disser que vai juntar trinta pessoas para falar sobre sustentabilidade, não vai ser fácil. Hoje, a comunicação é importante para acessar essas pessoas e a sociedade em geral. Não quem já está embarcado, porque esses não são a minha preocupação, mas aqueles que não têm nenhuma vinculação com o tema (ALMEIDA, 2017, entrevista exclusiva).

Seguindo com a indicação de desafios, cabe destacar a seguir a resposta concedida por Oded Grajew para esta questão, esclarecendo que a comprovação prática do discurso é extremamente importante para ganhar credibilidade e gerar engajamento das pessoas. Nesse sentido, todo trabalho de comunicação sério e eficiente, com apresentação de dados, tem maior potencial de gerar resultados e ampliar o impacto do trabalho realizado.

O grande desafio da comunicação é se isso está sendo realmente levado a sério, se está sendo implementado e, ao mesmo tempo, mostrar casos exemplares, casos de sucesso, mostrar que é possível. A comunicação é muito forte quando se faz um discurso e mostra que esse discurso é factível, que não se está sonhando. Então é importante compartilhar se existe uma cidade que reduziu uma determinada quantia do consumo de água, diminuiu o desperdício na rede de distribuição, ou se existe uma cidade que eliminou o combustível fóssil no transporte coletivo. Se você mostra quem já fez, aí você constrange quem não faz, porque essas pessoas não vão poder dizer que é um sonho, que é irreal. É importante denunciar os governos que não fazem ações nesse sentido, denunciar na época pré-eleitoral para mostrar ao político que a eleição dele, o poder que

ele quer depende disso. Então agora temos que pensar em uma outra etapa, porque a discussão já está na agenda, já está no discurso. A própria ONU já estabeleceu os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável para toda a humanidade, para todos os países. Isso está no discurso dos políticos, no discurso das empresas, na mídia. Agora é a hora da implementação e a comunicação tem que se concentrar nisso. Isso está muito ligado à questão de transparência, de ética, de fazer circular essas informações. Compartilhar iniciativas de quem faz, para valorizar, e informar à população quem não faz.

Agora não é mais possível ter só o discurso de que é importante tratar do meio ambiente porque o futuro da humanidade depende disso, que o aquecimento global é um risco para a humanidade e vai acabar com a natureza e que estamos gastando mais do que o planeta é capaz de repor. Isso foi comunicado, já chegou em todos. Agora, a comunicação, do meu ponto de vista, tem que ser sobre o que tem que ser feito, o que está sendo feito e o que não está sendo feito (GRAJEW, 2017, entrevista exclusiva).

Interessante observar que esta afirmação está alinhada com o quadro teórico de referência apresentado no início desta tese, sobretudo com o que defende Baldissera (2009a, 2009b) em suas publicações. Na sequência, novamente abordando a importância de uma linguagem clara e envolvente, Fernando Almeida defendeu que esse fator está diretamente associado com o sucesso da comunicação e a própria capacidade da sociedade civil conseguir compreender de que forma os governos estão tratando a agenda da sustentabilidade.

Uma das primeiras questões nesse sentido é a da linguagem, que não pode ser acadêmica, para não ficar restrita a poucas pessoas. Eu tive um programa chamado Viver Melhor, na rádio CBN, durante três anos, todos os dias da semana. O que eu fazia? Eu gravava o programa e, quando estava no táxi e aparecia a minha voz, eu perguntava ao motorista se ele estava entendendo o que estava sendo falado. Esse era um teste que eu fazia. O segundo teste era pedir para a minha empregada ouvir todo dia. Até o momento que ela começou a entender. O significado era tentar envolver um maior número de pessoas nesse tema. Eu tinha que falar nessa linguagem. Utilizar a linguagem de professor da UFRJ, onde fui professor por 30 anos, era fácil.

Então, acho que os governos, e cansei de falar isso em reuniões com eles, precisam tratar o tema de forma muito mais palatável à população em geral para ter mais adeptos ao tema. Não vejo que isso tenha surtido tanto efeito. Eles falam em uma linguagem tão sofisticada que a impressão que dá é que eles estão com medo que as pessoas entendam e depois venham cobrar o erro deles. Essa é a impressão que eu tenho.

Então, além de fazer cumprir os acordos, que têm força de lei, também existe a responsabilidade dos governos comunicarem adequadamente o tema. É muito difícil um ministro do Meio Ambiente, ou um ministro

dessa área, pressionar um presidente para assinar qualquer acordo. Mas as entidades, na sua base, com o corpo técnico, têm o conhecimento, porque trabalham com isso. Então a pressão ao próprio governo é um fator fundamental para que esse sistema avance (ALMEIDA, 2017, entrevista exclusiva).

Pedro Jacobi reconheceu que a comunicação é estratégica, mas também esclareceu que é necessário que se defina que tipo de comunicação é praticado. Segundo ele, o envolvimento dos públicos é essencial, assim como o estabelecimento de metas está diretamente relacionado com o sucesso do trabalho realizado e a ampliação do impacto social e ambiental das organizações do terceiro setor.

Então, comunicação é absolutamente estratégica, mas a questão é que tipo de comunicação, como comunicar. O Greenpeace se mobiliza para se envolver em uma campanha, assim como os Médicos sem Fronteiras se comunicam o tempo inteiro porque precisam das doações para desenvolverem campanhas. Eu, por exemplo, no dia de hoje, apesar de ser do Greenpeace do Brasil, eu recebo o tempo inteiro, todos os dias, mensagens do Greenpeace internacional, e principalmente do Greenpeace americano, para apoiar as iniciativas do Greenpeace dos Estados Unidos preocupadíssimos com a chegada do Donald Trump ao poder. Então, existe um trabalho permanente de comunicação, até exaustivo. Mas esse é um dos grandes desafios e eu acho que, sem dúvida, a comunicação e a capacidade de uma comunicação que te envolva, que te motive a apoiar, e até de indagar. Indagar é mais difícil porque existe um corpo de pessoas envolvidas profissionalmente, antes o Greenpeace dependia mais de voluntários e hoje não é bem uma coisa de voluntários, hoje tem o compromisso com uma gestão que é quase como uma gestão empresarial, porém orientada para uma ação da sociedade. Porque tem metas, tem que cumprir metas. O Greenpeace hoje tem no Brasil 61 mil apoiadores e a meta é, nos próximos dois anos, de chegar a 150 mil. Isso é uma meta empresarial, literalmente uma meta empresarial. E uma meta empresarial porque o Greenpeace no Brasil é um dos ecossistemas mais importantes para a atuação do Greenpeace, mas o Brasil depende ainda bastante, para a realização da sua agenda, de recursos do Greenpeace internacional, mas cada vez menos. Ele já dependeu de 70% a 80%, depois dependeu 50%, hoje depende 30% de recursos internacionais. E a ideia é que ele não tenha mais nenhum tipo de dependência, então isso significa que você tem que ter apoiadores. Como mobilizar esses apoiadores? A partir de telemarketing, a partir de todas formas de comunicação (JACOBI, 2016, entrevista exclusiva).

Já Enrique Leff, ao ser questionado a este respeito, apresentou uma visão mais crítica sobre o tema, indicando que a comunicação muitas vezes simplifica assuntos complexos e não aprofunda o suficiente a discussão. Além disso, Leff mostrou-se mais

favorável a uma comunicação mais dialógica, de via dupla, e menos massiva, até para que haja mais troca de conhecimentos antes da implementação de ações unidirecionais.

Depende do que você quer comunicar. Você pode comunicar distintas visões da questão. Então depende o que comunica e como comunica. É uma questão também difícil, porque se há mais comunicação, dentro dessa comunicação também muitas vezes o que fica dentro das cabeças das pessoas é também uma simplificação da complexidade da problemática. E também se difunde um fluxo muitas vezes mais retórico das questões e não um aprofundamento da argumentação, do pensamento crítico sobre o que está jogando esse processo da globalização econômica e dos aspectos negativos da crise ambiental. E eles são muito complexos, então quando você fala de comunicação, a comunicação geralmente tende a simplificar as coisas, sobretudo em divulgações muito massivas, então precisamos também saber que tipo de comunicação. No caso do terceiro setor, ele pode praticar a comunicação com meios massivos de comunicação, transmitir essas informações assim. Outra coisa muito diferente é falar dos diálogos de saberes, dos diálogos mais estratégicos dos grupos, o que é diferente. Então depende que comunicação estamos pensando (LEFF, 2017, entrevista exclusiva).

Leonardo Boff também optou por uma argumentação mais crítica, lembrou-se de exemplos feitos para atingir justamente o objetivo oposto, de omitir temas urgentes. Boff também declarou que considera o termo sustentável mal utilizado, muitas vezes agregado às estratégias de marketing para ampliar o consumo, e não como um valor integrado às necessidades da natureza.

Grande parte do debate é feito para ocultar a crise ecológica, seja da escassez dos bens e serviços, seja das ameaças que pesam sobre o nosso futuro. O uso do termo “sustentável” geralmente é apenas marketing, sem corresponder à realidade dos produtos. A sustentabilidade tem a função de um novo paradigma. Ela obriga a uma outra relação com a natureza, não mais de exploração, mas de sinergia. Temos que produzir para atender as demandas humanas, mas dentro dos limites impostos pela Terra que é um planeta velho e com bens e serviços escassos. Um planeta finito não suporta um projeto de crescimento infinito. Ele sucumbe à voracidade humana. Ou então o sistema-terra criará uma situação em que fará desaparecer esse câncer maligno, capaz de afetar a totalidade do planeta. O antropoceno parte desta constatação, quer dizer, entramos numa nova era geológica onde o meteoro rasante ameaçador não vem de fora, mas é o próprio ser humano que criou o princípio de autodestruição. Ele pode ser o satã da Terra quando é chamado a ser só seu anjo bom e protetor (BOFF, 2016, entrevista exclusiva).

a necessidade de enxergar um movimento mais expressivo globalmente para analisar esta questão.

Historicamente, não temos mecanismos para avaliar se o terceiro setor tem ganhado força para contribuir para a sustentabilidade. Não temos mecanismos claros de avaliação, fica muito difícil avaliar, mas eu gostaria de ver mais processos de integração e de solidariedade dessa diversidade de movimentos sociais. Não quer dizer que eles não existem, mas eles estão muito desagregados ainda dentro das suas lutas particulares e as pessoas estão muito mais vulneráveis porque cada luta é uma luta mais local, mais particular dentro de condições políticas geralmente muito adversas. Então eu só posso dizer que eu gostaria de ver um processo, um movimento global muito mais amplo do que esse que existe, mas também fica muito difícil porque há diferentes problemáticas locais, diferentes concepções críticas sobre os processos de desenvolvimento, os efeitos negativos sobre o clima, sobre os sistemas e as condições de vida da população (LEFF, 2017, entrevista exclusiva).

Leonardo Boff não respondeu diretamente, mas indicou que esta análise pode ser facilitada pela compreensão deste processo a partir de experiências mais regionais que evidenciem os resultados atingidos.

É possível a sustentabilidade dentro do biorregionalismo. Toma-se a região com seus recursos, sua população, sua cultura e sua tecnologia e aí organizar um modo de produção, distribuição e consumo que seja suportável pelos recursos da região, com a capacidade de ser reproduzir e manter a sustentabilidade. Hoje em muitas partes do mundo se fazem experiências nesta área, onde se pode mostrar que é possível as regiões (geralmente definidas pelas bacias hidrográficas) realizar um desenvolvimento humano sustentável. Aqui as comunidades são importantes até no sentido de impedirem grandes conglomerados de riqueza ou de processos produtivos que desequilibram a região. A solução passa pela articulação de todos no terceiro setor que vão assumindo a hegemonia ideológica e prática para essa forma nova de estar sobre a Terra junto com a comunidade de vida (BOFF, 2016, entrevista exclusiva).

Oded Grajew preferiu se basear em exemplos para avaliar a questão. Além disso, novamente Grajew destacou a necessidade de um trabalho integrado entre as organizações e a sociedade civil em um formato cooperativo para impacto em termos locais, nacionais e globais.

Há muitos exemplos ao longo da história de mobilizações locais e nacionais, como o impeachment do Fernando Collor, as

manifestações no Brasil, os direitos civis nos Estados Unidos. Mas o desafio para a ampliação da mobilização, da pressão, é a sociedade civil conseguir se juntar e atuar em rede. O desafio é a sociedade civil não assumir, nas organizações sociais, a cultura da empresa, que é a cultura da competição. A sociedade civil tem que ter uma cultura da cooperação. Cada organização, individualmente, é muito frágil diante do desafio, mas quando elas se juntam, quando atuam em rede, o impacto é muito maior. Então depende muito da capacidade, da visão e da disponibilidade das lideranças das organizações em não competirem entre si, mas de atuarem conjuntamente em rede cooperando para que o impacto possa ser não só local, não só nacional, não só continental, mas sim global (GRAJEW, 2017, entrevista exclusiva).

Seguindo com Grajew, o sucesso desse trabalho, segundo ele, deve ser oriundo da implementação de políticas públicas e indicadores.

Sobre a necessidade de implementação e controle de políticas públicas, também pode existir a contribuição do terceiro setor nesse sentido. Atualmente, com a maior capacidade de comunicação, o amplo acesso à informação, no caso do Brasil por exemplo tem a Lei de Acesso à Informação, a informação é a ferramenta mais importante nas mãos da sociedade civil. Qualquer ditadura, quando se implementa, a primeira coisa que se faz é cortar a informação porque quer a sociedade longe do controle social. E a informação baseada em indicadores, o que na realidade é a hora da verdade, ela é muito poderosa. Tanto é assim que os governos tentam esconder os indicadores porque o indicador é a hora da verdade. O governo pode dizer que privilegia os pobres, por exemplo, mas quando você analisa os indicadores para checar quanto do orçamento vai para classe rica e quanto do orçamento vai para classe a pobre, aí é a hora da verdade. A verificação do discurso, a hora da verdade do discurso, se ele é verdadeiro ou não, ocorre quando se revelam os indicadores, que é o resultado concreto. Se o governo divulga que está cuidando da saúde da população, e você analisa o indicador e percebe que a mortalidade infantil aumentou, a mortalidade materna aumentou, o tempo de atendimento no posto de saúde aumentou, então não há discurso que resista a isso. O discurso sempre pode ser checado por meio de indicadores (GRAJEW, 2017, entrevista exclusiva).

Denise Hamú lembrou-se de destacar a necessidade de inserir o argumento da urgência nessas ações, até para que as pessoas estejam mais conscientes na necessidade iminente de transformação para a criação de condições favoráveis a uma sociedade mais justa e equilibrada.

Na resposta a seguir, ela fez a analogia de que “estamos querendo ir para a Lua de Fusca” para defender que essa mudança seja mais estrutural e ocorre no

modelo mental (*mindset*) das pessoas. Somente assim, afirma, existe a chance de haver uma mudança de patamar na criação de ações mais efetivas e transformadoras.

Essa questão da urgência também é importante. Eu preciso atuar hoje, não é daqui um mês, eu não posso pensar em fazer alguma coisa daqui trinta anos. Eu tenho que atuar hoje na minha casa, na minha comunidade, e por aí vai. Então, caminhamos muito mesmo, mas agora nós precisamos avançar. Eu uso uma figura que eu cito que diz que a nossa ambição é tão grande, e as necessidades que temos de mudanças, de novos padrões de consumo e produção, de uma economia de baixo carbono, que as mudanças estruturais são muito grandes. Então, eu digo que estamos querendo ir para a Lua de Fusca. Porque nós não mudamos o veículo. Mudamos a ambição, mas continuamos com os mesmos desenhos, o mesmo modelo de gestão, os mesmos lugares, a mesma arquitetura. Agora temos que pensar fora da caixa, precisamos ser inovadores, ousar, arriscar. Temos que mudar o nosso modelo de *mindset*, e isso tudo entra na questão de costumes e valores. Não adianta termos o Acordo de Paris se não mudarmos. Não adianta termos instrumentos legais, obrigações, sobre o que os países e nós dedicamos tanta energia, principalmente as Nações Unidas, se as pessoas que chegam lá para negociar chegam e saem do mesmo jeito. Então temos que atuar nos valores, não vai ser um acordo só. Por isso que eu estou falando que, quando o Donald Trump não vai a um evento desse, acho que temos tantas coisas boas acontecendo lá que eu nem sei se ele vai fazer tanta falta. Os Estados estão comprometidos, as cidades estão comprometidas, as indústrias estão comprometidas, claro que nem todo mundo, mas grande parte. Agora, somos as mesmas pessoas com o nosso modelo mental igual. Temos que fazer mudanças enormes. É nisso que precisamos trabalhar e é por isso que a comunicação é tão importante. Porque não adianta ficarmos só falando entre nós e depois chegarmos à conclusão que nós fracassamos. Não é isso o que nós queremos. Essa é uma mudança de patamar (HAMÚ, 2017, entrevista exclusiva).

Pedro Jacobi preferiu começar com uma visão mais crítica, alinhada com a linha adotada nas publicações e nas respostas apresentadas por Enrique Leff, destacando que o marketing, muitas vezes se sobrepõe, no caso de empresas, ao comprometimento com mudanças estruturais. No entanto, o pesquisador da USP também afirmou que, em termos globais, enxerga uma evolução histórica na atuação das organizações do terceiro setor, o que não ocorre necessariamente no Brasil, onde as iniciativas muitas vezes são intermitentes.

Muitas vezes as ações das empresas são oportunistas, associadas a uma visão de marketing, e menos efetivamente preocupadas em se comprometerem com uma agenda de questionamento mais estrutural, da forma como funciona o sistema produtivo e como funcionam os

governos. Do ponto de vista mais histórico, de uma análise da evolução dessas organizações do terceiro setor no mundo, não vinculadas a empresas, eu acho que você elas vêm crescendo em importância e o poder de atuarem pela sustentabilidade. Agora, no Brasil, por exemplo, o terceiro setor não vinculado às empresas, sofre altos e baixos. Isso é muito claro justamente pela falta de recursos para poderem viabilizar campanhas, então eu acho que o grande problema está justamente na incapacidade de garantir um número maior de apoiadores e doadores. O Greenpeace é isso, é apoiar uma causa. Quando a Natura tem uma atividade, ela tem uma causa, mas é a causa da empresa e de seus acionistas, que é diferente do Greenpeace. Mas eu acho que, agora, estamos vivendo um momento no qual a sobrevivência de muitas organizações está extremamente fragilizada. Eu mesmo participo de uma organização que, de fato, não tem tido condições de sobreviver. É uma pequena organização totalmente autônoma, que tem um histórico, porque começou em 1997, mas que não tem tido condições de sobreviver e, então existe um componente problemático da própria sociedade brasileira que não se envolve muito em causas comunitárias, em causas mais coletivas (JACOBI, 2016, entrevista exclusiva).

Fernando Almeida optou por uma argumentação mais pragmática e voltou a abordar a importância da liderança para que a transformação para a sustentabilidade ocorra, destacando para isso o conceito que criou de estadista corporativo. Além disso, ele apresentou sua visão como membro de entidades internacionais importantes no mundo para esclarecer como analisa a atuação de empresas no setor e os desafios atuais das ONGs para reverter o quadro em que vivemos.

Liderança é tudo. No meu livro “Os desafios da sustentabilidade”, apresento uma expressão que criei: a do estadista corporativo. Seja aonde for, na USP, na Natura, no Ministério do Meio Ambiente, não importa, o ideal é que houvessem milhões de estadistas corporativos liderando processos. O terceiro setor ganha muita importância nessa área de liderança, mas ele atua mais local e, talvez, regionalmente. Nacional e globalmente talvez esteja ainda muito lento. Algumas entidades mundiais, como as preservacionistas, talvez tenham recursos e capacidade de atuar globalmente, mas vou apresentar um dado. Eu fazia um trabalho muito grande junto com o *World Business Council for Sustainable Development*, o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD). Esta é a entidade mundial que congrega todos os CEBDS nacionais e trabalha com produtos, relatórios e ideias fascinantes, porque eles têm muito recurso financeiro. O grupo dos associados dessa entidade tem um PIB só menor que o do Japão. Então eles têm esse poder de transformação caso queiram.

Mas, quando eu conversava, eu observava que, naquele grupo enorme de empresas, mais de 100, apenas 10% realmente estavam liderando aquela entidade. As demais estavam lá porque não queria perder o conhecimento ou queriam estar atentas às novas

informações. As outras associações empresariais, em geral, em vez de serem um vetor de mudança, estão muito mais na defesa. Eu não vou nem citar nenhuma, mas no CEBDS eu tentava fazer completamente diferente. Era um instrumento de pressão e não um instrumento de defesa pura e simplesmente. Óbvio que, em algumas situações, eu as defendia de absurdos do governo, do Congresso, mas, em geral, as entidades são instrumentos de defesa e isso não é o melhor papel.

Acredito também que as ONGs, em geral, têm alguns desafios, porque elas tendem a ser muito mais voltadas para o verde, ligadas à preservação e podem entrar em discussões mais complexas para a sociedade, como o saneamento, por exemplo. O Brasil tem péssimas referências de saneamento, péssimos resultados. Outro tema mais recente, e que envolve a todos, é a segurança. Quem vive no Rio de Janeiro e São Paulo sabe bem o que é isso (ALMEIDA, 2017, entrevista exclusiva).

Denise Hamú abordou a necessidade de reinvenção das próprias organizações do terceiro setor para a continuidade de um plano efetivo. Hamú ainda fez a metáfora de que “somos um Fusca caindo aos pedaços” ao se referir à própria organização e revelou que até o modelo das agências deve ser repensado.

A solução está aí. Agora, isso não é fácil. É fácil pensar e falar, agora, temos que partir para a ação. Nas Nações Unidas, por exemplo, o nosso secretário geral, o português António Guterres, começou, e eu espero que ele continue, um grupo de reforma para pensar as Nações Unidas. Nós não estamos equipados para isso. Nós somos um Fusca caindo aos pedaços. Aí cria-se a Agenda 2030 que é um foguete e nós estamos nos estapeando, porque um entra, o outro sai, e precisamos de continuidade. Então, as próprias agências terão que ser repensadas. Será que elas ainda precisam existir? Será que o modelo agora precisa ter todas essas fragmentações que temos, que um cuida de agricultura, outro de floresta, um de água, outro de mulher, outro de HIV? Será que esse é o recorte? Nós já estamos entrando nessa discussão, vai ser uma guerra, porque você imagina uma mudança de cultura arraigada, uma cultura onde está todo mundo está forjado em cima de tantas nacionalidades, isso é mexer com muita zona de conforto. E sobre a sua pesquisa eu adorei, eu estou falando sério. É importantíssimo o que você está fazendo. Eu espero que seja excelente a sua tese, que ela aponte alguns caminhos. Vou adorar receber a pesquisa concluída (HAMÚ, 2017, entrevista exclusiva).

A nuvem de palavras apresentada na Figura 32 refere-se às respostas apresentadas pelos entrevistados a esta questão e ilustra as expressões mais utilizadas. Percebe-se uma multiplicidade de termos, o que representa a diversidade do conteúdo apresentado, com destaque para cultura, sociedade, sustentabilidade, exemplo, indicadores, mundo, ser, organização e Brasil.

Em termos de recursos e estratégias, não se consegue isso se não houver sensibilização, se não houver uma liderança dentro da premissa do estadista corporativo. Seja aonde for. Acho que pode ser interessante analisar o trabalho da Fundação Avina, que trabalhava exatamente com terceiro setor. Ela não criava líderes, mas mapeava líderes na sociedade nos mais diversos campos e subvencionava projetos a partir de líderes consagrados. Isso está muito dentro da discussão da comunicação estratégica e da sustentabilidade.

A outra questão que pode ser um vetor na criação de mecanismos que gerem resultados concretos na área de sustentabilidade é a relação biunívoca entre sociedade e empresas durante a implantação de uma usina, por exemplo. Eles se tornam mais sensíveis a uma série de pleitos da sociedade, como, por exemplo, demandas ligadas à saúde e necessidades na educação. Em projetos assim, há exemplos de reconstituição de patrimônio de casas e apoio às pessoas em regiões mais desassistidas de saneamento. Esse é o momento em que se sai do plano teórico e se consegue beneficiar um grupo de pessoas e, também, o próprio sistema ambiental (ALMEIDA, 2017, entrevista exclusiva).

Oded Grajew complementou as atribuições da comunicação a partir de um olhar mais específico da mobilização de pessoas, mas, também, voltou a insistir na temática das políticas públicas, apresentando que esse fator é determinante para qualquer transformação social.

São importantes as manifestações que possam sensibilizar ou constranger os governos, mas também as iniciativas de mobilização. Tudo isso está ligado à comunicação, porque são ações que têm que estar conectadas com a comunicação, que têm que ter visibilidade, porque com a comunicação se ganha e se amplia o alcance. Assim, se produzem os resultados, mas a comunicação tem que ser uma comunicação conectada e relacionada com fatos concretos.

Só para fazer um parêntese, qualquer transformação na sociedade, para o bem ou para o mau, ela se faz por meio de políticas públicas. Isso precisa ficar bem claro. Não é um projeto aqui e outro lá que vai mudar a educação, a saúde, a relação com o meio ambiente as políticas energéticas, as políticas sociais. O que tem poder de transformação pela escala são as políticas públicas. Isso precisa ficar bem claro. Os projetos localizados são bons porque produzem referências, mas o impacto realmente vai ser atingido no momento em que isso ganha escala por meio de políticas públicas. Então, a grande pressão, do meu ponto de vista, deve ser sobre os governos, porque as mudanças vêm com políticas públicas. As empresas já sabem disso e elas aprenderam a usar as políticas públicas a favor delas para que as ações tenham realmente impacto. E aí são várias as estratégias de levantamento de dados, de apurar informações, cobrar promessas, alertar o eleitor, participar das políticas públicas, se envolver com questões de sustentabilidade, participar da vida pública do país, se

filiar a partidos, se candidatar, estar ativo nas políticas públicas de dentro e de fora (GRAJEW, 2017, entrevista exclusiva).

Enrique Leff também aproveitou a ocasião para reforçar o potencial da comunicação, deixando claro, porém, a relevância do que considera um diálogo de saberes, alinhado com uma comunicação mais horizontal e dialógica, que de fato apure as demandas locais e regionais para gerar transformação.

O diálogo de saberes entre distintos grupos sociais, que fazem refletir e argumentar, dentro da sua visão de mundo, dentro de suas problemáticas ecológicas, existenciais e particulares. E com isso abrir, dentro dessa perspectiva de autoridade os diferentes modos de pensar a questão da sustentabilidade e gerar assim sinergia dentro desse jogo de diferenças (LEFF, 2017, entrevista exclusiva).

Denise Hamú revelou a necessidade de mais acompanhamento de iniciativas tecnológicas, conduzidas pelas novas gerações. Para ela, os jovens também precisam estar envolvidos e engajados a partir de uma linguagem própria direcionada para mudar o modelo mental das pessoas.

Acredito que já falei dos principais. Essa questão de refletir o modelo de governança, de gestão, arquitetura, acho que é por aí. Acho ainda, por exemplo, que precisamos refletir sobre essa questão das *startups*. Nós precisamos falar a linguagem dos jovens, não podemos nos distanciar deles e não colocar apenas aquele discurso de que estamos preservando hoje para as gerações futuras. Não! Eu estou fazendo isso para que eu possa respirar melhor hoje. Nós ficamos delegando para o outro e é como se tivessem que nos agradecer daqui algumas décadas. Nós temos que fazer isso para nós. Enquanto nós não nos conscientizarmos muito disso, vai ser difícil. Então é um novo *mindset*. É por aí mesmo. E a comunicação, como eu disse, ela é fundamental (HAMÚ, 2017, entrevista exclusiva).

Para Fernando Almeida, o fundamental nessa discussão é a clareza a respeito do senso de urgência pelo qual a sociedade está passando. Ele citou pesquisas que revelam a gravidade da atual situação socioambiental e a necessidade, cada vez mais real, de uma mudança drástica nos padrões de consumo. Para Almeida, existem sinais preocupantes e, por outro lado, uma clara ausência de verdadeiros líderes que engajem as pessoas a respeito da sustentabilidade.

Agora, não acho que o senso de urgência tenha perpassado a sociedade. Passa longe disso. Nós não estamos evoluindo de forma

absolutamente tranquila e garantida nesse tema da sobrevivência. No livro “Os desafios da sustentabilidade”, estão algumas tabelas na página 20 do trabalho mais importante que eu participei na minha vida, chamado “*Millennium ecosystem assessment*”, ou “Avaliação ecossistêmica do milênio”. A USP participou também. Eu era diretor desse projeto mundial da ONU que reuniu acadêmicos do mundo inteiro para avaliar as condições dos ecossistemas no mundo. Essa tabela é uma referência direta que mostra que a pesca, por exemplo, está condenada a desaparecer possivelmente nos próximos 30 ou 40 anos. Os alimentos silvestres estão decaindo. Combustível de madeira está decaindo. Ou seja, a virada do milênio já foi há algum tempo e realmente não acredito que houve uma mudança nesse cenário claramente apresentado.

Se nós à época tivéssemos o padrão de terrorismo internacional e o padrão de violência nacional atual, nem sei como essa tabela seria colocada, porque essas são duas novas variáveis que, decididamente, só trazem complicação.

Então, ainda tratando de comunicação, não vejo um Nelson Mandela da sustentabilidade nem um Martin Luther King da mudança do clima. Não vejo qualquer grande líder que esteja puxando a sustentabilidade, essa visão da sobrevivência, ou mesmo alguns dos temas, como biodiversidade, por exemplo. Como sustentabilidade tem uma dimensão muito política, eu vejo alguns sinais extremamente preocupantes. Quando existe de um lado do planeta o Donald Trump que se elege do jeito que se elegeu, que fica sozinho no G20 e, mesmo assim, descarta considerações sobre a mudança do clima, e o Vladimir Putin do outro lado do mundo, que nem comenta o assunto, nós estamos em uma situação bem complexa, muito difícil. Mas, eu sou um otimista. Se não fosse, não estaria aqui conversando com você (ALMEIDA, 2017, entrevista exclusiva).

Denise Hamú enxerga essa questão a partir da necessidade de uma visão mais integrada, que de fato resolva os problemas atuais de desenvolvimento com a implementação de soluções mais equilibradas e favoráveis aos atores envolvidos.

A Agenda 2030 é um documento muito inspirador, são tantas as metas, mas também é importante a parte filosófica porque está ali o que a gente precisa. Claro que a gente precisa endereçar os problemas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, a gente vê a questão do enfoque mais integrado com o meio ambiente, a geração de emprego e renda, a erradicação da pobreza e toda essa parte social que é fundamental para nós. Isso tudo nós precisamos endereçar. E acredito que o que nós precisamos é colocar esses pilares de forma complementar. Voltando ao início da minha fala, não adianta nós só preservarmos uma nascente, temos que preservar quem mora lá, quem vai receber a água, então temos que ver que trabalhamos em um sistema vivo, orgânico, com pessoas interagindo com os recursos naturais e por aí vai. O que precisamos é conseguir ter um pouco mais dessa visão mais integrada. E enxergar que uma ação tem consequência na outra (HAMÚ, 2017, entrevista exclusiva).

Oded Grajew reforçou a importância que credita à comunicação, que seja, na opinião dele, qualificada, com credibilidade e construída a partir de indicadores. O presidente emérito do Instituto Ethos e presidente do Conselho da Oxfam Brasil também destacou conceitos complementares, como políticas públicas, cultura e efeitos.

O alvo são as políticas públicas e a comunicação é fundamental porque é ela que forma a cultura, mobiliza as ações e exerce a pressão. E a comunicação é uma ferramenta, tanto que o Donald Trump, por exemplo, usa bastante a comunicação porque sabe que o poder dele depende disso. Então, pensar na comunicação sob todas as suas formas é fundamental para quem quer defender uma causa, porque na realidade o terceiro setor é formado por pessoas e organizações que defendem causas. Isso depende de se ter adesão dos outros, formar uma cultura e produzir efeitos. Assim, tem que ser uma comunicação qualificada, baseada em indicadores, dados e informações detalhadas. Não pode ser uma comunicação sem credibilidade ou muito superficial (GRAJEW, 2017, entrevista exclusiva).

O pesquisador Pedro Jacobi preferiu analisar a contribuição da educomunicação, com indicação das suas vertentes. Ele destacou ainda ser favorável a diversas iniciativas, que sejam complementares e ampliem o trabalho, bem como ações mais participativas, envolventes e direcionadas para as novas gerações.

A educomunicação é uma forma de se adaptar. Na verdade, não é que seja algo tão diferente. Eu acompanho os trabalhos de educomunicação há mais de vinte anos. Não é que isso seja tão diferente, só que é uma forma mais focada em uma atuação educativa, com foco educativo, no sentido de ser essencialmente baseado em práticas educativas. Eu, por exemplo, trabalho muito com a visão de aprendizagem social. Nós fizemos uma publicação na forma de um manual, intitulada 'Temas atuais em mudanças climáticas'. Esta publicação é um material pedagógico, disponível digitalmente para professores e alunos trabalharem com os temas atuais de mudanças climáticas, conceitos elaborados por professores da USP. Nós reeditamos o material dentro de uma perspectiva educativa. Então, tudo isso são formas de trabalhar com a educomunicação. Essa é uma maneira talvez mais estática por ser um manual, mas aí vai depender muito da dinâmica de como trabalhar. Eu estou totalmente aberto para isso. Para mim, a principal questão é que a educomunicação, assim como outras iniciativas, não tem a receita pronta. Para mim esse é o ponto fundamental. Eu tenho essa visão das coisas. O que eu quero dizer é que ninguém está inventando a roda, mas eu acho que a importância da educomunicação está em sair um pouco do lugar de que, digamos, muitas vezes as iniciativas vêm com receitas prontas e

que o trabalho das empresas já vem com uma ajuda muito fechada para responder aos interesses das empresas. Nesse sentido, eu acho que é importante todo tipo de iniciativa, mas tem que ampliar muito mais o trabalho com fóruns, com dinâmicas cada vez mais participativas, envolventes, e obviamente buscando uma forma de se comunicar com as gerações mais novas que, hoje, estão todas associadas a iniciativas digitais (JACOBI, 2016, entrevista exclusiva).

Finalmente, Enrique Leff destacou o imediatismo do senso de urgência mandatário para gerar uma mudança estrutural na sociedade atual, a ponto de considerar que todos os recursos são necessários para despertar a consciência das pessoas. Leff ainda defendeu a necessidade de integração da comunicação com a educação na escola e nos ambientes familiares e uma revolução que permita a sobrevivência da espécie humana.

O problema ecológico é tão grave que devemos usar todos os recursos e meios para despertar a consciência da gravidade da situação em que nos encontramos. Isso vai desde a educação na família. A escola deve incorporar a ética da convivência, do cuidado, e da sinergia com a natureza. Fundamental é mudar a mente e o coração. A mente: possuir outra visão do universo e da Terra, esta não como um baú de recursos infindáveis, mas como um super ente vivo que deve ser cuidado. Um coração: não basta a razão científico-analítica. Precisamos da razão sensível e cordial que nos anime a defender a vida e a ter compaixão por todos os seres que sofrem e principalmente nos leva a respeitar a cada ser porque possui um valor intrínseco, independentemente do uso humano que fazemos dele. Sem essa revolução da mente e do coração dificilmente superaremos o atual drama que pode se transformar numa tragédia. Temos que mudar e habitar de forma diferente a casa comum se quisermos sobreviver e continuar nosso ensaio civilizatório. Caso contrário chegou o tempo da tribulação da desolação, falando em termos bíblicos, quer dizer, chegou o fim de nossa espécie humana (BOFF, 2016, entrevista exclusiva).

A nuvem de palavras da Figura 33 representa, de forma visual, as palavras mais utilizadas pelos entrevistados para responder a esta questão. Observa-se a citação de diferentes termos que foram poucos utilizados, como impacto, educação, cultura, saúde e ambiente. Por outro lado, os termos sociedade, educomunicação, políticas públicas, empresas e ser foram os mais utilizados. Além disso, a sustentabilidade também mereceu destaque e o conceito de comunicação visivelmente foi o mais utilizado pelos entrevistados.

Figura 33: Nuvem de palavras sobre recursos para uma nova consciência social

Fonte: Ulsen (2018)

7.3 Conclusões

Todas as respostas foram fundamentais para compreender como a sustentabilidade tem sido vista pelos especialistas da área e como a comunicação organizacional está integrada às experiências do terceiro setor. A experiência comprovada na área de cada um deles foi fundamental para compreender o objeto de pesquisa e desenhar um modelo mais efetivo de comunicação focada no desenvolvimento sustentável.

Com relação à questão apresentada aos entrevistados a respeito de qual é o papel dos governos e dos grupos intergovernamentais para o cumprimento dos acordos firmados em conferências sobre o clima no âmbito internacional, o objetivo foi compreender o alcance dessas organizações em políticas públicas de desenvolvimento nacional sustentável. Os entrevistados concordaram que se trata de uma responsabilidade inerente aos governos pois, se assinaram os acordos, devem cumprir, embora há necessidade de que eles avancem e, muitas vezes, esbarrem em campos ambíguos de interpretação sobre a relevância que se dá aos acordos pelo governo em questão.

Evidenciou-se que existe uma escala de cumprimento dos acordos e que este elemento está também associado à liderança exercida por cada um dos governos e seus representantes no país em que atuam e na região geográfica de sua influência. Sem dúvida, trata-se de um tema complexo e muitas vezes a sociedade civil tem dificuldades de compreender o seu conteúdo, o que reforça a necessidade de organizações do terceiro setor fortes que atuem com uma comunicação mais fluida para transmitir este conteúdo da forma mais simples possível.

Cabe destacar que esta articulação é necessária para a implementação de políticas públicas de transformação da sociedade e que, embora sujeitas às influências e pressões de grandes corporações globais, é responsabilidade dos governos na medida que assinam acordos e participam deste tipo de iniciativa global para criar condições de crescimento sustentável.

Os entrevistados também foram questionados a respeito de como as organizações do terceiro setor podem contribuir para reduzir impactos socioambientais e diminuir os problemas de preservação do planeta, questão formulada para ajudar a delinear a atuação do terceiro setor para disseminar práticas sustentáveis. Necessariamente a sociedade civil precisa atuar exercendo pressão e o terceiro setor nesse sentido é essencial para se contrapor às lógicas corporativistas e governamentais, o que ocorre geralmente por meio de mobilização social e pode ser aperfeiçoado com maior integração entre todos os atores sociais envolvidos.

Quando é fiador de credibilidade para opinar sobre temas de interesse coletivos, o terceiro setor contribui para a criação e a construção de espaços de cidadania, fomentando condições para que a sociedade civil organizada tenha maior poder de atuação e seja protagonista no desenvolvimento de ações mais coletivas e menos individualistas. A respeito de como a comunicação organizacional tem contribuído para incentivar o debate sobre sustentabilidade e sensibilizar as pessoas para criarem ambientes mais sustentáveis, tema da terceira pergunta, a comunicação deve ser mais estratégica e operada dentro da gestão organizacional, trabalhando a favor de causas com uma linguagem assertiva e que sensibilize e engaje novos públicos.

Para tanto é imprescindível que haja um discurso claro e uma fundamentação técnica que embase os argumentos, sendo efetiva para engajar os públicos e incentivar a operacionalização de trabalhos coletivos e avaliando constantemente se

os resultados atingidos são suficientes. Outros elementos também podem ser complementares nesse sentido, como por exemplo a inovação da comunicação em novos formatos e a utilização de exemplos inspiradores de práticas de sucesso já desenvolvidas em outras iniciativas. Comprovação prática do discurso praticado e mecanismos de transparência também dão visibilidade e controle a respeito dos impactos gerados.

Na sequência também foi considerado avaliar qual é a importância do terceiro setor para liderar pessoas e organizar movimentos para promover a melhoria da sustentabilidade em termos locais regionais nacionais e globais, tema da quarta questão. Diante do cenário de pós-modernidade em que há desagregação das organizações e impactos diretos em transformações de âmbito local, o trabalho integrado entre organizações e sociedade civil pode realmente contribuir para o desenvolvimento de ações mais sustentáveis.

Nesse sentido é oportuno que se aproveite o momento de maior acesso das pessoas a temas socioambientais, sendo necessário importante também considerar a necessidade de contextualização histórica a respeito da evolução dessa situação. Uma reinvenção organizacional nos modelos pensados e implementados também pode ser decisiva, principalmente se associada à implementação de políticas públicas e indicadores de resultados claros, transparentes e constantemente atualizados.

Finalmente, a liderança no terceiro setor para engajar as pessoas pode passar por uma escala que, de alguma forma, avalie a adesão dessas mensagens ao cotidiano de cada um, sendo desta forma importante considerar e prever qual é o impacto esperado das mensagens de sustentabilidade. Isso deve ocorrer sobretudo em um momento de dispersão da atenção coletiva e excesso de canais e informações, com necessidade de mudança de atitudes e comportamentos, mas, sobretudo, de reinvenção do modelo mental do ser humano.

Partindo para a última questão, é evidente que, além de comunicação, existem outras iniciativas e recursos potencialmente estratégicos para ampliar o debate sobre sustentabilidade e contribuir para uma nova consciência social a respeito do tema. A liderança é uma variável essencial nesse processo, pois agrega poder de mobilizar pessoas e facilitar a implementação de políticas públicas. Claro que é necessária uma reflexão a respeito de qual tipo de liderança é adequado para cada situação, ainda assim propõe-se que a comunicação praticada por essas pessoas seja a mais

Considerações finais

A retrospectiva histórica revela a importância crescente da comunicação organizacional. Nas estruturas mais contemporâneas, a tendência é que a participação das equipes de comunicação seja incentivada com cada vez mais elementos para se tornarem mais produtivas, valorizando a criatividade, desenvolvendo novos recursos e tornando as ações mais ágeis e bem fundamentadas.

A contribuição da comunicação nas organizações também está em participar de situações complexas, já que um bom planejamento da área pode estabelecer relacionamentos entre todos os públicos estratégicos para as organizações, favorecendo a ampliação do diálogo e a criação de canais e meios de comunicação.

É possível ampliar os efeitos da comunicação para a sustentabilidade com métodos, técnicas, linguagens e discursos que podem ser utilizados para esta finalidade. Há uma multiplicidade de públicos e percepções em constante transformação. Nesta pesquisa, a proposta foi compreender os ideais da sustentabilidade e sugerir uma atuação prática das organizações para um mundo mais justo e equilibrado.

Contribuir para que as pessoas acreditem mais no desenvolvimento social somente é possível se as iniciativas do terceiro setor forem planejadas, pois muitos resultados somente serão conseguidos se a discussão for fundamentada em um trabalho responsável de elaboração de materiais e conteúdos bem embasados, formatados em produtos acessíveis aos públicos, criados com uma linguagem que gere significado às pessoas envolvidas.

Nessa perspectiva, esta tese teve como objetivo pesquisar e analisar como a comunicação organizacional é desenvolvida no terceiro setor e quais seriam os impactos das ações dessas organizações direcionadas à sustentabilidade para o benefício da sociedade. E, de forma complementar, os objetivos específicos foram analisar as práticas de comunicação e sustentabilidade adotadas pelas organizações no terceiro setor; verificar se a comunicação no terceiro setor tem contribuído para aumentar a consciência sobre a importância da sustentabilidade; buscar aportes teóricos para uma base conceitual da comunicação para a sustentabilidade e fundamentos para ampliar a sustentação da conceituação desse processo; apurar a

incorporação do conceito de sustentabilidade nas organizações pesquisadas e contribuir para gerar mais consciência social com uma comunicação estratégica.

Esta perspectiva está justificada na proposta de desenvolver pesquisas sobre comunicação em uma perspectiva transformadora, com o resgate da função social da área. Além disso, outra justificativa foi a necessidade de pesquisas que estabelecessem convergências entre comunicação e sustentabilidade para ampliar a qualidade de vida das pessoas e preservar a natureza. Acredita-se que uma formatação planejada da comunicação produz um discurso mais assertivo e a ampliação dos impactos com o devido mapeamento dos públicos e a análise dos indicadores de resultados.

Sendo assim, os procedimentos metodológicos envolveram processos científicos que fundamentaram o percurso da pesquisa com diferentes métodos de coletas de dados em realidades distintas. O trabalho teve início com a pesquisa quantitativa e a aplicação de um questionário disponibilizado para todas as organizações do terceiro setor que atuam com sustentabilidade no Brasil cadastradas em dois bancos de dados. Para complementar a pesquisa quantitativa, a pesquisa qualitativa foi realizada por meio de entrevistas em profundidade com especialistas e gestores de organizações de referência envolvidos diretamente com a temática.

Com relação às hipóteses, elas foram comprovadas ou refutadas, de modo integral ou parcial, conforme detalhado a seguir nas respostas a cada uma das questões de pesquisa. Ainda assim, é possível adiantar que a primeira hipótese foi confirmada, atestando que a comunicação organizacional é estratégica para fomentar o desenvolvimento de práticas sustentáveis na sociedade. Com recursos disponíveis, os comunicadores são essenciais para implementar práticas de gestão que engajem os públicos a favor de causas e envolvam da sociedade em ações de transformação socioambiental.

Em decorrência dessa consideração, a segunda hipótese, que indicava se a comunicação organizacional reúne técnicas para engajar públicos em ações sociais e ambientais, também foi comprovada. Assim, a proposta é compreender a comunicação para a sustentabilidade no terceiro a partir de um processo que transita por diferentes elementos, como níveis, abordagem, transdisciplinaridade, liderança, códigos, meios, linguagem, sentidos, frequência cerebral, públicos de interesse, repertório, perfil do gestor, prazo, escala de mudança, recursos envolvidos, percurso,

abrangência e frequência. É necessário, também, um gestor que opere uma boa curadoria do conteúdo para oferecê-lo de modo customizado de forma que tenha significado aos públicos.

A terceira hipótese indicada que as organizações do terceiro setor desenvolvem ações de comunicação mais direcionadas para a divulgação das suas atividades e pouco para o desenvolvimento da sustentabilidade, tendo sido parcialmente comprovada e parcialmente refutada. Nesse caso, a pesquisa identificou uma realidade do terceiro setor que evidenciou a necessidade de evolução das estruturas organizacionais. Apesar de ter avançado no Brasil, o terceiro setor precisa ser mais profissionalizado e não tem, na maior parte das iniciativas, os investimentos necessários para contratar equipes qualificadas. Além disso, a pesquisa também identificou pouca fundamentação científica nas experiências relatadas de comunicação.

Partindo para a quarta hipótese, de que o terceiro setor reúne organizações que possuem recursos limitados e uma estrutura pouco desenvolvida de comunicação, esta foi comprovada com algumas observações. Existem organizações de grande porte com equipes mais profissionalizadas que costumam inspirar outras iniciativas envolvidas na disseminação de experiências de transformação. Porém, a pesquisa concluiu que elas convivem com desafios diários, como a recorrente comprovação da relevância da área e a necessidade de atualização decorrente do surgimento de novos formatos de interação com os públicos. A pesquisa comprovou ainda que a ampla predominância é de estruturas pequenas, sendo que mais da metade delas têm até vinte funcionários, colaboradores ou voluntários e quase metade das organizações não têm uma área específica dedicada à comunicação.

As bases conceituais desta pesquisa foram definidas a partir de uma base teórica de pesquisadores que transitam nos eixos temáticos da comunicação organizacional, da sustentabilidade e do terceiro setor. Neste caso, sobre comunicação organizacional foi apresentado um retrato panorâmico sobre a área fundamentado nos estudos de Margarida M. Krohling Kunsch, Gaudêncio Torquato, Wilson da Costa Bueno, Rudimar Baldissera e Cicilia M. Krohling Peruzzo.

A respeito da sustentabilidade, evidenciou-se uma ampla pluralidade conceitual e diversas vertentes de compreensão relacionadas ao tema, tendo sido utilizados, para esta pesquisa, estudiosos brasileiros e estrangeiros que compreendem a

interface necessária estabelecida com a comunicação e o terceiro setor. Neste caso, a base teórica foi fundamentada em Fernando Almeida, Leonardo Boff, Moacir Gadotti, John Elkington, Ignacy Sachs e Enrique Leff.

Seguindo a questão da base teórica, no terceiro setor foram identificados avanços importantes de pesquisas nos últimos anos, sendo que os autores indicados a seguir embasaram o referencial teórico desta pesquisa. É o caso de Rosa Maria Fischer, Simone de Castro Tavares Coelho, Andrés Pablo Falconer, Rubem César Fernandes, Lester M. Salamon, Helmut K. Anheier, Antônio Carlos Carneiro de Albuquerque, Maria Izilda Santos de Matos, Maiso Dias Alves Júnior, Débora Nacif de Carvalho e Oded Grajew.

Partindo agora para as questões de pesquisa, cada uma delas será respondida com base no trabalho realizado. Com relação à primeira questão de pesquisa, que indagava se a comunicação organizacional pode ser estratégica para fomentar o desenvolvimento de práticas sustentáveis na sociedade, é evidente que sim. Porém, desde que tenha recursos disponíveis para isso, conforme defendido nesta tese, como elementos estruturais, financeiros, profissionais, tecnológicos, humanos e comunicacionais.

Uma equipe altamente profissional e qualificada só consegue ser estruturada a partir de recursos corretamente destinados, sendo as condições financeiras associadas ao engajamento da equipe como um elemento essencial, embora não tire o mérito e a relevância de contribuições voluntárias. Claro que, em situações com escassez de recursos, a dificuldade é maior e a criatividade precisa agir. Ainda assim, é essencial que essa atuação seja feita da forma mais eficaz possível, maximizando os elementos disponíveis, ainda que restritos.

Sendo assim, a comunicação organizacional tem o poder de incentivar o debate sobre sustentabilidade e sensibilizar as pessoas para criarem ambientes mais sustentáveis, sendo mais estratégica quando inserida dentro da gestão e atuando com uma linguagem assertiva que engaje novos parceiros. É essencial que haja um discurso claro e uma fundamentação técnica que embase os argumentos.

Nesse movimento, existem elementos que podem atuar de modo complementar, como a inovação da comunicação em novos formatos e a utilização de exemplos que sejam motivo de inspiração com práticas de sucesso já implementadas. A comprovação prática do discurso praticado e a aplicação de mecanismos de

transparência são importantes para gerar visibilidade a respeito dos resultados gerados.

Sobre a segunda questão de pesquisa, que indagava se as organizações do terceiro setor desenvolvem ações de comunicação muito mais de divulgação do que de promoção da sustentabilidade, existe uma necessidade claramente identificada de evolução dessas estruturas para a consecução das metas organizacionais. Embora tenha avançado bastante no Brasil, o terceiro setor ainda precisa de mais profissionalização e carece de investimentos que contribuam para a contratação de equipes dedicadas exclusivamente às suas ações. Além disso, foi identificada pouca fundamentação científica nas experiências relatadas de comunicação no terceiro setor.

Ainda assim, foi avaliado qual é a importância do terceiro setor para liderar pessoas e organizar movimentos para promover a sustentabilidade. No contexto de pós-modernidade, com a desagregação das organizações, o trabalho aderente à sociedade civil pode realmente contribuir para o desenvolvimento de ações mais sustentáveis. Assim, é oportuno aproveitar a possibilidade de maior acesso das pessoas às discussões socioambientais para estimular uma reinvenção organizacional nos modelos de gestão. A liderança no terceiro setor para engajar as pessoas pode também ser analisada a partir de uma escala que considere a adesão das mensagens, sendo necessário considerar seus impactos previstos.

Partindo para a terceira questão de pesquisa, que indagava se o terceiro setor possui uma estrutura limitada de comunicação para a sustentabilidade, existem as organizações de grande porte com equipes bem estruturadas que desempenham um trabalho mais profissional e costumam ser motivo de inspiração para a disseminação de experiências bem-sucedidas. Ainda assim, a pesquisa identificou que elas também convivem com desafios diários para a execução dos trabalhos, como a constante comprovação da relevância da área e uma necessidade frequente de reconfiguração do posicionamento em decorrência da evolução tecnológica e dos novos formatos de interação com os públicos de interesse.

Além disso, a pesquisa comprovou que, em termos do tamanho das organizações do terceiro setor que atuam com foco em sustentabilidade, a ampla predominância é de estruturas pequenas, já que 61,5% delas têm até 20 funcionários, colaboradores e/ou voluntários. Mais especificamente sobre a estrutura da

comunicação, 41,3% delas não têm uma área específica da área, reforçando que grande parte delas é de pequeno porte e ainda precisa profissionalizar mais as atividades. A respeito do valor investido em comunicação no último ano, 33% delas investiram até R\$ 30 mil.

A quarta questão de pesquisa estava relacionada às razões pelas quais a comunicação deve ser envolvida para desenvolver ações direcionadas para práticas sustentáveis. De acordo com os resultados da pesquisa realizada, a discussão desta temática é relevante para as organizações, mas também interessa à sociedade civil por envolver diretamente temas de interesse público. A reflexão sobre como criar condições mais equilibradas de desenvolvimento será cada vez mais necessária se for considerada a degradação causada pelo ser humano no meio ambiente.

Quando atua de forma articulada, a sociedade civil tem o poder de operar exercendo pressão, sendo o terceiro setor essencial para se contrapor às lógicas corporativistas e governamentais com mobilização social e maior integração entre todos os atores sociais envolvidos. Além disso, o terceiro setor, pelo respaldo civil que tem, pode atuar como um fiador de credibilidade para analisar temas de interesse coletivos, contribuindo para a criação e a manutenção de espaços de cidadania, incentivando a sociedade civil a ter maior poder e ser protagonista no desenvolvimento de ações menos individualistas.

Evoluindo o raciocínio, há também benefícios na integração entre comunicação e a sustentabilidade, sobretudo quando existe participação dessas áreas nas instâncias de tomada de decisão das organizações e quando ela está associada à implementação de um plano prático de ação. Essas áreas são necessariamente identificadas, principalmente no terceiro setor, e disponíveis para serem articuladas com outras instâncias organizacionais importantes.

Nesse sentido, um dos grandes desafios é superar a superficialidade na discussão dos temas e promover a abertura para a ampliação do embasamento técnico com profissionais da área de comunicação como um respaldo complementar para a obtenção de sucesso nas atividades implementadas. A comunicação deve estar a serviço da transparência para tornar as ações mais públicas e valorizar os resultados positivos. Ainda, destaca-se que há a necessidade de melhorias na curadoria de conteúdo com foco na priorização da visibilidade nos impactos gerados pela comunicação.

Finalmente, a aplicação do questionário com as organizações que atuam em todo o território nacional também revelou que 44% delas têm como principal definição de sustentabilidade a visão de John Elkington. Embora seja bastante atual, o embasamento de sustentabilidade nos pilares econômico, social e ambiental já não responde mais aos novos desafios contemporâneos.

A quinta questão de pesquisa foi criada para responder como direcionar a comunicação para o engajamento do público em ações sustentáveis. A partir disso, é necessário destacar que a pesquisa quantitativa revelou que o envolvimento da comunicação nos processos de tomada de decisão ocorre em 30,7% dos casos, seguida de 27,1% que o fazem com frequência intermediária. A respeito dos desafios da comunicação, 43,1% das organizações indicaram a manutenção do público informado e engajado.

Além disso, dentre as atividades desenvolvidas pela área de comunicação das organizações consultadas, o gerenciamento de mídias sociais foi o mais escolhido, com 63,8% das respostas. A utilização de redes sociais também ficou evidente na pergunta que tratava sobre o principal recurso de comunicação, com 75,2% das respostas, demonstrando a consolidação dessa opção para essas organizações.

A esse respeito cabe refletir que o direcionamento da comunicação para o engajamento do público, embora deva utilizar os recursos das novas mídias, precisa ampliar seu foco de atuação e envolver outros recursos mais estratégicos, como a própria gestão da comunicação integrada e a produção de conteúdos institucionais.

A pesquisa também questionou quais são os públicos estratégicos, revelando que o vínculo delas com as comunidades locais é marcante pois correspondeu a 75,7% das respostas, o que é positivo na medida em que associa essas ações com o desenvolvimento da cidadania e a conscientização dos públicos envolvidos. Mantendo ainda o foco no processo da comunicação para a sustentabilidade, uma profunda reflexão sobre as variáveis apresentadas nesta pesquisa é determinante para gerar clareza a este processo, sendo que o mapeamento delas contribui para o ganho de maior assertividade na comunicação.

A sexta questão de pesquisa indagava quem é o profissional responsável por desenvolver ações e campanhas de comunicação para práticas sustentáveis, temática associada à necessidade de ampliar a profissionalização das equipes e às conclusões da dissertação de mestrado defendida por este autor. Ter, nesses casos, um gestor

de comunicação é essencial, pois ele é o profissional responsável por discernir o conteúdo para a sustentabilidade e oferecê-lo de modo customizado a fim de ter significado aos públicos. Como responsável pelo significado das informações transmitidas, ele consegue motivar os públicos de interesse das organizações a se engajarem nesta situação de modo que tenham significado e representem uma mudança.

É importante que esse gestor tenha um perfil adequado para compreender e divulgar uma visão conectada dos ideais da sustentabilidade, mas que também saiba construir um planejamento efetivo de comunicação operacionalizado em ações práticas. Desse modo, a sugestão é que o perfil do gestor de comunicação para a sustentabilidade nas organizações contemple formação, compreensão das tendências contemporâneas e mercadológicas, definição das atribuições, compreensão das competências que deve ter, habilidades esperadas, perspectiva de atuação e valores como elemento constituinte do caráter desse profissional.

Além disso, o perfil também envolve a compreensão do posicionamento que este profissional deve ter a clareza dos desafios envolvidos com sua atuação profissional. A difusão da sustentabilidade, portanto, torna-se potencializada e produz mais resultados quando integrada a um trabalho de comunicação com um gestor de comunicação competente e ciente do perfil que ele tem e dos resultados que ele pode gerar para a sociedade.

Partindo para sétima questão de pesquisa, que indagava quais recursos profissionais devem ser utilizados para desenvolver as ações de comunicação para a sustentabilidade, é evidente que, além da comunicação, existem outras áreas potencialmente estratégicas para ampliar o debate sobre sustentabilidade e contribuir para uma nova consciência social sobre o tema.

A liderança, por exemplo, é uma variável essencial, pois tem o poder de mobilizar pessoas e facilitar a implementação de políticas públicas. No caso mais específico da comunicação para a sustentabilidade, é necessário que haja uma reflexão sobre qual é o tipo de liderança mais adequado. A comunicação praticada por essas pessoas deve ser horizontal e dialógica, considerando que, atuando em prol da sustentabilidade, essa liderança deve ter uma atuação comunitária que envolva os atores e implemente soluções coletivas.

Além disso, em uma perspectiva transdisciplinar, ações fundamentadas nas relações públicas comunitárias, na comunicação organizacional, na educomunicação e nos estudos de cultura também podem contribuir. Ainda, acompanhar iniciativas tecnológicas é essencial para criar novos formatos que aproximem as novas gerações.

Finalmente, a oitava questão de pesquisa indagava quais benefícios sociais e ambientais as ações de comunicação e sustentabilidade podem gerar para a sociedade e como mensurar os resultados. A apuração feita revela que o cenário é complexo e deve ser visto a partir da evolução da própria comunicação no sentido de criação constante e cada vez mais frequente de múltiplas mídias. Elementos complementares também foram evidenciados, como a diversidade dos públicos envolvidos nas mensagens direcionadas, a segmentação dos conteúdos e o aumento das possibilidades de interatividade entre indivíduos e organizações.

Essas questões levam ao entendimento de que a comunicação também vivencia uma dificuldade cotidiana nas organizações de apurar a qualidade na recepção desse conteúdo pelas pessoas. O comunicador que atua no terceiro setor com foco em sustentabilidade vive dilemas profissionais, pois precisa buscar objetividade, planejamento e foco, porém, em muitas situações, se depara com estruturas e recursos escassos ou insuficientes para a operacionalização do trabalho.

Sobre os potenciais e os limites da para ampliar a consciência das pessoas a respeito dos atuais problemas socioambientais, a comunicação, embora estratégica, não resolve todos os problemas, sendo necessário que atue de forma integrada com outras áreas. Uma possibilidade aventada é que a implementação de inovações com a operacionalização de novos formatos e modelos diferentes de transmissão de mensagens para tornar as ações organizacionais mais públicas com conteúdos segmentados aos diferentes públicos.

Outra possibilidade é o alinhamento da comunicação com temas de apelo nacional para que os potenciais sejam ampliados ou, por outro lado, assuntos presentes na grande mídia ou muito próximos da realidade local das pessoas envolvidas também têm maior chance de serem melhor recebidos. O potencial é maior quando há credibilidade da organização e na mensagem direcionada, o que também está relacionado com o desenvolvimento de campanhas seletivas, com discurso claro sobre temas realmente importantes à sociedade.

A respeito dos métodos de avaliação da comunicação no terceiro setor em ações de sustentabilidade, há dificuldades ainda nesse processo. O questionário aplicado nessa pesquisa revelou 50% das respostas indicando que isso ocorre a partir da repercussão das ações nas redes sociais. Em seguida, a melhoria da imagem da organização foi selecionada em 49,1% dos casos.

Permanece o desafio de incorporar um novo olhar sobre as ações desenvolvidas de forma alinhada com a necessidade crescente de compreensão a respeito dos retornos de investimentos na área. Há diferentes formas de mensuração, sendo necessária a incorporação de indicadores de desempenho específicos da área passíveis de compartilhamento e de compreensão por profissionais que atuam em outras áreas.

O alcance do público e a qualidade das metas atingidas são também fontes para possíveis indicadores. Ainda assim, em termos de aderência das mensagens e incorporação do seu conteúdo em processos de mudança de atitude e comportamento, permanece uma margem intangível dificilmente mensurada, o que reforça a necessidade de constante desenvolvimento científico.

Partindo agora para as recomendações decorrentes da pesquisa para que o processo de comunicação para a sustentabilidade em organizações do terceiro setor seja mais efetivo, a primeira questão a ser considerada é que haja maior clareza quanto aos objetivos estratégicos da organização. Quanto mais evoluído estiver esse aspecto, melhor será a gestão da organização e mais engajado o público interno estará nas causas defendidas. Essa sugestão decorre do fato de muitas organizações do terceiro setor brasileiras, apesar dos avanços observados, ainda precisarem de uma atuação mais profissional.

Um novo papel tem sido exigido das organizações em termos de responsabilidade socioambiental, mas também em termos de gestão. A temática da sustentabilidade cresce de importância e o seu debate se intensifica em todo o mundo, sendo que os impactos da ação humana sobre o planeta exigem uma nova organização do modo de viver, consumir e produzir. Para atrair investimentos e profissionais qualificados, é necessário desenvolver um novo perfil organizacional, com mais transparência e divulgação das demonstrações de desempenho.

Outra recomendação importante está relacionada à definição de objetivos e metas da área de comunicação. Somente com essa delimitação, o gestor da área e

os demais profissionais envolvidos terão um direcionamento de quais caminhos seguir e para onde direcionar o foco de atuação. A ausência de clareza sobre objetivos e metas é um dos principais fatores que estimula a permanência de organizações com pouco impacto social e ambiental.

Seguindo com a discussão, outro elemento importante nesse processo é investir em alianças institucionais com parceiros e na convergência da comunicação com outras áreas para a mobilização de recursos e o engajamento das pessoas. Redes de relacionamento têm sido criadas em torno de projetos variados para dinamizar as possibilidades de comunicação, sobretudo para a articulação de movimentos sociais, organizações do terceiro setor e entidades de desenvolvimento socioambiental. Dessa forma, muitos avanços têm sido conquistados para garantir legitimidade, resolver problemas financeiros, incentivar ações mais organizadas, aumentar o poder de influência, rever a estrutura organizacional e democratizar a gestão e compartilhar as boas práticas.

Outra recomendação é a atenção à necessidade de recursos para a consecução das metas organizacionais, conforme discutido extensamente nessa tese. É a utilização eficiente de todos os recursos disponíveis que criará as condições necessárias para a realização de um trabalho efetivo. Além do elemento financeiro, são as pessoas que criam as melhores e as piores práticas, então a vontade do ser humano é essencial para obter avanços.

Seguindo com essa discussão, a inovação dos processos e a disponibilidade para mudanças também é uma recomendação essencial, já que, no ritmo atual de mudanças sem precedentes, em que a Internet se torna mais acessível e inclusiva em nível global, as possibilidades de colaborações maciças entre as pessoas estão evidenciadas. Mecanismos de inovação, sejam eles planejados ou feitos com rupturas, estão associados com a expectativa de um novo mundo em que a sustentabilidade é imprescindível para reduzir as desigualdades com as quais convivemos.

Recomenda-se também que a gestão da comunicação seja executada de forma mais estratégica, científica e profissional. Planejamento é essencial, transparência é importante e foco em ações de fato relevantes é necessário. A sugestão é a de uma atuação que promova o engajamento dos públicos e a participação da sociedade civil com o uso de métodos e técnicas de comunicação e assertividade na linguagem. Para

as pessoas que não aderiram à causa debatida, sugere-se um discurso de sensibilização e engajamento; para aqueles que já são convertidos à causa, a sugestão é de transparência; para as pessoas que já participam do movimento e demais apoiadores, recomenda-se prestação de contas das atividades realizadas.

Assim, a comunicação organizacional, quando é estratégica, agrega valor às organizações e pode contribuir para pautar políticas que considerem os interesses da sociedade. Em se tratando de comunicação para a sustentabilidade, subentende-se também a aplicação das relações públicas comunitárias, com uma atuação interativa em que o profissional atue como um articulador das demandas e aplicador de técnicas profissionais. Repensar a comunicação nesse processo transformador é um desafio, mas, somente assim, será possível implementar as mudanças necessárias.

Outro elemento essencial é a clareza das possibilidades envolvidas nesse processo, sendo que as variáveis indicadas nesta tese foram organizadas da forma mais didática possível para esclarecer que a comunicação, quando compreendida a partir de um fluxo, sofre interferências e sendo que, quando se trata de comunicação para a sustentabilidade, as especificidades aumentam, tornando-se ainda mais complexas com o envolvimento das organizações do terceiro setor.

Deste modo, a comunicação para a sustentabilidade em organizações do terceiro setor deve ser compreendida a partir dos seguintes elementos: níveis; abordagem; transdisciplinaridade; liderança; códigos; meios, canais e formatos; linguagem; sentidos; frequência cerebral; públicos de interesse; repertório; perfil do gestor; prazo; escala de mudança; recursos envolvidos; percurso; abrangência; e frequência.

O respaldo científico também é importante e deve ser considerado como recomendação. Toda ação de comunicação, ou de qualquer outra área do conhecimento, fundamentada em pesquisas científicas, tem uma garantia inerente de que tenha mais sucesso. A ciência de qualidade atende justamente às expectativas de pesquisadores e profissionais que desejam inovar processos com base em experiências previamente testadas a partir de uma metodologia que seja idônea e confiável. Na fundamentação da sustentabilidade, o embasamento técnico também gera credibilidade. Utilizar a ciência é uma forma inteligente de atuar, sobretudo se a causa for de interesse coletivo, como é o caso das organizações que operam com sustentabilidade no terceiro setor.

Recomenda-se também que haja uma especial atenção aos desafios que se impõem à comunicação, à sustentabilidade e ao terceiro setor. Eles são relevantes pois colocam aos profissionais a necessidade constante de atualização e a oportunidade de produzir uma comunicação mais sofisticada. Entre os desafios mais marcantes no momento estão a profissionalização da comunicação, a customização dos conteúdos, a humanização dos ambientes de trabalho, a mensuração dos resultados gerados e a transformação da sociedade.

Considerando que as mensagens de comunicação para a sustentabilidade geram efeitos nos públicos envolvidos com o tema, compreender a escala de mudança pretendida também é essencial. Nesta pesquisa, chegou-se a uma sugestão que pode ser útil para ser aplicada em situações práticas criadas pelas organizações do terceiro setor, com as seguintes etapas envolvidas: antipatia, apatia, empatia, simpatia, engajamento, atitude, comportamento, advocacia, conduta, mentalidade e existência.

Recomendação complementar é o foco em resultados. Essa é uma das capacidades mais importantes que um profissional de comunicação deve ter pois ela está associada à capacidade de se alcançar as metas definidas, com menor gasto de tempo. A pessoa focada nos resultados, sejam eles quais forem, reconhece seus objetivos e mobiliza todos os recursos necessários. Mesmo que seja necessário rever os métodos usados, e definir novas estratégias, sempre que um planejamento é elaborado, é necessário que haja disciplina e determinação para seguir adiante, mesmo com os obstáculos encontrados no caminho.

Seguindo com a discussão, sugere-se a criação de indicadores de desempenho, com uma gestão que faça o monitoramento da evolução dos resultados da organização e sirva como referência para os processos de tomada de decisão e a atualização das estratégias de melhoria. Esses indicadores ainda precisam ser aperfeiçoados, principalmente no terceiro setor, mas são essenciais para ações de comunicação mais transparentes que demonstrem como as organizações têm atuado para estimular a adesão de novos apoiadores.

Encerrando com as recomendações, todas as ações de comunicação para a sustentabilidade no terceiro setor podem ser fundamentadas na compreensão e na aplicação da cidadania. Quando a exercemos, ampliamos a percepção do mundo e a responsabilidade transformadora que temos. O cidadão é aquele que se identifica com

determinado território e os costumes ali praticados, usufruindo dos seus direitos e cumprindo com seus deveres.

Lembremos que existe um modelo predominante que determina que nossas experiências são criadas de fora para dentro, com circunstâncias que influenciam nosso humor e nosso destino. No entanto, uma outra abordagem defende que não importa muito o que ocorre conosco, mas como reagimos às situações. Outra perspectiva, mais moderna e arrojada, entende que o externo importa, mas a única maneira de viver em um ambiente melhor é construindo a nossa própria realidade.

Nesse sentido, apenas a transformação mental poderá libertar o ser humano e alterar o destino que a sociedade tem imposto ao mundo. Como o caminho até o sucesso não costuma ser fácil, temos que atravessar os obstáculos e vivenciar situações que nos colocarão à prova. É necessário que haja um motivo especial para vencer. Este motivo precisa ser forte, fonte inesgotável de energia, pois somente assim manteremos o foco na direção correta e não desistiremos dos nossos sonhos.

Afinal, quem somos nós? Adultos ávidos para sobreviver e cumprir metas? Adolescentes irascíveis querendo mudar o mundo? Crianças cheias de sonhos a realizar? Somos tudo isso, e muito mais, neste planeta único chamado Terra.

Referências

- AGAMBEN, G. **O que é o contemporâneo e outros ensaios**. Chapecó, SC: Argos, 2009.
- ALBUQUERQUE, A. C. C. **Terceiro setor**: história e gestão de organizações. São Paulo: Summus Editorial, 2006.
- ALMEIDA, F. **Os desafios da sustentabilidade**: uma ruptura urgente. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ALVES JUNIOR, M. D. **Sustentabilidade na gestão de organizações do terceiro setor**: um estudo dos Empreendimentos Sociais apoiados pela Ashoka. 2008. 242 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2008.
- BALDISSERA, R. **Estratégia, comunicação e relações públicas**. Disponível em: <<http://www.sinprorp.org.br/clipping/2007/estrategia.pdf>>. Acesso em 5 jul. 2017.
- BALDISSERA, R. A comunicação (re) tecendo a cultura sustentabilidade em sociedades complexas. In: KUNSCH, M. M. K.; OLIVEIRA I. L. (Orgs.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009a. p. 33-55.
- BALDISSERA, R. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009b. v.1. p. 135-164.
- BAPTISTA, D. M. T. O debate sobre o uso de técnicas qualitativas e quantitativas de pesquisa. In: MARTINELLE, M. L. (Org.). **Pesquisa qualitativa**: um instigante desafio. Série Núcleo de Pesquisa 1, NEPI/PUC-SP. São Paulo: Veras, 2013.
- BATEY, M. **O significado da marca**: como as marcas ganham vida na mente dos consumidores. Rio de Janeiro: Best Business, 2010.
- BIZELLI, J. L. O acesso à banda larga e a sustentabilidade da sociedade digital. In: MELO, J. M.; GONÇALVES, E.; BIZELLI, J. L. (Orgs.). **Comunicação para o desenvolvimento**: pensamento e ação. Araraquara: Cultura Acadêmica, 2012. p. 182-183.
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 1994.
- BOURDIEU, P. O campo científico. In: **Pierre Bourdieu**. São Paulo: Ática, 1983, p. 122 a 155.

BOFF, L. Sustentabilidade: tentativa de definição. **Leonardoboff.com**, 15 jan. 2012. Disponível em: <<http://leonardoboff.wordpress.com/2012/01/15/sustentabilidade-tentativa-de-definicao/>>. Acesso em: 10 jan. 2017.

BOFF, L. **Sustentabilidade - o que é - o que não é**. Petrópolis: Vozes, 2013.

BUENO, W. C. Comunicação e sustentabilidade: fontes e recursos. In: BUENO, W. C. (Org.). **Comunicação empresarial e sustentabilidade**. Barueri, SP: Manole, 2015.

BUENO, W. C. (Org.). **Comunicação empresarial e sustentabilidade**. Barueri, SP: Manole, 2015.

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

CANASSA, D. Capacidade de diálogo, paciência e abertura ao novo. In: VOLTOLINI, R. (Org.). **Líderes sustentáveis com a mão na massa: o que aprender com a experiência dos principais executivos de sustentabilidade do Brasil**. São Paulo: Ideia Sustentável, 2014.

CAROPRESO, P. Comunicação da sustentabilidade. **Ideia sustentável**, 16 jun. 2011. Disponível em: <<http://www.ideiasustentavel.com.br/comunicacao-da-sustentabilidade/>>. Acesso em 10 ago. 2013.

CARVALHO, D. N. **Gestão e sustentabilidade: um estudo multicasos em ONGs ambientalistas em Minas Gerais**. 2006. 157f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais: Belo Horizonte, 2006.

CASIMIRO, A. C. Q.; FREITAS, L. S. Modelos de gestão em Organizações não governamentais: da gestão original à gestão estratégica. In: V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGET, 2008, Resende. **Anais...** Resende: SEGET, 2008.

CASSELL, C.; SYMON, G. **Qualitative methods in organizational research**. London: Sage Publications, 1994.

CASTELLS, M. **A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 2 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CENDALES, L.; MARIÑO, G. **Educação não formal e educação popular: para uma pedagogia do diálogo cultural**. São Paulo: Edições Loyola. 2006.

COELHO, S. C. T. **Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2000.

CORTELLA, M. S. **Qual é a tua obra?** Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. Petropolis, RJ: Vozes, 2007.

CURY, V. B. Comunicação para o desenvolvimento organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional estratégica:** aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016. p. 202-203.

DIEHL, A. A. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas:** métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: BARROS, A.; DUARTE J. (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** São Paulo: Atlas, 2011. p. 62-83.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca.** São Paulo: Makron, 2001.

ESCUDERO, R. C. **Movimentos sociais, comunidade e cidadania.** In: KUNSCH, M. M. K.; KUNSCH, W. L. (Org). Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialogada e transformadora. São Paulo: Summus Editorial, 2007.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor:** um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. São Paulo: Centro de Estudos em Administração do Terceiro setor, 1999.

FALCONER, A. P.; FISCHER, R. M. **Desafios da parceria governo terceiro setor.** Escola de Serviço Social da UFRJ, 1998.

FERNANDES, R. C. **Elos de uma cidadania planetária.** São Paulo, Brasil, 1995. Disponível em <http://www.anpocs.org.br/portal/publicacoes/rbcs_00_28/rbcs28_02.htm>. Acesso em 15 jan. 2017.

FISCHER, R. M. **O desafio da colaboração:** práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Gente, 2002.

FURHAM, A. **Linguagem corporal no trabalho.** São Paulo: Coleção Você S/A, 2001.

GADOTTI, M. **Educar para a sustentabilidade:** uma contribuição à década da educação para o desenvolvimento sustentável. 2ª ed. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2012.

GARBIN, S. M. **Inteligência colaborativa:** para fazer acontecer um mundo mais colaborativo e em harmonia. Brasília: Thesaurus, 2011.

GONÇALVES, E. M. O conhecimento científico e o exercício da cidadania. In: MELO, J. M.; GONÇALVES, E.; BIZELLI, J. L. (Orgs.). **Comunicação para o desenvolvimento:** pensamento e ação. Araraquara: FCL-UNESP Laboratório Editorial; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2012. p. 115-121.

GRAJEW, O. **A responsabilidade social na construção de um país justo e sustentável**. Entrevista concedida a Pedro Ulsen. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/1094/804>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

GUIA de comunicação e sustentabilidade. São Paulo: Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), 2010.

GUTTILLA, R. Comunicação e desenvolvimento sustentável. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação empresarial: estratégias de organizações vencedoras**. São Paulo: Aberje Editorial, 2005, v.1. p. 137-141.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Renovação da estratégia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**, 19 ed., São Paulo: Loyola, 2010.

HASWANI, M. F. Responsabilidade social: das organizações às instituições. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016.

HAWKENS, P.; LOVINS, A. e LOVINS, H. **Natural Capitalism: creating the next industrial revolution**. Little Brown, USA, 1999. Disponível em: <<http://www.natcap.org/>>. Acesso em: 15 nov. 2015.

HYMANN, H. **Planejamento e análise da pesquisa: princípios, casos e processos**. Rio de Janeiro: Lidor, 1967.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **Gestão Estratégica para a Sustentabilidade**. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em 10 set. 2013.

KUNSCH, M. M. K. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual**. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v8i2p35-61>>. Acesso em: 10 dez. 2016.

KUNSCH, M. M. K.; SILVA, I. M.; ULSEN, P. A comunicação das organizações para a sustentabilidade. In: XXXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2014, Foz do Iguaçu (PR). **Anais...** Foz do Iguaçu: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2014, p. 1-15. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2014/resumos/R9-2229-4.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2016.

KUNSCH, M. M. K. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. 2010. p. 41-60.

KUNSCH, M. M. K. A comunicação para a sustentabilidade das organizações na sociedade global. In: KUNSCH, M. M. K.; OLIVEIRA, I. L. (Orgs.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. 2009a. p. 57-81.

KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, v. 1, 2009b.

KUNSCH, M. M. K. Planejamento estratégico de comunicação. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009c, p. 107-123.

KUNSCH, M. M. K. Dimensões e perspectivas das relações públicas comunitárias. In: KUNSCH, M. M. K.; KUNSCH, W. L. (Org.). **Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialogada e transformadora**. São Paulo: Summus, 2007b, p. 165-180.

KUNSCH, M. M. K. Perspectivas e desafios para as profissões de comunicação no terceiro milênio. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.) **Ensino de comunicação: qualidade na formação acadêmico-profissional**. São Paulo: ECA-USP e Intercom, 2007a, p. 87-101.

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

LEFF, E. **Ecologia, capital e cultura**. São Paulo: Vozes, 2009.

LINDSTROM, M. **Brand sense**: Segredos sensoriais por trás das coisas que compramos. Porto Alegre: Bookman, 2011.

LIU, A. M. M. **The framework underpinning conflicting keys in sustainability: harmony-intransit**. Property Management, v. 24, 2006. p. 219-231.

LOPES, M. I. V. **Pesquisa em comunicação**. São Paulo: Edições Loyola, 2012.

LOPES, V. S. C. Avaliação e mensuração em relações públicas e em comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional estratégica**: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016. p.340.

MARTÍN-BARBERO, J. **Dos meios às mediações**. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 2003.

MATOS, M. I. S. **Terceiro setor e gênero**: trajetórias e perspectivas. São Paulo: Cultura Acadêmica: Instituto Presbiteriano Mackenzie, 2005.

MATTELART, A.; MATTELART, M. **História das teorias da comunicação**. 15ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 2012.

MELO, J. M. Entre o pensamento e a ação: comunicação para o desenvolvimento. In: MELO, J. M.; GONÇALVES, E.; BIZELLI, J. L. (Orgs.). **Comunicação para o desenvolvimento**: pensamento e ação. Araraquara: FCL-UNESP Laboratório Editorial; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2012. p. 9-11.

MORIN, E. **A cabeça bem-feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 3ª ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.

NEILL, M. **A revolução do pensamento**: a única coisa que você precisa saber para mudar sua vida. 1ª ed. Rio de Janeiro: Agir, 2014.

NESHEIM, J. L. **Diferencial competitivo**: o segredo para alcançar melhores resultados e vencer a concorrência. Rio de Janeiro: Best Seller, 2007.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa**: características, usos e possibilidades. Cadernos de Pesquisas em Administração, v. 1, n.3, 2º sem., 1996.

NOVELLI, A. L. R. Pesquisa de opinião. In: BARROS, A.; DUARTE, J. (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 164-179.

OLIVEIRA, M. D. O protagonismo dos cidadãos e de suas organizações: um fenômeno recente, massivo e global. **Rede de informações para o terceiro setor**. 17 ago. 2001. Disponível em: <http://idac.rits.org.br/prtag/idac_ptrotag_1.html>. Acesso em: 10 jan. 2016.

PARAVENTI, A. C. Ética, compliance e o papel da comunicação. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional estratégica**: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016, p. 115-136.

PERUZZO, C. M. K. Observação participante e pesquisa ação. In: BARROS, A.; DUARTE J. (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2011. p. 125-145.

PERUZZO, C. M. K. Comunicação comunitária e educação para a cidadania. **Revista PCLA – Pensamento Comunicacional Latino Americano**. São Bernardo do Campo: Cátedra Unesco Umesp, v.4, n.1, p.1-9, 2002. Disponível em: <www.metodista.br/unesco/pcla>.

PIRIE, M. **Como vencer todas as argumentações**: usando e abusando da lógica. 2ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 2013.

POPPER, K. **A lógica da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Cultrix, 1972.

PRADO, E. Desde o começo, movida a causas. In: VOLTOLINI, R. (Org.). **Líderes sustentáveis com a mão na massa**: o que aprender com a experiência dos principais executivos de sustentabilidade do Brasil. 1ª ed. São Paulo: Ideia Sustentável, 2014. p. 20-27.

REDONDO, J. Resiliência para transformar a cultura de um grupo tradicional. In: VOLTOLINI, R. (Org.). **Líderes sustentáveis com a mão na massa**: o que aprender com a experiência dos principais executivos de sustentabilidade do Brasil. 1ª ed. São Paulo: Ideia Sustentável, 2014. p. 84-93.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

SACHS, I.; VIEIRA, P. F. (Org.). **Rumos à ecossocioeconomia**: teoria e prática do desenvolvimento. São Paulo: Cortez, 2007.

SACHS, I. **Desenvolvimento incluyente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. **Defining the nonprofit sector**: A crossnational analysis. Manchester: Manchester University Press, 1997.

SCHARMER, O.; KAUFER, K. **Liderar a partir do futuro que emerge**: a evolução do sistema econômico egocêntrico para o ecocêntrico. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

SCHARMER, O. Entrevista especial. **Ideia sustentável**, 18 jul. 2013. Disponível em: < <http://www.ideiasustentavel.com.br/entrevista-especial-otto-scharmer/>>. Acesso em 20 dez. 2016.

SCHERER-WARREN, I. **Redes de movimentos sociais**. 3 ed. São Paulo: Loyola, 2005.

SCHIAVONI, J. L. Comunicação corporativa: profissão do futuro. (2007). In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Ensino de comunicação**: qualidade na formação acadêmico-profissional. São Paulo: ECA-USP e Intercom, 2007, p. 113-123.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4ª. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SOTO, J. Construindo no dia a dia a visão de ser líder global em química sustentável. In: VOLTOLINI, R. (Org.). **Líderes sustentáveis com a mão na massa**: o que aprender com a experiência dos principais executivos de sustentabilidade do Brasil. 1ª ed. São Paulo: Ideia Sustentável, 2014. p. 48-57.

SOUZA, J. E. O. **O gerente comunicador**: um guia prático da comunicação gerencial. São Paulo: Aberje Editorial, 2010.

STEINBERG, H.; HALLQVIST, B.; RODRIGUEZ, F.; DALE, G.; MONFORTE, J.; FALDINI, R. **A dimensão humana da governança corporativa**: pessoas criam as melhores e as piores práticas. São Paulo: Editora Gente, 2003.

STUMPF, I. R. Pesquisa bibliográfica. In: BARROS, A.; DUARTE J. (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2011. p. 51-61.

TENÓRIO, F. G. (Org.). **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

TESCH, R. **Qualitative research**: analysis types and software tools. Basingstoke: The Falmer Press, 1990.

THOMPSON, J. B. **Ideologia e cultura moderna**: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. Petrópolis: Vozes, 1995.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. 2ª ed. revista e ampliada. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

TORQUATO, G. Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos, v.1. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 7-28.

TOLSTÓI, L. **O que é arte?** A polêmica visão do autor de Guerra e Paz. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 2016.

TRIGUEIRO, A. **Mundo sustentável**: abrindo espaço na mídia para um planeta em transformação. São Paulo: Globo, 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

ULSEN, P. **O perfil do gestor de comunicação**: como gerar impacto e promover a sustentabilidade. Jundiaí: Paco Editorial, 2017.

ULSEN, P. Comunicação para a sustentabilidade: variáveis, percepção e recepção. In: XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2016, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, 2016, p. 1-15. Disponível em: <<http://portalintercom.org.br/anais/nacional2016/resumos/R11-2867-1.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

ULSEN, P.; KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional e sustentabilidade: convergência e perfil profissional. In: II Congresso Mundial de Comunicação Ibero-americana, 2014, Braga, Portugal. **Livro de Atas**. Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (Universidade do Minho), 2014, p. 3529-3539. Disponível

em: <www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs_ebooks/article/view/1983/1905>. Acesso em: 5 jan. 2017.

ULSEN, P.; SMITH, V. P. B.; FERNANDES, B. R. Comunicação integrada na era digital: convergência, atuação profissional e novos desafios. In: Pens@com Brasil. 2014, São Paulo. **Fórum Unesco**. Tendências do Pensamento Comunicacional, 2014. Disponível em: <<http://www2.metodista.br/unesco/pensacom2014/arquivos/>>. ISSN/ISBN: 1806-3500. Acesso em: 15 jun. 2017.

ULSEN, P.; FERNANDES, B. R.; SMITH, V. P. B. Comunicação por um licenciamento ambiental sustentável. In: Pens@com Brasil, 2014, São Paulo. **Fórum Unesco**. Tendências do Pensamento Comunicacional, 2014. Disponível em: <<http://www2.metodista.br/unesco/pensacom2014/arquivos/>>. ISSN/ISBN: 1806-3500. Acesso em: 10 jun. 2017.

ULSEN, P. **O perfil do gestor de comunicação para a sustentabilidade nas organizações**. 289f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012.

WEIL, P.; TOMPAKOW, R. **O corpo fala**: a linguagem silenciosa da comunicação não verbal. 2013.

WHITNEY, D. **Liderança apreciativa**: concentre-se no que funciona para impulsionar um desempenho vencedor e construir uma empresa próspera. São Paulo: Alta Books, 2011.

YANAZE, M. H.; FREIRE, O.; SENISE, D. **Retorno dos investimentos em comunicação**: avaliação e mensuração. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

Entrevistas com gestores de comunicação

BALAZINA, A. Comunicação para a sustentabilidade em organizações do terceiro setor [2 fev. 2017]. Entrevista exclusiva concedida a Pedro Ulsen.

BIANCO, M. Comunicação para a sustentabilidade em organizações do terceiro setor [24 mar. 2017]. Entrevista exclusiva concedida a Pedro Ulsen.

GUIMARÃES, R. P. Comunicação para a sustentabilidade em organizações do terceiro setor [30 jan. 2017]. Entrevista exclusiva concedida a Pedro Ulsen.

MORAES, M. Comunicação para a sustentabilidade em organizações do terceiro setor [20 set. 2017]. Entrevista exclusiva concedida a Pedro Ulsen.

ROMANO, R. Comunicação para a sustentabilidade em organizações do terceiro setor [22 mai. 2017]. Entrevista exclusiva concedida a Pedro Ulsen.

WEIS, B. Comunicação para a sustentabilidade em organizações do terceiro setor [23 mai. 2017]. Entrevista exclusiva concedida a Pedro Ulsen.

Entrevistas com especialistas em sustentabilidade

ALMEIDA, F. Comunicação para a sustentabilidade em organizações do terceiro setor [10 jul. 2017]. Entrevista exclusiva concedida a Pedro Ulsen.

BOFF, L. Comunicação para a sustentabilidade em organizações do terceiro setor [20 dez. 2016]. Entrevista exclusiva concedida a Pedro Ulsen.

GRAJEW, O. Comunicação para a sustentabilidade em organizações do terceiro setor [28 jun. 2017]. Entrevista exclusiva concedida a Pedro Ulsen.

HAMÚ, D. Comunicação para a sustentabilidade em organizações do terceiro setor [13 jul. 2017]. Entrevista exclusiva concedida a Pedro Ulsen.

JACOBI, P. Comunicação para a sustentabilidade em organizações do terceiro setor [9 dez. 2016]. Entrevista exclusiva concedida a Pedro Ulsen.

LEFF, E. Comunicação para a sustentabilidade em organizações do terceiro setor [1 jun. 2017]. Entrevista exclusiva concedida a Pedro Ulsen.

Sumário de apêndices

Apêndice 1. Questionário enviado para organizações do terceiro setor	309
Apêndice 2. Organizações da Abong acionadas na pesquisa	317
Agricultura	317
Assistência social	317
Economia solidária	318
Meio ambiente	319
Trabalho e renda	320
Apêndice 3. Organizações do site ONGs Brasil acionadas na pesquisa	323
Associações de crédito e poupança	323
Controle e diminuição de danos ambientais	326
Ecoeficiência	335
Educação ambiental	340
Desenvolvimento econômico	361
Desenvolvimento e apoio rural e agrícola	373
Preservação e proteção da vida selvagem	381
Produção ecosustentável	386
Proteção e conservação do patrimônio natural	394
Apêndice 4. Nomes das organizações participantes	405
Apêndice 5. Endereços das organizações participantes	411
Apêndice 6. Nomes dos respondentes das organizações participantes	417
Apêndice 7. E-mails das organizações participantes	423
Apêndice 8. Telefones das organizações participantes	429
Apêndice 9. Entrevistas com gestores de comunicação	435
Afra Balazina (SOS Mata Atlântica)	437
Bruno Weis (Instituto Socioambiental)	441
Mariana Moraes (Gife)	447
Mauricio Bianco (Conservação Internacional)	457
Rejane Romano (Instituto Ethos)	463
Renato de Paiva Guimarães (Greenpeace)	465
Apêndice 10. Entrevistas com especialistas em sustentabilidade	469
Denise Hamú (ONU)	471
Enrique Leff	475
Fernando Almeida	479
Leonardo Boff	487
Oded Grajew (Instituto Ethos e Oxfam Brasil)	491
Pedro Jacobi (USP)	497

Apêndice 1. Questionário enviado para organizações do terceiro setor

Parte I – Identificação

1. Nome da organização
2. Unidade Federativa
 - Acre (AC)
 - Alagoas (AL)
 - Amapá (AP)
 - Amazonas (AM)
 - Bahia (BA)
 - Ceará (CE)
 - Distrito Federal (DF)
 - Espírito Santo (ES)
 - Goiás (GO)
 - Maranhão (MA)
 - Mato Grosso (MT)
 - Mato Grosso do Sul (MS)
 - Minas Gerais (MG)
 - Pará (PA)
 - Paraíba (PB)
 - Paraná (PR)
 - Pernambuco (PE)
 - Piauí (PI)
 - Rio de Janeiro (RJ)
 - Rio Grande do Norte (RN)
 - Rio Grande do Sul (RS)
 - Rondônia (RO)
 - Roraima (RR)
 - Santa Catarina (SC)
 - São Paulo (SP)
 - Sergipe (SE)
 - Tocantins (TO)
3. Endereço completo
4. Ano de criação
5. Nome do responsável pelas informações
6. E-mail do responsável pelas informações
7. Telefone do responsável pelas informações
8. Cargo do responsável pelas informações
 - Presidente/Vice-Presidente
 - Diretor
 - Gerente
 - Assessor/Consultor
 - Coordenador/Supervisor

- Analista
 - Trainee
 - Estagiário
 - Outro
9. Escolaridade do responsável pelas informações
- Doutorado (completo ou em andamento)
 - Mestrado (completo ou em andamento)
 - Especialização (completa ou em andamento)
 - Graduação (completa ou em andamento)
 - Ensino Médio (completo ou em andamento)
10. Principal área de formação do responsável pelas informações
- Administração
 - Agronomia
 - Ciências Biológicas
 - Ciências Sociais
 - Comunicação Social / Jornalismo
 - Comunicação Social / Publicidade e Propaganda
 - Comunicação Social / Relações Públicas
 - Economia
 - Engenharia
 - Marketing
 - Saúde
 - Outra (especifique)
11. Principal foco de atuação da organização
- Agricultura
 - Conservação do meio ambiente
 - Controle e diminuição de danos ambientais
 - Desenvolvimento ambiental
 - Desenvolvimento econômico
 - Desenvolvimento social
 - Desenvolvimento rural
 - Comércio local
 - Economia solidária
 - Educação ambiental
 - Inclusão social
 - Meio ambiente
 - Orçamento público
 - Participação popular
 - Preservação da natureza
 - Trabalho e renda
12. Faturamento anual em 2016 (resposta não obrigatória)
- Até R\$ 50 mil
 - De R\$ 50 mil a R\$ 100 mil
 - De R\$ 100 mil a R\$ 150 mil
 - De R\$ 150 mil a R\$ 250 mil
 - De R\$ 250 mil a R\$ 400 mil
 - De R\$ 400 mil a R\$ 700 mil

De R\$ 700 mil a R\$ 1 milhão

Mais de R\$ 1 milhão

13. Quantidade de funcionários, colaboradores e voluntários da organização

Até 20

De 21 a 50

De 51 a 100

De 101 a 150

De 151 a 200

De 201 a 400

Mais de 400

Parte II – Composição

14. Na sua organização, as iniciativas de sustentabilidade são lideradas por qual área?

Conselho de Administração

Presidência

Vice-presidência

Diretoria

Comunicação

Financeiro

Marketing

Jurídico

Outra (especifique)

15. Para a sua organização, qual é a melhor definição de sustentabilidade?

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

"Para a implantação do projeto do ecodesenvolvimento são necessárias reflexões acerca do atual modelo de produção, que gasta mais energia para produzir determinados alimentos em relação à energia resultante no final do processo, e aos efeitos residuais no ambiente. Imaginação, vontade política, o [...] reaparelhamento da economia com tecnologias poupadoras de recursos ou a promoção de sistemas que exigem tempo e investimentos consideráveis também são requisitos"

"A efetivação de um modelo de desenvolvimento ecotecnológico, bem como de uma racionalidade ambiental que o fundamente, deve fazer parte de um projeto histórico mais amplo, conduzido pela sociedade civil, através da conscientização, reivindicação e atuação dos movimentos sociais, sejam de caráter ambiental, étnico, cultural, 'consumerista' ou simplesmente cívico"

"As megamudanças nos ecossistemas que são a base da nossa sobrevivência estão induzindo crescentes alterações no comportamento de diversos atores no setor público, no setor privado e na sociedade civil. Aumentaram a regulamentação por parte dos governos e a pressão exercida sobre as empresas pelos grupos de interesse, sejam eles acionistas, organizações não governamentais ou clientes. A tendência é que esse quadro se torne cada vez mais complexo, à medida que os diversos grupos de interesse vão aferindo a gravidade da situação"

"Sustentabilidade é toda ação destinada a manter as condições energéticas, informacionais, físico-químicas que sustentam todos os seres, especialmente a Terra viva, a comunidade de vida e a vida humana, visando a sua continuidade e ainda a atender as necessidades da geração presente e das futuras de tal forma que o capital natural seja mantido e enriquecido em sua capacidade de regeneração, reprodução, e coevolução"

"Satisfazer plenamente as necessidades de forma a preservar as condições para que as gerações futuras também o façam. As atividades processadas por agrupamentos humanos não podem interferir prejudicialmente nos ciclos de renovação da natureza e nem destruir esses recursos de forma a privar as gerações futuras de sua assistência"

"Consequência de um complexo padrão de organização que apresenta cinco características básicas: interdependência, reciclagem, parceria, flexibilidade e diversidade. Se estas características, encontradas em ecossistemas, forem “aplicadas” às sociedades humanas, essas sociedades também poderão alcançar a sustentabilidade"

Nenhuma das anteriores

16. Relevância estratégica da Comunicação para disseminar ações sustentáveis

Totalmente relevante

Muito relevante

Relevante

Pouco relevante

Irrelevante

17. Investimento em Comunicação em 2016 (resposta não obrigatória)

Até R\$ 30 mil

De R\$ 30 mil a R\$ 50 mil

De R\$ 50 mil a R\$ 75 mil

De R\$ 75 mil a R\$ 100 mil

De R\$ 100 mil a R\$ 200 mil

De R\$ 200 mil a R\$ 500 mil

De R\$ 500 mil a R\$ 1 milhão

Mais de R\$ 1 milhão

Parte III – Gestão

18. Estrutura da área de Comunicação na organização

Vice-presidência

Diretoria

Gerência

Coordenação

Analista

Minha organização não tem uma área específica de comunicação

19. A Comunicação mantém que nível de colaboração com a área de Sustentabilidade?

São integradas, compõem a mesma área

As áreas colaboram no nível estratégico e compartilham o processo de tomada de decisões

As áreas colaboram no nível operacional, compartilham informações e dados na formulação e execução dos projetos

A área de Comunicação dá suporte nas operações de sustentabilidade
 Há uma equipe de sustentabilidade dentro da área de comunicação
 Não há nenhum nível de colaboração entre as áreas
 Na minha ONG, não existe esta divisão entre Comunicação e Sustentabilidade

20. Atividades desenvolvidas pela área de Comunicação

Assessoria de imprensa
 Campanhas publicitárias
 Engajamento dos públicos
 Estratégias de marketing
 Fortalecimento de imagem e reputação
 Gerenciamento de mídias sociais
 Gerenciamento dos canais de comunicação
 Mobilização social
 Mobilização de recursos
 Organização de eventos
 Pesquisas de opinião
 Preparação de lideranças
 Produção de materiais institucionais
 Relacionamento com comunidades
 Treinamentos e capacitações
 Outras (especifique)

21. Públicos estratégicos para a área de Comunicação

Comunidades locais
 Consumidores
 Entidades de classe
 Fornecedores
 Funcionários
 Imprensa
 Investidores
 ONGs
 Poder público
 Universidades
 Voluntários
 Outros (especifique)

22. Principais recursos de comunicação utilizados na sua organização

Anúncios publicitários
 Balanço social
 Blog
 Campanhas internas
 Comunicados
 Cursos
 Eventos
 Intranet
 Jornal impresso
 Mala direta
 Matérias da imprensa
 Mural

Newsletter
 Redes sociais
 Relatório de atividades
 Relatório de sustentabilidade
 Rádio
 Revista
 Site
 Televisão
 Treinamento
 Outros (especifique)

23. Linguagem preferencialmente utilizada em ações de Comunicação

Dramática / Alarmista
 Lógica / Racional
 Emocional / Indutiva
 Envolvente / Sensitiva
 Linguagem não determinada

24. Objetivos estratégicos no desenvolvimento de ações de sustentabilidade

Contribuir para transformar a sociedade por meio da ampliação da consciência sobre sustentabilidade
 Contribuir para o desenvolvimento social a partir da inclusão de iniciativas práticas de sustentabilidade
 Desenvolver novos produtos e processos direcionados para a sustentabilidade
 Disseminar valores éticos na promoção da sustentabilidade e ser referência no tema
 Gerenciar os interesses dos públicos envolvidos para atender suas demandas de forma sustentável
 Promover o desenvolvimento, por meio da inclusão ambiental, econômica e social
 Zelar para que o atual modelo de produção gere menos impacto para a sociedade e o meio ambiente

Parte IV – Mensuração

25. Frequência de envolvimento da Comunicação nas tomadas de decisão

Sempre
 Na maioria das vezes
 Frequência intermediária
 Raramente
 Nunca

26. Quais são os atuais desafios da área de Comunicação?

Adequar-se à legislação que trata da sustentabilidade
 Alcançar mais transparência nos processos
 Atingir maior integração com outras áreas
 Customizar mensagens para públicos diferentes
 Desenvolver uma Comunicação Integrada
 Engajar os públicos com os valores da ONG
 Empoderar e ampliar a participação das pessoas envolvidas
 Estruturar uma equipe qualificada

- Manter o público informado e engajado
 - Mensurar os resultados na gestão da Comunicação
 - Modificar processos para humanizar os relacionamentos
 - Provar a relevância e os impactos da Comunicação
 - Ter e manter um orçamento adequado
27. Principais impactos das ações de Comunicação para a Sustentabilidade
- Ampliar o reconhecimento da sociedade
 - Atrair e reter novos talentos
 - Conquistar novos recursos financeiros
 - Contribuir para a criação de produtos sustentáveis
 - Criar mais consciência coletiva sobre a sustentabilidade
 - Desenvolver lideranças
 - Diferenciar a organização
 - Empoderar os públicos envolvidos
 - Engajar colaboradores e voluntários
 - Favorecer a circulação de informações
 - Formar profissionais com senso crítico
 - Fornecer dados estratégicos para os líderes da ONG
 - Fortalecer iniciativas e melhorar a reputação da ONG
 - Melhorar o relacionamento do público interno
 - Mudar atitudes e comportamentos
 - Promover entendimento dos públicos sobre a missão da ONG
 - Promover ações de desenvolvimento e transformação social
28. Como a área de Comunicação é avaliada pela sua organização?
- Aumento do número de colaboradores e voluntários
 - Aumento na captação de recursos financeiros
 - Clipping de notícias veiculadas na imprensa
 - Conquista de prêmios de reconhecimento
 - Engajamento dos principais públicos envolvidos
 - Melhoria da imagem da organização
 - Pesquisas para avaliação dos resultados
 - Relatórios quantitativos e qualitativos
 - Repercussão das ações nas redes sociais
 - Outra (especifique)

Apêndice 2. Organizações da Abong acionadas na pesquisa

Agricultura

AABR - ActionAid Brasil

AGENDHA - Assessoria e Gestão em Estudo da Natureza, Desenvolvimento Humano e Agroecologia

APA-TO - Alternativas para a Pequena Agricultura no Tocantins

APACC - Associação Paraense de Apoio às Comunidades Carentes

AS-PTA - Assessoria e Serviços a Projetos em Agricultura Alternativa

ASSEMA - Associação em Áreas de Assentamento no Estado do Maranhão

AVICITECS - AVICITECS - Associação Vianei de Cooperação e Intercâmbio no Trabalho, Educação, Cultura e Saúde

CAATINGA - Centro de Assessoria e Apoio aos Trabalhadores e Instituições não Governamentais Alternativas

CAPA - Centro de Apoio ao Pequeno Agricultor

CDDH-PETRÓPOLIS - Centro de Defesa dos Direitos Humanos de Petrópolis - Grupo Ação, Justiça e Paz

CDJBC - Centro de Assessoria e Serviço aos/as Trabalhadores/as da Terra Dom José Brandão de Castro

CEAT - Centro de Estudos e Apoio ao Trabalhador e à Trabalhadora

CECOR - Centro de Educação Comunitária Rural

CEDENPA - Centro de Estudos e Defesa do Negro no Pará

CENTRAC - Centro de Ação Cultural

CENTRO SABIÁ - Centro de Desenvolvimento Agroecológico Sabiá

CESE - Coordenadoria Ecumênica de Serviço

CETAP - Centro de Tecnologias Alternativas Populares

CETRA - Centro de Estudos do Trabalho e de Assessoria ao Trabalhador

CHAPADA - Centro de Habilitação e Apoio ao Pequeno Agricultor do Araripe

CMN - Casa da Mulher do Nordeste

CPCD - Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento

DESER - Departamento de Estudos Socioeconômicos Rurais

GACC-CE - Grupo de Apoio às Comunidades Carentes do Ceará

IB - Instituto Braços - Centro de Defesa dos Direitos Humanos em Sergipe

IRT - Instituto de Revitalização para o Trabalho

ISPN - Instituto Sociedade, População e Natureza

MOC - Movimento de Organização Comunitária

PATAC - Programa de Aplicação de Tecnologia Apropriada às Comunidades

RURECO - Fundação para o Desenvolvimento Econômico Rural da Região Centro-Oeste do Paraná

SASOP - Serviço de Assessoria a Organizações Populares Rurais

SERTA - Serviço de Tecnologia Alternativa

SOF - SOF Sempre Viva Organização Feminista

TIJUPÁ - Associação Agroecológica Tijupá

Assistência social

AESOS - Associação Educacional Sons no Silêncio

AMENCAR - Associação de Apoio à Criança e ao Adolescente

APALBA - Associação das Pessoas com Albinismo na Bahia

ASSOCIAÇÃO ABRIGO RAINHA SÍLVIA - Associação Abrigo Rainha Sílvia

ASSOCIAÇÃO EDUCACIONAL LABOR - Associação Educacional Labor

CASA DA CULTURA DA BAIXADA FLUMINENSE - Casa da Cultura Centro de Formação Artística e Cultural da Baixada Fluminense

CDDH-PETRÓPOLIS - Centro de Defesa dos Direitos Humanos de Petrópolis - Grupo Ação, Justiça e Paz

CDJBC - Centro de Assessoria e Serviço aos/as Trabalhadores/as da Terra Dom José Brandão de Castro

CEDAP - Centro de Educação e Assessoria Popular

CEDECA-BA - Centro de Defesa da Criança e do Adolescente Yves de Roussan
 CENTRO LUIZ FREIRE - Centro de Cultura Professor Luiz Freire
 CETRA - Centro de Estudos do Trabalho e de Assessoria ao Trabalhador
 COM CAUSA - Com Causa
 CPCD - Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento
 CVC - Centro de Valorização da Criança
 FÉ E ALEGRIA BRASIL - Fundação Fé e Alegria do Brasil
 FOAESP - Fórum das ONGs AIDS do Estado de São Paulo
 FTM - Fundação Terra Mirim - Centro de Luz
 GACC-CE - Grupo de Apoio às Comunidades Carentes do Ceará
 GESTOS - Gestos - Soropositividade, Comunicação e Gênero
 GMM - Grupo Mulher Maravilha
 GTP+ - Grupo de Trabalhos em Prevenção Positivo
 IA - Instituto Ambient
 IB - Instituto Braços - Centro de Defesa dos Direitos Humanos em Sergipe
 ISER - Instituto de Estudos da Religião
 MOC - Movimento de Organização Comunitária
 MOPROM - Movimento de Promoção da Mulher
 OPN - Associação Beneficente O Pequeno Nazareno
 PROAME - Programa de Apoio a Meninos e Meninas
 REDEH - Rede de Desenvolvimento Humano
 VISÃO MUNDIAL - Visão Mundial Brasil
 VOCAÇÃO - Ação Comunitária do Brasil - São Paulo
 Comércio
 ASSEMA - Associação em Áreas de Assentamento no Estado do Maranhão
 CAPINA - Cooperação e Apoio a Projetos de Inspiração Alternativa
 CDDH-PETRÓPOLIS - Centro de Defesa dos Direitos Humanos de Petrópolis - Grupo Ação, Justiça e Paz
 ISPN - Instituto Sociedade, População e Natureza
 MOC - Movimento de Organização Comunitária

Economia solidária

AABR - ActionAid Brasil
 AÇÃO COMUNITÁRIA-RJ - Ação Comunitária do Brasil - Rio de Janeiro
 ADELCO - Associação para o Desenvolvimento Local Coproduzido
 AGENDHA - Assessoria e Gestão em Estudo da Natureza, Desenvolvimento Humano e Agroecologia
 APA-TO - Alternativas para a Pequena Agricultura no Tocantins
 ASPLANDE - Assessoria & Planejamento para o Desenvolvimento
 AVANTE - Avante - Educação e Mobilização Social
 CAMA - Centro de Arte e Meio Ambiente
 CAMP - Centro de Assessoria Multiprofissional
 CAPINA - Cooperação e Apoio a Projetos de Inspiração Alternativa
 CDDH-PETRÓPOLIS - Centro de Defesa dos Direitos Humanos de Petrópolis - Grupo Ação, Justiça e Paz
 CDHDMB - Centro de Direitos Humanos Dom Máximo Biennès
 CDJBC - Centro de Assessoria e Serviço aos/as Trabalhadores/as da Terra Dom José Brandão de Castro
 CEDAC - Centro de Ação Comunitária
 CEDENPA - Centro de Estudos e Defesa do Negro no Pará
 CEFURIA - Centro de Formação Urbano Rural Irmã Araújo
 CENTRAC - Centro de Ação Cultural
 CENTRO SABIÁ - Centro de Desenvolvimento Agroecológico Sabiá
 CESE - Coordenadoria Eumênica de Serviço
 CETAP - Centro de Tecnologias Alternativas Populares
 CETRA - Centro de Estudos do Trabalho e de Assessoria ao Trabalhador
 CF8 - CF8 - Centro Feminista 8 de Março
 CHAPADA - Centro de Habilitação e Apoio ao Pequeno Agricultor do Araripe

CMN - Casa da Mulher do Nordeste
 CPCD - Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento
 CRIAR BRASIL - Centro de Imprensa, Assessoria e Rádio
 DESER - Departamento de Estudos Socioeconômicos Rurais
 ECOAR - Instituto Ecoar para Cidadania
 FÉ E ALEGRIA BRASIL - Fundação Fé e Alegria do Brasil
 FTM - Fundação Terra Mirim - Centro de Luz
 GERMEN - Grupo de Defesa e Promoção Socioambiental
 GMM - Grupo Mulher Maravilha
 IB - Instituto Braços - Centro de Defesa dos Direitos Humanos em Sergipe
 INSTITUTO KAIROS - Instituto Kairós - Ética e Atuação Responsável
 IRT - Instituto de Revitalização para o Trabalho
 ISPN - Instituto Sociedade, População e Natureza
 MOC - Movimento de Organização Comunitária
 PACS - Instituto Políticas Alternativas para o Cone Sul
 PARRHESIA - Instituto Parrhesia Erga Omnes
 PATAC - Programa de Aplicação de Tecnologia Apropriada às Comunidades
 PROFEC - Programa de Formação e Educação Comunitária
 RAMH - Rede Acreana de Mulheres e Homens
 REDEH - Rede de Desenvolvimento Humano
 SASOP - Serviço de Assessoria a Organizações Populares Rurais
 SERTA - Serviço de Tecnologia Alternativa
 SOF - SOF Sempre Viva Organização Feminista
 TIJUPÁ - Associação Agroecológica Tijupá
 VIDA BRASIL - Valorização do Indivíduo e Desenvolvimento Ativo - Brasil (BA)

Meio ambiente

ABDL - Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Lideranças
 ADELCO - Associação para o Desenvolvimento Local Co-Produzido
 AGENDHA - Assessoria e Gestão em Estudo da Natureza, Desenvolvimento Humano e Agroecologia
 ASPLANDE - Assessoria & Planejamento para o Desenvolvimento
 Associação Defensores da Terra
 AVICITECS - AVICITECS - Associação Vianei de Cooperação e Intercâmbio no Trabalho, Educação, Cultura e Saúde
 CAMA - Centro de Arte e Meio Ambiente
 CAPA - Centro de Apoio ao Pequeno Agricultor
 CASA DA CULTURA DA BAIXADA FLUMINENSE - Casa da Cultura Centro de Formação Artística e Cultural da Baixada Fluminense
 CDDH-PETRÓPOLIS - Centro de Defesa dos Direitos Humanos de Petrópolis - Grupo Ação, Justiça e Paz
 CDHMGB - Centro dos Direitos Humanos Maria da Graça Braz
 CDJBC - Centro de Assessoria e Serviço aos/as Trabalhadores/as da Terra Dom José Brandão de Castro
 CEBI - Centro de Estudos Bíblicos
 CECOR - Centro de Educação Comunitária Rural
 CEDAC - Centro de Ação Comunitária
 CEDENPA - Centro de Estudos e Defesa do Negro no Pará
 CENTRAC - Centro de Ação Cultural
 CENTRO SABIÁ - Centro de Desenvolvimento Agroecológico Sabiá
 CEPIA - Cidadania, Estudo, Pesquisa, Informação e Ação
 CESE - Coordenadoria Ecumênica de Serviço
 CETAP - Centro de Tecnologias Alternativas Populares
 CETRA - Centro de Estudos do Trabalho e de Assessoria ao Trabalhador
 CHAPADA - Centro de Habilitação e Apoio ao Pequeno Agricultor do Araripe
 CMN - Casa da Mulher do Nordeste
 CNMP - Centro Nordestino de Medicina Popular
 COMSAÚDE - Comunidade de Saúde, Desenvolvimento e Educação

COMUNICAÇÃO E CULTURA - Comunicação e Cultura
 CPCD - Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento
 CRIAR BRASIL - Centro de Imprensa, Assessoria e Rádio
 DESER - Departamento de Estudos Socioeconômicos Rurais
 ECOAR - Instituto Ecoar para Cidadania
 ELO - Elo - Ligação e Organização
 ESPAÇO - Espaço Formação Assessoria e Documentação
 ESPLAR - Esplar Centro de Pesquisa e Assessoria
 FÉ E ALEGRIA BRASIL - Fundação Fé e Alegria do Brasil
 FLD - Fundação Luterana de Diaconia
 FTM - Fundação Terra Mirim - Centro de Luz
 FUNDAÇÃO SOS MATA ATLÂNTICA - Fundação SOS Pró-Mata Atlântica
 GAMBÁ - Grupo Ambientalista da Bahia
 GERMEN - Grupo de Defesa e Promoção Socioambiental
 GMM - Grupo Mulher Maravilha
 GREENPEACE BRASIL - Greenpeace Brasil
 IA - Instituto Ambient
 IB - Instituto Braços - Centro de Defesa dos Direitos Humanos em Sergipe
 IBRACE - Instituto Brasil Central
 IDACO - Instituto de Desenvolvimento e Ação Comunitária
 IEMA - Instituto de Energia e Meio Ambiente
 INESC - Instituto de Estudos Socioeconômicos
 INSTITUTO BÚZIOS - Instituto Búzios
 INSTITUTO TERRAMAR - Instituto Terramar
 IPF - Instituto Paulo Freire
 ISA - Instituto Socioambiental
 ISER - Instituto de Estudos da Religião
 ISER ASSESSORIA - Iser Assessoria
 ISPN - Instituto Sociedade, População e Natureza
 MENINA FELIZ - ONG Menina Feliz
 MOC - Movimento de Organização Comunitária
 OPAN - Operação Amazônia Nativa
 PARRHESIA - Instituto Parrhesia Erga Omnes
 PATAC - Programa de Aplicação de Tecnologia Apropriada às Comunidades
 PÓLIS - Pólis Instituto de Estudos, Formação e Assessoria em Políticas Sociais
 RAMH - Rede Acreana de Mulheres e Homens
 REDEH - Rede de Desenvolvimento Humano
 RURECO - Fundação para o Desenvolvimento Econômico Rural da Região Centro-Oeste do Paraná
 SASOP - Serviço de Assessoria a Organizações Populares Rurais
 SERTA - Serviço de Tecnologia Alternativa
 SOF - SOF Sempre Viva Organização Feminista
 SOMADENA - Sociedade Maranhense de Defesa à Natureza
 TIJUPÁ - Associação Agroecológica Tijupá
 UCB - União de Ciclistas do Brasil
 UNIPOP - Instituto Universidade Popular

Trabalho e renda

AÇÃO COMUNITÁRIA RJ - Ação Comunitária do Brasil - Rio de Janeiro
 ADELCO - Associação para o Desenvolvimento Local Co-Produzido
 AESOS - Associação Educacional Sons no Silêncio
 AGENDHA - Assessoria e Gestão em Estudo da Natureza, Desenvolvimento Humano e Agroecologia
 APACC - Associação Paraense de Apoio às Comunidades Carentes
 APALBA - Associação das Pessoas com Albinismo na Bahia
 ASPLANDE - Assessoria & Planejamento para o Desenvolvimento
 ASSOCIAÇÃO PROJETO NOVOS HORIZONTES - Associação Projeto Novos Horizontes
 AVANTE - Avante - Educação e Mobilização Social
 CAMA - Centro de Arte e Meio Ambiente

CAMP - Centro de Assessoria Multiprofissional
 CAMPO - Centro de Assessoria ao Movimento Popular
 CAPINA - Cooperação e Apoio a Projetos de Inspiração Alternativa
 CASA DA CULTURA DA BAIXADA FLUMINENSE - Casa da Cultura Centro de Formação Artística e Cultural da Baixada Fluminense
 CDDH-PETRÓPOLIS - Centro de Defesa dos Direitos Humanos de Petrópolis - Grupo Ação, Justiça e Paz
 CDI - Comitê para Democratização da Informática
 CDJBC - Centro de Assessoria e Serviço aos/as Trabalhadores/as da Terra Dom José Brandão de Castro
 CEAT - Centro de Estudos e Apoio ao Trabalhador e à Trabalhadora
 CECOR - Centro de Educação Comunitária Rural
 CENTRAC - Centro de Ação Cultural
 CEPO - Centro de Educação Popular
 CESE - Coordenadoria Ecumênica de Serviço
 CETAP - Centro de Tecnologias Alternativas Populares
 CETRA - Centro de Estudos do Trabalho e de Assessoria ao Trabalhador
 CGGDH - Centro Gaspar Garcia de Direitos Humanos
 CMN - Casa da Mulher do Nordeste
 CPCD - Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento
 CRIAR BRASIL - Centro de Imprensa, Assessoria e Rádio
 CVI - Centro de Vida Independente do Rio de Janeiro
 DESER - Departamento de Estudos Socioeconômicos Rurais
 FÉ E ALEGRIA BRASIL - Fundação Fé e Alegria do Brasil
 FTM - Fundação Terra Mirim - Centro de Luz
 FUNDIFRAN - Fundação de Desenvolvimento Integrado do São Francisco
 GACC-CE - Grupo de Apoio às Comunidades Carentes do Ceará
 IB - Instituto Braços - Centro de Defesa dos Direitos Humanos em Sergipe
 IJC - Instituto de Juventude Contemporânea
 IRT - Instituto de Revitalização para o Trabalho
 ISPN - Instituto Sociedade, População e Natureza
 MOC - Movimento de Organização Comunitária
 MRE - Movimento República de Emaús
 PARRHESIA - Instituto Parrhesia Erga Omnes
 PATAC - Programa de Aplicação de Tecnologia Apropriada às Comunidades
 RAMH - Rede Acreana de Mulheres e Homens
 SERTA - Serviço de Tecnologia Alternativa
 SOF - SOF Sempre Viva Organização Feminista
 TERRA DOS HOMENS - Associação Brasileira Terra dos Homens

Apêndice 3. Organizações do site ONGs Brasil acionadas na pesquisa

Associações de crédito e poupança

"Instituto Sodetec de Desenvolvimento Social" - "Sodetec"
 Abrades Agência Brasileira de Desenvolvimento Econômico e Social
 Acreditar
 Adesu - Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de Ubatuba
 Agência Brasileira de Gerenciamento Costeiro
 Agência de Crédito do Vale do Itapocu
 Agência de Desenvolvimento de Itapecerica da Serra e Região
 Agência de Desenvolvimento Econômico e Socioambiental de Canoas - Adescan
 Agência de Desenvolvimento Educacional e Social Brasileira
 Agência de Desenvolvimento Local e Socioeconômico Excelsior - Fundo Excelsior
 Agência de Desenvolvimento Social e Econômico de Guarapari-ES
 Agência de Desenvolvimento Sustentável de Boa Esperança
 Agência Nacional de Desenvolvimento Microempresarial
 Agência Popular de Desenvolvimento da Amazônia
 Agência Sul-americana de Desenvolvimento
 Alapar - Sistema de Apoio aos Serviços de Saúde
 Apoio a Iniciativa Empreendedora
 Ass Bras Des da Família - Banco da Família
 Associação Aliança Assessoria Financeira de Pessoas Físicas e Jurídicas
 Associação Aliança Empreendedora
 Associação Amazoncredi
 Associação Artístico Cultural Agosto 17
 Associação Bem Comum
 Associação Civil Pátria Brasil
 Associação Comunitária Caiçara
 Associação Comunitária de Crédito de João Monlevade - Banco Popular do Pequeno Empreendedor de João Monlevade - Banpope
 Associação Comunitária de Crédito do Vale do Aço
 Associação Comunitária de Crédito Popular Solidário de João Pinheiro e Três Marias
 Associação Comunitária do Sítio Cabaceiras
 Associação Comunitária dos Moradores Micro e Pequenos Produtores Rurais do Povoado Olho D'água do Meio
 Associação de Apoio às Comunidades do Campo do Mn
 Associação de Artesãos Ateliê de Ideias
 Associação de Crédito ao Empreendimento Popular
 Associação de Crédito Comunidade do Futuro
 Associação de Crédito Popular
 Associação de Crédito Popular do Amazonas
 Associação de Crédito Popular Solidário de Campinas
 Associação de Crédito Solidário do Norte e Nordeste de Santa Catarina - Casa do Empreendedor
 Associação de Desenvolvimento Econômico, Social e Cultural - Adesc Brasil
 Associação de Garantia de Crédito da Serra Gaúcha
 Associação de Microcrédito e Desenvolvimento Socioeconômico de Alagoas
 Associação do Fórum de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável de Caarapó - Vivacidade
 Associação do Povoado Mumbaca
 Associação dos Servidores do Poder Judiciário no Estado do Espírito Santo
 Associação Guemach Lar da Esperança
 Associação Mineira de Crédito Popular
 Associação Movimento Amor
 Associação Multissocial Pró-Desenvolvimento Nova Era
 Associação Objetivo Trabalho

Associação para o Desenvolvimento da Mulher da Região Sul do Rio Grande do Sul
 Associação para o Desenvolvimento da Mulher de Caxias do Sul/RS
 Associação Primeiros Passos
 Associação Pró Emprego e Renda de Barbacena
 Associação Rio Minas "Trem Mineiro"
 Associação Telecentro de Informação e Negócios
 Ativa-Sistema Institucional de Crédito
 Banco do Empreendedor
 Banco do Povo - Crédito Solidário
 Cacá - Comitê de Ação pela Cidadania
 Cafenas Instituição de Promoção Social
 Casa do Microcrédito
 Crie - Casa de Crédito e Incentivo ao Empreendedor
 Centro de Apoio à Economia Popular Solidária
 Centro de Apoio a Pequenos Empreendimentos
 Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos de Goiás
 Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos de Pernambuco
 Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos do Estado da Bahia
 Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos do Estado de Sergipe
 Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos do Piauí
 Centro de Desenvolvimento Integrado Social e Cultural
 Centro de Estudos e Aplicações para as Novas Tecnologias Educacionais
 Centro de Estudos e Apoio ao Desenvolvimento do Araripe
 Centro de Estudos para o Desenvolvimento Local
 Centro de Qualificação e Gestão do Conhecimento - CQG
 Centro Ecumênico de Apoio ao Desenvolvimento
 Centro Nacional de Apoio aos Pequenos Empreendimentos
 Centro Referencial de Estudos e Apoio de Técnicas, Experimentações e Créditos - Createc
 Contacred Instituição Mineira de Microcrédito
 Creatif - Associação da Igualdade
 Crecerto Agência de Microcrédito Solidário do Alto Uruguai Catarinense
 Crediamai - Agência de Microcrédito
 Credimais Instituição de Crédito Produtivo Popular
 Credioeste
 Crédito Popular Solidário
 Credivale Agência Metropolitana de Microcrédito
 Crescer Crédito Solidário
 Desenvolvimento Social Humano Tecnológico DSHT
 Deutscher Genossenschafts - Und Raiffeisenverband e. V. - Associação Alemã dos Bancos
 Cooperativos e das Cooperativas de Crédito Agrícola
 E+co Brasil
 Educação em Foco
 Empregar40
 Entidade de Organização e Assistência Social São Brás
 Extremo Oeste Agência de Crédito
 Fazer - Associação Socioeconômica Fabiano de Cristo
 Fundação Brasil Esperança
 Fundação para o Desenvolvimento Sustentável do Araripe
 Fundo de Apoio ao Empreendedor Joseense
 Fundo de Apoio ao Empreendimento Popular
 Fundo de Apoio ao Empreendimento Popular de Ariquemes
 Grande Vitória Credisol
 Iagep - Instituto de Apoio à Gestão Pública
 Indesus - Instituto Tecnológico para o Desenvolvimento Sustentável
 Instituição Comunitária de Crédito
 Instituição Comunitária de Crédito Banco do Povo MS
 Instituição Comunitária de Crédito Central - RS - ICCC - RS
 Instituição Comunitária de Crédito Conquista Solidária
 Instituição Comunitária de Crédito da Região Sul -

Instituição Comunitária de Crédito de Londrina - Casa do Empreendedor
 Instituição Comunitária de Crédito do Médio Alto Uruguai e Região Ceileiro
 Instituição Comunitária de Crédito Itabuna Solidária
 Instituição Comunitária de Crédito VLC Rio Grande do Sul
 Instituição de Crédito Popular do Sudoeste Mineiro
 Instituição de Crédito Sindcred
 Instituição para o Desenvolvimento de Empreendimentos Populares
 Instituto Ambiental Global - IAG
 Instituto Banco Palmas de Desenvolvimento e Socioeconomia Solidária
 Instituto Brasil Social
 Instituto Brasil Solidário
 Instituto Brasileiro de Administração - IBA
 Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Econômico, Social, Cultural e de Proteção ao Meio Ambiente - Inbrades
 Instituto Brasileiro de Integração e Desenvolvimento Pró-Cidadão
 Instituto Brasileiro de Santa Catarina - Ibrasc
 Instituto Credipaz
 Instituto de Atitudes Solidárias - lasol
 Instituto de Defesa da Cidadania
 Instituto de Desenvolvimento Econômico e Social do Brasil
 Instituto de Desenvolvimento Social Sustentável Carajás - Idesc
 Instituto de Economia Solidária
 Instituto de Estudo do Trabalho e Combate à Pobreza
 Instituto de Saúde, Educação Bem Estar Social
 Instituto de Tecnologia & Gestão - Instituto Alfa Brasil
 Instituto do Crédito e Cidadania
 Instituto do Desenvolvimento Social e do Trabalho de Pernambuco
 Instituto Estrela de Fomento ao Microcrédito
 Instituto Gente
 Instituto Nordeste Cidadania
 Instituto para Cidadania e Implementação da Base Popular - Icibap
 Instituto para o Desenvolvimento da Administração Social, Saúde, Educação, Emprego e Habitação - Idasseeh
 Instituto Portas Abertas
 Instituto Tecnológico de Administração Municipal Itam
 Instituto Terra de Santa Cruz
 Intep - Instituto Nacional Tecnológico de Ensino e Pesquisa
 Ipef Instituto Pentalfa de Fomento, Promoção, Educação e Desenvolvimento Social
 Liga Desportiva e Beneficente de Futsal Santamariense
 Microfenas, Organização de Crédito e Financiamento
 Movimento de Organização Comunitária
 Núcleo Verde Amarelo
 ONG Dr. Vandick Ponte
 Organização de Conservação de Terras do Baixo Sul da Bahia
 Organização de Crédito Popular e Solidário do Município de Porto Velho
 Organização de Microcrédito Solidário Crediconfiança
 Organização Família Legal
 Organização Representativa dos Concurseiros e Estudantes do Brasil
 Organização, Método, Experiência, Garantia e Ação
 Orjure Organização da Juventude Responsável
 Oros - Organização Razão Social
 Oscip Jovem Sertão - Organização da Sociedade Cível de Interesse Público
 Oscip Matas Verde de Rondônia - Omaveron
 Oscip Não Me Abandone
 Profomento Agência de Crédito Especial
 Programa Providência de Elevação da Renda Familiar - Programa Providência
 Rede Socioeconômica Popular e Solidária de Desenvolvimento Sustentável Novo Sol
 Redes - Rede de Desenvolvimento Social
 Serviço de Tecnologia Alternativa

Sg-coeso 2011

Siai - Sistema de Apoio Institucional

Sociedade de Crédito ao Microempreendedor Divina Providência

Sociedade de Crédito ao Microempreendedor do Planalto Norte

Sociedade de Garantia de Crédito do Noroeste do Paraná

Sociedade de Garantia de Crédito do Sudoeste do Paraná

Sociedade para o Desenvolvimento dos Serviços Públicos

União Brasileira de Desenvolvimento Social

União e Solidariedade para o Desenvolvimento Financeiro da Economia Social - Unisol Finanças

Valer Capacitação e Pesquisa Des Local Sustentável

Viva Cred

Controle e diminuição de danos ambientais

A Mar de Dentro Ambiente e Educação

Academia Taguatinguense de Letras

Ação Brasileira pela Nutrição e Direitos Humanos

Ação Educacional Claretiana

Ação Ética & Cidadania

Ação Popular Campos Gerais

Ação Social Paroquial São José de Botuverá

Adescan-Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de Caldas Novas

Adesu - Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de Ubatuba

Adote um Gatinho

Agência Brasileira de Desenvolvimento da Aquicultura

Agência Brasileira de Gerenciamento Costeiro

Agência Brasileira de Meio Ambiente e Tecnologia da Informação

Agência de Desenvolvimento de Guapirama

Agência de Desenvolvimento de Monte Alto e Região

Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de Dois Córregos

Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de Itanhaém

Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de Mandaguari e Região

Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de São Miguel do Iguaçu

Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de Socorro - Adesso

Agência de Desenvolvimento Econômico e Social do Centro-Oeste - Adesco

Agência de Desenvolvimento Educacional e Social Brasileira

Agência de Desenvolvimento Integrado e Sustentável do Vale do Rio Urucuia

Agência de Desenvolvimento Integrado e Sustentável Sempre Alerta Riachinho

Agência de Desenvolvimento Local de Batayporã

Agência de Desenvolvimento Regional do Extremo Oeste do Paraná

Agência de Desenvolvimento Regional do Maciço de Baturite

Agência de Desenvolvimento Regional do Norte e Noroeste do Estado do Rio de Janeiro

Agência de Desenvolvimento Social de Flexal I e Nova Canaã

Agência de Desenvolvimento Sustentável da Amazônia Maranhense

Agência de Desenvolvimento Sustentável de Rorainópolis

Agência de Desenvolvimento Sustentável do Seridó

Agência do Programa de Desenvolvimento Sustentável do Centro-Oeste Mineiro

Agência Interamericana de Cooperação para o Desenvolvimento Sustentável

Agência Municipal de Desenvolvimento Sustentável

Agência Nacional de Desenvolvimento Eco social

Agência Nacional de Desenvolvimento Social e Ambiental

Agenda Vinte e Um Local de Hortolândia

Ajudanimal, Grupo de Ajuda e Amparo aos Animais do ABC

Ala - Associação Livre dos Aquicultores das Águas do São João

Alavanca

Aliança da Terra

Aliança de Justiça para Uma União Democrática

Aliança Nativa

Alma - Associação de Moradores da Lauro Muller, Ramon Castilla, Xavier Sigaud e Adjacências
 Ambiente Brasil Centro de Estudos
 Amigo Social
 Amigos Associados de Itaberá (Amai)
 Amigos da Terra - Amazônia Brasileira
 Amigos do Protocolo de Kyoto
 Ammatur - Associação Mineira do Meio Ambiente e do Turismo
 Ass. Bras. De Infraestrutura e Saneam. Comunitário Social - A.B.I.C.S
 Assistencial, Educacional, Beneficente
 Assoc dos Usuários da Marina do Saco da Ribeira - Aumar
 Associação Águas Claras do Rio Pinheiros
 Associação Amazônia Viva
 Associação Ambiental Voz da Natureza
 Associação Ambientalista do Alto São Francisco
 Associação Ambientalista Projeto Copaíba
 Associação Ambientalista Roselândia
 Associação Amigos do Bairro do Sahy
 Associação Amigos do Meio Ambiente
 Associação Beneficente Consciência Ecológica do Brasil
 Associação Brasil Melhor
 Associação Brasileira para a Difusão da Consciência pelo Desenvolvimento Social e Natural
 Associação Caatinga
 Associação Casa Azul
 Associação Casa União pelo Desenvolvimento do Vale do Piranga
 Associação Catarinense de Plantas Medicinais
 Associação Celeiro do Vale do Rio Pardo
 Associação Cellula Mater
 Associação Cena Aberta
 Associação Central dos Fruticultores do Norte de Minas
 Associação Cerrado Nativo
 Associação Civil Cidadania Brasil - ACCB
 Associação Civil Hoc Tempore
 Associação Comercial Industrial Ubaense dos Catadores de Materiais Recicláveis
 Associação Comunitária de Desenvolvimento Sustentável São Paulo Apóstolo
 Associação Comunitária do Bairro da Felicidade
 Associação Comunitária Rural de Baixio e Serrinha
 Associação Corpo de Bombeiros Voluntários de Ibirama
 Associação da Boa Vontade
 Associação de Apoio as Comunidades do Campo do RN
 Associação de Bombeiros Comunitários de Videira
 Associação de Cultura e Meio Ambiente
 Associação de Defesa Ambiental Ilha Grande
 Associação de Defesa Etnoambiental
 Associação de Desenvolvimento Sustentável do Jardim Santa Genebra
 Associação de Estudos, Orientação e Assistência Rural
 Associação de Monitoramento Aéreo Ambiental
 Associação de Moradores da Vargem do Forno
 Associação de Moradores dos Bairros Rosário, Bicamente, Ipanema, Novo Mundo e Novo Rosário
 Associação de Preservação da Mata Ciliar do Rio Uruguai
 Associação de Preservação do Meio Ambiente e da Vida - Apremavi
 Associação de Promoção Humana e Social
 Associação de Promoção Social de Campina Grande do Sul - Procamp
 Associação de Reciclagem de Vila Velha
 Associação do Fórum Ação para o Desenvolvimento de Candido Godoi
 Associação do Fórum de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável de Caarapó – Vivacidade
 Associação do Verde e Proteção do Meio Ambiente
 Associação dos Amigos da Floresta Nacional de Brasília - Flona/BSB
 Associação dos Amigos da Pedra da Princesa
 Associação dos Amigos de Alto dos Pinheiros

Associação dos Antigos Alunos da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
 Associação dos Catadores de Papel de Guarapuava
 Associação dos Mineradores de Ouro do Tapajós
 Associação dos Moradores da Vila Nova
 Associação dos Moradores dos Setores Coimbra e Bela Vista
 Associação dos Moradores e Produtores do Núcleo Rural Areia Santa Rita
 Associação dos Pequenos Produtores da Fazenda Mata
 Associação dos Produtores de Erva Mate de Machadinho
 Associação Eco Juréia
 Associação Ecológica e Cultural de Integração Fronteira das Artes
 Associação Ecológica Tijuco
 Associação Ecológica Turismo Sustentável
 Associação em Defesa do Meio Ambiente e da Cidadania Caminho Verde
 Associação Estadual de Mulheres Camponesas de Santa Catarina
 Associação Focinhos Carentes de Toledo - Afocato
 Associação Formiga Verde
 Associação Fórum de DIs de Pedro Gomes – ADPEG
 Associação Gente Que Faz
 Associação Geográfica União das Águas
 Associação Gerando Saúde Mental
 Associação Global de Desenvolvimento Sustentado
 Associação Holística de Participação Comunitária Ecológica - Núcleo da Terra
 Associação Humana Povo para Povo Brasil
 Associação Instituto de Pesquisas em Energias Renováveis e Meio Ambiente
 Associação Instituto de Políticas e Desenvolvimento
 Associação Internacional Protetora do Meio Ambiente
 Associação Ipê
 Associação Latino Americana de Reciclagem e Meio Ambiente
 Associação Marca para Promoção de Serviços
 Associação Mineira de Defesa do Ambiente
 Associação Mineira de Educadores Ambientais
 Associação Movimento Ecológico Amigos do Meio Ambiente
 Associação Núcleo para Transformações Ambientais e Sociais
 Associação Olhos D'Água
 Associação Onça D'Água de Apoio à Gestão e ao Manejo das Unidades de Conservação do Estado do Tocantins
 Associação Pacto Ambiental
 Associação para o Combate à Exclusão Social e Preservação Ambiental - Acespa Chico Mendes
 Associação Paranaense de Preservação Ambiental dos Mananciais do Rio Iguaçu e da Serra do Mar
 Associação Parque Maracá
 Associação Paulista de Gestão Pública – APGP
 Associação Peixe Vivo Educação Ambiental, Cultura e Lazer
 Associação pela Recuperação e Preservação da Mata Atlântica
 Associação Polivida
 Associação Pró Casa do Pinhal
 Associação Projeto 37 Frutágua
 Associação Protetora das Montanhas e Araucárias e Seus Valores Sociais, Artísticos, Estéticos, Ambientais, Geológicos, Históricos e Paisagísticos
 Associação Reciclar para Construir
 Associação Rede Vida de Desenvolvimento Humano Tecnológico e Proteção Social
 Associação Regional do Meio Ambiente
 Associação Rio_Minas "Trem Mineiro"
 Associação Sai da Toca Cultural
 Associação Serra da Mantiqueira
 Associação Serra do Itapetinga, Movimento pela Biodiversidade e Organização dos Setores Ecológicos
 Associação Solidariedade, União e Cidadania - ASUC
 Associação Sonhar E Acreditar
 Associação SOS Amazônia
 Associação Terrabrasil - ONG

Associação Thalamus
 Associação Tuim Proteção e Educação Ambiental
 Associação Unida do Bairro Pôr-do-sol
 Associação Universitária da Zona Leste
 Associação Vianeí de C.I.T.E.C.S.
 Associação Vida Amiga
 Banco de Alimentos do Rio Grande do Sul
 Biomavale - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
 Brasil - Conscientização e Cidadania
 Brasil Ação Solidária
 Cací - Comitê de Ação pela Cidadania
 Caiapônia Instituto de Saneamento Ambiental
 Câmara de Cultura, Comércio e Turismo Brasil - Países Africanos
 Camará Saúde Qualidade de Vida e Gestão
 Capivari Monos
 Caritas Diocesana de Itapipoca
 Caritas Diocesana de Januária
 Casa da Natureza e de Proteção da Vida
 Casa Estrela
 Ceadec - Centro de Estudos e Apoio ao Desenvolvimento Emprego e Cidadania
 Cempre - Compromisso Empresarial para Reciclagem
 Central de Inteligência e Assessoria Brasil
 Centro de Aprendizagem e Desenvolvimento Social Sustentável
 Centro de Assistência e Desenvolvimento Social
 Centro de Desenvolvimento Integrado Social e Cultural
 Centro de Desenvolvimento Social
 Centro de Desenvolvimento Sustentável e Industrial de Sistemas Florestais do Norte Pioneiro
 Centro de Estudos e Aplicações para as Novas Tecnologias Educacionais
 Centro de Estudos e Apoio ao Desenvolvimento do Araripe
 Centro de Estudos e Pesquisas 28
 Centro de Estudos Marinhos do Atlântico Sul
 Centro de Estudos para o Desenvolvimento Sustentável e Inclusão Social
 Centro de Pastoral do Menor de Itapirapuã
 Centro de Pesquisa do Pantanal
 Centro de Referência em Cooperativismo e Associativismo
 Centro de Referências em Cidadania, Ética e Responsabilidade
 Centro de Responsabilidade Socioambiental da Amazônia - CRSAmazônia
 Centro de Tecnologia e Tratamento de Resíduos de Maringá e Região, CTR Maringá
 Centro de Voluntários em Cooperativismo e Economia Social para as Américas
 Centro Educacional Imaculada Conceição
 Centro Integrado de Cultura e Meio Ambiente Caburé
 Centro Integrado de Promoção Social
 Centro Preserv de Promoção do Desenvolvimento Sustentado
 Centro Social Shalom
 Centro Social Verdadeira Amizade
 Ceproser - Centro de Pesquisa Proteína da Serpente
 CIT - Centro de Integração do Trabalhador
 Cluster de Turismo da Costa dos Coqueiros
 Comando do Futuro Entidade Filantrópica
 Combina - Companhia dos Bichos e da Natureza
 Comitê Sul Brasileiro de Segurança Sócio Ambiental
 Companhia de Desenvolvimento Econômico e Social de São Sebastião
 Companhia de Desenvolvimento Municipal de Águas Lindas de Goiás
 Comunidade Educacional de Pirenópolis
 Conselho de Preservação Ambiental Brasileiro
 Conserj Conselho Comunitário de Segurança do Rio de Janeiro
 Conservation Strategy Fund do Brasil
 Consórcio para Proteção Ambiental e Desenvolvimento Sustentável e Sociocultural da Bacia Hidrográfica do Rio das Cinzas

Copati - Consórcio Intermunicipal para Proteção Ambiental da Bacia do Rio Tibagi
 Creatif - Associação da Igualdade
 Curuca, Consc. Ecológica c Pers. Curupira e Caapora
 Curucutu Parques Ambientais
 Desenvolvimento Social Humano Tecnológico DSHT
 E.U - Ecologia Urbana
 Ecos - Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Socioambiental
 Ecovitae Tecnologia Ambiental
 Educandário São José
 Elo Ambiental - Organização Não Governamental
 Elo Social de Gestão Pública
 Ema - Conscientização e Recuperação Ambiental
 Equipe Cogestora do Parque Estadual Fritz Plaumann
 Equipe de Conservação da Amazônia
 Escola Viveiro Multiplicadora Artesã
 Face a Face Ação Solidária
 Fauna & Flora International
 Força Comunitária Nacional
 Fórum de Desenvolvimento de Coronel Vivida
 Fórum Municipal de Lutas de Itaquaquecetuba
 Fórum Permanente de Responsabilidade Social do Rio Grande do Sul
 Fundação Abrahma Kasinski
 Fundação Brasil Esperança
 Fundação Caxias do Sul
 Fundação Centro Integrado de Apoio às Vítimas de Violência
 Fundação Cepa - Centro de Est e Planif do Ambiente
 Fundação Comunitária de Desenvolvimento Integrado do Município de Rio Negro - Fundir
 Fundação de Amparo a Pesquisa de Recursos Vivos na Zona Econômica Exclusiva
 Fundação de Desenvolvimento da Região da Serra da Mesa
 Fundação de Formação, Pesquisa e Difusão Tecnológica Para Uma Convivência Sustentável Com o Semiárido
 Fundação de Salvamento Aquático de Santa Catarina
 Fundação Educacional, Assistencial e de Proteção Ao Meio Ambiente
 Fundação Emalto
 Fundação Espírita Rodolfo Henriques
 Fundação Gaúcha dos Bancos Sociais
 Fundação Grupo Esquel Brasil
 Fundação Movimento Ondazul
 Fundação Odebrecht
 Fundação para o Desenvolvimento Sustentável do Araripe
 Fundação Proamb
 Fundação Pro-Defesa Ambiental
 Fundação Rio do Leão
 Fundação Serviços de Defesa e Tecnologias de Processos
 Fundação SOS Pró-Mata Atlântica
 Gase Grupo de Apoio ao Serviço Emergencial
 Gente Feliz
 Gerar Geração de Emprego, Renda e Apoio ao Desenvolvimento Regional
 Global Social Impact – GSI
 Graf Grupo de Recuperação Ambiental e florestal
 Green Cross Brasil
 Grupo Ambiental Natureza Bela
 Grupo Ambientalista do Rio Iguaçu
 Grupo AR - Ação Renovadora
 Grupo de Apoio, Estudo e Pesquisa Ambiental e Cultural- Pro Terra
 Grupo de Desenvolvimento Humano e Ambiental - Instituto Goiamum
 Grupo de Estudos e Promoção do Desenvolvimento Sustentável
 Grupo de Estudos Manoa
 Grupo de Pesquisas Ufológicas Ufогênesis

Grupo Ecológico Vida Verde de Cornélio Procópio
 Grupo Itápolis Ação e Reintegração Social
 Habita Instituto para Desenv das Cidades
 Horizonte Promoção Social e Educacional - Oscip
 Hospital Dr Pacifico Mascarenhas
 Humana Vita - Instituto para Valorização do Ser Humano
 Iagep - Instituto de Apoio a Gestão Pública
 Iambra Instituto de Assistência aos Municípios Brasileiros
 Ibepoteq - Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas para Otimização da Tecnologia e Qualidade Aplicadas
 Idaq Instituto Dr. Avelino Elias de Queiroga
 Ideia Ambiental Sociedade S/C
 Idelt - Instituto de Desenvolvimento, Logística, Transporte e Meio Ambiente
 Idese - Instituto para o Desenvolvimento Social e Ecológico
 Igreja Congregacional Afro-Brasileira de Renovação Espiritual
 Inadem Instituto Nacional para o Desenvolvimento Econômico e Preservação do Meio Ambiente
 Inderc Instituto de Desenvolvimento Regional do Cintap
 Indesus - Instituto Tecnológico para o Desenvolvimento Sustentável
 ING - Instituto Os Guardiões Da Natureza
 Iniciativa Primus
 Inst. de Estudos e Pesq. para Prom. da Educação, Cultura e Desenvolvimento Econômico e Social - Prosocial
 Instituto A Mudança Que Queremos
 Instituto Ação Verde
 Instituto Acqua - Ação, Cidadania, Qualidade Urbana e Ambiental
 Instituto Akaire
 Instituto Amar
 Instituto Amazônia
 Instituto Amazônico de Desenvolvimento Social, Amparo a Pesquisa e a Tecnologia
 Instituto Ambiental Aracua
 Instituto Ambiental Brasil Sustentável
 Instituto Ambiental Ceres
 Instituto Ambiental de Desenvolvimento Social Sustentável - Instituto Biocêntrica
 Instituto Ambiental Global - IAG
 Instituto Ambiental Parque das Perobas
 Instituto Ambiental Vale do Iguaçu
 Instituto Ambiente Em Foco
 Instituto Amea
 Instituto Árvore Da Vida
 Instituto Assistencial de Atenção a Gestão Médica Hospitalar - Instituto CAV
 Instituto Atílio Correia Lima
 Instituto Atlantis de Preservação Ambiental
 Instituto Ave É Vida
 Instituto Barilá
 Instituto Bioacqua de Promoção de Desenvolvimento Sustentável e Defesa do Meio Ambiente
 Instituto Biológico do Meio Ambiente - Bioma
 Instituto Brasil Ambiental
 Instituto Brasil Ambiental - Ibra
 Instituto Brasil Preservação Ambiental e Desenvolvimento Sustentável
 Instituto Brasil Solidário
 Instituto Brasileiro de Ações Integradas
 Instituto Brasileiro de Administração - IBA
 Instituto Brasileiro de Defesa Civil - Ibradec
 Instituto Brasileiro de Defesa da Natureza
 Instituto Brasileiro de Desenvolvimento da Defesa Civil e do Meio Ambiente IBDM
 Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Econômico, Social, Cultural e de Proteção ao Meio Ambiente - Inbrades
 Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Social de Planaltina
 Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável

Instituto Brasileiro de Difusão Educacional para o Trânsito
 Instituto Brasileiro de Direito Ambiental
 Instituto Brasileiro de Engenharia
 Instituto Brasileiro de Florestas
 Instituto Brasileiro de Integração e Desenvolvimento Pró-Cidadão
 Instituto Brasileiro de Irrigação
 Instituto Brasileiro de Pesquisas e Estudos Ambientais
 Instituto Brasileiro de Responsabilidade Social - IBRS
 Instituto Brasileiro de Santa Catarina - IBRASC
 Instituto Brasileiro do Crisotila
 Instituto Brasileiro para a Inovação Tecnológica Ambiental
 Instituto Brasileiro Pró-cidadania
 Instituto Bravoli de Desenvolvimento Social
 Instituto BS Colway Social
 Instituto Câmara Filho
 Instituto Çarakura
 Instituto Centro De Vida – IVC
 Instituto Centro-Brasileiro de Cultura
 Instituto Cerrado
 Instituto Científico Mauá de Multidesenvolvimento
 Instituto Cistema - Cidadania - Saúde - Trabalho - Educação e Meio Ambiente
 Instituto Civitas Brasil de Desenv Técnico, Econômico e Social em Saneamento Ambiental
 Instituto Coca-Cola Brasil
 Instituto Convivência com o Semiárido Brasileiro
 Instituto Costa Brasilis - desenvolvimento Socioambiental
 Instituto Creatio
 Instituto Cultural Soto Delatorre
 Instituto da Árvore
 Instituto de Ação Social Planejada
 Instituto de Apoio a Gestão Pública e social
 Instituto de Apoio a Políticas Sociais
 Instituto de Apoio a Programa de Ações Sociais - IAPAS
 Instituto de Apoio a Tecnologia, Educação, Saúde, Promoção Social, Meio Ambiente e Cultura
 Instituto de Apoio e Desenvolvimento Ambiental e Saúde - IADAS
 Instituto de Apoio e Proteção Ambiental
 Instituto de Apoio Técnico Especializado à Cidadania
 Instituto de Cidadania e Estudos Ambientais e Turismo
 Instituto de Ciências da Terra e do Mar
 Instituto de Cooperação e Tecnologia Socioambiental
 Instituto de Desenvolvimento Ambiental e Social
 Instituto de Desenvolvimento da Organização Nacional de Excelência Administrativa
 Instituto de Desenvolvimento da Região do Sisal
 Instituto de Desenvolvimento e Informação em Transporte
 Instituto de Desenvolvimento e Integração do Bem-Estar Social e Cidadania de Corbélia
 Instituto de Desenvolvimento e Pesquisas do meio ambiente e atividades esportivas
 Instituto de Desenvolvimento Econômico e Socioambiental - Idesa
 Instituto de Desenvolvimento Integrado
 Instituto de Desenvolvimento Integrado para Ações Sociais
 Instituto de Desenvolvimento Municipal
 Instituto de Desenvolvimento Social, Econômico e Ambiental de Mato Grosso do Sul
 Instituto de Desenvolvimento Sócio Ambiental Pantanal Sul
 Instituto de Desenvolvimento Socioeconômico dos Trabalhadores de Baixa Renda
 Instituto de Desenvolvimento Sustentável de Santa Catarina
 Instituto de Desenvolvimento Sustentável do Estado de Santa Catarina
 Instituto de Desenvolvimento Tecnológico
 Instituto de Desenvolvimento, Educação, Análise e Legislação - Ideal
 Instituto de Direito Agrário e Ambiental do Sul - Joaquim Luiz Osorio
 Instituto de Ecologia Terrestre
 Instituto de Educação Ambiental, Preservação, Conservacionismo e Promoção Social - Patriamada

Instituto de Educação Pesquisa e Saúde San Julian
 Instituto de Ensino Pesquisa e Preservação Ambiental Marcos Daniel - Instituto Marcos Daniel
 Instituto de Estudos e Projetos de Interesse Social
 Instituto de Estudos Socioambientais
 Instituto de Estudos Socioculturais e Ambientais Embrapa Cultural
 Instituto de Geração de Tecnologias do Conhecimento
 Instituto de Gestão Solidária
 Instituto de Integração Social e Ambiental
 Instituto de Integração Social, Desenvolvimento Sustentável e Preservação Ambiental
 Instituto de Meio Ambiente e Desenvolvimento
 Instituto de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável - Tramirim
 Instituto de Permacultura da Bahia
 Instituto de Pesquisa Agropecuária do Nordeste
 Instituto de Pesquisa Ambiental Ekos
 Instituto de Pesquisa e Conservação da Natureza
 Instituto de Pesquisa e Reaproveitamento de Resíduos Sólidos
 Instituto de Pesquisas Ambientais e Sociais Aplicadas
 Instituto de pesquisas e projetos para o Desenvolvimento Socioeconômico da Amazônia
 Instituto de Planejamento Urbano e Gestão Ambiental - IPGA
 Instituto de Políticas Públicas e Sociais
 Instituto de Políticas Públicas Rio de Janeiro
 Instituto de Preservação e Recuperação da Biodiversidade de Ilhéus e Região - Viva o Cachoeira
 Instituto de Promoção e educação em saúde
 Instituto de Renovação Social - Família Brasileira
 Instituto de Saúde e Meio Ambiente
 Instituto de Saúde Preventiva e Ações Sociais Assistidas Meridional
 Instituto de Saúde, Educação, Bem-Estar Social
 Instituto de Tecnologia & Gestão - Instituto Alfa Brasil
 Instituto de Tecnologia de Prevenção de Desastres Naturais e Industriais
 Instituto de Turismo de Itacaré
 Instituto Dignidade de Valorização da Vida
 Instituto do Cerrado
 Instituto Eco Millennium
 Instituto Ecoanimal
 Instituto Ecoar para a Cidadania
 Instituto Eco-empendedor para a Sustentabilidade Ambiental
 Instituto Ecológica Palmas/TO
 Instituto Ecos do Brasil
 Instituto Ekos Brasil
 Instituto Elo
 Instituto Espinhaço, Biodiversidade, Cultura e Desenvolvimento Socioambiental
 Instituto Eurobase
 Instituto Eurofarma
 Instituto Excelsa
 Instituto Floresta de Pesquisa e Desenvolvimento Sustentável
 Instituto Floresta Tropical
 Instituto GEA - Ética e Meio Ambiente
 Instituto Gênese
 Instituto Germinar Socioambiental
 Instituto Gnarus
 Instituto Grande Sertão
 Instituto Guaicuy - SOS Rio das Velhas
 Instituto Hidroambiental Águas do Brasil - Ihab
 Instituto Ibá de Desenvolvimento Ambiental e Social
 Instituto Ilhabela Sustentável
 Instituto Inceri
 Instituto Ipsi - Instrumentalização de Projetos Sustentáveis de Interesse Social
 Instituto Julieta Araújo
 Instituto Justino Carvalho

Instituto Juventude Ativa
 Instituto Labor & Vita
 Instituto Lagoa Prateada
 Instituto Litoral Verde
 Instituto Mãe Terra de Tecnologia Educacional e Ambiental
 Instituto Manicoba
 Instituto Maramar Para o Manejo Responsável dos Recursos Naturais
 Instituto Marca de Desenvolvimento Ambiental - Imadesa
 Instituto Marcia Fraga
 Instituto Maria Stella
 Instituto Martim Pescador - Movimento de Preservação da Bacia Hidrográfica do Rio dos Sinos
 Instituto Missão Urbana - Imur
 Instituto Modus Vivendi de Desenvolvimento Social, Cultural e Ambiental
 Instituto Montana Ambiental
 Instituto Nacional Ações e Metas Integradas
 Instituto Nacional de Apoio a Educação, Desenvolvimento, Pesquisa, Ações Assistenciais em Saúde, Meio Ambiente, Turismo e Cultura
 Instituto Nacional de Desenvolvimento Agropecuário
 Instituto Nacional de Desenvolvimento Sustentável
 Instituto Nacional de Fiscalização
 Instituto Nacional de Preservação Ambiental
 Instituto Nacional de Tecnologia Social
 Instituto Nacional para o Desenvolvimento Espacial e Aeronáutico - Idea
 Instituto Nascente - Turismo & Ecologia
 Instituto Natureza Viva
 Instituto Navega São Paulo
 Instituto Novas Fronteiras da Cooperação
 Instituto Novos Saberes
 Instituto Oca Brasil
 Instituto Oikos de Agroecologia
 Instituto Oksigeno
 Instituto Ondular
 Instituto Opab
 Instituto Orbis de Proteção e Conservação da Natureza
 Instituto para Desenvolvimento Socioambiental e Tecnológico Lótus
 Instituto Palavrasões
 Instituto para Cidadania e Implementação da Base Popular - Icibap
 Instituto para Desenvolvimento Ambiental e Tecnológico - Idea Cíclica
 Instituto para o Desenvolvimento Ambiental
 Instituto para o Desenvolvimento da Administração Social, Saúde, Educação, Emprego e Habitação - Idaseeh
 Instituto para o Desenvolvimento Social de Ipirá
 Instituto para o Desenvolvimento Sociocultural e Ambiental - INDES
 Instituto para o Desenvolvimento Sustentável de Joinville
 Instituto Parceria
 Instituto Patulus
 Instituto Peabiru
 Instituto Pedro Ludovico
 Instituto Physis - Cultura & Ambiente
 Instituto Potiguar de Juventude pela Cidadania
 Instituto Prisma de Apoio Administrativo às Micro, às Pequenas, às Médias Empresas e às Entidades da Administração Pública Direta
 Instituto Pró Rio Doce
 Instituto Profissionalizante de Tecnologia da Informação
 Instituto Rodrigo Marcheschi - IRM
 Instituto Sadia de Sustentabilidade
 Instituto Santa Cruz de Saúde, Meio Ambiente e Tecnologia
 Instituto Sergio Escadinha
 Instituto SICOOB para o Desenvolvimento Sustentável

Instituto Sierra de Proteção ao Meio Ambiente e Pequenos Animais
 Instituto Social para Edificação da Cidadania
 Instituto Social Tecnológico e Econômico do Café - Mais Café
 Instituto Social, Educacional e de Pesquisa de Minas Gerais
 Instituto Social, Educativo e Beneficente Novo Signo
 Instituto Socio Agro Ambiental Campinense - ISAAC
 Instituto Socioambiental Guapuruvu
 Instituto Socioambiental Latinha da Solidariedade
 Instituto Sociocultural Santa Alice Instituto Socioambiental
 Instituto Socioambiental Brasil - ISAB
 Instituto Socioambiental Brasileiro - ISAB
 Instituto Tamanduá Synapse Cultural
 Instituto Tempo Bougra - SCTB
 Instituto Tempo É Vida
 Instituto Terra de Santa Cruz
 Instituto Terra, Guardião da Natureza e Assistencial
 Instituto Trata Brasil - ITB
 Instituto Triunfo
 Instituto Verde Brasil
 Instituto Verdescola
 Instituto Via Viva
 Instituto Vida Gestão Ambiental e Municipal
 Instituto Vida para o Atendimento à Saúde, Saneamento e Meio Ambiente
 Instituto Vitalis Vitalizando a Integração dos Trabalhadores da América Latina na Luta pela Inclusão Social
 Instituto Xopotó de Desenvolvimento Social, Econômico e Ambiental
 Interforum Global Intercâmbio e Desenvolvimento Sustentável
 Instituto Brasil de Água e Energia - IBRAE
 Ipam - Instituto Brasileiro de Pesquisas Ambientais
 Itesb - Instituto Técnico Econômico Social Brasileiro
 Juventude Sem Fronteiras
 Liga Desportiva e Beneficente de Futsal Santamariense
 Mana - Mani Círculo Aberto de Comunicação, Educação e Cultura
 Mapas - Métodos de Apoio a Práticas Ambientais e Sociais
 Mater Natura - Instituto de Estudos Ambientais
 Missão Família
 Movimento Ambiental Gestão e Organização Social - Magos
 Movimento de Cidadania Pelas Águas
 Movimento de Organização Comunitária
 Movimento Interamericano de Ecologia
 Nazaré Universidade da Luz

Ecoeficiência

A Casa Verde - Cultura e Meio Ambiente
 Associação Brasileira ABTCP Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel
 Ação Ética & Cidadania
 Ação Popular Campos Gerais
 Ação Social Paroquial São José de Botuverá
 Adesu - Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de Ubatuba
 Agência Brasileira de Desenvolvimento da Aquicultura
 Agência Brasileira de Gerenciamento Costeiro
 Agência Brasileira de Meio Ambiente e Tecnologia da Informação
 Agência de Desenvolvimento de Guapirama
 Agência de Desenvolvimento de Monte Alto e Região
 Agência de Desenvolvimento Econômico e Social do Centro Oeste - ADESCO
 Agência de Desenvolvimento Integrado e Sustentável Sempre Alerta Riachinho
 Agência de Desenvolvimento Regional da Amurel

Agência de Desenvolvimento Sustentável da Amazônia Maranhense
 Agência de Desenvolvimento Sustentável de Rorainópolis
 Agência de Desenvolvimento Sustentável do Seridó
 Agência Interamericana de Cooperação Para o Desenvolvimento Sustentável
 ALA - Associação Livre dos Aquicultores das Águas do São João
 Aliança Nativa
 Alma - Associação de Moradores da Lauro Muller, Ramon Castilla, Xavier Sigaud e Adjacências
 Ambiente Brasil Centro de Estudos
 Amigo Social
 Amigos da Terra - Amazônia Brasileira
 Ammatur - Associação Mineira do Meio Ambiente e do Turismo
 Associação Amazônia Viva
 Associação Ambiental Voz da Natureza
 Associação Amigos do Bairro do Sahy
 Associação Amigos do Futuro
 Associação Brasileira Associação Brasileira Água e Energia - ABAE
 Associação Brasileira Associação Brasileira de Desenvolvimento Humano
 Associação Brasileira Associação Brasileira para a Difusão da Consciência pelo Desenvolvimento Social e Natural
 Associação Caatinga
 Associação Casa União pelo Desenvolvimento do Vale do Piranga
 Associação Cena Aberta
 Associação Civil Instituto Baraeté de Desenvolvimento Social, Ambiental, Desportivo e Cultural - IB
 Associação Comercial Industrial Ubaense dos Catadores de Materiais Recicláveis
 Associação Comunitária Cidade Viva - "Nossa ONG"
 Associação de Reciclagem de Vila Velha
 Associação do Fórum de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável de Caarapó - Vivacidade
 Associação do Verde e Proteção do Meio Ambiente
 Associação dos Amigos da Floresta Nacional de Brasília - Flona/BSB
 Associação dos Amigos da Pedra da Princesa
 Associação dos Engenheiros da Sabesp
 Associação dos Produtores de Erva Mate de Machadinho
 Associação Ecológica e Cultural de Integração Fronteira das Artes
 Associação em Defesa do Meio Ambiente e da Cidadania Caminho Verde
 Associação Formiga Verde
 Associação Fórum de Dlis de Pedro Gomes - ADPEG
 Associação Geográfica União das Águas
 Associação Guardiã da APA do Pratigi
 Associação Instituto de Pesquisas em Energias Renováveis e Meio Ambiente
 Associação Internacional Protetora do Meio Ambiente
 Associação Mineira de Defesa do Ambiente
 Associação Núcleo para Transformações Ambientais e Sociais
 Associação Pacto Ambiental
 Associação para o Combate à Exclusão Social e Preservação Ambiental - ACESPA Chico Mendes
 Associação Prato Cheio
 Associação Pró Casa do Pinhal
 Associação Proeco
 Associação Protetora das Montanhas e Araucárias e Seus Valores Sociais, Artísticos, Estéticos, Ambientais, Geológicos, Históricos e Paisagísticos
 Associação Sai da Toca Cultural
 Associação Serra da Mantiqueira
 Associação Terrabrasil - ONG
 Associação Thalamus
 Associação Tuim Proteção e Educação Ambiental
 Associação União Ilha de Boipeba
 Associação Universitária da Zona Leste
 Associação Vida Amiga
 Brasil Ação Solidária
 Brasil Essencial - Resultados Sustentáveis

Cací - Comitê de Ação pela Cidadania
 Casa Estrela
 Casativa Centro de Ações Sociais
 Central de Inteligência e Assessoria Brasil
 Centro de Apoio à Economia Popular Solidária
 Centro de Assistência e Desenvolvimento Social
 Centro de Desenvolvimento Integrado Social e Cultural
 Centro de Desenvolvimento Social
 Centro de Desenvolvimento Sustentável e Industrial de Sistemas Florestais do Norte Pioneiro
 Centro de Estudos e Aplicações para as Novas Tecnologias Educacionais
 Centro de Estudos e Apoio ao Desenvolvimento do Araripe
 Centro de Estudos e Pesquisas 28
 Centro de Estudos para o Desenvolvimento Local
 Centro de Estudos para o Desenvolvimento Sustentável e Inclusão Social
 Centro de Estudos Tecnológicos & Soluções Alternativas
 Centro de Gestão de Tecnologia e Inovação - CGTI
 Centro de Referências em Cidadania, Ética e Responsabilidade
 Centro de Voluntários em Cooperativismo e Economia Social para as Américas
 Centro Nacional de Educação Ambiental e Geração de Emprego
 Centro Preserv de Promoção do Desenvolvimento Sustentado
 Cluster de Turismo da Costa dos Coqueiros
 Conselho Brasileiro de Manejo Florestal
 Conselho de Preservação Ambiental Brasileiro
 Conservation Strategy Fund do Brasil
 Consórcio para Proteção Ambiental e Desenvolvimento Sustentável e Sociocultural da Bacia Hidrográfica do Rio das Cinzas
 Creatif - Associação da Igualdade
 Degraf Instituto Academia de Desenvolvimento Social
 Desenvolvimento Social Humano Tecnológico DSHT
 E+co Brasil
 Eco Atitude - Ações Ambientais
 Ecovitae Tecnologia Ambiental
 Ema - Conscientização e Recuperação Ambiental
 Enfoque Cívico - Organização de Responsabilidade Social
 Equipe de Conservação da Amazônia
 Escola Viveiro Multiplicadora Artesã
 Espaço Múltiplo de Inclusão Social
 Fábrica do Futuro
 Face a Face Ação Solidária
 Fundação Botânica Margaret Mee
 Fundação Brasil Esperança
 Fundação de Desenvolvimento da Região da Serra da Mesa
 Fundação de Salvamento Aquático de Santa Catarina
 Fundação Espaço Eco
 Fundação Lymington
 Fundação Movimento Ondazul
 Fundação para o Desenvolvimento Sustentável do Araripe
 GRAF Grupo de Recuperação Ambiental e Florestal
 Green Cross Brasil
 Grupo Ambiental Natureza Bela
 Grupo Ambientalista do Rio Iguaçu
 Grupo de Pesquisas Ufológicas Ufôgenesis
 Iambra Instituto de Assistência aos Municípios Brasileiros
 Idaq Instituto Dr. Avelino Elias de Queiroga
 Ideia Ambiental Sociedade S/C
 Idese - Instituto para o Desenvolvimento Social e Ecológico
 Inceden - Instituto Cultural de Ecodesenvolvimento Nacional
 Indesus - Instituto Tecnológico para o Desenvolvimento Sustentável
 Instituto Abradee da Energia

Instituto Ação Ambiente
 Instituto Acqua - Ação, Cidadania, Qualidade Urbana e Ambiental
 Instituto Amazônia
 Instituto Ambiental Aracua
 Instituto Ambiental de Desenvolvimento Social Sustentável - Instituto Biocêntrica
 Instituto Ambiental Global - IAG
 Instituto Ambiental Ratores
 Instituto Amigos da Reserva da Biosfera da Mata Atlântica
 Instituto Antakarana
 Instituto Antrópolis para o Desenvolvimento Sustentável
 Instituto Baiano para o Desenvolvimento Social do Nordeste
 Instituto Bioacqua de Promoção de Desenvolvimento Sustentável e Defesa do Meio Ambiente
 Instituto Bioterra
 Instituto Brasil Preservação Ambiental e Desenvolvimento Sustentável
 Instituto Brasil Solidário
 Instituto Brasil Solidário - IBS
 Instituto Brasileiro de Defesa da Natureza
 Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Econômico, Social, Cultural e de Proteção ao Meio Ambiente - Inbrades
 Instituto Brasileiro do Crisotila
 Instituto Brasileiro do Empreendedor
 Instituto Brasileiro para a Inovação Tecnológica Ambiental
 Instituto Brasileiro para o Desenvolvimento Econômico, Social e Humano
 Instituto BS Colway Social
 Instituto Câmara Filho
 Instituto Çarakura
 Instituto Centro-Brasileiro de Cultura
 Instituto Cistema - Cidadania - Saúde - Trabalho - Educação e Meio Ambiente
 Instituto Corpore para o Desenvolvimento da Qualidade de Vida
 Instituto Cultural Ecoeconômico Espírito Santo
 Instituto de Ação Social Planejada
 Instituto de Apoio a Tecnologia, Educação, Saúde, Promoção Social, Meio Ambiente e Cultura
 Instituto de Cooperação e Tecnologia Socioambiental
 Instituto de Desenvolvimento e Pesquisas do Meio Ambiente e Atividades Esportivas
 Instituto de Desenvolvimento Integrado para Ações Sociais
 Instituto de Desenvolvimento Municipal
 Instituto de Desenvolvimento Socioeconômico dos Trabalhadores de Baixa Renda
 Instituto de Desenvolvimento Sustentável de Franca e Região da Bacia Hidrográfica do Rio Sapucaí Mirim Grande
 Instituto de Desenvolvimento Sustentável do Estado de Santa Catarina
 Instituto de Desenvolvimento Tecnológico
 Instituto de Desenvolvimento, Educação, Análise e Legislação - Ideal
 Instituto de Direito Agrário e Ambiental do Sul - Joaquim Luiz Osorio
 Instituto de Ecologia Terrestre
 Instituto de Educação Pesquisa e Saúde San Julian
 Instituto de Estudos Socioambientais
 Instituto de Geração de Tecnologias do Conhecimento
 Instituto de Integração Social, Desenvolvimento Sustentável e Preservação Ambiental
 Instituto de Meio Ambiente e Desenvolvimento
 Instituto de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável - Tramirim
 Instituto de Pesquisa e Conservação da Natureza
 Instituto de Saúde e Meio Ambiente
 Instituto de Saúde, Educação, Bem Estar Social
 Instituto de Turismo de Itacaré
 Instituto Ecoar para a Cidadania
 Instituto Eco-empresendedor para a Sustentabilidade Ambiental
 Instituto Ecoengenharia de Tecnologia Aplicada ao Desenvolvimento Sustentável
 Instituto Eurofarma
 Instituto Excelsa

Instituto Floravida
 Instituto Floresta de Pesquisa e Desenvolvimento Sustentável
 Instituto GEA - Ética e Meio Ambiente
 Instituto Grande Sertão
 Instituto Inceri
 Instituto Labor & Vita
 Instituto Mãe Terra de Tecnologia Educacional e Ambiental
 Instituto Maranata de Pesquisa em Estrutociultura
 Instituto Marca de Desenvolvimento Ambiental - Imadesa
 Instituto Nacional de Integração Social
 Instituto Nacional para o Desenvolvimento Sustentável - Inades
 Instituto Natureza Viva
 Instituto Novas Fronteiras da Cooperação
 Instituto Novos Saberes
 Instituto Oikos de Agroecologia
 Instituto para Desenvolvimento Socioambiental e Tecnológico Lótus
 Instituto para Cidadania e Implementação da Base Popular - Icibap
 Instituto para Desenvolvimento Ambiental e Tecnológico - Idea Cíclica
 Instituto para o Desenvolvimento Ambiental
 Instituto para o Desenvolvimento Sustentável de Joinville
 Instituto Parceria
 Instituto Patulus
 Instituto Peabiru
 Instituto Physis - Cultura & Ambiente
 Instituto Plenojure
 Instituto Portas Abertas
 Instituto Pró Rio Doce
 Instituto Profissionalizante de Tecnologia da Informação
 Instituto S.O.S. Sistemas Organizados para Sustentabilidade
 Instituto Social Tecnológico e Econômico do Café - Mais Café
 Instituto Social, Educacional e de Pesquisa de Minas Gerais
 Instituto Socioambiental Latinha da Solidariedade
 Instituto Solaris
 Instituto Tempo Bougra - SCTB
 Instituto Terra de Santa Cruz
 Instituto Themys de Pesquisa e Gestão em Desenvolvimento Sustentável
 Instituto Via Viva
 Instituto Vida para o Atendimento à Saúde, Saneamento e Meio Ambiente
 Interforum Global Intercâmbio e Desenvolvimento Sustentável
 Ipam - Instituto Brasileiro de Pesquisas Ambientais
 IPD - Instituto de Promoção do Desenvolvimento
 Liga Desportiva e Beneficente de Futsal Santamariense
 Mapas - Métodos de Apoio a Práticas Ambientais e Sociais
 Mediateca Organização para Inclusão Social e Digital
 Minasinvest - Aliança de Desenvolvimento
 Movimento Interamericano de Ecologia
 Núcleo Amigos da Terra/ Brasil
 Núcleo de Desenvolvimento em Estudos Socioambientais do Maranhão
 Núcleo Verde Amarelo
 Nutes - Núcleo de Estudos do Terceiro Setor
 Observatório Ambiental
 Oca Organizações Cidadania em Ação
 ONG Capacidade
 ONG Dr. Vandick Ponte
 ONG Guaranésia Viva
 ONG Me Ensina
 Organização Ambientalista Amainan Brasil
 Organização Bio-Bras
 Organização da Sociedade Civil de Interesse Público Ambientality

Organização da Sociedade Civil de Interesse Público do Comitê de Defesa da Ilha Grande
 Organização de Conservação de Terras do Baixo Sul da Bahia
 Organização de Desenvolvimento Cultural e Preservação Ambiental Ama-Brasil
 Organização e Apoio a Projetos Ambientais e Sociais - URU
 Organização para a Proteção Ambiental S.C.
 Organização Ponto Terra
 Organização Trajetória Mundial
 Organização Verde Brasil
 Oscip Pró-Vida Brasil
 Projeto Cultural Rio das Ostras
 Rede Digital Comunitária Sol
 Sertão Verde Vida
 Sistema Brasileiro de Tratamento de Resíduos Industriais e Urbanos
 Sistema de Apoio e Desenvolvimento - Sisad
 Sociedade Ambientalista e Cultural - Angaturama
 Sociedade dos Amigos do Cerrado - Socerrado
 Sociedade Marinheira de Desenvolvimento Sustentável
 Sociedade para o Desenvolvimento dos Serviços Públicos
 SOS Povos da Mata Atlântica
 Terceiro Setor - Organização Não Governamental - Terset - ONG
 The Green Initiative
 Tv Vila Imperial Organização das Entidades Usuárias do Canal Comunitário de Petrópolis
 União Social Ecológica - USE
 Uniciência - União para o Desenvolvimento Social e Cultural Através da Ciência e Tecnologia
 Universidade Livre de Idiomas, Sustentabilidade Ambiental & Corporativa
 Universidade Livre do Meio Ambiente
 V.O.S - Ver Ouvir e Sorrir, Centro Viver de Otorrinolaringologia e Oftalmologia

Educação ambiental

Instituto Sodetec de Desenvolvimento Social - Sodetec
 5 Elementos Instituto de Educação e Pesquisa Ambiental
 A Mar de Dentro Ambiente e Educação
 Aapeec - Associação de Apoio a Pais, Educadores, Educandos do Curumim Vila Pérola
 Associação Brasileira Abraes - Associação Brasileira de Educação Social
 Associação Brasileira ABTCP Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel
 Academia Paulista de Magistrados
 Academia Taguatinguense de Letras
 Ação Comunitária do Espírito Santo
 Ação da Cidadania - Comitê Ibiúna
 Ação Educacional Claretiana
 Ação Ética & Cidadania
 Ação Popular Campos Gerais
 Ação Social Arquidiocesana Asa
 Ação Social Paroquial de Ingleses
 Ação Social Paroquial São José de Botuverá
 Adesão - Agência de Desenvolvimento Social
 Adesu - Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de Ubatuba
 Adote Um Gatinho
 Agência Baiana de Desenvolvimento Social
 Agência Brasileira de Desenvolvimento da Aquicultura
 Agência Brasileira de Gerenciamento Costeiro
 Agência Brasileira de Meio Ambiente e Tecnologia da Informação
 Agência de Desenvolvimento Humanitário e Econômico da APA do Igarapé Gelado
 Agência de Desenvolvimento Ambiental Capixaba
 Agência de Desenvolvimento Cultural de Cariacica
 Agência de Desenvolvimento de Guapirama
 Agência de Desenvolvimento de Itapecerica da Serra e Região

Agência de Desenvolvimento de Monte Alto e Região
 Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista
 Agência de Desenvolvimento Econômico e Social da Região do Planalto Médio
 Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de Dois Córregos
 Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de Mandaguari e Região
 Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de Ouro Preto
 Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de Socorro - ADESSO
 Agência de Desenvolvimento Econômico e Social do Centro Oeste - ADESCO
 Agência de Desenvolvimento Educacional e Social Brasileira
 Agência de Desenvolvimento Integrado e Sustentável de Mesorregião dos Vales do Jequitinhonha e do Mucuri
 Agência de Desenvolvimento Integrado e Sustentável Sempre Alerta Riachinho
 Agência de Desenvolvimento Local de Batayporã
 Agência de Desenvolvimento Regional da Amurel
 Agência de Desenvolvimento Regional do Extremo Oeste do Paraná
 Agência de Desenvolvimento Regional do Maciço de Baturite
 Agência de Desenvolvimento Regional Integrado do Planalto Norte Catarinense
 Agência de Desenvolvimento Social de Flexal I e Nova Canaã
 Agência de Desenvolvimento Social de Flexal II
 Agência de Desenvolvimento Social de Piranema
 Agência de Desenvolvimento Social de Vasco da Gama
 Agência de Desenvolvimento Social e Econômico de Guarapari-ES
 Agência de Desenvolvimento Social Vale Esperança
 Agência de Desenvolvimento Sustentável da Amazônia Maranhense
 Agência de Desenvolvimento Sustentável da Região Lago de Tucuruí
 Agência de Desenvolvimento Sustentável de Marechal
 Agência de Desenvolvimento Sustentável de Paracatu
 Agência de Desenvolvimento Sustentável de Rorainópolis
 Agência de Desenvolvimento Sustentável do Seridó
 Agência de Desenvolvimento Sustentável do Sul do Estado do Espírito Santo
 Agência de Desenvolvimento Urbano e Rural do Município de Guaçuí
 Agência de Qualificação e Trabalho para Organizações Associativas
 Agência do Instituto Mundial para as Relações Internacionais
 Agência do Programa de Desenvolvimento Sustentável do Centro Oeste Mineiro
 Agência Interamericana de Cooperação Para o Desenvolvimento Sustentável
 Agência Mandalla de Desenvolvimento Holístico Sistêmico e Ambiental
 Agência Municipal de Desenvolvimento Sustentável
 Agência Nacional de Desenvolvimento Eco-social
 Agência Nacional Desenvolvimento Social
 Agência para a Promoção do Desenvolvimento, da Educação, Mobilização e Organização Socioambiental
 Agência para o Desenvolvimento Regional
 Agência Sul-americana de Desenvolvimento
 Agenda Vinte e Um Local de Hortolândia
 Água e Cidade
 Ajudanimal, Grupo de Ajuda e Amparo aos Animais do ABC
 ALA - Associação Livre dos Aquicultores das Águas do São João
 Alavanca
 Alavancando o Progresso
 Aldeia do Futuro Associação para a Melhoria da Condição da População Carente
 Alecrim Cultura & Saúde
 Aliança Nativa
 Alma - Associação de Moradores da Lauro Muller, Ramon Castilla, Xavier Sigaud e Adjacências
 Amatur - Agência de Desenvolvimento do Meio Ambiente e Turismo
 Ambiental Litoral Norte
 Ambiente Brasil Centro de Estudos
 Amigo Social
 Amigos Associados de Itaberá (Amai)
 Amigos da Mata

Amigos da Terra - Amazônia Brasileira
 Amigos do Protocolo de Kyoto
 Amigos Solidários - Instituição Nacional Contra a Pobreza - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP
 Ammatur - Associação Mineira do Meio Ambiente e do Turismo
 APAE Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Anastácio-MS
 Arare - Associação para a Defesa e Recuperação da Fauna Brasileira
 Arte Vida
 Associação Brasileira de Infraestrutura e Saneamento Comunitário Social - A.B.I.C.C
 Assistencial, Educacional, Beneficente
 Associação dos Usuários da Marina do Saco da Ribeira - Aumar
 Associação Águas Claras do Rio Pinheiros
 Associação Aliança Empreendedora
 Associação Alto Sustentável
 Associação Amazônia Viva
 Associação Ambiental do Parque Estadual do Mirador
 Associação Ambiental Voz da Natureza
 Associação Ambientalista do Alto São Francisco
 Associação Ambientalista Projeto Copaíba
 Associação Amigos da Criança - Fazenda da Criança
 Associação Amigos do Bairro do Sahy
 Associação Amigos do Futuro
 Associação Amigos do Meio Ambiente
 Associação Antonio e Marcos Cavanis
 Associação Apóstolas da Sagrada Família
 Associação Assistencial Madre Germana II
 Associação Barco Escola da Natureza
 Associação Beneficente Afro Brasileira
 Associação Beneficente dos Filhos e Amigos de São Sebastião
 Associação Beneficente Educacional Nova Esperança
 Associação Beneficente João Vitor Rodrigues Lima
 Associação Brasil
 Associação Brasil Melhor
 Associação Brasileira Cultural Empresarial - Abrace
 Associação Brasileira de Cristãos Evangélicos - Abrace
 Associação Brasileira de Inclusão Digital Abrind
 Associação Brasileira de Vivências com a Natureza - Instituto Romã
 Associação Brasileira Associação Brasileira para a Difusão da Consciência pelo Desenvolvimento Social e Natural
 Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Lideranças
 Associação Brotar e Crescer
 Associação Caatinga
 Associação Cairuçu
 Associação Caminho Suave Socioambiental
 Associação Casa Azul
 Associação Casa de Cultura Antonia Ferreira de Souza
 Associação Casa União pelo Desenvolvimento do Vale do Piranga
 Associação Catarinense de Plantas Medicinais
 Associação Celeiro do Vale do Rio Pardo
 Associação Cellula Mater
 Associação Cena Aberta
 Associação Centro Social Comunitário, Assistencial, Cultural, Educacional de Saúde e Recreação de Herculanãdia
 Associação Centrodesigrio
 Associação Cerrado Nativo
 Associação Cidadela - Arte, Cultura e Cidadania
 Associação Circuito Verde-Trilha dos Bandeirantes
 Associação Civil Cidadania Brasil - ACCB
 Associação Civil Instituto Baraeté de Desenvolvimento Social, Ambiental, Desportivo e Cultural - IB

Associação Civil Pátria Brasil
 Associação Civil Socioambientalista Pedra Que Te Quero Mais
 Associação Civil SOS Vale do Jaguari
 Associação Comercial Industrial Ubaense dos Catadores de Materiais Recicláveis
 Associação Comunitária Caiçara
 Associação Comunitária Cidade Viva - “Nossa ONG”
 Associação Comunitária Cultural Constelação
 Associação Comunitária Cultural Ecológica e Educativa Quatro Bicas
 Associação Comunitária de Desenvolvimento Sustentável São Paulo Apóstolo
 Associação Comunitária do Bairro da Felicidade
 Associação Comunitária do Município de Medina
 Associação Comunitária do Sítio Cabaceiras
 Associação Comunitária dos Moradores Micro e Pequenos Produtores Rurais do Povoado Olho D’Água do Meio
 Associação Comunitária e Agropastoril dos Pequenos Produtores Abandonados da Fazenda Oiteiro e Região
 Associação Comunitária Flores Agrícolas de Mundo Novo
 Associação Comunitária Itaqui-Bacanga
 Associação Comunitária Rural de Baixio e Serrinha
 Associação Comunitária Sal da Terra
 Associação Comunitária SOS M. S. da Península Itapagipana
 Associação Crescer no Campo
 Associação Cultural Amigos do Agito
 Associação Cultural Artística e Ecológica de Quixadá
 Associação cultural de esporte e artes central
 Associação cultural e assistencial pequeno paraíso - Ascapp
 Associação cultural ecológica sócio econômica do vale do ribeira
 Associação cultural educar Brasil-aceb
 Associação cultural, esportiva e turística - ascetur
 Associação da escola família agrícola de angical
 Associação da escola família agrícola de itaquirai
 Associação das indústrias de metais sanitários de loanda e região (aimes) - agência de desenvolvimento regional (adr)
 Associação de apoio à educação, cultura, esporte e lazer
 Associação de apoio ao desenvolvimento social para o agronegócio
 Associação de apoio às comunidades do campo do rn
 Associação de assistência técnica e extensão rural do estado de rondônia
 Associação de cultura e meio ambiente
 Associação de defesa ambiental ilha grande
 Associação de Defesa Etnoambiental
 Associação de Desenvolvimento de Taquari Humanae Vitae
 Associação de Desenvolvimento Econômico, Social e Cultural - Adesc Brasil
 Associação de Desenvolvimento Sustentável do Jardim Santa Genebra
 Associação de fomento a educação e bolsa de projetos Tecnológicos sustentáveis
 Associação de moradores da vargem do forno
 Associação de Mulheres Empreendedoras de Praia Grande
 Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais
 Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Açailândia
 Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Constantina
 Associação de pequenos produtores de jabuticaba
 Associação de preservação da mata ciliar do rio Uruguai
 Associação de preservação do meio ambiente e da vida - apremavi
 Associação de preservação do meio ambiente natural e melhoria de qualidade de vida - instituto bioma
 Associação de preservação do meio ambiente, patrimônio histórico e difusão da cultura e educação
 Associação de proteção a ecossistemas costeiros
 Associação de Reciclagem de Vila Velha
 Associação de Reposição Florestal Do Pardo Grande
 Associação de Senhoras De Rotarianos De Blumenau
 Associação de Senhoras e Assistência Social de Euclides Da Cunha

Associação do Fórum Ação para o Desenvolvimento de Candido Godoi
 Associação do Fórum de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável de Caarapó - Vivacidade
 Associação do Núcleo Da Mulher
 Associação do Verde e Proteção do Meio Ambiente
 Associação Dois De Outubro - Paengaba
 Associação dos Amigos da Floresta Nacional de Brasília - Flona/BSB
 Associação dos Amigos da Pedra da Princesa
 Associação dos catadores de papel de Guarapuava
 Associação dos Engenheiros da Sabesp
 Associação dos estudantes de ciências
 Associação dos funcionários do instituto Brasileiro de integração e Desenvolvimento pró-cidadão
 Associação dos mineradores de ouro do tapajós
 Associação dos moradores da vila nova
 Associação dos moradores do bairro de Henrique Jorge
 Associação dos moradores dos setores Coimbra e bela vista
 Associação dos Pequenos Agricultores da Região Sítio dos Patos
 Associação dos Produtores de Erva Mate de Machadinho
 Associação dos Produtores Rurais de Paula Cândido
 Associação dos rodonistas de Pernambuco
 Associação dos Terapeutas e Alternativos na Saúde, Cultura do Brasil
 Associação Eco Juréia
 Associação Ecoagente
 Associação Ecológica Amigos de Embu
 Associação Ecológica e Cultural de Integração Fronteira das Artes
 Associação Ecológica Piratingaúna
 Associação Ecológica Tijuco
 Associação Ecológica Turismo Sustentável
 Associação educacional e assistencial shalom
 Associação educacional Magnum de Desenvolvimento humano-social
 Associação em Defesa do Meio Ambiente e da Cidadania Caminho Verde
 Associação esp. Beneficente caminho da paz
 Associação estação da arte, cultura e educação
 Associação estação de apoio e ofícios "oscip"
 Associação Faça Sua Parte
 Associação Família Cidadã
 Associação Filantrópica Amigos da Esperança
 Associação focinhos carentes de Toledo - afocato
 Associação Fórum de Dlis de Pedro Gomes – ADPEG
 Associação Fórum Pró Cidadania
 Associação Gente Do Brasil
 Associação Gente Que Faz
 Associação Geográfica União das Águas
 Associação gera vida de assistência social
 Associação Global de Desenvolvimento Sustentado
 Associação instituto aquarela
 Associação Instituto de Pesquisas em Energias Renováveis e Meio Ambiente
 Associação interação rede-social
 Associação Internacional Protetora do Meio Ambiente
 Associação Ipê
 Associação marca para promoção de serviços
 Associação Mata Ciliar
 Associação metodista de ação social
 Associação Mineira de Defesa do Ambiente
 Associação mineira de educadores ambientais
 Associação movimento ecológico amigos do meio ambiente
 Associação mundial de amor e respeito à vida
 Associação mundo melhor
 Associação municipal de assistência infantil
 Associação nacional dos carroceiros e catadores de materiais Recicláveis - ancat

Associação ninho criança - esperança
 Associação novas trilhas
 Associação novo encanto Desenvolvimento ecológico
 Associação Novolhar
 Associação Núcleo para Transformações Ambientais e Sociais
 Associação O Eco
 Associação Olhos D'Água
 Associação onça d'água de apoio à gestão e ao manejo das unidades de conservação do estado do Tocantins
 Associação organização da sociedade civil de interesse público mobilidade e ambiente Brasil
 Associação organização não governamental solidariedade e vida
 Associação Pacto Ambiental
 Associação para Desenvolvimento de Ações Públicas
 Associação para o Combate à Exclusão Social e Preservação Ambiental - ACESPA Chico Mendes
 Associação para o trabalho e inclusão social de Luiz Antônio
 Associação parque das águas
 Associação parque maracá
 Associação paulista de gestão pública - apgp
 Associação paulista de serviços comunitários
 Associação paulista viva
 Associação peixe vivo educação ambiental, cultura e lazer
 Associação pela recuperação e preservação da Mata Atlântica
 Associação pequeno mundo
 Associação plante vida
 Associação Polivida
 Associação preserva São Paulo
 Associação Pró Casa do Pinhal
 Associação pró-menor lar padre Jacó
 Associação pró-sapiens - logística em Desenvolvimento social
 Associação profissionalizante do menor de belo horizonte
 Associação programa um milhão de cisternas para o semiárido
 Associação pró-menor de Teodoro Sampaio
 Associação Protetora das Montanhas e Araucárias e Seus Valores Sociais, Artísticos, Estéticos, Ambientais, Geológicos, Históricos e Paisagísticos
 Associação queluz
 Associação r3 animal
 Associação recicle a vida
 Associação rede vida de Desenvolvimento humano tecnológico e proteção social
 Associação regional do meio ambiente
 Associação Renatinho
 Associação Ricardo Gadotti Feldman
 Associação Rio Minas "trem mineiro"
 Associação Sai da Toca Cultural
 Associação santo dias
 Associação sarupar do estado do Amazonas - asea
 Associação sergipana de Desenvolvimento o Trânsito e o transporte
 Associação Serra da Mantiqueira
 Associação serra do Itapetinga, movimento pela biodiversidade e organização dos setores ecológicos
 Associação sinhana eva
 Associação solidariedade, união e cidadania - asuc
 Associação sonhar e acreditar
 Associação SOS Amazônia
 Associação super eco de integração ambiental e Desenvolvimento da criança
 Associação terceira via
 Associação Terrabrasil - ONG
 Associação Thalamus
 Associação toto porto de apoio à criança carente
 Associação Tuim Proteção e Educação Ambiental
 Associação turismo e meio ambiente de Nova Petrópolis

Associação União Ilha de Boipeba
 Associação unida do bairro pôr-do-sol
 Associação Universitária da Zona Leste
 Associação Vianeí de C.I.T.E.C.S.
 Associação Vida Amiga
 Associação vida e paz - avip
 Associação de saúde dr. Valdenor cordeiro
 Ato cidadão
 Bambuzeria Cruzeiro do Sul
 Banco de alimentos do Rio Grande do Sul
 Banco de êxitos s.a - solidariedade e autonomia
 Belabrasília preservação do patrimônio arquitetônico de Brasília
 Bioética de gestão pública
 Biomavale - organização da sociedade civil de interesse público
 Biotema ciência e tecnologia
 Bioterra - organização para conservação da biodiversidade e meio ambiente
 Brasil - conscientização e cidadania
 Brasil Ação Solidária
 Brasil ambiental
 Brasil forte instituto de cidadania e integração ambiental
 Brazilian adventure society
 Brigada mirim ecológica da ilha grande
 Caa-oby
 Cací - Comitê de Ação pela Cidadania
 Caiapônia instituto de saneamento ambiental
 Câmara de cultura, comércio e turismo brasil - países africanos
 Câmara de desenvolvimento brasil japão do mato grosso do sul
 Camará saúde qualidade de vida e gestão
 Casa da amizade das senhoras dos rotarianos
 Casa espírita terra de Ismael
 Casa espírita tesloo
 Casa familiar agroflorestal do baixo sul da Bahia
 Casas da convivência familiar
 Casativa Centro de Ações Sociais
 Catalisa rede de cooperação para sustentabilidade
 Ceep- centro de atendimento e educação especial
 Cemina - comunicação, educação e informação em gênero
 Cenop centro de orientação profissional de saquarema
 Central de orientação, Desenvolvimento e apoio da pesca responsável
 Central de Inteligência e Assessoria Brasil
 Central única das favelas de fortaleza
 Centro artístico cultural Belém Amazônia
 Centro Brasileiro de Desenvolvimento esportivo e social
 Centro cultural e de assist. Social ilso José Webber
 Centro de ações de Desenvolvimento social e urbano do nordeste
 Centro de Apoio à Economia Popular Solidária
 Centro de apoio à educação, meio ambiente e saúde
 Centro de apoio e execução de projetos sociais- caeps
 Centro de aprendizagem e Desenvolvimento social sustentável
 Centro de aprendizagem e inclusão social - cais
 Centro de assessoria ao movimento popular-campo
 Centro de assessoria e apoio aos trabalhadores e instituições não governamentais alternativas
 Centro de assessoria e serviço aos trabalhadores da terra dom José Brandão de castro
 Centro de assistência e amparo ao trabalhador - caat
 Centro de Assistência e Desenvolvimento Social
 Centro de aventura rio do peixe
 Centro de capacitação, profissionalização e educação para cidadania
 Centro de cultura e aperfeiçoamento de talentos humanos
 Centro de cultura e artesanato

Centro de defesa dos direitos humanos de Petrópolis
 Centro de Desenvolvimento agroecológico sabiá
 Centro de Desenvolvimento do jovem rural
 Centro de Desenvolvimento e pesquisa de tecnologia aplicada organizações ev7
 Centro de Desenvolvimento Integrado Social e Cultural
 Centro de Desenvolvimento Social
 Centro de Desenvolvimento Sustentável e Industrial de Sistemas Florestais do Norte Pioneiro
 Centro de educação infantil nossa casinha
 Centro de estudo de gestão publica
 Centro de Estudos e Aplicações para as Novas Tecnologias Educacionais
 Centro de Estudos e Apoio ao Desenvolvimento do Araripe
 Centro de Estudos e Pesquisas 28
 Centro de estudos integrados e de promoção do ambiente e da cidadania
 Centro de estudos marinhos do atlântico sul
 Centro de Estudos para o Desenvolvimento Sustentável e Inclusão Social
 Centro de estudos, pesquisa e assessoria comunitária
 Centro de fomento social e cidadania caminhos de cunha
 Centro de formação mandacaru de Pedro II
 Centro de pesquisa do pantanal
 Centro de Referências em Cidadania, Ética e Responsabilidade
 Centro de serviços profissionais e de empreendimentos
 Centro de tecnologia e tratamento de resíduos de Maringá e região, ctr Maringá
 Centro de tecnologia em ação e Desenvolvimento Sustentável
 Centro de tecnologias alternativas da zona da mata
 Centro de treinamento da vida
 Centro de Voluntários em Cooperativismo e Economia Social para as Américas
 Centro educacional imaculada conceição
 Centro educacional profissionalizante para o Desenvolvimento socioeconômico de São Paulo
 Centro educacional Rebouças
 Centro espírita beneficente união do vegetal
 Centro nacional de ajuda comunitária
 Centro Nacional de Educação Ambiental e Geração de Emprego
 Centro organizacional de acompanhamento humano - coach
 Centro Preserv de Promoção do Desenvolvimento Sustentado
 Centro social shalom
 Centro social sopro de vida
 Centro social verdadeira amizade
 Centro sócio-cultural-educativo casa de "Sophia"
 Cepros - centro de pesquisa proteína da serpente
 Circuito de interação de redes sociais
 Clube de observadores de aves do vale europeu
 Cluster de Turismo da Costa dos Coqueiros
 Codenorte - conselho de Desenvolvimento do norte de mato grosso
 Colônia de férias Henrique lemle
 Combina -companhia dos bichos e da natureza
 Comissão XXI de Desenvolvimento Sociocultural
 Comitê da Terceira Idade
 Comitê Seth de Desenvolvimento social
 Comitê Sul Brasileiro de Segurança Socioambiental
 Comunicação e Cultura
 Comunidade educacional de Pirenópolis
 Conexão-serviço de integração social
 Congregação das religiosas da assunção de nossa senhora
 Congregação holística da Paraíba
 Congresso internacional israelita de sociosfera na Amazônia
 Connecta
 Conselho Brasileiro de Manejo Florestal
 Conselho de crianças para a preservação do homem, do ar, das águas, das matas, dos animais e defesa do patrimônio histórico e cultural

Conselho de Desenvolvimento sustentável da baía da ilha grande
 Conselho de Preservação Ambiental Brasileiro
 Conservation Strategy Fund do Brasil
 Consórcio para Proteção Ambiental e Desenvolvimento Sustentável e Sociocultural da Bacia Hidrográfica do Rio das Cinzas
 Construir Melhor
 Construtores Sociais
 Coopera Brasil - centro de jogos cooperativos
 Copati - Consórcio Intermunicipal para Proteção Ambiental da Bacia do Rio Tibagi
 Creatif - Associação da Igualdade
 Curucutu Parques Ambientais
 Defender - defesa civil do patrimônio histórico
 Degraf Instituto Academia de Desenvolvimento Social
 Desenvolvimento Social Humano Tecnológico DSHT
 E.U - Ecologia Urbana
 Eco Atitude - Ações Ambientais
 Econsenso
 Ecos - instituto de pesquisa e Desenvolvimento socioambiental
 Ecovita Tecnologia Ambiental
 Eden - instituto de apoio ao Desenvolvimento humano
 Educação em foco
 Educandário São José
 Ekko Brasil
 Elo ambiental - organização não governamental
 Elo social de Gestão Pública
 Ema - Conscientização e Recuperação Ambiental
 Empreende - sistema de empreendedorismo social
 Enfoque Cívico - Organização de Responsabilidade Social
 Equipe co gestora do parque estadual Fritz plaumann
 Equipe de Conservação da Amazônia
 Escola da quadra centro de form.educ.cult.art..espor.laze
 Escola de formação política e cidadania
 Escola Viveiro Multiplicadora Artesã
 Espaço Compartilharte
 Espaço cultural pés no chão
 Espaço jovem evolução
 Estação luz espaço experimental de tecnologias sociais
 Ética da terra / Instituto ita weigman do Brasil
 Fábrica do Futuro
 Face a Face Ação Solidária
 Federação das APAES do estado de Rondônia
 Federação das associações comunitárias de Felício dos santos
 Federação das Associações e Entidades para o Desenvolvimento do Semiárido Baiano
 Força Comunitária Nacional
 Fórum das Américas
 Fórum de Desenvolvimento de Ibaiti
 Fórum municipal de lutas de Itaquaquetuba
 Fórum permanente de responsabilidade social do rio grande do sul
 Fundação 10 de agosto
 Fundação abrahma kasinski
 Fundação Ângelo Creta de educação e Desenvolvimento sócio-Econômico-ambiental
 Fundação Botânica Margaret Mee
 Fundação Brasil cidadão para a educação, cultura e tecnologia - fbc
 Fundação Brasil Esperança
 Fundação centro Brasileiro de proteção e pesquisa das tartarugas marinhas
 Fundação comunitária rio cipó
 Fundação Conscienciarte
 Fundação cultural exército Brasileiro
 Fundação de amparo ao ensino e pesquisa

Fundação de apoio à vida nos trópicos
 Fundação de Desenvolvimento da Região da Serra da Mesa
 Fundação de Desenvolvimento educacional e cultural do sistema de crédito cooperativo
 Fundação de Desenvolvimento rural
 Fundação de estudos e pesquisas aquáticas
 Fundação de formação, pesquisa e difusão tecnológica para uma convivência sustentável com o semiárido
 Fundação de incentivo à pesquisa
 Fundação de Salvamento Aquático de Santa Catarina
 Fundação Educacional Guaxupé
 Fundação educacional, assistencial e de proteção ao meio ambiente
 Fundação Emalto
 Fundação Espaço Eco
 Fundação Fórmula Cultural
 Fundação Gaia
 Fundação Gilberto Freyre
 Fundação grupo boticário de proteção à natureza
 Fundação Heinrich Boll
 Fundação herbarium de saúde e pesquisa
 Fundação Jose Lazzarini
 Fundação Julio Campos
 Fundação Lymington
 Fundação Maria Cecilia Souto Vidigal
 Fundação matutu
 Fundação mokiti okada - moa
 Fundação Movimento Ondazul
 Fundação Nestlé Brasil
 Fundação Oswaldo Carlos van leeuwen
 Fundação para o Desenvolvimento Sustentável do Araripe
 Fundação Pestalozzi do Pará
 Fundação Pro Cerrado
 Fundação Proamb
 Fundação Pró-Defesa Ambiental
 Fundação Pró-Natureza
 Fundação Pró-Rio Taquari
 Fundação Rio Branco
 Fundação rio do leão
 Fundação Roberto Marinho
 Fundação Sistêmica
 Fundação SOS Pró-Mata Atlântica
 Fundação Turismo para Paz e Desenvolvimento Sustentável
 Fundação União
 Fundação vida para todos abai
 Fundação vovó do mangue
 Fundo Brasileiro para a biodiversidade
 Gente feliz
 Grac - grupo ambientalista do cricare
 GRAF Grupo de Recuperação Ambiental e Florestal
 Green Cross Brasil
 Grin9 - educação e gestão ambiental
 Grupo Ambiental Natureza Bela
 Grupo Ambientalista do Rio Iguaçu
 Grupo ar - ação renovadora
 Grupo de apoio à natureza e Desenvolvimento do homem integral
 Grupo de apoio, estudo e pesquisa ambiental e cultural- pro terra
 Grupo de Desenvolvimento humano e ambiental - instituto goiamum
 Grupo de estudos e pesquisas em direito educacional e ação socioambiental - gepede
 Grupo de estudos e promoção do Desenvolvimento Sustentável
 Grupo de Pesquisas Ufológicas Ufогênesis

Grupo ecológico vida verde de Cornélio Procópio
 Guarda mirim de Colíder MT
 Herbário Barbosa Rodrigues
 Horizonte promoção social e educacional - oscip
 Iagep - instituto de apoio à gestão pública
 Iambra Instituto de Assistência aos Municípios Brasileiros
 Iav o instituto ambiente vivo
 Iberobrasileira de estudos e cooperação
 Ibraema - instituto Brasileiro de educação e meio ambiente
 Icisec - instituto capixaba de integração socioeconômico dos cidadãos
 Idaq Instituto Dr. Avelino Elias de Queiroga
 Ideação
 Ideia Ambiental Sociedade S/C
 Idelt - instituto de Desenvolvimento, logística, transporte e meio ambiente
 Identidade de um povo - idp
 Idese - Instituto para o Desenvolvimento Social e Ecológico
 Igreja congregacional afro-brasileira de renovação espiritual
 Inadem Instituto Nacional para o Desenvolvimento Econômico e Preservação do Meio Ambiente
 Inceden - Instituto Cultural de Ecodesenvolvimento Nacional
 Indesus - Instituto Tecnológico para o Desenvolvimento Sustentável
 ING - Instituto Os Guardiões da Natureza
 Iniciativa primus
 Inmed Brasil
 Inst.de estudos e pesq.para prom. da educação, cultura e Desenvolvimento econômico e social - prosocial
 Instituição de ética e valores humanos estrela da paz
 Instituição Filantrópica Sergius Erdelyi
 Instituição Regaldo Milbradt
 Instituo Bertran Fleury
 Instituto Ability Brasil
 Instituto abramundo
 Instituto abril
 Instituto acaiah
 Instituto Ação Ambiente
 Instituto ação comunitária preventiva de defesa dos direitos da criança, adolescente e idoso
 Instituto Ação Saúde e Educação
 Instituto Acqua - Ação, Cidadania, Qualidade Urbana e Ambiental
 Instituto aequitas para o Desenvolvimento local Sustentável - instituto aequitas
 Instituto agua viva de pesq e ext em aquicultura e pesca sustentáveis, meio ambiente e proc de rec pesqueiros
 Instituto Akatu
 Instituto albatroz
 Instituto amar
 Instituto Amazônia
 Instituto Amazônia de integração e Desenvolvimento
 Instituto Amazônico de Desenvolvimento social, amparo a pesquisa e a tecnologia
 Instituto Amazônico Rio Pará
 Instituto Ambiental Aracua
 Instituto ambiental Brasil sustentável
 Instituto ambiental cereas
 Instituto Ambiental de Desenvolvimento Social Sustentável - Instituto Biocêntrica
 Instituto Ambiental Global - IAG
 Instituto ambiental parque das perobas
 Instituto Ambiental Ratonas
 Instituto ambiente em foco
 Instituto amea
 Instituto Amigos da Reserva da Biosfera da Mata Atlântica
 Instituto anjos do mar Brasil
 Instituto Aquanautas Tocantins

Instituto arco
 Instituto argonauta para a conservação costeira e marinha
 Instituto arvore da vida
 Instituto Atílio correia lima
 Instituto Atlantis de preservação ambiental
 Instituto ave é vida
 Instituto baía de Guanabara
 Instituto baleia jubarte
 Instituto barilá
 Instituto Barretos de tecnologia – ibt
 Instituto benjamim dias - ibd
 Instituto Bioacqua de Promoção de Desenvolvimento Sustentável e Defesa do Meio Ambiente
 Instituto biobrasil
 Instituto bióleo de Desenvolvimento sustentável
 Instituto biológico do meio ambiente - bioma
 Instituto Bioterra
 Instituto Brasil adentro
 Instituto Brasil ambiental
 Instituto Brasil ambiental - ibra
 Instituto Brasil com
 Instituto Brasil mãos à obra
 Instituto Brasil pnuma s/c ltda
 Instituto Brasil Preservação Ambiental e Desenvolvimento Sustentável
 Instituto Brasil Solidário
 Instituto Brasil Solidário - IBS
 Instituto Brasil verdade
 Instituto Brasileiro da cidadania
 Instituto Brasileiro de ações integradas
 Instituto Brasileiro de Defesa da Natureza
 Instituto Brasileiro de defesa do consumidor
 Instituto Brasileiro de Desenvolvimento " o futuro é hoje"
 Instituto Brasileiro de Desenvolvimento da cidadania
 Instituto Brasileiro de Desenvolvimento da defesa civil e do meio ambiente ibdm
 Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Econômico, Social, Cultural e de Proteção ao Meio Ambiente - Inbrades
 Instituto Brasileiro de Desenvolvimento social de Planaltina
 Instituto Brasileiro de difusão educacional para o trânsito
 Instituto Brasileiro de direito ambiental
 Instituto Brasileiro de educação em negócios sustentáveis
 Instituto Brasileiro de florestas
 Instituto Brasileiro de inclusão social no turismo
 Instituto Brasileiro de integração e Desenvolvimento pró-cidadão
 Instituto Brasileiro de pesquisas e estudos ambientais
 Instituto Brasileiro de qualidade de vida
 Instituto Brasileiro de reciclagem
 Instituto Brasileiro de tecnologias sociais
 Instituto Brasileiro do Crisólita
 Instituto Brasileiro do Empreendedor
 Instituto Brasileiro para a Inovação Tecnológica Ambiental
 Instituto Brasileiro para o Desenvolvimento Econômico, Social e Humano
 Instituto Brasileiro pró-cidadania
 Instituto bruno Segalla
 Instituto BS Colway Social
 Instituto Câmara Filho
 Instituto capixaba de Desenvolvimento esportivo e social
 Instituto Çarakura
 Instituto caranguejo de educação ambiental
 Instituto carapebus solidário
 Instituto centro de vida - icv

Instituto Centro-Brasileiro de Cultura
 Instituto cidadania ativa
 Instituto ciência e arte
 Instituto Cistema - Cidadania - Saúde - Trabalho - Educação e Meio Ambiente
 Instituto comar - conservação marinha do brasil
 Instituto Constâncio pereira dias de responsabilidade socioambiental
 Instituto consultor social
 Instituto convivência com o semiárido Brasileiro
 Instituto convocação para cidadania
 Instituto Corpore para o Desenvolvimento da Qualidade de Vida
 Instituto corredor Ecológico costa dos coqueiros
 Instituto costa brasilis - Desenvolvimento socioambiental
 Instituto creatio
 Instituto cultural capobianco
 Instituto Cultural Ecoeconômico Espírito Santo
 Instituto cultural farol do rio doce
 Instituto cultural Soto delatorre
 Instituto da árvore
 Instituto da juventude do baixo sul da Bahia
 Instituto da natureza, Desenvolvimento, informação e assistência social
 Instituto Darwin - instituto de apoio à evolução da cidadania
 Instituto de ação comunitária integração
 Instituto de ação cultural e ecológica
 Instituto de Ação Social Planejada
 Instituto de apoio a Gestão Pública e social
 Instituto de apoio a políticas sociais
 Instituto de apoio à saúde, educação, meio ambiente, tecnologia, esportes, ciências e habitação - iasemtech
 Instituto de apoio a saúde, promoção social, educação e meio ambiente
 Instituto de Apoio a Tecnologia, Educação, Saúde, Promoção Social, Meio Ambiente e Cultura
 Instituto de apoio aos povos do araguaia - iapa
 Instituto de apoio e proteção ambiental
 Instituto de apoio técnico especializado à cidadania
 Instituto de assessoria para Desenvolvimento humano - iadh
 Instituto de assistência, gestão e educação de municípios - iagm
 Instituto de biodiversidade e Desenvolvimento sustentável do oeste da bahia
 Instituto de cidadania e estudos ambientais e turismo
 Instituto de ciências da terra e do mar
 Instituto de comunicação estudos e consultoria - primeiro plano
 Instituto de cooperação Desenvolvimento humano e social
 Instituto de Cooperação e Tecnologia Socioambiental
 Instituto de desenvolvimento Sustentável e energias renováveis
 Instituto de Desenvolvimento a ecologia, saúde e educação
 Instituto de Desenvolvimento ambiental e social
 Instituto de Desenvolvimento comunitário sustentável
 Instituto de Desenvolvimento e integração do bem estar social e cidadania de Corbélia
 Instituto de Desenvolvimento e Pesquisas do Meio Ambiente e Atividades Esportivas
 Instituto de Desenvolvimento econômico e social do Brasil
 Instituto de Desenvolvimento econômico e socioambiental -idesa
 Instituto de Desenvolvimento humano
 Instituto de Desenvolvimento integrado
 Instituto de Desenvolvimento Integrado para Ações Sociais
 Instituto de Desenvolvimento Municipal
 Instituto de Desenvolvimento Paulo freire
 Instituto de Desenvolvimento social e econômico
 Instituto de Desenvolvimento social, Econômico e ambiental de mato grosso do sul
 Instituto de Desenvolvimento Socioeconômico dos Trabalhadores de Baixa Renda
 Instituto de Desenvolvimento socioambiental do vale do javari
 Instituto de Desenvolvimento socioeconômico e ambiental

Instituto de Desenvolvimento socioeconômico, científico, ambiental e tecnológico - parque dos falcões
 Instituto de Desenvolvimento Sustentável de Franca e Região da Bacia Hidrográfica do Rio Sapucaí
 Mirim Grande
 Instituto de Desenvolvimento Sustentável do baixo sul da Bahia
 Instituto de Desenvolvimento Sustentável do Estado de Santa Catarina
 Instituto de Desenvolvimento Tecnológico
 Instituto de Desenvolvimento Tecnológico e humano
 Instituto de Desenvolvimento, Educação, Análise e Legislação - Ideal
 Instituto de Direito Agrário e Ambiental do Sul - Joaquim Luiz Osorio
 Instituto de eco Desenvolvimento de foz do Iguaçu
 Instituto de Ecologia Terrestre
 Instituto de educação ambiental, preservação, conservacionismo e promoção social - patriamada
 Instituto de educação e pesquisa ambiental planeta verde
 Instituto de educação igapó
 Instituto de educação integrada garotos de distrito federal
 Instituto de Educação Pesquisa e Saúde San Julian
 Instituto de ensino pesquisa e preservação ambiental marcos Daniel - instituto marcos Daniel
 Instituto de estudo do trabalho e combate a pobreza
 Instituto de estudos avançados - iea
 Instituto de estudos e projetos de interesse social
 Instituto de Estudos Socioambientais
 Instituto de estudos socioculturais e ambientais embra cultural
 Instituto de estudos técnicos pesquisas e projetos para Desenvolvimento econômico e social
 Instituto de Geração de Tecnologias do Conhecimento
 Instituto de gestão em políticas públicas
 Instituto de gestão solidária
 Instituto de manutenção ambiental, ecológico, social e pesquisa - mães da Amazônia
 Instituto de Meio Ambiente e Desenvolvimento
 Instituto de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável - Tramirim
 Instituto de pesquisa agropecuária do nordeste
 Instituto de pesquisa e assessoria sobre Desenvolvimento e globalização
 Instituto de Pesquisa e Conservação da Natureza
 Instituto de pesquisa e Desenvolvimento costa do sol
 Instituto de pesquisa e reaproveitamento de resíduos sólidos
 Instituto de pesquisas agrárias e tecnologia de turismo e meio ambiente
 Instituto de pesquisas ambientais e sociais aplicadas
 Instituto de pesquisas e estudos aplicados à sociedade - Brasil
 Instituto de planejamento e Desenvolvimento holístico – vista
 Instituto de políticas públicas rio de janeiro
 Instituto de preservação do meio ambiente e dos recursos naturais da Amazônia
 Instituto de preservação e recuperação da biodiversidade de jlle e região - viva o cachoeira
 Instituto de promoção à educação, bem-estar social e saúde
 Instituto de promoção da cidadania - pró-cidadão
 Instituto de promoção e Desenvolvimento de estados e municípios
 Instituto de promoção e educação em saúde
 Instituto de qualidade de vida - iquavi (bucrisgue)
 Instituto de Saúde e Meio Ambiente
 Instituto de saúde preventiva e ações sociais assistidas meridional
 Instituto de Saúde, Educação, Bem Estar Social
 Instituto de tecnologia & gestão - instituto alfa Brasil
 Instituto de tecnologia e Desenvolvimento organizacional e social
 Instituto de tecnologia socioambiental do baixo sul da Bahia
 Instituto de Turismo de Itacaré
 Instituto decolar aerodesportivo
 Instituto democracia e sustentabilidade
 Instituto dharma
 Instituto dínamo de inovação e Desenvolvimento sustentável
 Instituto do cerrado
 Instituto do Desenvolvimento social e do trabalho de Pernambuco

Instituto dos rodoviários do estado de mato grosso
 Instituto eco millennium
 Instituto Ecoar para a Cidadania
 Instituto Eco-empendedor para a Sustentabilidade Ambiental
 Instituto Ecoengenh de Tecnologia Aplicada ao Desenvolvimento Sustentável
 Instituto ecofuturo - futuro p/ Desenvolvimento sustentável
 Instituto ecológica palmas/to
 Instituto ecos do Brasil
 Instituto ekos Brasil
 Instituto Elektro
 Instituto empreender
 Instituto Engevix
 Instituto escola ativa
 Instituto esperança viva
 Instituto espírito santense de consciência antidrogas
 Instituto estação Desenvolvimento
 Instituto estre de responsabilidade sócio ambiental
 Instituto eureka de cidadania
 Instituto Eurofarma
 Instituto evoluir
 Instituto Excelsa
 Instituto fauchard
 Instituto Fernanda Keller
 Instituto festival de inverno - festinver
 Instituto Floravida
 Instituto Floresta de Pesquisa e Desenvolvimento Sustentável
 Instituto floresta tropical
 Instituto futuro cidadão
 Instituto GEA - Ética e Meio Ambiente
 Instituto gen Brasil
 Instituto Genaro Krebs
 Instituto gênese
 Instituto geração futuro
 Instituto germinar socioambiental
 Instituto global de marketing social
 Instituto Grande Sertão
 Instituto guaicuy - sos rio das velhas
 Instituto Guararapes de ciência, tecnologia e ação social
 Instituto h & h fauser para o Desenvolvimento Sustentável e a cultura
 Instituto harmonia na tera
 Instituto hidroambiental aguas do Brasil - ihab
 Instituto holcim
 Instituto homemterra de educação, meio ambiente e pesquisa científica
 Instituto ibá de Desenvolvimento ambiental e social
 Instituto ìmer de estudos sociais
 Instituto ingo hoffmann
 Instituto intercidadania
 Instituto international paper
 Instituto Jorge Baptista - formação pesquisa e assessoria
 Instituto José Ibrahim
 Instituto jovem caminhar
 Instituto juizforano de pesquisa, elaboração de projetos, planos integrados e praticas esportivas e sociais
 Instituto Julieta Araújo
 Instituto Justino carvalho
 Instituto juventude ativa
 Instituto kauli seadi
 Instituto Labor & Vita
 Instituto labore de educação profissional e integração ao mercado de trabalho

Instituto laborearte de capacitação profissional e ética dos socialmente excluídos
 Instituto lagoa prateada
 Instituto lar
 Instituto Lina Galvani
 Instituto litoral verde
 Instituto loja maçônica força e união de porto seguro
 Instituto madeira da terra
 Instituto Mãe Terra de Tecnologia Educacional e Ambiental
 Instituto mangue vivo
 Instituto manicoba
 Instituto maniva
 Instituto mamar para o manejo responsável dos recursos naturais
 Instituto Maranata de Pesquisa em Estrutocultura
 Instituto Marca de Desenvolvimento Ambiental - Imadesa
 Instituto Martim pescador-movimento de preservação da bacia hidrográfica do rio dos sinos
 Instituto mato grossense de Desenvolvimento humano
 Instituto mauro Goulart
 Instituto maytenus para o Desenvolvimento da agricultura sustentável
 Instituto mil povos / macuco
 Instituto Montana ambiental
 Instituto morro da cutia de agroecologia
 Instituto nacional ações e metas integradas
 Instituto nacional de Desenvolvimento agropecuário
 Instituto nacional de engenharia, arquitetura e agronomia
 Instituto Nacional de Integração Social
 Instituto nacional de preservação ambiental
 Instituto nacional de tecnologia e uso sustentável
 Instituto nacional de tecnologia social
 Instituto nacional do Desenvolvimento – inde
 Instituto nascente - turismo & ecologia
 Instituto Natureza Viva
 Instituto náutico Brasileiro - inabra
 Instituto navega São Paulo
 Instituto noah
 Instituto nova agora de cidadania - inac
 Instituto Novas Fronteiras da Cooperação
 Instituto Novos Saberes
 Instituto oca Brasil
 Instituto Oikos de Agroecologia
 Instituto oksigeno
 Instituto opab
 Instituto orbis de proteção e conservação da natureza
 Instituto Oswaldo ribeiro de Mendonça
 Instituto para Desenvolvimento Socioambiental e Tecnológico Lótus
 Instituto palavras
 Instituto palmas
 Instituto papel Solidário
 Instituto para Cidadania e Implementação da Base Popular - Icibap
 Instituto para conservação dos carnívoros neotropicais - pró-carnívoros
 Instituto para Desenvolvimento Ambiental e Tecnológico - Idea Cíclica
 Instituto para Desenvolvimento da criança e do adolescente pela cultura e esporte - idecace.
 Instituto para Desenvolvimento de empreendimentos, instalação e aceleração
 Instituto para o Desenvolvimento ambiental
 Instituto para o Desenvolvimento da administração social, saúde, educação, emprego e habitação - idasseeh
 Instituto para o Desenvolvimento Sociocultural e Ambiental - INDES
 Instituto para o Desenvolvimento Sustentável de Joinville
 Instituto parada vital
 Instituto Parceria

Instituto parque das nascentes
 Instituto Patulus
 Instituto pau Brasil de história natural
 Instituto Pe. João Peter
 Instituto pé na vila
 Instituto pé no chão
 Instituto Peabiru
 Instituto Phoenix
 Instituto Physis - Cultura & Ambiente
 Instituto planeta pantanal
 Instituto Plenojure
 Instituto Portas Abertas
 Instituto Potiguar de Juventude pela Cidadania
 Instituto preservarte
 Instituto Prisma de Apoio Administrativo às Micro, às Pequenas, às Médias Empresas e às Entidades da Administração Pública Direta
 Instituto pro educare
 Instituto pró Life
 Instituto Pró Rio Doce
 Instituto pró-água
 Instituto professor Eurípedes barsanulfo
 Instituto profissional Laura vicunha
 Instituto Profissionalizante de Tecnologia da Informação
 Instituto promur- programa multidisciplinar de reabilitação
 Instituto proteção ambiental cotia/Tietê oeste
 Instituto putzgrila
 Instituto recicla Brasil
 Instituto recriar
 Instituto renovar
 Instituto resolver
 Instituto rio tietê
 Instituto rosamundhi - irm
 Instituto rumo náutico
 Instituto sacada social - isas
 Instituto Sadia de Sustentabilidade
 Instituto Samuel murgel branco
 Instituto Santa Cruz de Saúde, Meio Ambiente e Tecnologia
 Instituto são Cristóvão
 Instituto São Paulo de cidadania e política
 Instituto sapiens para Desenvolvimento de tecnologias sociais
 Instituto saúde Brasil
 Instituto seiva Brasil de Desenvolvimento Sustentável
 Instituto selvino caramori
 Instituto Sergio Escadinha
 Instituto Sicoob Para o Desenvolvimento Sustentável
 Instituto Sierra de Proteção ao Meio Ambiente e Pequenos Animais
 Instituto social integrado e Solidário
 Instituto Social Tecnológico e Econômico do Café - Mais Café
 Instituto Social, Educacional e de Pesquisa de Minas Gerais
 Instituto Social, Educativo e Beneficente Novo Signo
 Instituto Socioambiental Guapuruvu
 Instituto Socioambiental Latinha da Solidariedade
 Instituto Socioambiental Vida Verde
 Instituto Sociocultural Santa Alice
 Instituto socioambiental
 Instituto socioambiental invepar
 Instituto socioambiental rio dos peixes
 Instituto sociocultural e ambiental do Amapá
 Instituto Solaris

Instituto sollus
 Instituto soma Brasil
 Instituto sou mais Brasil
 Instituto Souza cruz
 Instituto sustentar de responsabilidade socioambiental
 Instituto Sustentável do meio ambiente - isma pro-humanitate
 Instituto Tamboré
 Instituto tecendo sonhos
 Instituto Tecnológico de Administração municipal itam
 Instituto tecnológico latino americano de pesquisas e Desenvolvimento
 Instituto Tempo Bougra - SCTB
 Instituto Tempo É Vida
 Instituto terra
 Instituto Terra de Santa Cruz
 Instituto terra social
 Instituto terra viva
 Instituto Themys de Pesquisa e Gestão em Desenvolvimento Sustentável
 Instituto Triunfo
 Instituto união keralux
 Instituto usina social
 Instituto utilitarista
 Instituto vem ser Sustentável
 Instituto veracel
 Instituto Verdescola
 Instituto Via Viva
 Instituto Vida Gestão Ambiental e Municipal
 Instituto Vida para o Atendimento à Saúde, Saneamento e Meio Ambiente
 Instituto Vitalis Vitalizando a Integração dos Trabalhadores da América Latina na Luta pela Inclusão Social
 Instituto vitória regia para o Desenvolvimento da Amazônia
 Instituto viva ourem
 Instituto vivo
 Instituto Xopotó de Desenvolvimento Social, Econômico e Ambiental
 Instituto interamericano de fomento à educação, cultura e ciência
 Instituto de economia solidária inclusiva
 Instituto Brasileiro de coop.prom.meio amb.e pub.ed.de trans.e transporte
 Integração brasileira de educação
 Intep - instituto nacional tecnológico de ensino e pesquisa
 Interforum Global: Intercâmbio e Desenvolvimento Sustentável
 International rivers network
 Invisa - instituto vida e saúde
 Ipam - Instituto Brasileiro de Pesquisas Ambientais
 Ipê - instituto de pesquisas ecológicas
 Ipef instituto pentalfa de fomento, promoção, educação e Desenvolvimento social
 Iua-instituto urbano ambiental
 Jean Michel cousteaus ocean futures society do Brasil
 Lar espirita Sabina Andrade ribeiro
 Lar santa Maria
 Liga Desportiva e Beneficente de Futsal Santamariense
 Mapas - Métodos de Apoio a Práticas Ambientais e Sociais
 Mater Natura - Instituto de Estudos Ambientais
 Mediateca Organização para Inclusão Social e Digital
 Missão franciscana do mato grosso e mato grosso do sul
 Moinho de pedra do Guarapiranga mpg
 Movimento ação de inclusão social - mais timburi
 Movimento ambiental gestão e organização social – magos
 Movimento arte pelo ambiente, sustentabilidade e promoção humana curumim
 Movimento de Cidadania Pelas Águas
 Movimento de inclusão pela qualificação do especial independente

Movimento de Organização Comunitária
 Movimento dos consumidores pela qualidade de vida do rio grande do sul
 Movimento ecológico e cultural do vale do piranga
 Movimento familiar cristão
 Movimento Interamericano de Ecologia
 Movimento nacional de educação no trânsito
 Movimento paz espírito santo
 Mude o mundo - instituto de promoção da responsabilidade social
 Muito especial
 Museu a céu aberto - cultura, ecologia e Desenvolvimento
 Nazaré Universidade da Luz
 Neotropica instituto de educação e ciências aplicadas
 Nova sociedade
 Instituto de fomento social
 Núcleo artevida associação beneficente
 Núcleo de apoio ao desenv. De assoc. E ações comunitárias.
 Núcleo de cultura e comunicação qualidade & vida
 Núcleo de Desenvolvimento em Estudos Socioambientais do Maranhão
 Núcleo de Desenvolvimento social
 Núcleo de educação ambiental Francisco de Assis
 Núcleo de educação e monitoramento ambiental
 Núcleo de educação socioambiental (nesa) "Prof. Leandro Eduardo de Souza"
 Núcleo dos colorados de arambare - nca
 Núcleo social a fábrica
 Núcleo Verde Amarelo
 Nutes - Núcleo de Estudos do Terceiro Setor
 Oasis-organização de assistência e serviços integrados aos sujeitos com necessidades especiais
 Obec - organização beneficente educacional e cultural
 Obra social sri sathya sai "verdade e amor"
 Obras assistenciais Dr Ismael Alonso y Alonso
 Observatório Ambiental
 Oca Organizações Cidadania em Ação
 Odesc - Organização Desenvolvimento Sustentável
 Oficina escola de lutheria da Amazônia - o e l a
 Ong - fish - formação, integração e socialização humana
 ONG Dr. Vandick Ponte
 ONG Guaranésia Viva
 ONG Me Ensina
 Ong pra frente Brasil
 Ong ramudá - ramos que brotam em tempos de mudança
 ONG Terra do Seridó
 Ong universidade cidadã
 Org não governamental canastra do sul
 Organização Ambientalista Amainan Brasil
 Organização Bio-Bras
 Organização brasileira de arte e cultura
 Organização brasillinux
 Organização caminhando para o futuro
 Organização da comunidade ativa
 Organização da promoção social e da saúde de Sergipe
 Organização da sociedade civil de interesse público pais e filhos
 Organização da sociedade civil de interesse público
 Organização da Sociedade Civil de Interesse Público Ambientality
 Organização da Sociedade Civil de Interesse Público do Comitê de Defesa da Ilha Grande
 Organização da sociedade civil de interesse público ecolmeia
 Organização da Sociedade Civil de Interesse Público: Biodiversity Salvation
 Organização de Auxílio Fraternal
 Organização de Conservação de Terras do Baixo Sul da Bahia
 Organização de Desenvolvimento Cultural e Preservação Ambiental Ama-Brasil

Organização de parcerias para o progresso
 Organização de reciclagem ambiental do lixo público
 Organização dos protetores dos animais abandonados e maltratados
 Organização e Apoio a Projetos Ambientais e Sociais - URU
 Organização ecológica cosmopolense o.e.c
 Organização em prol da defesa e resgate indígena e meio ambiente
 Organização estilo de vida
 Organização Família Legal
 Organização Kyokushin Oyama
 Organização Não Governamental José Amaury Araújo
 Organização Não Governamental Monsenhor Antônio Gomes Soares
 Organização Palmares Social
 Organização para a Proteção Ambiental SC
 Organização para educação e extensão da cidadania
 Organização para o bem da água, da natureza e da vida - amanhãgua
 Organização Ponto Terra
 Organização Representativa dos Concurseiros e Estudantes do Brasil
 Organização social civil de interesse público Brasil euro oscip/be
 Organização social do nordeste de estudo e solidariedade
 Organização social terra livre
 Organização socioambiental para biodiversidade miraterra - omt
 Organização Trajetória Mundial
 Organização Verde Brasil
 Organização, Método, Experiência, Garantia e Ação
 Orjure organização da juventude responsável
 Oros - organização razão social
 Oscip - e.d.m.a.c. - empreendedores e defensores do meio ambiente e da cidadania
 Oscip circuito da vida
 Oscip jovem sertão - organização da sociedade cível de interesse publico
 Oscip lixo e cidade
 Oscip Pró-Vida Brasil
 Oscip, organização da sociedade civil de interesse público
 Pacto - Desenvolvimento social e pesquisa
 Pangea centro de estudos socioambientais
 Papyrus ambiental
 Parceiros do bem - associação nacional pela inclusão social através da cultura, música, arte, turismo e meio ambiente
 Parque do Japão - memorial imin 100
 Passatempo educativo
 Pea - projeto esperança animal
 Piracicaba 2010 - realizando o futuro
 Prelazia de Cametá do Tocantins
 Prestação de serviço social a comunidades carentes
 Prima - Mata Atlântica e sustentabilidade
 Prime solidária
 Programa comunitário da reconciliação
 Programa de Desenvolvimento microrregional Sustentável
 Programa Social Gotas de Flor com Amor
 Projeto Água
 Projeto Araras
 Projeto Comunitário Sorriso da Criança
 Projeto Cultural Rio das Ostras
 Projeto gente e para brilhar
 Projeto Viva Vida
 Projeto Viver Bem
 Promoção humana e apoio social
 Rc retratando o cerrado - associação pro defesa, preservação do ambiente e promoção do Desenvolvimento Sustentável
 Recanto da Fraternidade Plantando Vidas

Recanto Infante-Juvenil
 Rede Brasileira de Cooperação ao Desenvolvimento
 Rede brasileira de cooperativismo
 Rede de amigos da holoarte
 Rede de Amigos do Igarapé São Francisco do Acre
 Rede de sementes do cerrado
 Rede de turismo regional - retur
 Rede Digital Comunitária Sol
 Rede nacional de aprendizagem, promoção social e integração
 Redeh rede de Desenvolvimento humano
 Redes - rede de Desenvolvimento social
 Renctas - Rede Nacional de Combate ao Tráfico de Animais Silvestres
 Reserva Brasil
 Resgate da vida
 Rotary Club São Paulo Oeste
 SOS Quatro Patas Centro de Proteção e defesa dos animais de Resende/RJ
 SOS Falconiformes
 Sagres - Política e Gestão Estratégica Aplicadas
 Santa fé - organização da sociedade civil de interesse público
 Serra acima - associação de cultura e Educação ambiental
 Sertão Verde Vida
 Serviço de Apoio Básico a Infância e Adolescência
 Serviço de Obras Sociais
 Serviço de Tecnologia Alternativa
 Siai - sistema de apoio institucional
 Sistema Brasileiro de Tratamento de Resíduos Industriais e Urbanos
 Sistema de Apoio e Desenvolvimento - Sisad
 Socieade Ecoar
 Sociedade Ambiental, Educacional e Cultural do Alto Sertão Paraibano
 Sociedade Ambientalista e Cultural - Angaturama
 Sociedade amigos de barra do una
 Sociedade Amigos de Iracambi
 Sociedade amigos de Trancoso
 Sociedade Brasileira de Cartografia
 Sociedade Brasileira de Espeleologia
 Sociedade Brasileira de Preservação e Promoção da Vida
 Sociedade de Defesa, Preservação e Conservação do Meio Ambiente
 Sociedade de Desenvolvimento ambiental do alto acre
 Sociedade de Estudos Múltiplos, Ecológica e de Artes - Sociedade Semear
 Sociedade de Integração Ambiental álvaro Gayoso
 Sociedade de Microcrédito, Pesquisa, Empreendedorismo e Desenvolvimento Sustentável do Norte Pioneiro
 Sociedade de Pesquisa em Vida Selvagem e Educação Ambiental
 Sociedade de pesquisa johanna doberiner
 Sociedade dos Amigos do Cerrado - Socerrado
 Sociedade educação e caridade
 Sociedade humana despertar
 Sociedade Marinhense de Desenvolvimento Sustentável
 Sociedade para o Desenvolvimento dos Serviços Públicos
 Sociedade pró-ar
 Sociedade sinha Laurinha
 Solidariedade
 Solidariedade paz e vida
 Sos amigo bicho
 SOS animais de rua
 SOS Paraíba do sul
 SOS Povos da Mata Atlântica
 Terra mirim - centro de luz
 The Green Initiative

Thema programas e projetos sociais alternativos assessoria e consultoria
 Trama ecológica
 Três ecologias instituto ambiental de Desenvolvimento sustentável
 Tv Vila Imperial Organização das Entidades Usuárias do Canal Comunitário de Petrópolis
 União de mulheres do município de São Paulo
 União dos escoteiros do Brasil
 União nacional dos dirigentes municipais de educação
 Uniciência - União para o Desenvolvimento Social e Cultural Através da Ciência e Tecnologia
 Unidade assistencial do núcleo samaúma lar sama
 Unigoverno
 Universidade Livre de Idiomas, Sustentabilidade Ambiental & Corporativa
 Universidade Livre do Meio Ambiente
 V.O.S - Ver Ouvir e Sorrir, Centro Viver de Otorrinolaringologia e Oftalmologia
 Vale da Cidadania
 Valer capacitação e pesq p des local Sustentável
 Veja como ajudar!
 Veja como ajudar!
 Veja como ajudar!
 Vida Brasil
 Vitae domini - instituto Brasileiro de Desenvolvimento social
 Vivamar
 Vivere- estudos em políticas sociais
 Voluntários embuense em defesa dos animais
 WWF-Brasil

Desenvolvimento econômico

A p d l - Associação de promoção do Desenvolvimento local
 Abcc associação beneficente crista de contagem
 Abrades Agência brasileira de Desenvolvimento Econômico e social
 Abraso - agência brasileira de Desenvolvimento sustentável e tecnologia social
 Ação Comunitária do Espírito Santo
 Ação Ética & Cidadania
 Ação social arquidiocesana
 Acreditar
 Acredite - agência de crédito especial do alto vale do Itajaí
 Adesu - Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de Ubatuba
 Adetec associação do Desenvolvimento tecnológico de londrina e região
 Agência Baiana de Desenvolvimento Social
 Agência Brasileira de Desenvolvimento da Aquicultura
 Agência brasileira de Desenvolvimento sócio econômico - abase
 Agência brasileira de planejamento Econômico e social
 Agência de cooperação social
 Agência de crédito do vale do itapocu
 Agência de Desenvolvimento Humanitário e Econômico da APA do Igarapé Gelado
 Agência de Desenvolvimento de Araraquara
 Agência de Desenvolvimento de Guapirama
 Agência de Desenvolvimento de Guarulhos
 Agência de Desenvolvimento de Itapecerica da Serra e Região
 Agência de Desenvolvimento de Jundiá e região
 Agência de Desenvolvimento de Monte Alto e Região
 Agência de Desenvolvimento de ouro branco
 Agência de Desenvolvimento de ribeirão do pinhal
 Agência de Desenvolvimento de rio pardo
 Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista
 Agência de Desenvolvimento do alto vale do rio negro
 Agência de Desenvolvimento Econômico de bebedouro e região
 Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de Dois Córregos

Agência de Desenvolvimento Econômico e social de Itanhaém
 Agência de Desenvolvimento econômico e social de Itabirito
 Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de Mandaguari e Região
 Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de Ouro Preto
 Agência de Desenvolvimento econômico e social de Resende
 Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de Socorro - ADESSO
 Agência de Desenvolvimento Econômico e Social do Centro Oeste - ADESCO
 Agência de Desenvolvimento econômico e socioambiental de Canoas - adescan
 Agência de Desenvolvimento Integrado e Sustentável de Mesorregião dos Vales do Jequitinhonha e do Mucuri
 Agência de Desenvolvimento Integrado e Sustentável Sempre Alerta Riachinho
 Agência de Desenvolvimento local integrado e Sustentável de João pinheiro
 Agência de Desenvolvimento local, integrado e sustentável de Pirapora
 Agência de Desenvolvimento regional - unicidades
 Agência de Desenvolvimento Regional da Amurel
 Agência de Desenvolvimento Regional do Extremo Oeste do Paraná
 Agência de Desenvolvimento Regional do Maciço de Baturite
 Agência de Desenvolvimento regional do norte e noroeste do estado do rio de janeiro
 Agência de Desenvolvimento regional do sudoeste do Paraná
 Agência de Desenvolvimento Regional Integrado do Planalto Norte Catarinense
 Agência de Desenvolvimento Social de Flexal I e Nova Canaã
 Agência de Desenvolvimento Social de Piranema
 Agência de Desenvolvimento social e Econômico de Guarapari-ES
 Agência de Desenvolvimento Social Vale Esperança
 Agência de Desenvolvimento sócio econômico médio norte - adsemn
 Agência de Desenvolvimento Sustentável da Amazônia Maranhense
 Agência de Desenvolvimento Sustentável da Região Lago de Tucuruí
 Agência de Desenvolvimento Sustentável de boa esperança
 Agência de Desenvolvimento Sustentável de Paracatu
 Agência de Desenvolvimento Sustentável do Seridó
 Agência de Desenvolvimento sustentável do sudoeste mineiro
 Agência de Desenvolvimento Sustentável do Sul do Estado do Espírito Santo
 Agência de Desenvolvimento turístico e cultural da rota dos tropeiros do Paraná
 Agência de Desenvolvimento Urbano e Rural do Município de Guaçuí
 Agência de Desenvolvimento integrado e sustentável da região do pico da bandeira
 Agência do crédito
 Agência do Programa de Desenvolvimento Sustentável do Centro Oeste Mineiro
 Agência empreender
 Agência jacarezinhense de Desenvolvimento e promoção da saúde - ajadps
 Agência Mandalla de Desenvolvimento Holístico Sistêmico e Ambiental
 Agência nacional de Desenvolvimento microempresarial
 Agência nacional de Desenvolvimento social e ambiental
 Agência para a promoção do Desenvolvimento sustentado
 Agência para o Desenvolvimento de Congonhas
 Agência para o Desenvolvimento econômico e social de patos de minas
 Agência para o Desenvolvimento Econômico, local, integrado e sustentável de três Marias - MG e região
 Agência para o Desenvolvimento para patrocínio
 Agência para o Desenvolvimento regional
 Agência sul-americana de Desenvolvimento
 Agência Tear - Agência para o Desenvolvimento Sustentável e a Inclusão Social
 Agnee - associação global nova era
 Alavanca
 Alavancando o progresso
 Alecrim Cultura & Saúde
 Aliança educativa cultural científica e humanística
 Aliança Nativa
 Amigo social
 Amigos Associados de Itaberá (Amai)
 Amigos da mata

Antenados no meio ambiente - AMA
 Apec associação promotora de estudos de economia
 Apoio à iniciativa empreendedora
 Apoio Brasil- sistema de apoio ao trabalhador Brasileiro no exterior
 Apoio trabalhador autônomo ata
 Ass bras des da família - banco da família
 Ass. Dos morad. Da com. De Sta. Amália
 Assoc. dos usuários da marina do saco da ribeira – aumar
 Associação aliança assessoria financeira de pessoas físicas e jurídicas
 Associação Aliança Empreendedora
 Associação Amigos do Bairro do Sahy
 Associação artístico-cultural de cabedelo
 Associação Brasil melhor
 Associação Brasileira da infraestrutura e indústrias de base
 Associação Brasileira das empresas de tecnologia da informação e comunicação
 Associação Brasileira de cimento Portland
 Associação Brasileira Associação Brasileira de Desenvolvimento Humano
 Associação Brasileira de gestão do conhecimento
 Associação Caatinga
 Associação catarinense de plantas medicinais
 Associação celeiro do vale do rio pardo
 Associação Cena Aberta
 Associação centrodesignrio
 Associação circuito verde-trilha dos bandeirantes
 Associação civil design Catarina
 Associação comercial de porto alegre
 Associação comercial, industrial e de serviços de candeias
 Associação comercial, industrial, de serviços e agronegócios de formiga
 Associação Comunitária Cidade Viva - “Nossa ONG”
 Associação comunitária de crédito de João Monlevade - banco popular do pequeno empreendedor de João Monlevade - banpope
 Associação comunitária de crédito do vale do aço
 Associação comunitária do bairro da felicidade
 Associação Comunitária do sitio cabaceiras
 Associação Comunitária dos Moradores Micro e Pequenos Produtores Rurais do Povoado Olho D’Água do Meio
 Associação Comunitária flores agrícolas de mundo novo
 Associação Comunitária Piracicaba
 Associação Comunitária Rural de Baixio e Serrinha
 Associação crédito do Brasil
 Associação cultural amigos do agito
 Associação das organizações de microcrédito e microfinanças de Santa Catarina
 Associação de apoio à economia popular da Amazônia
 Associação de apoio à educação, cultura, esporte e lazer
 Associação de apoio ao Desenvolvimento das comunidades de goianinha-adg
 Associação de apoio ao Desenvolvimento social para o agronegócio
 Associação de apoio as comunidades do campo do RN
 Associação de crédito ao microempreendedor do contestado
 Associação de Crédito cidadão de Rondônia - acrecid
 Associação de Crédito comunidade do futuro
 Associação de Crédito popular
 Associação de crédito solidário do norte e nordeste de Santa Catarina - casa do empreendedor
 Associação de Desenvolvimento comunitário do bairro novo
 Associação de Desenvolvimento de taquari humanae vitae
 Associação de Desenvolvimento econômico, social e cultural - adesc Brasil
 Associação de garantia de crédito da serra gaúcha
 Associação de garantia de crédito do leste de minas gerais
 Associação de moradores da ltinga
 Associação de moradores da vargem do forno

Associação de mulheres de negócios e profissionais de esplanada
 Associação de mulheres empreendedoras de praia grande
 Associação de municípios da região de laguna
 Associação de organizadores sociais e serviços
 Associação de preservação do meio ambiente natural e melhoria de qualidade de vida - instituto bioma
 Associação de profissionais em educação e áreas afins – ceesp
 Associação de Reciclagem de Vila Velha
 Associação de reposição florestal do pardo grande
 Associação de senhoras e assistência social de Euclides da cunha
 Associação de usuários dos terminais portuários de salvador - usuport
 Associação Desenvolvimento comunitária rural tapera
 Associação do Desenvolvimento ao empreendedorismo social
 Associação do fórum ação para o Desenvolvimento de Candido Godoi
 Associação do Fórum de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável de Caarapó - Vivacidade
 Associação do povoado mumbaca
 Associação dos amigos da marian
 Associação dos Amigos da Pedra da Princesa
 Associação dos funcionários do instituto Brasileiro de integração e Desenvolvimento pró-cidadão
 Associação dos moradores da vila nova
 Associação dos moradores do bairro de Henrique Jorge
 Associação dos moradores dos setores Coimbra e bela vista
 Associação dos usuários da agua da bacia hidrográfica do rio santa Maria
 Associação energia vital
 Associação fartura alimentos
 Associação fermento na massa
 Associação Fórum de Dlis de Pedro Gomes - ADPEG
 Associação garantidora de crédito do estado do rio grande do sul
 Associação Geográfica União das Águas
 Associação instituto da plataforma sinergia
 Associação Instituto de Pesquisas em Energias Renováveis e Meio Ambiente
 Associação instituto de politicas e Desenvolvimento
 Associação Internacional Protetora do Meio Ambiente
 Associação Junior achievement de minas gerais
 Associação Junior achievement do Piauí
 Associação konverto de investimentos sociais
 Associação luz do oriente
 Associação marca para promoção de serviços
 Associação mineira de crédito popular
 Associação movimento João de barro
 Associação mundaréu
 Associação nacional de Desenvolvimento econômico e social
 Associação Núcleo para Transformações Ambientais e Sociais
 Associação p/promoção da excelência do software Brasileiro- softex
 Associação para o Desenvolvimento agro Sustentável do alto Solimões
 Associação para o Desenvolvimento da mulher da região sul do rio grande do sul
 Associação para o Desenvolvimento da mulher de Caxias do sul/RS
 Associação para o Desenvolvimento da mulher do estado da Bahia - bco da mulher
 Associação para o Desenvolvimento sustentável – ades
 Associação para o Desenvolvimento Tecnológico e industrial do sudoeste do Paraná
 Associação pró-emprego e renda de Barbacena
 Associação pro melhoramento de são João de viçosa
 Associação pró sapiens - logística em Desenvolvimento social
 Associação pró-Desenvolvimento do município de soledade - aprosol
 Associação programa um milhão de cisternas para o semiárido
 Associação projeto bagagem
 Associação quintessa
 Associação reagir
 Associação rede vida de Desenvolvimento humano tecnológico e proteção social
 Associação Rio Minas "trem mineiro"

Associação sul americana de inventores
 Associação terraBrasil – ONG
 Associação Thalamus
 Associação turística e comercial da região de visconde de Mauá - mauatur
 Associação União Ilha de Boipeba
 Associação unida do bairro pôr-do-sol
 Associação Universitária da Zona Leste
 Associação vale para o Desenvolvimento sustentável
 Associação Vida Amiga
 Banco de projetos em prol do Desenvolvimento do norte do Paraná - banpro
 Banco do empreendedor
 Bancri-banco de crédito popular da foz do rio Itajaí-açú
 Bioética de gestão pública
 Biomavale - organização da sociedade civil de interesse público
 Brasil Ação Solidária
 Brasil Essencial - Resultados Sustentáveis
 Brisa-sociedade para o Desenvolvimento da tecnologia da informação
 Cacá - Comitê de Ação pela Cidadania
 Câmara Brasil Israel de comércio e indústria
 Câmara de Desenvolvimento Brasil Japão do mato grosso do sul
 Camará saúde qualidade de vida e gestão
 Cam-centro de apoio aos microempreendedores
 Care internacional Brasil
 Casa da mulher instituto de capacitação, estudos e integração sociocultural
 Casa de apoio à criança carente de contagem
 Casa de Daura/agesdh
 Casa do microcrédito
 Casa familiar agroflorestal do baixo sul da Bahia
 Casativa Centro de Ações Sociais
 Ccrie - casa de crédito e incentivo ao empreendedor
 Ceabra - coletivo de empresários e empreendedores afro-Brasileiros
 Central de assessoria social
 Central de Inteligência e Assessoria Brasil
 Centro assistencial de regeneração dérmica
 Centro Brasil trabalho – cbt
 Centro de ações de Desenvolvimento social e urbano do nordeste
 Centro de alta tecnologia e inovação em software
 Centro de Apoio à Economia Popular Solidária
 Centro de apoio a pequenos empreendimentos
 Centro de apoio aos pequenos empreendimentos de Pernambuco
 Centro de apoio aos pequenos empreendimentos do estado da Paraíba
 Centro de apoio aos pequenos empreendimentos do estado do maranhão
 Centro de apoio aos pequenos empreendimentos do Piauí
 Centro de apoio e execução de projetos sociais- caeps
 Centro de aprendizagem e Desenvolvimento social sustentável
 Centro de assessoria e apoio aos trabalhadores e instituições não governamentais alternativas
 Centro de atendimento ao trabalhador - ceat
 Centro de aventura rio do peixe
 Centro de capacitação, profissionalização e educação para cidadania
 Centro de cultura e artesanato
 Centro de Desenvolvimento agroecológico sabiá
 Centro de Desenvolvimento de empresários e administradores líderes de Tucuruí
 Centro de Desenvolvimento Integrado Social e Cultural
 Centro de Desenvolvimento Sustentável e Industrial de Sistemas Florestais do Norte Pioneiro
 Centro de elaborações assessoria e Desenvolvimento de projetos
 Centro de estudo de gestão pública
 Centro de estudo pesquisa e empreendedorismo social - cepes
 Centro de estudos da cultura e do meio ambiente da Amazônia - rioterra
 Centro de Estudos e Aplicações para as Novas Tecnologias Educacionais

Centro de Estudos e Apoio ao Desenvolvimento do Araripe
 Centro de Estudos para o Desenvolvimento Local
 Centro de estudos sociais interestadual
 Centro de estudos, promoção e Desenvolvimento de mercados
 Centro de excelência em tecnologia de software do Recife
 Centro de inclusão digital e aprendizagem profissional
 Centro de integração social e cultural
 Centro de promoção do Desenvolvimento sustentável
 Centro de qualificação e gestão do conhecimento-cqg
 Centro de referencia em cooperativismo e associativismo
 Centro ecumênico de apoio ao Desenvolvimento
 Centro educacional imaculada conceição
 Centro educacional profissionalizante para o Desenvolvimento socioeconômico de São Paulo
 sertanzinho-sp
 Centro integrado de fomento a educação e a tecnologia
 Centro Nacional de Educação Ambiental e Geração de Emprego
 Centro Preserv de Promoção do Desenvolvimento Sustentado
 Centro referencial de estudos e apoio de técnicas, experimentações e créditos - createc
 Cerca - centro regional de cultura e arte
 Cluster de Turismo da Costa dos Coqueiros
 Codenorte - conselho de Desenvolvimento do norte de Mato Grosso
 Comissão xxi de Desenvolvimento sociocultural
 Comitê para democratização da informática do Paraná
 Companhia de Desenvolvimento econômico e social de São Sebastião
 Comunidade Kolping Frei Tomás
 Comunidade Semeando o Futuro - COMSEF
 Congregação das Religiosas da Assunção de Nossa Senhora
 Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social de Ponta Grossa
 Conselho de Desenvolvimento sustentável da Baía da Ilha Grande
 Conselho Federal Parlamentar
 Conservation Strategy Fund do Brasil
 Consórcio para Proteção Ambiental e Desenvolvimento Sustentável e Sociocultural da Bacia
 Hidrográfica do Rio das Cinzas
 Contacred Instituição Mineira de Microcrédito
 Creatif - Associação da Igualdade
 Crecerto Agência de Microcrédito Solidário do Alto Uruguai Catarinense
 Crediamai - agência de microcrédito
 Credioeste
 Crédito popular solidário
 Credivale Agência Metropolitana de Microcrédito
 Desenvolvimento Social Humano Tecnológico DSHT
 Deutscher Genossenschafts und Raiffeisenverband - Associação Alemã dos Bancos Cooperativos e
 das Cooperativas de Crédito Agrícola
 Diocese do Alto Solimões
 E+co Brasil
 Ecos - Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Socioambiental
 Ecovita Tecnologia Ambiental
 Empreende - sistema de empreendedorismo social
 Escola da Quadra Centro de Form. Educ. Cult. Art. Esport. Laze
 Escola Viveiro Multiplicadora Artesã
 Espaço Cultural Dona Julieta Sohn
 Extremo Oeste Agência de Crédito
 Face a Face Ação Solidária
 Federação das Associações e Entidades para o Desenvolvimento do Semiárido Baiano
 Federação das Organizações não Governamentais do Município de Itarema-CE
 Força Comunitária Nacional
 Fórum de Desenvolvimento de Coronel Vivida
 Fórum de Desenvolvimento de Ibaiti
 Fórum de Desenvolvimento de Pato Branco

Fórum de Desenvolvimento de realza
 Fórum municipal de lutas de Itaquaquetuba
 Fórum para o Desenvolvimento do entretenimento, cultura e turismo da Bahia
 Fórum permanente de responsabilidade social do rio grande do sul
 Fund. Centro neerlandês para promoção comercial
 Fundação Brasil Esperança
 Fundação centro de estudos do comércio exterior
 Fundação centro neerlandês para promoção comercial
 Fundação de Desenvolvimento de tecnópolis
 Fundação de integração, Desenvolvimento e educação do noroeste do estado
 Fundação Gerdau
 Fundação Jari
 Fundação juazeirense para Desenvolvimento científico, tecnológico, econômico, sociocultural e ambiental
 Fundação norte fluminense de Desenvolvimento regional
 Fundação para o Desenvolvimento do semiárido Brasileiro - fundesa
 Fundação para o Desenvolvimento Sustentável do Araripe
 Fundação rio do leão
 Fundação serviços de defesa e tecnologias de processos
 Fundação stickel
 Fundação turismo para paz e Desenvolvimento sustentável
 Fundação vovó do mangue
 Fundacion avina
 Fundo de apoio ao empreendedor joseense
 Fundo de apoio ao empreendimento popular
 Fundo de apoio ao empreendimento popular de Ariquemes
 Fundo para o Desenvolvimento da agricultura familiar
 Garantioeste - sociedade de garantia de crédito do oeste do Paraná
 Gerar geração de emprego, renda e apoio ao Desenvolvimento regional
 Gestão no terceiro milênio
 GRAF Grupo de Recuperação Ambiental e Florestal
 Grande oeste comunidade solidaria
 Grupo de ação social afro reggae - gas
 Grupo de apoio nisfram
 Grupo de estudos e ações de estímulo ao crédito
 Grupo de Pesquisas Ufológicas Ufogênesis
 Gruppo di volontariato civile g.v.c. Onlus
 Horcap - Desenvolvimento sustentado
 Iambra Instituto de Assistência aos Municípios Brasileiros
 Ibit - instituto Brasileiro de inteligência tecnológica
 Ibratec instituto Brasileiro de Desenvolvimento tecnológico
 Icde instituto de combate à fraude e defesa da concorrência
 Idaq Instituto Dr. Avelino Elias de Queiroga
 Idelt - instituto de Desenvolvimento, logística, transporte e meio ambiente
 Idess- instituto de Desenvolvimento Econômico setorial Sustentável
 Idf - instituto doutor feitosa
 Igepas - instituto de gestão pública, ambiental e de assistência social
 Inadem instituto nacional para o Desenvolvimento Econômico e preservação do meio ambiente
 Incubadora de empresas de base tecnológica tecvitória
 Inderc instituto de Desenvolvimento regional do cintap
 Indesus - Instituto Tecnológico para o Desenvolvimento Sustentável
 Iniciativa primus
 Inprefer instituto nacional de preservação e restauração ferroviária
 Inst educacional de desenv socio cult e de pesq inst innovare
 Inst.de estudos e pesq.para prom.da educação , cultura e Desenvolvimento econômico e social - prosocial
 Instituição comunitária de crédito Blumenau solidariedade
 Instituição comunitária de crédito da região sul -
 Instituição comunitária de crédito da serra

Instituição comunitária de crédito de londrina - casa do empreendedor
 Instituição comunitária de crédito do médio alto Uruguai e região celeiro
 Instituição comunitária de crédito Itabuna solidária
 Instituição comunitária de crédito portosol
 Instituição comunitária de crédito vlc rio grande do sul
 Instituição de crédito solidário - credisol
 Instituição de crédito solidário de Maringá
 Instituição para o Desenvolvimento de empreendimentos populares
 Instituto a mudança que queremos
 Instituto Abradee da Energia
 Instituto acesso
 Instituto acil
 Instituto adote
 Instituto aequitas para o Desenvolvimento local Sustentável - instituto aequitas
 Instituto aguativa
 Instituto alter ego
 Instituto Amazônia
 Instituto amazônico de Desenvolvimento social, amparo a pesquisa e a tecnologia
 Instituto Ambiental de Desenvolvimento Social Sustentável - Instituto Biocêntrica
 Instituto Ambiental Global - IAG
 Instituto amea
 Instituto amora carambola
 Instituto Avaí futebol clube
 Instituto Banco Palmas de Desenvolvimento e Socioeconomia Solidária
 Instituto barilá
 Instituto Barretos de tecnologia - ibt
 Instituto bdoni
 Instituto Bioacqua de Promoção de Desenvolvimento Sustentável e Defesa do Meio Ambiente
 Instituto Bioterra
 Instituto bras de Desenvolvimento da pessoa humana
 Instituto Brasil 100
 Instituto Brasil mãos à obra
 Instituto Brasil Preservação Ambiental e Desenvolvimento Sustentável
 Instituto Brasil social
 Instituto Brasil Solidário
 Instituto Brasil Solidário - IBS
 Instituto Brasileiro da cidadania
 Instituto Brasileiro de administração – iba
 Instituto Brasileiro de administração municipal
 Instituto Brasileiro de administração para o Desenvolvimento
 Instituto Brasileiro de apoio à modernização administrativa
 Instituto Brasileiro de Desenvolvimento "o futuro é hoje"
 Instituto Brasileiro de Desenvolvimento de gestão e políticas públicas
 Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Econômico e social - ibdes
 Instituto Brasileiro de difusão do conhecimento
 Instituto Brasileiro de difusão educacional para o trânsito
 Instituto Brasileiro de direito do terceiro setor
 Instituto Brasileiro de empreendedorismo social - ies
 Instituto Brasileiro de estudos e pesquisas comunitárias
 Instituto Brasileiro de ética concorrencial
 Instituto Brasileiro de executivos de finanças - ibef rio de janeiro
 Instituto Brasileiro de integração e Desenvolvimento pró-cidadão
 Instituto Brasileiro de pesquisas e estudos ambientais
 Instituto Brasileiro de políticas públicas
 Instituto Brasileiro de Santa Catarina - ibrasc
 Instituto Brasileiro de tecnologias sociais
 Instituto Brasileiro do Crisólita
 Instituto Brasileiro do Empreendedor
 Instituto Brasileiro para o Desenvolvimento Econômico, Social e Humano

Instituto Brasileiro para o Desenvolvimento social e econômico
 Instituto Câmara Filho
 Instituto centro de capacitação e apoio ao empreendedor – iccape
 Instituto Cia do turismo
 Instituto cidadania ativa
 Instituto cidadania do nordeste
 Instituto civitas Brasil de desenv técnico, econômico e social em saneamento ambiental
 Instituto creatio
 Instituto cultural batá kotô
 Instituto da cultura afr no Brasil
 Instituto de Ação Social Planejada
 Instituto de Apoio a Tecnologia, Educação, Saúde, Promoção Social, Meio Ambiente e Cultura
 Instituto de apoio ao trabalho humano e geração de renda
 Instituto de assessoria para Desenvolvimento humano - iadh
 Instituto de capacitação profissional Ceará
 Instituto de cidadania do noroeste de minas
 Instituto de comunicação marketing e empreendedorismo máxima social
 Instituto de Cooperação e Tecnologia Socioambiental
 Instituto de debates, estudos e alternativas de porto alegre
 Instituto de defesa da cidadania
 Instituto de desenvolvimento Sustentável e energias renováveis
 Instituto de Desenvolvimento científico e tecnológico de xingó
 Instituto de Desenvolvimento comunitário sustentável
 Instituto de Desenvolvimento corporativo do Paraná
 Instituto de Desenvolvimento da região do sisal
 Instituto de Desenvolvimento de governador Valadares
 Instituto de Desenvolvimento e cidadania - ideci
 Instituto de Desenvolvimento econômico e social de Itabira
 Instituto de Desenvolvimento econômico e social do Brasil
 Instituto de Desenvolvimento econômico e socioambiental - idesa
 Instituto de Desenvolvimento humano, econômico e ação social
 Instituto de Desenvolvimento Integrado para Ações Sociais
 Instituto de Desenvolvimento Laura sciotta
 Instituto de Desenvolvimento Municipal nova cidade
 Instituto de Desenvolvimento regional do oeste do Paraná
 Instituto de Desenvolvimento social do maranhão
 Instituto de Desenvolvimento social e econômico
 Instituto de Desenvolvimento Socioeconômico dos Trabalhadores de Baixa Renda
 Instituto de Desenvolvimento Tecnológico
 Instituto de Desenvolvimento Tecnológico e humano
 Instituto de Desenvolvimento, Educação, Análise e Legislação - Ideal
 Instituto de Direito Agrário e Ambiental do Sul - Joaquim Luiz Osorio
 Instituto de Ecologia Terrestre
 Instituto de economia e projetos sociais
 Instituto de economia solidaria
 Instituto de Educação Pesquisa e Saúde San Julian
 Instituto de estudo do trabalho e combate a pobreza
 Instituto de estudos e pesquisas para o Desenvolvimento com inclusão social
 Instituto de estudos e pesquisas, projetos - Project
 Instituto de fomento e apoio ao terceiro setor
 Instituto de formação empreendedora e educação permanente
 Instituto de gestão de projetos da noroeste paulista - gepron
 Instituto de gestão social do terceiro setor e responsabilidade empresarial
 Instituto de gestão solidária
 Instituto de governo eletrônico, inteligência jurídica e sistemas
 Instituto de integração e Desenvolvimento da agropecuária Sustentável
 Instituto de integração social e ambiental
 Instituto de Integração Social, Desenvolvimento Sustentável e Preservação Ambiental
 Instituto de Meio Ambiente e Desenvolvimento

Instituto de pesquisa e Desenvolvimento sustentável via-montes
 Instituto de pesquisa e educação (ipe)
 Instituto de pesquisas e projetos para o Desenvolvimento socioeconômico da Amazônia
 Instituto de planejamento da gestão governamental
 Instituto de políticas públicas rio de janeiro
 Instituto de renovação social -família brasileira
 Instituto de Saúde e Meio Ambiente
 Instituto de Saúde, Educação, Bem Estar Social
 Instituto de tecnologia & gestão - instituto alfa Brasil
 Instituto de tecnologia aplicada e inovação
 Instituto de tecnologia de prevenção de desastres naturais e industriais
 Instituto de tecnologia e Desenvolvimento organizacional e social
 Instituto de tecnologia e informação social da Amazônia
 Instituto de tecnologia social
 Instituto de tecnologia, pesquisa e cultura da Amazônia
 Instituto democracia e sustentabilidade
 Instituto Desenvolvimento Econômico e social do planalto
 Instituto dínamo de inovação e Desenvolvimento sustentável
 Instituto do conhecimento e ciências aplicadas – icpa
 Instituto do Crédito e cidadania
 Instituto do Desenvolvimento social e do trabalho de Pernambuco
 Instituto Dra. Leda bacci para o Desenvolvimento
 Instituto Eco-empendedor para a Sustentabilidade Ambiental
 Instituto educaalma
 Instituto educacional carvalho
 Instituto eduxxi
 Instituto Emerson fittipaldi
 Instituto empreender endeavor - Brasil
 Instituto estação Desenvolvimento
 Instituto estre de responsabilidade sócio ambiental
 Instituto ethos de empresas e responsabilidade social
 Instituto Eurofarma
 Instituto Excelsa
 Instituto federal de fiscalização-iff
 Instituto finsol if
 Instituto Floresta de Pesquisa e Desenvolvimento Sustentável
 Instituto fnp
 Instituto Frederico markus
 Instituto futuro cidadão
 Instituto gaúcho de estudos automotivos
 Instituto gente
 Instituto hábilis
 Instituto hartmann regueira
 Instituto holcim
 Instituto humaniza
 Instituto Inceri
 Instituto integra para o Desenvolvimento
 Instituto Julieta Araújo
 Instituto Labor & Vita
 Instituto latino americano de ensino
 Instituto madeira da terra
 Instituto Mãe Terra de Tecnologia Educacional e Ambiental
 Instituto manicoba
 Instituto marca Brasil
 Instituto Matheus de lima
 Instituto mauro Goulart
 Instituto meio
 Instituto nacional da qualidade judiciária - inqj
 Instituto nacional de tecnologia e integração social

Instituto nacional para o Desenvolvimento espacial e aeronáutico - Idea
 Instituto navegamundo
 Instituto nova agora de cidadania - inac
 Instituto Novas Fronteiras da Cooperação
 Instituto Novos Saberes
 Instituto oca Brasil
 Instituto paju de Desenvolvimento e socioeconomia solidária
 Instituto palavras
 Instituto palmas
 Instituto papel Solidário
 Instituto para Cidadania e Implementação da Base Popular - Icibap
 Instituto para Desenvolvimento Ambiental e Tecnológico - Idea Cíclica
 Instituto para Desenvolvimento de empreendimentos, instalação e aceleração
 Instituto para o Desenvolvimento da administração social, saúde, educação, emprego e habitação - idasseeh
 Instituto para o Desenvolvimento Econômico auto Sustentável
 Instituto para o Desenvolvimento regional
 Instituto para o Desenvolvimento Sustentável de Joinville
 Instituto para o Desenvolvimento Tecnológico e social
 Instituto paradigma
 Instituto Parceria
 Instituto Patulus
 Instituto Peabiru
 Instituto Peabirus
 Instituto Pedro Ludovico
 Instituto pirâmides
 Instituto Portas Abertas
 Instituto Potiguar de Juventude pela Cidadania
 Instituto Prisma de Apoio Administrativo às Micro, às Pequenas, às Médias Empresas e às Entidades da Administração Pública Direta
 Instituto pró-cidadania
 Instituto Profissionalizante de Tecnologia da Informação
 Instituto qualidade minas
 Instituto Roberto Sampaio Ferreira
 Instituto Rodrigo Marcheschi - I.R.M.
 Instituto S.O.S. Sistemas Organizados para Sustentabilidade
 Instituto são Francisco
 Instituto sapiens para Desenvolvimento de tecnologias sociais
 Instituto senso de avaliação social
 Instituto Sergio Escadinha
 Instituto Sicoob Para o Desenvolvimento Sustentável
 Instituto Social Tecnológico e Econômico do Café - Mais Café
 Instituto Social, Educacional e de Pesquisa de Minas Gerais
 Instituto sol de Desenvolvimento pesq. Empreend. E Crédito
 Instituto Solaris
 Instituto soma Brasil
 Instituto Tecnológico de Administração municipal itam
 Instituto Terra de Santa Cruz
 Instituto terra social
 Instituto Themys de Pesquisa e Gestão em Desenvolvimento Sustentável
 Instituto Triunfo
 Instituto utilitarista
 Instituto virada beneficente a
 Instituto vivarta
 Instituto Von Stein
 Instituto Wal-Mart
 Instituto Xopotó de Desenvolvimento Social, Econômico e Ambiental
 Instituto de economia solidária inclusiva
 Instrodi - instituto strohalm de Desenvolvimento integral

Integração brasileira de educação
 Integrare ? Centro de integração de negócios
 Interforum Global: Intercâmbio e Desenvolvimento Sustentável
 IPD - Instituto de Promoção do Desenvolvimento
 Ipef instituto pentalfa de fomento, promoção, educação e Desenvolvimento social
 Ipep instituto pedagógico de educação profissional do Brasil
 Ises - instituto de socioeconomia solidaria
 Juriti associação de Crédito ao microempreendedor
 Liga carmesiana de assistência social
 Liga Desportiva e Beneficente de Futsal Santamariense
 Minasinvest - Aliança de Desenvolvimento
 Morada norte movimento de empreendedores sociais
 Movimento ação de inclusão social - mais timburi
 Movimento Brasil competitivo – mbc
 Movimento de Organização Comunitária
 Movimento Interamericano de Ecologia
 Movimento vida nova vila velha
 Nea - núcleo de estudos e assessoramento
 Nova sociedade
 Núcleo de apoio ao desenv. De assoc. E ações comunitárias.
 Núcleo de Desenvolvimento econômico do vale do Jequitinhonha
 Núcleo de Desenvolvimento humano e Econômico de curiponopolis
 Núcleo de Desenvolvimento humano e Econômico de governadores Valadares
 Núcleo de Desenvolvimento humano Econômico de Barcarena
 Núcleo de Desenvolvimento social
 Núcleo de ensino, pesquisa e exploração em tecnologia da informação
 Núcleo desenv humano e econ de tucumã
 Nutes - Núcleo de Estudos do Terceiro Setor
 Obra kolping estadual do Piauí
 Obras sociais da comunidade de vinhático
 Oca Organizações Cidadania em Ação
 Oficina escola de lutheria da Amazônia - o e l a
 Ong analise
 Ong cidadania em exercício
 ONG Terra do Seridó
 Ordes - organização para o Desenvolvimento econômico e social
 Organização brasileira para o Desenvolvimento científico e tecnológico do controle do espaço aéreo
 Organização da sociedade civil de interesse público
 Organização da sociedade para a inclusão social - cn 100
 Organização de apoio ao Desenvolvimento dos municípios
 Organização de apoio ao vale do ribeira
 Organização de Conservação de Terras do Baixo Sul da Bahia
 Organização de Crédito popular e Solidário do município de porto velho
 Organização ecosocial do Araguaia
 Organização em prol da defesa e resgate indígena e meio ambiente
 Organização família legal
 Organização nacional de estudos e projetos
 Organização não governamental José Amaury Araújo
 Organização para educação e extensão da cidadania
 Organização para o Desenvolvimento Sustentável meristema - instituto meristema
 Organização Representativa dos Concurseiros e Estudantes do Brasil
 Organização Trajetória Mundial
 Organização da sociedade civil de interesse publico
 Oros - organização razão social
 Oscip circuito da vida
 Oscip jovem Sertão - organização da sociedade civil de interesse publico
 Oscip matas verde de Rondônia - omaveron
 Oscip não me abandone
 Oscip-projeto sociocultural fabricando empresários

Pai programa de assistência a infância e adolescência
 Planaltina é você
 Planet finance Brasil associação civil
 Planetapontocom
 Polo tecnológico de informação e comunicação da região de Blumenau - blusoft
 Ppc - projeto popular de cidadania
 Prime solidária
 Primeira ordem de socialização do indivíduo em exclusão
 Profomento Agência de crédito especial
 Programa de Desenvolvimento microregional Sustentável
 Programa providência de elevação da renda familiar - programa providência
 Programa social gotas de flor com amor
 Projeto Cultural Rio das Ostras
 Prospectar Brasil associação de estudos prospectivos do Brasil
 Rede Digital Comunitária Sol
 Rede sócio econômica popular e solidária de Desenvolvimento sustentável novo sol
 Redeinternacional de ação comunitária - interação
 Redes - rede de Desenvolvimento social
 Sentimento sertanejo
 Sesbra - sistema de empreendimento orientado da economia popular solidária do Brasil
 Siai - sistema de apoio institucional
 Sindicato dos professores das escolas particulares de londrina e norte do Paraná
 Sistema de transporte ferroviário de passageiros
 Sociedade brasileira de biotecnologia
 Sociedade brasileira de cartografia
 Sociedade de Crédito ao microempreendedor divina providencia
 Sociedade de garantia de Crédito do noroeste do Paraná
 Sociedade Marinhense de Desenvolvimento Sustentável
 Sociedade núcleo de apoio à produção e exportação de software do rio de janeiro
 Sociedade para o Desenvolvimento dos Serviços Públicos
 Sociedade rural de Sarandi
 SOS serviços de obras sociais
 Sprite
 Terceiro Setor - Organização Não Governamental - Terset - ONG
 Terra roxa investimentos agência de Desenvolvimento do norte do Paraná
 Transparência Mirassol
 Unas união de núcleos associação e sociedade dos moradores de Heliópolis e são João Clímaco
 União e solidariedade para o Desenvolvimento financeiro da economia social - unisol finanças
 Uniethos - formação e Desenvolvimento da gestão socialmente responsável
 Universidade da Inteligência
 Universidade Livre do Meio Ambiente
 Vale da Cidadania
 Valer capacitação e pesq p des local Sustentável
 Vértice sociedade civil de profissionais associados
 Via pública - instituto para o Desenvolvimento da gestão pública e das organizações de interesse público
 Vila Imperial, Cidadania e Ética
 Vivere- estudos em políticas sociais

Desenvolvimento e apoio rural e agrícola

Ação Fome Zero
 Ação Popular Campos Gerais
 Ação social diocesana de patos
 Ação social paróquia palmares
 Aefaro - associação das escolas família agrícola de Rondônia
 Agência Brasileira de Meio Ambiente e Tecnologia da Informação
 Agência de Desenvolvimento Ambiental Capixaba

Agência de Desenvolvimento de Guapirama
 Agência de Desenvolvimento de Monte Alto e Região
 Agência de Desenvolvimento de rio pardo
 Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista
 Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de Dois Córregos
 Agência de Desenvolvimento Econômico e Social do Centro Oeste - ADESCO
 Agência de Desenvolvimento Educacional e Social Brasileira
 Agência de Desenvolvimento Integrado e Sustentável de Mesorregião dos Vales do Jequitinhonha e do Mucuri
 Agência de Desenvolvimento Integrado e Sustentável Sempre Alerta Riachinho
 Agência de Desenvolvimento Local de Batayporã
 Agência de Desenvolvimento local integrado e Sustentável de João pinheiro
 Agência de Desenvolvimento Regional da Amurel
 Agência de Desenvolvimento Regional do Extremo Oeste do Paraná
 Agência de Desenvolvimento Regional do Maciço de Baturite
 Agência de Desenvolvimento regional do sudoeste do Paraná
 Agência de Desenvolvimento Social de Flexal I e Nova Canaã
 Agência de Desenvolvimento Social de Flexal II
 Agência de Desenvolvimento Social de Piranema
 Agência de Desenvolvimento Sustentável da Amazônia Maranhense
 Agência de Desenvolvimento Sustentável de Marechal
 Agência de Desenvolvimento Sustentável de Paracatu
 Agência de Desenvolvimento Sustentável de Rorainópolis
 Agência de Desenvolvimento Sustentável do Seridó
 Agência de Desenvolvimento integrado e sustentável da região do pico da bandeira
 Agência do Programa de Desenvolvimento Sustentável do Centro Oeste Mineiro
 Agência empreender
 Agência Interamericana de Cooperação Para o Desenvolvimento Sustentável
 Agência Mandalla de Desenvolvimento Holístico Sistêmico e Ambiental
 Agência para a Promoção do Desenvolvimento, da Educação, Mobilização e Organização Socioambiental
 Agência popular de Desenvolvimento da Amazônia
 Agência sul-americana de Desenvolvimento
 Agesba - Agência de Desenvolvimento do sul da Bahia
 ALA - Associação Livre dos Aquicultores das Águas do São João
 Aliança da terra
 Andess Agência nacional de Desenvolvimento sustentável
 As-pta assessoria e serviços a projetos em agricultura alternativa
 Assistencial, Educacional, Beneficente
 Assoc. Prod. Rurais, trab. Trabalhadoras rurais, agr. E agriculturas familiares e artesões
 Associação
 Associação Amazônia Viva
 Associação Antônio vieira
 Associação beneficente da comunidade carente de Ibicaraí
 Associação beneficente dos filhos e amigos de São Sebastião
 Associação beneficente João Vicente Ferreira
 Associação Brasil melhor
 Associação Brasileira Associação Brasileira para a Difusão da Consciência pelo Desenvolvimento Social e Natural
 Associação Caatinga
 Associação Casa União pelo Desenvolvimento do Vale do Piranga
 Associação Cena Aberta
 Associação central dos fruticultores do norte de minas
 Associação circuito verde-trilha dos bandeirantes
 Associação Comunitária Cidade Viva - "Nossa ONG"
 Associação comunitária de campinas
 Associação comunitária de Desenvolvimento sustentável São Paulo apóstolo
 Associação comunitária do povoado de várzea dos bois e vizinhança
 Associação Comunitária do sitio cabaceiras

Associação Comunitária dos Moradores Micro e Pequenos Produtores Rurais do Povoado Olho D'Água do Meio
 Associação Comunitária dos pequenos agricultores da fazenda poço Dantas
 Associação Comunitária dos trabalhadores rurais de ciriema
 Associação Comunitária e Agropastoril dos Pequenos Produtores Abandonados da Fazenda Oiteiro e Região
 Associação Comunitária flores agrícolas de mundo novo
 Associação Comunitária Piracicaba
 Associação Comunitária Rural de Baixio e Serrinha
 Associação da escola família agrícola de capinzal
 Associação da escola família agrícola de Itaquirai
 Associação das irmãs filhas do sagrado coração de Jesus
 Associação de apoio ao Desenvolvimento social para o agronegócio
 Associação de apoio às comunidades do campo do RN
 Associação de assistência social de castrolanda
 Associação de assistência social evangélica de Carambei
 Associação de desenvolvimento sustentável da região sisaleira apaeb
 Associação de Desenvolvimento da criança e do adolescente de veredinha
 Associação de estudos, orientação e assistência rural
 Associação de moradores da vargem do forno
 Associação de moradores de água limpa
 Associação de moradores e amigos do distrito de jotaesse
 Associação de mulheres de negócios e profissionais de esplanda
 Associação de promoção ao lavrador e assistência ao menor de turmalina
 Associação de reposição florestal do pardo grande
 Associação de senhoras e assistência social de Euclides da cunha
 Associação do fórum ação para o Desenvolvimento de Candido Godoi
 Associação do Fórum de Jacupiranga
 Associação do povoado mumbaca
 Associação do semiárido da microrregião de livramento
 Associação dos fornecedores de cana de Piracicaba
 Associação dos moradores da vila nova
 Associação dos moradores e amigos do baú
 Associação dos moradores e produtores do núcleo rural areia santa Rita
 Associação dos Pequenos Agricultores da Região Sítio dos Patos
 Associação dos produtores de agricultura e pecuária orgânica de são Miguel do Iguaçu
 Associação dos Produtores de Erva Mate de Machadinho
 Associação dos produtores e processadores de leite do distrito federal e entorno - aroleite
 Associação dos produtores rurais de Paula cândido
 Associação dos produtores rurais familiar de foz do Iguaçu
 Associação dos rodonistas de Pernambuco
 Associação dos usuários da água da bacia hidrográfica do rio santa Maria
 Associação ecológica turismo sustentável
 Associação fartura alimentos
 Associação gente que faz
 Associação Geográfica União das Águas
 Associação Guardiã da APA do Pratigi
 Associação instituto internacional de ciência
 Associação Internacional Protetora do Meio Ambiente
 Associação Ipê
 Associação marca para promoção de serviços
 Associação menonita beneficente - amb
 Associação movimento João de barro
 Associação mundo melhor
 Associação Nobrega de educação e assistência social
 Associação para Desenvolvimento de ações públicas
 Associação para o Combate à Exclusão Social e Preservação Ambiental - ACESPA Chico Mendes
 Associação para o Desenvolvimento agro Sustentável do alto Solimões
 Associação para o progresso do agronegócio lácteo

Associação para um mundo melhor
 Associação preparatória de cidadãos do amanhã
 Associação pró-emprego e renda de Barbacena
 Associação pro melhoramento de são João de viçosa
 Associação pró-Desenvolvimento do município de soledade - aprosol
 Associação programa um milhão de cisternas para o semiárido
 Associação recriar, rede comunitária de aquicultura
 Associação regional das casas familiares rurais do sul do Brasil
 Associação rural de assistência à infância
 Associação sulina de crédito e assistência rural
 Associação terceira via
 Associação unida do bairro pôr-do-sol
 Associação vianeí de c.i.t.e.c.s.
 Associação Vida Amiga
 Associação vox dei
 Ativa-sistema institucional de crédito
 Banco de projetos em prol do Desenvolvimento do norte do Paraná - banpro
 Bem-Estar do Menor
 Biotema ciência e tecnologia
 Brasil Ação Solidária
 Cacá - Comitê de Ação pela Cidadania
 Cáritas diocesana de Itapipoca
 Casa familiar agroflorestal do baixo sul da Bahia
 Casa familiar das águas do baixo sul da Bahia - cfa
 Casa familiar rural
 Casa familiar rural de Igrapiúna
 Crie - casa de crédito e incentivo ao empreendedor
 Cenarium
 Central das associações do município de urânia
 Centro cultural são Sebastião tem alma
 Centro de ações de Desenvolvimento social e urbano do nordeste
 Centro de agricultura alternativa do norte de minas
 Centro de Apoio à Economia Popular Solidária
 Centro de apoio e execução de projetos sociais- caeps
 Centro de assessoria e apoio aos trabalhadores e instituições não governamentais alternativas
 Centro de cultura e artesanato
 Centro de Desenvolvimento agroecológico sabiá
 Centro de Desenvolvimento do jovem rural
 Centro de Desenvolvimento Integrado Social e Cultural
 Centro de Desenvolvimento Sustentável e Industrial de Sistemas Florestais do Norte Pioneiro
 Centro de diagnóstico de sanidade animal - cedisa
 Centro de elaborações assessoria e Desenvolvimento de projetos
 Centro de Estudos e Aplicações para as Novas Tecnologias Educacionais
 Centro de Estudos e Apoio ao Desenvolvimento do Araripe
 Centro de estudos e assessoria aplicados ao Desenvolvimento - ceaad
 Centro de estudos e defesa do negro do Pará
 Centro de Estudos para o Desenvolvimento Local
 Centro de Estudos para o Desenvolvimento Sustentável e Inclusão Social
 Centro de estudos, pesquisa e assessoria comunitária
 Centro de estudos, promoção e Desenvolvimento de mercados
 Centro de formação e assessoria 25 de julho
 Centro de formação mandacaru de Pedro II
 Centro de habilitação e apoio ao pequeno agricultor do Araripe
 Centro de realizações sociais e ecológicas vida nordeste
 Centro de referência e Desenvolvimento de tecnologia bioenergética
 Centro de tecnologias alternativas da zona da mata
 Centro de tecnologias alternativas populares
 Centro de treinamento organização e ação social do cidadão
 Centro de Voluntários em Cooperativismo e Economia Social para as Américas

Centro diocesano de apoio ao pequeno produtor
 Centro do comércio de café do rio de janeiro
 Centro educacional imaculada conceição
 Centro feminista 8 de março
 Centro Nacional de Educação Ambiental e Geração de Emprego
 Centro social rural de Orizona
 Cluster de Turismo da Costa dos Coqueiros
 Comissão xxi de Desenvolvimento sociocultural
 Congregação das religiosas da assunção de nossa senhora
 Conselho de Desenvolvimento comunitário da ilha
 Credivale Agência metropolitana de microcrédito
 Ctc - centro de tecnologia canavieira
 Desenvolvimento Social Humano Tecnológico DSHT
 Diaconia
 Diocese do alto Solimões
 Eссор
 Federação das associações e entidades para o Desenvolvimento do semiárido baiano
 Fundação agrisus
 Fundação Brasil Esperança
 Fundação de apoio ao Desenvolvimento rural
 Fundação de Desenvolvimento de tecnópolis
 Fundação de Desenvolvimento rural
 Fundação de estudos e pesquisas agrícolas e florestais
 Fundação de formação, pesquisa e difusão tecnológica para uma convivência sustentável com o semiárido
 Fundação divina pastora
 Fundação grupo esquel Brasil
 Fundação meridional de apoio à pesquisa agropecuária
 Fundação MS para pesquisa e difusão de tecnologias agropecuárias
 Fundação norte fluminense de Desenvolvimento regional
 Fundação padre Emílio immoos
 Fundação para o Desenvolvimento do semiárido Brasileiro - fundesa
 Fundação para o Desenvolvimento Sustentável do Araripe
 Fundação Pavel
 Fundação santa Ângela
 Fundação sistêmica
 Fundo para o Desenvolvimento da agricultura familiar
 Grupo Ambiental Natureza Bela
 Grupo de apoio, estudo e pesquisa ambiental e cultural- pro terra
 Grupo de estudos e promoção do Desenvolvimento Sustentável
 Grupo de Pesquisas Ufológicas Ufogênese
 Grupo de produtores rurais de tomabadoiro
 Heifer Project international
 Iagep - instituto de apoio à gestão pública
 Ibradepp - instituto de Desenvolvimento em políticas públicas - Zilda Arns
 Icisec - instituto capixaba de integração socioeconômico dos cidadãos
 Idaq Instituto Dr. Avelino Elias de Queiroga
 Identidade de um povo - idp
 ING - Instituto Os Guardiões da Natureza
 Inst.de estudos e pesq.para prom.da educação , cultura e Desenvolvimento econômico e social - prosocial
 Instituição adventista nordeste brasileira de educação e assistência social
 Instituição comunitária de crédito da região sul -
 Instituição sinodal de assistência, educação e cultura
 Instituto agua viva de pesq e ext em aquicultura e pesca sustentáveis, meio ambiente e proc de rec pesqueiros
 Instituto aliança com o adolescente
 Instituto alvorada de agroecologia de sobradinho
 Instituto Amazônia

Instituto amazônico de Desenvolvimento social, amparo a pesquisa e a tecnologia
 Instituto ambiental Brasil sustentável
 Instituto Ambiental Global - IAG
 Instituto amea
 Instituto amora carambola
 Instituto banco palmas de Desenvolvimento e socioeconomia solidaria
 Instituto Barretos de tecnologia - ibt
 Instituto bdoni
 Instituto Bioacqua de Promoção de Desenvolvimento Sustentável e Defesa do Meio Ambiente
 Instituto Brasileiro de ações integradas
 Instituto Brasileiro de administração - iba
 Instituto Brasileiro de integração e Desenvolvimento pró-cidadão
 Instituto Brasileiro de irrigação
 Instituto Brasileiro para o Desenvolvimento Econômico, Social e Humano
 Instituto Brasileiro para o Desenvolvimento tecnológico do setor energético - ibrate
 Instituto Brasileiro pró-cidadania
 Instituto Cenibra
 Instituto centro de vida - icv
 Instituto cidadania do nordeste
 Instituto científico Mauá de multidesenvolvimento
 Instituto convivência com o semiárido Brasileiro
 Instituto corredor Ecológico costa dos coqueiros
 Instituto creatio
 Instituto da juventude do baixo sul da Bahia
 Instituto de Ação Social Planejada
 Instituto de Apoio a Tecnologia, Educação, Saúde, Promoção Social, Meio Ambiente e Cultura
 Instituto de apoio técnico especializado à cidadania
 Instituto de Desenvolvimento ambiental e social
 Instituto de Desenvolvimento científico e tecnológico de xingó
 Instituto de Desenvolvimento comunitário e participação social
 Instituto de Desenvolvimento da região do sisal
 Instituto de Desenvolvimento e apoio a aquicultura pesca e empreendedorismo rural
 Instituto de Desenvolvimento econômico e social do Brasil
 Instituto de Desenvolvimento integrado para o semiárido
 Instituto de Desenvolvimento Municipal
 Instituto de Desenvolvimento social e econômico
 Instituto de Desenvolvimento social, Econômico e ambiental de mato grosso do sul
 Instituto de Desenvolvimento sustentável e apoio a agricultura familiar - rede terra
 Instituto de Desenvolvimento Tecnológico
 Instituto de economia e projetos sociais
 Instituto de economia solidaria
 Instituto de Geração de Tecnologias do Conhecimento
 Instituto de integração e Desenvolvimento da agropecuária Sustentável
 Instituto de Integração Social, Desenvolvimento Sustentável e Preservação Ambiental
 Instituto de Meio Ambiente e Desenvolvimento
 Instituto de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável - Tramirim
 Instituto de pesquisa agropecuária do nordeste
 Instituto de pesquisa ambiental ekos
 Instituto de Pesquisa e Conservação da Natureza
 Instituto de pesquisa e inovação na agricultura irrigada
 Instituto de pesquisas agrárias e tecnologia de turismo e meio ambiente
 Instituto de pesquisas ambientais e sociais aplicadas
 Instituto de pesquisas e projetos para o Desenvolvimento socioeconômico da Amazônia
 Instituto de pesquisas, planejamento e implementação da agricultura familiar na região do Araguaia
 Instituto de promoção à educação, bem estar social e saúde
 Instituto de Saúde, Educação, Bem Estar Social
 Instituto de tecnologia & gestão - instituto alfa Brasil
 Instituto de tecnologia socioambiental do baixo sul da Bahia
 Instituto desenvolver

Instituto direito e cidadania do baixo sul da Bahia
 Instituto do Desenvolvimento social e do trabalho de Pernambuco
 Instituto Ecoengenh de Tecnologia Aplicada ao Desenvolvimento Sustentável
 Instituto ecos do Brasil
 Instituto empreender
 Instituto espirito santense de consciência antidrogas
 Instituto Excelsa
 Instituto fazenda tamanduá
 Instituto Floresta de Pesquisa e Desenvolvimento Sustentável
 Instituto fnp
 Instituto Genaro Krebs
 Instituto Genesis
 Instituto Labor & Vita
 Instituto lambari - arte, cultura e educação
 Instituto madeira da terra
 Instituto Mãe Terra de Tecnologia Educacional e Ambiental
 Instituto Maranata de Pesquisa em Estrutocultura
 Instituto maytenus para o Desenvolvimento da agricultura sustentável
 Instituto morro da cutia de agroecologia
 Instituto nacional ações e metas integradas
 Instituto nacional de Desenvolvimento agropecuário
 Instituto Nacional de Integração Social
 Instituto nacional de tecnologia e de Desenvolvimento sustentável
 Instituto nordeste cidadania
 Instituto Novas Fronteiras da Cooperação
 Instituto oca Brasil
 Instituto Oikos de Agroecologia
 Instituto palmas
 Instituto para o Desenvolvimento ambiental
 Instituto para o Desenvolvimento da administração social, saúde, educação, emprego e habitação - idasseeh
 Instituto para o Desenvolvimento regional
 Instituto para o Desenvolvimento Sustentável de Joinville
 Instituto pé no chão
 Instituto Peabiru
 Instituto potiguar de Desenvolvimento de comunidades
 Instituto Potiguar de Juventude pela Cidadania
 Instituto Pró Rio Doce
 Instituto profissional são José
 Instituto regional da pequena agropecuária apropriada
 Instituto Sadia de Sustentabilidade
 Instituto samaritano de educação e cultura Albert Schweitzer
 Instituto seiva Brasil de Desenvolvimento Sustentável
 Instituto Social Tecnológico e Econômico do Café - Mais Café
 Instituto Social, Educacional e de Pesquisa de Minas Gerais
 Instituto socioambiental Brasileiro - isab
 Instituto sol de Desenvolvimento pesq. Empreend. E Crédito
 Instituto Souza cruz
 Instituto Tecnológico de Administração municipal itam
 Instituto Tempo Bougra - SCTB
 Instituto Terra de Santa Cruz
 Instituto Verde Brasil
 Instituto Vida para o Atendimento à Saúde, Saneamento e Meio Ambiente
 Instituto Xopotó de Desenvolvimento Social, Econômico e Ambiental
 Integrar - centro de integração pública e social
 Interforum Global: Intercâmbio e Desenvolvimento Sustentável
 IPD - Instituto de Promoção do Desenvolvimento
 Ipef instituto pentalfa de fomento, promoção, educação e Desenvolvimento social
 Lar dos meninos dom orione

Liga carmesiana de assistência social
 Liga Desportiva e Beneficente de Futsal Santamariense
 Minasinvest - Aliança de Desenvolvimento
 Movimento Ambiental Gestão e Organização Social - Magos
 Movimento de Organização Comunitária
 Movimento ecológico e cultural do vale do piranga
 Movimento Interamericano de Ecologia
 Núcleo de Desenvolvimento em Estudos Socioambientais do Maranhão
 Núcleo de Desenvolvimento humano e Econômico de Arari
 Núcleo de Desenvolvimento social
 Núcleo de voluntários sociais de Teixeira de Freitas
 Nutes - Núcleo de Estudos do Terceiro Setor
 Obra kolping do Brasil
 Obra kolping estadual do Piauí
 Obras assistenciais Dr Ismael Alonso y Alonso
 Obras sociais da diocese de Bragança
 Obras sociais da diocese de Goiás
 Observatório Ambiental
 Oca Organizações Cidadania em Ação
 Ong Francisco de Assis de proteção e amparo a criança e ao adolescente
 Ong sede de viver
 ONG Terra do Seridó
 Organização da Sociedade Civil de Interesse Público Ambientality
 Organização de apoio ao Desenvolvimento dos municípios
 Organização de apoio ao vale do ribeira
 Organização de Conservação de Terras do Baixo Sul da Bahia
 Organização de reciclagem ambiental do lixo público
 Organização e Apoio a Projetos Ambientais e Sociais - URU
 Organização em prol da defesa e resgate indígena e meio ambiente
 Organização não governamental José Amaury Araújo
 Organização para o bem da água, da natureza e da vida - amanhãgua
 Organização para o Desenvolvimento Sustentável meristema - instituto meristema
 Organização Trajetória Mundial
 Oscip associação do Desenvolvimento agrícola e comunitário da lagoa da boa vista
 Oscip jovem Sertão - organização da sociedade civil de interesse publico
 Papyrus ambiental
 Polo de proteção da biodiversidade e uso sustentável dos recursos naturais
 Prime solidária
 Profomento Agência de crédito especial
 Projeto beira da estrada
 Projeto Cultural Rio das Ostras
 Recanto da fraternidade plantando vidas
 Rede de amigos do João congo
 Rede de intercâmbio de tecnologias alternativas
 Rede Digital Comunitária Sol
 Redes - rede de Desenvolvimento social
 Saga - Instituto de Desenvolvimento regional
 Serra acima - associação de cultura e educação ambiental
 Serviço de apoio aos projetos alternativos comunitários
 Serviço de tecnologia alternativa
 Serviço internacional da associação das nações unidas
 Serviço internacional da associação das nações unidas
 Siai - sistema de apoio institucional
 Sociedade Ambiental, Educacional e Cultural do Alto Sertão Paraibano
 Sociedade Amigos de Iracambi
 Sociedade de pesquisa johanna doberiner
 Sociedade de veterinária do rio grande do sul
 Sociedade Marinhense de Desenvolvimento Sustentável
 Sociedade nacional de agricultura

Sociedade para o Desenvolvimento dos Serviços Públicos
 Sociedade rural de Sarandi
 Sustentec - produtores associados para Desenvolvimento de tecnologias sustentáveis
 Terceiro Setor - Organização Não Governamental - Terset - ONG
 União das associações das escolas famílias agrícolas do maranhão
 Universidade Livre de Idiomas, Sustentabilidade Ambiental & Corporativa
 Vale da Cidadania
 Winrock International Institute For Agricultural Development

Preservação e proteção da vida selvagem

Academia Taguatinguense de Letras
 Ação Educacional Claretiana
 Ação Popular Campos Gerais
 Ação Social Paroquial São José de Botuverá
 Agência Brasileira de Desenvolvimento da Aquicultura
 Agência Brasileira de Meio Ambiente e Tecnologia da Informação
 Agência de Desenvolvimento Ambiental Capixaba
 Agência de Desenvolvimento de Itapeçerica da Serra e Região
 Agência de Desenvolvimento de Monte Alto e Região
 Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de Dois Córregos
 Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de Socorro - ADESSO
 Agência de Desenvolvimento Econômico e Social do Centro Oeste - ADESCO
 Agência de Desenvolvimento Integrado e Sustentável Sempre Alerta Riachinho
 Agência de Desenvolvimento Sustentável da Amazônia Maranhense
 Agência de Desenvolvimento Sustentável do Seridó
 Agência Interamericana de Cooperação Para o Desenvolvimento Sustentável
 Agência Tear - Agência para o Desenvolvimento Sustentável e a Inclusão Social
 ALA - Associação Livre dos Aquicultores das Águas do São João
 Aliança Nativa
 Alma - Associação de Moradores da Lauro Muller, Ramon Castilla, Xavier Sigaud e Adjacências
 Ambiente Brasil Centro de Estudos
 Amigos do Protocolo de Kyoto
 Amigos dos Bichos
 Ammatur - Associação Mineira do Meio Ambiente e do Turismo
 Arare - Associação para a Defesa e Recuperação da Fauna Brasileira
 Associação Brasileira de Infraestrutura e Saneamento Comunitário Social - A.B.I.C.C
 Assistencial, Educacional, Beneficente
 Associação dos Usuários da Marina do Saco da Ribeira - Aumar
 Associação Amazônia Viva
 Associação Ambiental do Parque Estadual do Mirador
 Associação Ambiental Voz da Natureza
 Associação Ambientalista Projeto Copaíba
 Associação Amigos do Bairro do Sahy
 Associação Amigos do Meio Ambiente
 Associação Beneficente João Vitor Rodrigues Lima
 Associação Brasileira Associação Brasileira para a Difusão da Consciência pelo Desenvolvimento Social e Natural
 Associação Brasileira Associação Brasileira Protetora dos Animais - ABPA Seção Bahia
 Associação Caatinga
 Associação Cairuçu
 Associação Cena Aberta
 Associação Civil Pátria Brasil
 Associação Civil Socioambientalista Pedra Que Te Quero Mais
 Associação Comunitária Rural de Baixio e Serrinha
 Associação de Defesa Etnoambiental
 Associação do Verde e Proteção do Meio Ambiente
 Associação dos Amigos da Floresta Nacional de Brasília - Flona/BSB

Associação dos Amigos da Pedra da Princesa
 Associação dos Pequenos Agricultores da Região Sítio dos Patos
 Associação Eco Juréia
 Associação Ecológica e Cultural de Integração Fronteira das Artes
 Associação Ecológica Piratingaúna
 Associação em Prol dos Animais Não Humanos SANAHU
 Associação Expedicionários da Saúde
 Associação Fórum de Dlis de Pedro Gomes - ADPEG
 Associação Geográfica União das Águas
 Associação Global de Desenvolvimento Sustentado
 Associação Internacional Protetora do Meio Ambiente
 Associação Ipê
 Associação Mata Ciliar
 Associação Mineira de Defesa do Ambiente
 Associação Núcleo para Transformações Ambientais e Sociais
 Associação o eco
 Associação onça d'água de apoio à gestão e ao manejo das unidades de conservação do estado do Tocantins
 Associação para proteção da Mata Atlântica do nordeste - amane
 Associação pela recuperação e preservação da Mata Atlântica
 Associação pelo canino - apelo canino
 Associação Pró Casa do Pinhal
 Associação Protetora das Montanhas e Araucárias e Seus Valores Sociais, Artísticos, Estéticos, Ambientais, Geológicos, Históricos e Paisagísticos
 Associação r3 animal
 Associação Serra da Mantiqueira
 Associação Serra do Itapetinga, Movimento pela Biodiversidade e Organização Dos Setores Ecológicos
 Associação Sonhar e Acreditar
 Associação Terrabrasil - ONG
 Associação Tuim Proteção e Educação Ambiental
 Associação Universitária da Zona Leste
 Biotema ciência e tecnologia
 Bioterra - organização para conservação da biodiversidade e meio ambiente
 Cacá - Comitê de Ação pela Cidadania
 Cão sem dono
 Casa da natureza e de proteção da vida
 Centro de apoio à educação, meio ambiente e saúde
 Centro de Assistência e Desenvolvimento Social
 Centro de Desenvolvimento Social
 Centro de Desenvolvimento Sustentável e Industrial de Sistemas Florestais do Norte Pioneiro
 Centro de Estudos e Aplicações para as Novas Tecnologias Educacionais
 Centro de Estudos e Pesquisas 28
 Centro de estudos marinhos do atlântico sul
 Centro de Estudos para o Desenvolvimento Sustentável e Inclusão Social
 Centro de Voluntários em Cooperativismo e Economia Social para as Américas
 Centro Preserv de Promoção do Desenvolvimento Sustentado
 Cepros - centro de pesquisa proteína da serpente
 Clube de observadores de aves do vale europeu
 Congresso internacional israelita de sociosfera na Amazônia
 Conselho Brasileiro de Manejo Florestal
 Conselho de Preservação Ambiental Brasileiro
 Conservation International do Brasil
 Conservation Strategy Fund do Brasil
 Consórcio para Proteção Ambiental e Desenvolvimento Sustentável e Sociocultural da Bacia Hidrográfica do Rio das Cinzas
 Creatif - Associação da Igualdade
 Curucutu parques ambientais
 Desenvolvimento Social Humano Tecnológico DSHT
 Ema - Conscientização e Recuperação Ambiental

Equipe co gestora do parque estadual Fritz plaumann
 Equipe de Conservação da Amazônia
 Fábrica do Futuro
 Face a Face Ação Solidária
 Fauna & flora international
 Fundação Ângelo Creta de educação e Desenvolvimento sócio-Econômico-ambiental
 Fundação Brasil Esperança
 Fundação de amparo ao ensino e pesquisa
 Fundação de apoio à vida nos trópicos
 Fundação de Desenvolvimento da Região da Serra da Mesa
 Fundação de Salvamento Aquático de Santa Catarina
 Fundação grupo boticário de proteção à natureza
 Fundação Lymington
 Fundação matutu
 Fundação Movimento Ondazul
 Fundação rio do leão
 Fundação SOS pró-Mata Atlântica
 Fundo Brasileiro para a biodiversidade
 GRAF Grupo de Recuperação Ambiental e Florestal
 Green Cross Brasil
 Grupo Ambiental Natureza Bela
 Grupo Ambientalista do Rio Iguaçu
 Grupo de apoio, estudo e pesquisa ambiental e cultural- pro terra
 Grupo de Desenvolvimento humano e ambiental - instituto goiamum
 Grupo de estudos e promoção do Desenvolvimento Sustentável
 Grupo de Pesquisas Ufológicas Ufogênesis
 Iagep - instituto de apoio a gestão pública
 Iambra Instituto de Assistência aos Municípios Brasileiros
 Idaq Instituto Dr. Avelino Elias de Queiroga
 Ideia Ambiental Sociedade S/C
 Idese - Instituto para o Desenvolvimento Social e Ecológico
 ING - Instituto Os Guardiões da Natureza
 Iniciativa primus
 Instituição comunitária de crédito da região sul -
 Instituto Abradee da Energia
 Instituto acaiah
 Instituto Albatroz
 Instituto alvorada de agroecologia de sobradinho
 Instituto Amazônia
 Instituto amazônico de Desenvolvimento social, amparo a pesquisa e a tecnologia
 Instituto Ambiental Aracua
 Instituto Ambiental de Desenvolvimento Social Sustentável - Instituto Biocêntrica
 Instituto Ambiental Global - IAG
 Instituto ambiental parque das perobas
 Instituto Amigos da Reserva da Biosfera da Mata Atlântica
 Instituto aquanautas Tocantins
 Instituto argonauta para a conservação costeira e marinha
 Instituto Atlantis de preservação ambiental
 Instituto baleia jubarte
 Instituto Bioacqua de Promoção de Desenvolvimento Sustentável e Defesa do Meio Ambiente
 Instituto biológico do meio ambiente - bioma
 Instituto Brasil ambiental
 Instituto Brasileiro de Desenvolvimento da defesa civil e do meio ambiente ibdm
 Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Econômico, Social, Cultural e de Proteção ao Meio Ambiente -
 Inbrades
 Instituto Brasileiro de florestas
 Instituto Brasileiro do Crisotila
 Instituto comar - conservação marinha do brasil
 Instituto convocação para cidadania

Instituto Corpore para o Desenvolvimento da Qualidade de Vida
 Instituto costa brasilis - Desenvolvimento socioambiental
 Instituto de Apoio a Tecnologia, Educação, Saúde, Promoção Social, Meio Ambiente e Cultura
 Instituto de apoio e proteção ambiental
 Instituto de Desenvolvimento e Pesquisas do Meio Ambiente e Atividades Esportivas
 Instituto de Desenvolvimento econômico e social do Brasil
 Instituto de Desenvolvimento econômico e socioambiental -idesa
 Instituto de Desenvolvimento integrado
 Instituto de Desenvolvimento Municipal
 Instituto de Desenvolvimento social, Econômico e ambiental de mato grosso do sul
 Instituto de Desenvolvimento socioambiental, saúde e bem estar
 Instituto de Desenvolvimento socioeconômico, científico, ambiental e tecnológico - parque dos falcões
 Instituto de Desenvolvimento Sustentável do Estado de Santa Catarina
 Instituto de Desenvolvimento Tecnológico
 Instituto de Direito Agrário e Ambiental do Sul - Joaquim Luiz Osorio
 Instituto de Ecologia Terrestre
 Instituto de Educação Pesquisa e Saúde San Julian
 Instituto de ensino pesquisa e preservação ambiental marcos Daniel - instituto marcos Daniel
 Instituto de estudos socioculturais e ambientais embra cultural
 Instituto de Integração Social, Desenvolvimento Sustentável e Preservação Ambiental
 Instituto de manutenção ambiental, ecológico, social e pesquisa - mães da Amazônia
 Instituto de Meio Ambiente e Desenvolvimento
 Instituto de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável - Tramirim
 Instituto de Pesquisa e Conservação da Natureza
 Instituto de promoção e educação em saúde
 Instituto de Renovação Social - Família Brasileira
 Instituto de Saúde e Meio Ambiente
 Instituto de Saúde, Educação, Bem Estar Social
 Instituto de Turismo de Itacaré
 Instituto de valorização da vida animal ivva
 Instituto do cerrado
 Instituto do parque do pantanal
 Instituto Ecoanimal
 Instituto Ecoar para a Cidadania
 Instituto ecológica palmas/to
 Instituto ecos do Brasil
 Instituto Eurofarma
 Instituto Floravida
 Instituto gente
 Instituto harmonia na terra
 Instituto Juventude Ativa
 Instituto Labor & Vita
 Instituto lagoa prateada
 Instituto Mãe Terra de Tecnologia Educacional e Ambiental
 Instituto nacional de apoio à educação, Desenvolvimento, pesquisa, ações assistenciais em saúde, meio ambiente, turismo e cultura
 Instituto Nacional de Integração Social
 Instituto Natureza Viva
 Instituto Novos Saberes
 Instituto oca Brasil
 Instituto Oikos de Agroecologia
 Instituto onça-pintada
 Instituto orbis de proteção e conservação da natureza
 Instituto para Desenvolvimento Socioambiental e Tecnológico Lótus
 Instituto para Cidadania e Implementação da Base Popular - Icibap
 Instituto para conservação dos carnívoros neotropicais - pró-carnívoros
 Instituto para o Desenvolvimento ambiental
 Instituto para o Desenvolvimento Sustentável de Joinville
 Instituto Parceria

Instituto parque das nascentes
 Instituto Patulus
 Instituto Pé no Chão
 Instituto Physis - Cultura & Ambiente
 Instituto Pró Rio Doce
 Instituto pró-água
 Instituto são Francisco
 Instituto Sergio Escadinha
 Instituto Social, Educacional e de Pesquisa de Minas Gerais
 Instituto Socioambiental Guapuruvu
 Instituto Tamboré
 Instituto Tempo Bougra - SCTB
 Instituto Xopotó de Desenvolvimento Social, Econômico e Ambiental
 Integração brasileira de educação
 International Rivers network
 Instituto Brasil de água e energia - ibrae
 Ipam - Instituto Brasileiro de Pesquisas Ambientais
 Liga Desportiva e Beneficente de Futsal Santamariense
 Mandala
 Mapas - Métodos de Apoio a Práticas Ambientais e Sociais
 Mater Natura - Instituto de Estudos Ambientais
 Movimento Ambiental Gestão e Organização Social - Magos
 Movimento ecológico e cultural do vale do piranga
 Movimento Pernambuco contra o crime
 Museu a céu aberto - cultura, ecologia e Desenvolvimento
 Instituto Maranata de pesquisa em estruturacultura
 Instituto Peabiru
 Instituto social tecnológico e econômico do café - mais café
 Núcleo de Desenvolvimento em Estudos Socioambientais do Maranhão
 Núcleo de educação e monitoramento ambiental
 Núcleo Verde Amarelo
 Obec - organização beneficente educacional e cultural
 Observatório Ambiental
 ONG Guaranésia Viva
 ONG Me Ensina
 ONG Terra do Seridó
 Organização Ambientalista Amainan Brasil
 Organização Bio-Bras
 Organização da Sociedade Civil de Interesse Público Ambientality
 Organização da Sociedade Civil de Interesse Público do Comitê de Defesa da Ilha Grande
 Organização da Sociedade Civil de Interesse Público: Biodiversity Salvation
 Organização de Conservação de Terras do Baixo Sul da Bahia
 Organização de Desenvolvimento Cultural e Preservação Ambiental Ama-Brasil
 Organização dos protetores dos animais abandonados e maltratados
 Organização e Apoio a Projetos Ambientais e Sociais - URU
 Organização em prol da defesa e resgate indígena e meio ambiente
 Organização estilo de vida
 Organização nacional de estudos e projetos
 Organização para a Proteção Ambiental S.C.
 Organização para educação e extensão da cidadania
 Organização Representativa dos Concurseiros e Estudantes do Brasil
 Organização Social Civil De Interesse Público Brasil Euro Oscip/BE
 Organização Socioambiental Para Biodiversidade Miraterra – OMT
 Organização Verde Brasil
 Organização, Método, Experiência, Garantia e Ação
 Oscip matas verde de Rondônia - omaveron
 Oscip Pró-Vida Brasil
 Pea - Projeto Esperança Animal
 Petpe - Espaço Liberdade Para Animais Carentes

Projeto Araras
 Projeto Cultural Rio das Ostras
 Rede Brasileira de Cooperação ao Desenvolvimento
 Rede de Amigos do Igarapé São Francisco do Acre
 Rede Digital Comunitária Sol
 Renctas - Rede Nacional de Combate ao Tráfico de Animais Silvestres
 Reserva Brasil
 S.O.S Falconiformes
 Sagres - Política e Gestão Estratégica Aplicadas
 Sociedade Ambiental, Educacional e Cultural do Alto Sertão Paraibano
 Sociedade Amigos de Iracambi
 Sociedade Brasileira de Ictiologia
 Sociedade Civil Corpo Bombeiros Voluntários de Rolante
 Sociedade de Defesa, Preservação e Conservação do Meio Ambiente
 Sociedade de Pesquisa em Vida Selvagem e Educação Ambiental
 Sociedade dos Amigos do Cerrado - Socerrado
 Sociedade para o Desenvolvimento dos Serviços Públicos
 Sociedade Pró Ar
 Sociedade Sinha Laurinha
 Sociedade União Internacional Protetora dos Animais - Suipa
 SOS Povos da Mata Atlântica
 Universidade Livre do Meio Ambiente
 V.O.S - Ver Ouvir e Sorrir, Centro Viver de Otorrinolaringologia e Oftalmologia
 WWF-Brasil

Produção sustentável

Associação Brasileira ABTCP Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel
 Academia Taguatinguense de Letras
 Ação Educacional Claretiana
 Ação Ética & Cidadania
 Ação Popular Campos Gerais
 Ação Social Paroquial São José de Botuverá
 Adesu - Agência de Desenvolvimento Econômico e social de Ubatuba
 Agência Brasileira de Desenvolvimento da Aquicultura
 Agência Brasileira de Meio Ambiente e Tecnologia da Informação
 Agência de Desenvolvimento Ambiental Capixaba
 Agência de Desenvolvimento de Guapirama
 Agência de Desenvolvimento de Monte Alto e Região
 Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de Dois Córregos
 Agência de Desenvolvimento Econômico e social de Mandaguari e Região
 Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de Resende
 Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de Socorro - Adesso
 Agência de Desenvolvimento Econômico e Social do Centro-Oeste - Adesco
 Agência de Desenvolvimento Integrado e Sustentável Sempre Alerta Riachinho
 Agência de Desenvolvimento Regional da Amurel
 Agência de Desenvolvimento Regional do Maciço de Baturite
 Agência de Desenvolvimento Sustentável de Rorainópolis
 Agência de Desenvolvimento Sustentável do Seridó
 Agência de Desenvolvimento Sustentável do Sul do Estado do Espírito Santo
 Agência do Programa de Desenvolvimento Sustentável do Centro Oeste Mineiro
 Agência Interamericana de Cooperação para o Desenvolvimento Sustentável
 Agência Nacional de Desenvolvimento Eco-social
 Agência Sul-americana de Desenvolvimento
 Agenda Vinte e Um Local de Hortolândia
 Agesba - Agência de Desenvolvimento do Sul da Bahia
 Ala- Associação Livre dos Aquicultores das Águas do São João
 Alavanca

Aliança de Justiça Para Uma União Democrática
 Alma - Associação de Moradores da Lauro Muller, Ramon Castilla, Xavier Sigaud e Adjacências
 Ambiente Brasil Centro de Estudos
 Amigo Social
 Amigos da Terra - Amazônia Brasileira
 Ammatuur - Associação Mineira do Meio Ambiente e do Turismo
 Assistencial, Educacional, Beneficente
 Associação Abaporu
 Associação Amazônia Viva
 Associação Ambiental Voz da Natureza
 Associação Amigos do Bairro do Sahy
 Associação Amigos do Futuro
 Associação Beneficente dos Filhos e Amigos de São Sebastião
 Associação Brasil Melhor
 Associação Brasileira para a Difusão da Consciência pelo Desenvolvimento Social e Natural
 Associação Caatinga
 Associação Cairuçu
 Associação Caminho Suave Socioambiental
 Associação Capixaba de Arte Sociocultural
 Associação Casa Azul
 Associação Casa União pelo Desenvolvimento do Vale do Piranga
 Associação Celeiro do Vale do Rio Pardo
 Associação Cena Aberta
 Associação Central dos Fruticultores do Norte de Minas
 Associação Centrodesignrio
 Associação Cerrado Nativo
 Associação Circuito Verde-trilha dos Bandeirantes
 Associação Civil Pátria Brasil
 Associação Cluster São Carlos de Alta Tecnologia
 Associação Comercial Industrial Ubaense dos Catadores de Materiais Recicláveis
 Associação Comunitária dos Pequenos Agricultores da Fazenda Poço Dantas
 Associação Cultural e Assistencial Pequeno Paraíso - ASCAPP
 Associação de Apoio ao Desenvolvimento Social para o Agronegócio
 Associação de Apoio as Comunidades do Campo do RN
 Associação de Crédito Cidadão de Rondônia - ACRECID
 Associação de Defesa Etnoambiental
 Associação de Desenvolvimento de Taquari Humanae Vitae
 Associação de Moradores da Vargem do Forno
 Associação de Preservação do Meio Ambiente e da Vida - Apremavi
 Associação de Programas Transdisciplinares Apta Ação
 Associação de Reciclagem de Vila Velha
 Associação do Fórum Ação para o Desenvolvimento de Candido Godoi
 Associação do Fórum de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável de Caarapó - Vivacidade
 Associação do Fórum de Dlís de Bom Jesus do Itabapoana
 Associação do Fórum de Jacupiranga
 Associação do Verde e Proteção do Meio Ambiente
 Associação dos Amigos da Floresta Nacional de Brasília - Flona/BSB
 Associação dos Amigos da Pedra da Princesa
 Associação dos Inventores do Paraná
 Associação dos Mineradores de Ouro do Tapajós
 Associação dos Moradores da Vila Nova
 Associação dos Moradores dos Setores Coimbra e Bela Vista
 Associação dos Produtores de Erva Mate de Machadinho
 Associação dos Produtores Rurais Familiar de Foz do Iguaçu
 Associação dos Usuários da Água da Bacia Hidrográfica do Rio Santa Maria
 Associação Ecológica e Cultural de Integração Fronteira das Artes
 Associação Fartura Alimentos
 Associação Fórum de Dlís de Pedro Gomes - ADPEG
 Associação Gente do Brasil

Associação Geográfica União das Águas
 Associação Global de Desenvolvimento Sustentado
 Associação Holística de Participação Comunitária Ecológica - Núcleo da Terra
 Associação Instituto da Plataforma Sinergia
 Associação Instituto de Pesquisas em Energias Renováveis e Meio Ambiente
 Associação Internacional Protetora do Meio Ambiente
 Associação Marca para Promoção de Serviços
 Associação Movimento João de Barro
 Associação Mundaréu
 Associação Núcleo para Transformações Ambientais e Sociais
 Associação Olhos D'Água
 Associação Onça D'água de Apoio à Gestão e ao Manejo das Unidades de Conservação do Estado do Tocantins
 Associação Organização da Sociedade Civil de Interesse Público Mobilidade e Ambiente Brasil
 Associação para o Combate à Exclusão Social e Preservação Ambiental - ACESPA Chico Mendes
 Associação Paulista de Gestão Pública - APGP
 Associação pela Recuperação e Preservação da Mata Atlântica
 Associação Pró Casa do Pinhal
 Associação Proeco
 Associação Protetora das Montanhas E Araucárias e Seus Valores Sociais, Artísticos, Estéticos, Ambientais, Geológicos, Históricos e Paisagísticos
 Associação Recriar, Rede Comunitária de Aquicultura
 Associação Rio_Minas "Trem Mineiro"
 Associação Rondon Brasil
 Associação Sai da Toca Cultural
 Associação Ser Cidadão
 Associação Serra da Mantiqueira
 Associação Terrabrasil - ONG
 Associação Thalamus
 Associação União Ilha de Boipeba
 Associação Unida do Bairro Pôr-do-sol
 Associação Universitária da Zona Leste
 Associação Vida Amiga
 Associação Vida Verde da Amazônia
 Biomavale - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
 Biotema Ciência e Tecnologia
 Bioterra - Organização Para Conservação Da Biodiversidade E Meio Ambiente
 Brasil Ação Solidária
 Cací - Comitê de Ação pela Cidadania
 Caiapônia Instituto De Saneamento Ambiental
 Câmara de Desenvolvimento Brasil Japão do Mato Grosso do Sul
 Camará Saúde Qualidade De Vida E Gestão
 Caritas Diocesana de Itapipoca
 Casa Familiar Agroflorestal do Baixo Sul da Bahia
 Casativa Centro de Ações Sociais
 Catalisa Rede de Cooperação Para Sustentabilidade
 Crie - Casa De Crédito E Incentivo Ao Empreendedor
 Central de Inteligência e Assessoria Brasil
 Centro de Apoio à Economia Popular Solidária
 Centro de Apoio E Execução De Projetos Sociais- Caeps
 Centro de Assessoria e Serviço Aos Trabalhadores da Terra Dom José Brandão de Castro
 Centro de Assistência e Desenvolvimento Social
 Centro de Aventura Rio Do Peixe
 Centro de Capacitação, Profissionalização e Educação Para Cidadania
 Centro de Desenvolvimento Agroecológico Sabiá
 Centro de Desenvolvimento Integrado Social e Cultural
 Centro de Desenvolvimento Social
 Centro de Desenvolvimento Sustentável e Industrial de Sistemas Florestais do Norte Pioneiro
 Centro de Estudo de Gestão Pública

Centro de Estudos do Trabalho e de Assessoria ao Trabalhador
 Centro de Estudos e Aplicações para as Novas Tecnologias Educacionais
 Centro de Estudos e Apoio ao Desenvolvimento do Araripe
 Centro de Estudos e Pesquisas 28
 Centro de Estudos para o Desenvolvimento Local
 Centro de Estudos para o Desenvolvimento Sustentável e Inclusão Social
 Centro de Referência em Cooperativismo e Associativismo
 Centro de Referências em Cidadania, Ética e Responsabilidade
 Centro de Tecnologias Alternativas da Zona da Mata
 Centro de Tecnologias Alternativas Populares
 Centro de Voluntários em Cooperativismo e Economia Social para as Américas
 Centro Educacional Imaculada Conceição
 Centro Nacional de Educação Ambiental e Geração de Emprego
 Centro Preserv de Promoção do Desenvolvimento Sustentado
 Cluster de Turismo da Costa dos Coqueiros
 Combina - Companhia dos Bichos e da Natureza
 Comissão XXI de Desenvolvimento Sociocultural
 Comunidade Educacional de Pirenópolis
 Congresso Internacional Israelita de Sociosfera na Amazônia
 Conselho de Preservação Ambiental Brasileiro
 Conservation Strategy Fund do Brasil
 Consórcio para Proteção Ambiental e Desenvolvimento Sustentável e Sociocultural da Bacia
 Hidrográfica do Rio das Cinzas
 Creatif - Associação da Igualdade
 Desenvolvimento Social Humano Tecnológico DSHT
 E.U - Ecologia Urbana
 E+co Brasil
 Ecovitae Tecnologia Ambiental
 Educação em Foco
 Educandário São José
 Elo Social de Gestão Pública
 Ema - Conscientização e Recuperação Ambiental
 Empreende - Sistema de Empreendedorismo Social
 Escola Viveiro Multiplicadora Artesã
 Ética da Terra / Instituto Ita Weigman do Brasil
 Fábrica do Futuro
 Face a Face Ação Solidária
 Federação Brasileira de Plantio Direto Na Palha
 Federação das Associações e Entidades para o Desenvolvimento do Semiárido Baiano
 Fórum para o Desenvolvimento do Entretenimento, Cultura e Turismo da Bahia
 Fórum Permanente de Responsabilidade Social do Rio Grande do Sul
 Fundação Brasil Esperança
 Fundação de Desenvolvimento da Região da Serra da Mesa
 Fundação de Formação, Pesquisa e Difusão Tecnológica Para Uma Convivência Sustentável Com o
 Semiárido
 Fundação Educacional, Assistencial e de Proteção Ao Meio Ambiente
 Fundação Grupo Esquel Brasil
 Fundação Instituto De Hospitalidade
 Fundação Lymington
 Fundação Matutu
 Fundação Movimento Ondazul
 Fundação Proamb
 Fundação Pró-Natureza
 Fundação Turismo Para Paz e Desenvolvimento Sustentável
 Fundo de Desenvolvimento Florestal Florestar São Paulo
 Gente Feliz
 GRAF Grupo de Recuperação Ambiental e Florestal
 Green Cross Brasil
 Grin9 - Educação e Gestão Ambiental

Grupo Ambiental Natureza Bela
 Grupo Ambientalista do Rio Iguaçu
 Grupo de Apoio, Estudo e Pesquisa Ambiental e Cultural- Pró-Terra
 Grupo de Desenvolvimento Humano e Ambiental - Instituto Goiamum
 Grupo de Estudos e Promoção do Desenvolvimento Sustentável
 Grupo de Estudos Manoa
 Grupo de Pesquisas Ufológicas Ufogênesis
 Horizonte Promoção Social e Educacional - Oscip
 Iagep - Instituto de Apoio a Gestão Pública
 Iambra Instituto de Assistência aos Municípios Brasileiros
 Iberobrasileira de Estudos e Cooperação
 Ibit - Instituto Brasileiro de Inteligência Tecnológica
 Idaq Instituto Dr. Avelino Elias de Queiroga
 Ideia Ambiental Sociedade S/C
 Idese - Instituto para o Desenvolvimento Social e Ecológico
 Indesus - Instituto Tecnológico para o Desenvolvimento Sustentável
 Inri - Instituto Nacional De Renovação Integrado
 Inst. de Estudos e Pesq. para Prom. da Educação, Cultura e Desenvolvimento Econômico e Social - Prosocial
 Instituição Comunitária de Crédito da Região Sul -
 Instituto Abradee da Energia
 Instituto Ação Ambiente
 Instituto Ação Comunitária Preventiva de Defesa dos Direitos da Criança, Adolescente e Idoso
 Instituto Acqua - Ação, Cidadania, Qualidade Urbana e Ambiental
 Instituto Alvorada de Agroecologia de Sobradinho
 Instituto Amazônia
 Instituto Ambiental Brasil Sustentável
 Instituto Ambiental de Desenvolvimento Social Sustentável - Instituto Biocêntrica
 Instituto Ambiental Global - IAG
 Instituto Ambiente & Urbano de Planos Desenvolvimento e Inclusão Social
 Instituto Amigos da Reserva da Biosfera da Mata Atlântica
 Instituto Amora Carambola
 Instituto Antrópolis para o Desenvolvimento Sustentável
 Instituto Arapoty
 Instituto Árvore da Vida
 Instituto Bdoni
 Instituto Bioacqua de Promoção de Desenvolvimento Sustentável e Defesa do Meio Ambiente
 Instituto Brasil Preservação Ambiental e Desenvolvimento Sustentável
 Instituto Brasil Solidário - Instituto Brasil Solidário - IBSIBS
 Instituto Brasileiro de Administração – IBA
 Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Econômico, Social, Cultural e de Proteção ao Meio Ambiente – Inbrades
 Instituto Brasileiro de Direito Ambiental
 Instituto Brasileiro de Educação Em Negócios Sustentáveis
 Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Comunitárias
 Instituto Brasileiro de Florestas
 Instituto Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento Social Sustentável - Ibraped
 Instituto Brasileiro de Pesquisas e Estudos Ambientais
 Instituto Brasileiro de Reciclagem
 Instituto Brasileiro do Crisólita
 Instituto Brasileiro do Empreendedor
 Instituto Brasileiro para a Inovação Tecnológica Ambiental
 Instituto Brasileiro para o Desenvolvimento Econômico, Social e Humano
 Instituto BS Colway Social
 Instituto Centro de Vida - ICV
 Instituto Centro-Brasileiro de Cultura
 Instituto Cerrado
 Instituto Cistema - Cidadania - Saúde - Trabalho - Educação e Meio Ambiente
 Instituto Corpore para o Desenvolvimento da Qualidade de Vida

Instituto Corredor Ecológico Costa dos Coqueiros
 Instituto Costa Brasilis - Desenvolvimento Socioambiental
 Instituto Cultural Eco Econômico Espírito Santo
 Instituto Cultural Farol do Rio Doce
 Instituto da Árvore
 Instituto de Ação Cultural e Ecológica
 Instituto de Ação Social Planejada
 Instituto de Apoio a Políticas Sociais
 Instituto de Apoio a Tecnologia, Educação, Saúde, Promoção Social, Meio Ambiente e Cultura
 Instituto de Apoio Técnico Especializado à Cidadania
 Instituto de Biodiversidade e Desenvolvimento Sustentável do Oeste da Bahia
 Instituto de Cidadania e Estudos Ambientais e Turismo
 Instituto de Cooperação e Tecnologia Socioambiental
 Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Energias Renováveis
 Instituto de Desenvolvimento Comunitário Sustentável
 Instituto de Desenvolvimento e Pesquisas do Meio Ambiente e Atividades Esportivas
 Instituto de Desenvolvimento Integrado
 Instituto de Desenvolvimento Integrado para Ações Sociais
 Instituto de Desenvolvimento Integrado para o Semiárido
 Instituto de Desenvolvimento Municipal
 Instituto de Desenvolvimento Socioambiental Pantanal Sul
 Instituto de Desenvolvimento Socioeconômico dos Trabalhadores de Baixa Renda
 Instituto de Desenvolvimento Socioambiental do Vale do Javari
 Instituto de Desenvolvimento Sustentável de Franca e Região da Bacia Hidrográfica do Rio Sapucaí
 Mirim Grande
 Instituto de Desenvolvimento Sustentável de Santa Catarina
 Instituto de Desenvolvimento Sustentável do Estado de Santa Catarina
 Instituto de Desenvolvimento Tecnológico
 Instituto de Desenvolvimento, Educação, Análise e Legislação – Ideal
 Instituto de Direito Agrário e Ambiental do Sul - Joaquim Luiz Osorio
 Instituto de Ecologia Terrestre
 Instituto de Educação Pesquisa e Saúde San Julian
 Instituto de Estudo do Trabalho e Combate a Pobreza
 Instituto de Estudos e Projetos de Interesse Social
 Instituto de Estudos Socioambientais
 Instituto de Estudos Socioculturais e Ambientais Embra Cultural
 Instituto de Geração de Tecnologias do Conhecimento
 Instituto de Gestão Solidária
 Instituto de Integração Social, Desenvolvimento Sustentável e Preservação Ambiental
 Instituto de Manutenção Ambiental, Ecológico, Social e Pesquisa - Mães da Amazônia
 Instituto de Meio Ambiente e Desenvolvimento
 Instituto de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável - Tramirim
 Instituto de Permacultura da Bahia
 Instituto de Pesquisa e Conservação da Natureza
 Instituto de Pesquisa e Educação (Ipe)
 Instituto de Pesquisa e Educação em Telecomunicações - IPET
 Instituto de Preservação do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais da Amazônia
 Instituto de Saúde e Meio Ambiente
 Instituto de Saúde, Educação, Bem Estar Social
 Instituto de Tecnologia & Gestão - Instituto Alfa Brasil
 Instituto de Turismo de Itacaré
 Instituto Desafio Jovem Salmo 23 de Apoio Social
 Instituto do Cerrado
 Instituto do Parque do Pantanal
 Instituto Eco Ambiental e Social
 Instituto Ecoar para a Cidadania
 Instituto Eco-empendedor para a Sustentabilidade Ambiental
 Instituto Ecoengenharia de Tecnologia Aplicada ao Desenvolvimento Sustentável
 Instituto Ecológica Palmas/TO

Instituto Ecos do Brasil
 Instituto Estação Desenvolvimento
 Instituto Eurofarma
 Instituto Excelsa
 Instituto Festival De Inverno - Festinver
 Instituto Floravida
 Instituto Floresta de Pesquisa e Desenvolvimento Sustentável
 Instituto GEA - Ética e Meio Ambiente
 Instituto Gênese
 Instituto Guaicuy - SOS Rio das Velhas
 Instituto H & H Fauser para o Desenvolvimento Sustentável e a Cultura
 Instituto Harmonia na Terra
 Instituto Horizontes
 Instituto International Paper
 Instituto Justino Carvalho
 Instituto Kauli Seadi
 Instituto Labor & Vita
 Instituto Laborearte de Capacitação Profissional e Ética dos Socialmente Excluídos
 Instituto Lar
 Instituto Mãe Terra de Tecnologia Educacional e Ambiental
 Instituto Mangue Vivo
 Instituto Maranata de Pesquisa em Estrutocultura
 Instituto Mauro Goulart
 Instituto Maytenus para o Desenvolvimento da Agricultura Sustentável
 Instituto Morada da Floresta
 Instituto Nacional de Integração Social
 Instituto Nacional de Preservação Ambiental
 Instituto Nacional de Tecnologia e Uso Sustentável
 Instituto Natureza Viva
 Instituto Novas Fronteiras da Cooperação
 Instituto Novos Saberes
 Instituto Oca Brasil
 Instituto Oikos de Agroecologia
 Instituto Opab
 Instituto Orbis de proteção e conservação da natureza
 Instituto para Desenvolvimento Socioambiental e Tecnológico Lótus
 Instituto Palavras
 Instituto Palmas
 Instituto para Cidadania e Implementação da Base Popular - Icibap
 Instituto para Desenvolvimento Ambiental e Tecnológico - Idea Cíclica
 Instituto para o Desenvolvimento Ambiental
 Instituto para o Desenvolvimento Sociocultural e Ambiental - INDES
 Instituto para o Desenvolvimento Sustentável de Joinville
 Instituto Parceria
 Instituto Parque das Nascentes
 Instituto Patulus
 Instituto Pé no Chão
 Instituto Peabiru
 Instituto Physis - Cultura & Ambiente
 Instituto Portas Abertas
 Instituto Prisma de Apoio Administrativo às Micro, às Pequenas, às Médias Empresas e às Entidades da Administração Pública Direta
 Instituto Pró Rio Doce
 Instituto regional da pequena agropecuária apropriada
 Instituto S.O.S. Sistemas Organizados para Sustentabilidade
 Instituto Sadia de Sustentabilidade
 Instituto São Francisco
 Instituto Sapiens para Desenvolvimento de Tecnologias Sociais
 Instituto Sarah Bernhardt - ISB

Instituto Sergio Escadinha
 Instituto Social para Edificação da Cidadania
 Instituto Social Tecnológico e Econômico do Café - Mais Café
 Instituto Social, Educacional e de Pesquisa de Minas Gerais
 Instituto Socio Agro Ambiental Campinense - ISAAC
 Instituto Socioambiental Guapuruvu
 Instituto Socioambiental Latinha da Solidariedade
 Instituto Socioambiental
 Instituto Tecnológico de Administração Municipal Itam
 Instituto Tempo Bougra - SCTB
 Instituto Terra de Santa Cruz
 Instituto Terra, Guardião da Natureza e Assistencial
 Instituto Triângulo de Desenvolvimento Sustentável
 Instituto Triunfo
 Instituto Verdescola
 Instituto Via Viva
 Instituto Vitalis Vitalizando a Integração dos Trabalhadores da América Latina na Luta pela Inclusão Social
 Instituto Viva Ourem
 Instituto Xopotó de Desenvolvimento Social, Econômico e Ambiental
 Interforum Global: Intercâmbio e Desenvolvimento Sustentável
 Ipam - Instituto Brasileiro de Pesquisas Ambientais
 Ipd - Instituto de Promoção do Desenvolvimento
 Ipef Instituto Pentalfa de Fomento, Promoção, Educação e Desenvolvimento Social
 Liga Desportiva e Beneficente de Futsal Santamariense
 Mapas - Métodos de Apoio a Práticas Ambientais e Sociais
 Mediateca Organização para Inclusão Social e Digital
 Minasinvest - Aliança de Desenvolvimento
 Movimento Ambiental Gestão e Organização Social - Magos
 Movimento de Organização Comunitária
 Movimento Interamericano de Ecologia
 Nazaré Universidade da Luz
 Nova Sociedade
 Instituto da Natureza, Desenvolvimento, Informação e Assistência Social
 Instituto Giramundo Mutuando
 Instituto Ibá de Desenvolvimento Ambiental e Social
 Instituto Julieta Araújo
 Núcleo de Desenvolvimento em Estudos Socioambientais do Maranhão
 Núcleo de Educação e Monitoramento Ambiental
 Núcleo Verde Amarelo
 Obef - Organização Beija-Flor
 Observatório Ambiental
 Oca Organizações Cidadania em Ação
 Odesc - Organização Desenvolvimento Sustentável
 ONG Dr. Vandick Ponte
 ONG Guaranésia Viva
 ONG Me Ensina
 ONG Sede de Viver
 ONG Terra do Seridó
 Organização Ambientalista Amainan Brasil
 Organização Bio-bras
 Organização da Sociedade Civil de Interesse Público Ambientality
 Organização da Sociedade Civil de Interesse Público: Biodiversity Salvation
 Organização de Apoio ao Desenvolvimento dos Municípios
 Organização de Apoio ao Vale do Ribeira
 Organização de Conservação de Terras do Baixo Sul da Bahia
 Organização de Desenvolvimento Cultural e Preservação Ambiental Ama-Brasil
 Organização e Apoio a Projetos Ambientais e Sociais - URU
 Organização Família Legal

Organização para Educação e Extensão da Cidadania
 Organização Representativa dos Concurseiros e Estudantes do Brasil
 Organização Social do Nordeste de Estudo e Solidariedade
 Organização Trajetória Mundial
 Organização Verde Brasil
 Organização Vida Nova/ Escola Experimental Casa das Mangueiras
 Organização, Método, Experiência, Garantia e Ação
 Oscip Jovem Sertão - Organização da Sociedade Cível de Interesse Público
 Oscip Pró-vida Brasil
 Polo de Proteção da Biodiversidade e Uso Sustentável dos Recursos Naturais
 Prime Solidária
 Projeto Cultural Rio das Ostras
 RC Retratando o Cerrado - Associação Pró Defesa, Preservação do Ambiente e Promoção do Desenvolvimento Sustentável
 Rede de Amigos do Igarapé São Francisco do Acre
 Rede de Profissionais em Gestão
 Rede de Sementes do Cerrado
 Rede de Turismo Regional – Retur
 Rede Digital Comunitária Sol
 Redes - Rede de Desenvolvimento Social
 Sagres - Política e Gestão Estratégica Aplicadas
 Serra Acima - Associação de Cultura e Educação Ambiental
 Sertão Verde Vida
 Serviço de Tecnologia Alternativa
 Sistema de Apoio e Desenvolvimento - Sisad
 Sistema integrado de Apoio, Gestão e Assistência Social - Sinaga Social
 Sociedade Ambiental, Educacional e Cultural do Alto Sertão Paraibano
 Sociedade Ambientalista e Cultural - Angaturama
 Sociedade Amigos de Iracambi
 Sociedade Brasileira de Preservação e Promoção da Vida
 Sociedade de Microcrédito, Pesquisa, Empreendedorismo e Desenvolvimento Sustentável do Norte Pioneiro
 Sociedade de Pesquisa em Vida Selvagem e Educação Ambiental
 Sociedade dos Amigos do Cerrado - Socerrado
 Sociedade Marinense de Desenvolvimento Sustentável
 Sociedade para o Desenvolvimento dos Serviços Públicos
 SOS Povos da Mata Atlântica
 Sustentec - Produtores Associados para Desenvolvimento de Tecnologias Sustentáveis
 Terceiro Setor - Organização Não Governamental - Terset – ONG
 Terra Nova Sociedade Beneficente do Vale do Pirapocu
 Três Ecologias Instituto Ambiental de Desenvolvimento Sustentável
 Tv Vila Imperial Organização das Entidades Usuárias do Canal Comunitário de Petrópolis
 Uniciência - União para o Desenvolvimento Social e Cultural Através da Ciência e Tecnologia
 Uniethos - Formação e Desenvolvimento da Gestão Socialmente Responsável
 Universidade Livre do Meio Ambiente
 Vale da Cidadania
 Vivere - Estudos em Políticas Sociais

Proteção e conservação do patrimônio natural

A Mar de Dentro Ambiente e Educação
 Academia Brasileira de Ciências
 Academia Taguatinguense de Letras
 Ação Educacional Claretiana
 Ação Ética & Cidadania
 Ação Popular Campos Gerais
 Ação Social Paroquial São José de Botuverá
 Adesu - Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de Ubatuba

Agência Baiana de Desenvolvimento Social
 Agência Brasileira de Desenvolvimento da Aquicultura
 Agência Brasileira de Gerenciamento Costeiro
 Agência Brasileira de Meio Ambiente e Tecnologia da Informação
 Agência de Desenvolvimento Ambiental Capixaba
 Agência de Desenvolvimento de Guapirama
 Agência de Desenvolvimento de Monte Alto e Região
 Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista
 Agência de Desenvolvimento Econômico e Social da Região do Planalto Médio
 Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de Dois Córregos
 Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de Mandaguari e Região
 Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de São Miguel do Iguaçu
 Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de Socorro - Adesso
 Agência de Desenvolvimento Econômico e Social do Centro Oeste - Adesco
 Agência de Desenvolvimento Educacional e Social Brasileira
 Agência de Desenvolvimento Integrado e Sustentável Sempre Alerta Riachinho
 Agência de Desenvolvimento Social de Flexal I e Nova Canaã
 Agência de Desenvolvimento Social e Econômico de GGuarapari-ES
 Agência de Desenvolvimento Sustentável da Amazônia Maranhense
 Agência de Desenvolvimento Sustentável de Paracatu
 Agência de Desenvolvimento Sustentável de Rorainópolis
 Agência de Desenvolvimento Sustentável do Sul do Estado do Espírito Santo
 Agência de Desenvolvimento Turístico e Cultural da Rota dos Tropeiros do Paraná
 Agência do Programa de Desenvolvimento Sustentável do Centro Oeste Mineiro
 Agência Interamericana de Cooperação para o Desenvolvimento Sustentável
 Agência Jacarezinhense de Desenvolvimento e Promoção da Saúde - Ajadps
 Akarui
 Ala - Associação Livre dos Aquicultores das Águas do São João
 Alavancando o Progresso
 Aliança de Justiça para Uma União Democrática
 Aliança Nativa
 Alma - Associação de Moradores da Lauro Muller, Ramon Castilla, Xavier Sigaud e Adjacências
 Ambiental Litoral Norte
 Ambiente Brasil Centro de Estudos
 Amigo Social
 Amigos Associados de Itaberá (AMAI)
 Amigos da Mata
 Amigos da Terra - Amazônia Brasileira
 Amigos do Protocolo de Kyoto
 Ammatur - Associação Mineira do Meio Ambiente e do Turismo
 Apiz Associação do Povo Indígena Zoro Pangyjej
 Arte Vida
 Assistencial, Educacional, Beneficente
 Associação dos Usuários da Marina do Saco da Ribeira - Aumar
 Associação Águas Claras do Rio Pinheiros
 Associação Amazônia Viva
 Associação Ambiental do Parque Estadual do Mirador
 Associação Ambiental Voz da Natureza
 Associação Ambientalista do Alto São Francisco
 Associação Ambientalista Projeto Copaíba
 Associação Amigos da Amazônia Viva
 Associação Amigos do Bairro do Sahy
 Associação Amigos do Meio Ambiente
 Associação Amigos do Meio Ambiente
 Associação Barco Escola da Natureza
 Associação Beneficente Consciência Ecológica do Brasil
 Associação Brasil Melhor
 Associação Brasileira Cultural Empresarial – Abrace
 Associação Brasileira de Desenvolvimento Humano

Associação Brasileira de Vivências com a Natureza - Instituto Romã
 Associação Brasileira para a Difusão da Consciência pelo Desenvolvimento Social e Natural
 Associação Caatinga
 Associação Cairuçu
 Associação Casa Azul
 Associação Casa União pelo Desenvolvimento do Vale do Piranga
 Associação Cellula Mater
 Associação Cena Aberta
 Associação Cerrado Nativo
 Associação Civil Pátria Brasil
 Associação Civil Socio Ambientalista Pedra Que Te Quero Mais
 Associação Comunitária Cidade Viva - "Nossa ONG"
 Associação Comunitária do Sítio Cabaceiras
 Associação Comunitária e Produtiva São José
 Associação Comunitária Flores Agrícolas de Mundo Novo
 Associação Corpo de Bombeiros Voluntários de Indaial
 Associação Cultural do Sítio Histórico da Fortaleza de São João
 Associação Dan Brasil
 Associação de Apoio as Comunidades do Campo do RN
 Associação de Cultura e Meio Ambiente
 Associação de Defesa Ambiental Ilha Grande
 Associação de Defesa Etnoambiental
 Associação de Moradores da Vargem do Forno
 Associação de Preservação da Mata Ciliar do Rio Uruguai
 Associação de Preservação do Meio Ambiente e da Vida - Apremavi
 Associação de Preservação do Meio Ambiente, Patrimônio Histórico e Difusão da Cultura e Educação
 Associação de Programas Transdisciplinares Apta Ação
 Associação de Promoção Humana e Social
 Associação de Proteção a Ecossistemas Costeiros
 Associação de Reciclagem de Vila Velha
 Associação de Senhoras de Rotarianos de Blumenau
 Associação do Fórum Ação para o Desenvolvimento de Candido Godoi
 Associação do Fórum de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável de Caarapó – Vivacidade
 Associação Dois de Outubro - Paengaba
 Associação dos Amigos da Floresta Nacional de Brasília - Flona/BSB
 Associação dos Amigos da Pedra da Princesa
 Associação dos Moradores dos Setores Coimbra e Bela Vista
 Associação dos Pequenos Agricultores da Região Sítio dos Patos
 Associação dos Produtores de Erva Mate de Machadinho
 Associação Ecológica e Cultural de Integração Fronteira das Artes
 Associação Ecológica Turismo Sustentável
 Associação Estação de Apoio e Ofícios "OSCIP"
 Associação Faça Sua Parte
 Associação Floripamanhã
 Associação Fórum de Dlis de Pedro Gomes - ADPEG
 Associação Gente Que Faz
 Associação Geográfica União das Águas
 Associação Gera Vida de Assistência Social
 Associação Global de Desenvolvimento Sustentado
 Associação Guardiã da APA do Pratigi
 Associação Holística de Participação Comunitária Ecológica - Núcleo da Terra
 Associação Internacional Protetora do Meio Ambiente
 Associação Ipê
 Associação Marca para Promoção de Serviços
 Associação Mineira de Defesa do Ambiente
 Associação Movimento Ecológico Amigos do Meio Ambiente
 Associação Novo Encanto Desenvolvimento Ecológico
 Associação Núcleo para Transformações Ambientais e Sociais
 Associação Olhos D'Água

Associação Onça D'Água de Apoio à Gestão e ao Manejo das Unidades de Conservação do Estado do Tocantins
 Associação Organização Não Governamental Solidariedade e Vida
 Associação para Desenvolvimento de Ações Públicas
 Associação para o Combate à Exclusão Social e Preservação Ambiental - Acespa Chico Mendes
 Associação para o Desenvolvimento e Pesquisa da Saúde e Educação
 Associação Parque das Águas
 Associação Parque do Povo
 Associação Parque Maracá
 Associação Paulista de Serviços Comunitários
 Associação pela Recuperação e Preservação da Mata Atlântica
 Associação Planejar
 Associação Pró Casa do Pinhal
 Associação Pró Sapiens - Logística em Desenvolvimento Social
 Associação Projeto Bagagem
 Associação Protetora das Montanhas e Araucárias e Seus Valores Sociais, Artísticos, Estéticos, Ambientais, Geológicos, Históricos e Paisagísticos
 Associação Rio_Minas "Trem Mineiro"
 Associação Sai da Toca Cultural
 Associação Ser Cidadão
 Associação Serra da Mantiqueira
 Associação Serra do Itapetinga, Movimento pela Biodiversidade e Organização dos Setores Ecológicos
 Associação Sonhar e Acreditar
 Associação SOS Amazônia
 Associação Super Eco de Integração Ambiental e Desenvolvimento da Criança
 Associação TerraBrasil - ONG
 Associação Thalamus
 Associação Tuim Proteção e Educação Ambiental
 Associação Unida do Bairro Pôr-do-sol
 Associação Universitária da Zona Leste
 Associação Vida Verde da Amazônia
 Belabrasília Preservação do Patrimônio Arquitetônico de Brasília
 Biomavale - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
 Biotema Ciência e Tecnologia
 Bioterra - Organização para Conservação da Biodiversidade e Meio Ambiente
 Brasil Ação Solidária
 Cacá - Comitê de Ação pela Cidadania
 Caiapônia Instituto de Saneamento Ambiental
 Catalisa Rede de Cooperação para Sustentabilidade
 Cenarium
 Centro de Apoio à Economia Popular Solidária
 Centro de Apoio à Educação, Meio Ambiente e Saúde
 Centro de Assistência e Desenvolvimento Social
 Centro de Aventura Rio do Peixe
 Centro de Desenvolvimento Integrado Social e Cultural
 Centro de Desenvolvimento Social
 Centro de Desenvolvimento Sustentável e Industrial de Sistemas Florestais do Norte Pioneiro
 Centro de Estudos e Aplicações para as Novas Tecnologias Educacionais
 Centro de Estudos e Apoio ao Desenvolvimento do Araripe
 Centro de Estudos e Pesquisas 28
 Centro de Estudos Marinhos do Atlântico Sul
 Centro de Estudos para o Desenvolvimento local
 Centro de Estudos para o Desenvolvimento Sustentável e Inclusão Social
 Centro de Gestão de Tecnologia e Inovação - CGTI
 Centro de Realizações Sociais e Ecológicas Vida Nordeste
 Centro de Voluntários em Cooperativismo e Economia Social para as Américas
 Centro Educacional Imaculada Conceição
 Centro Preserv de Promoção do Desenvolvimento Sustentado
 Centro Social Verdadeira Amizade

Centro Socio-cultural-educativo Casa de "Sophía"
 Cerca - Centro Regional de Cultura e Arte
 Clube de Observadores de Aves do Vale Europeu
 Cluster de Turismo da Costa dos Coqueiros
 Comitê sul Brasileiro de Qualidade dos Combustíveis
 Comunidade Educacional de Pirenópolis
 Congresso Internacional Israelita de Sociosfera na Amazônia
 Connecta
 Conselho Brasileiro de Manejo Florestal
 Conselho Comunitário de Segurança Preventiva de Patrocínio
 Conselho de Crianças para a Preservação do Homem, do Ar, das Águas, das Matas, dos Animais e Defesa do Patrimônio Histórico e Cultural
 Conselho de Preservação Ambiental Brasileiro
 Conservation International do Brasil
 Conservation Strategy Fund do Brasil
 Consórcio para Proteção Ambiental e Desenvolvimento Sustentável e Sociocultural da Bacia Hidrográfica do Rio das Cinzas
 Copati - Consórcio Intermunicipal para Proteção Ambiental da Bacia do Rio Tibagi
 Creatif - Associação da Igualdade
 Curucutu Parques Ambientais
 Defender - Defesa Civil do Patrimônio Histórico
 Dese - Instituto para o Desenvolvimento Social e Ecológico
 Desenvolvimento Social Humano Tecnológico DSHT
 E.U - Ecologia Urbana
 Eco Atitude - Ações Ambientais
 Econsenso
 Ecovitae Tecnologia Ambiental
 Ekko Brasil
 Ema - Conscientização e Recuperação Ambiental
 Equipe Cogestora do Parque Estadual Fritz Plaumann
 Equipe de Conservação da Amazônia
 Escola Viveiro Multiplicadora Artesã
 Fábrica do Futuro
 Face a Face Ação Solidária
 Federação Brasileira de Plantio Direto na Palha
 Federação das Associações e Entidades para o Desenvolvimento do Semiárido Baiano
 Força Comunitária Nacional
 Fórum Municipal de Lutas de Itaquaquecetuba
 Fórum para o Desenvolvimento do Entretenimento, Cultura e Turismo da Bahia
 Fórum Permanente de Responsabilidade Social do Rio Grande do Sul
 Fundação Angelo Creta de Educação e Desenvolvimento Socioeconômico Ambiental
 Fundação Aron Birmann
 Fundação Botânica Margaret Mee
 Fundação Brasil Cidadão para a Educação, Cultura e Tecnologia - FBC
 Fundação Brasil Esperança
 Fundação Cepa - Centro de Est e Planif do Ambiente
 Fundação de Apoio à Vida nos Trópicos
 Fundação de Desenvolvimento da Região da Serra da Mesa
 Fundação de Formação, Pesquisa e Difusão Tecnológica para uma Convivência Sustentável com o Semiárido
 Fundação de Salvamento Aquático de Santa Catarina
 Fundação Educacional, Assistencial e de Proteção ao Meio Ambiente
 Fundação Emalto
 Fundação Espaço Eco
 Fundação Grupo Esquel Brasil
 Fundação Lymington
 Fundação Matutu
 Fundação Movimento Ondazul
 Fundação Museu do Homem Americano

Fundação para o Desenvolvimento Sustentável do Araripe
 Fundação Patrimônio Histórico da Energia e Saneamento
 Fundação Pró-defesa Ambiental
 Fundação Pró-natureza
 Fundação Rio do Leão
 Fundação SOS Pró-Mata Atlântica
 Fundação Turismo para Paz e Desenvolvimento Sustentável
 Fundação Vovó do Mangue
 Fundacion Avina
 Fundo Brasileiro para a Biodiversidade
 Graf Grupo de Recuperação Ambiental e Florestal
 Green Cross Brasil
 Grupo Ambiental Natureza Bela
 Grupo Ambientalista do Rio Iguaçu
 Grupo AR - Ação Renovadora
 Grupo de Apoio, Estudo e Pesquisa Ambiental e Cultural – Pró-Terra
 Grupo de Desenvolvimento Humano e Ambiental - Instituto Goiamum
 Grupo de Estudos e Promoção do Desenvolvimento Sustentável
 Grupo de Pesquisas Ufológicas Ufogênesis
 Guarda Mirim de Colider MT
 Hospital São Vicente de Paulo de Piranga
 Iagep - Instituto de Apoio a Gestão Pública
 Iambra Instituto de Assistência aos Municípios Brasileiros
 Iberobrasileira de Estudos e Cooperação
 Icult - Instituto de Cultura e Cidadania
 Idaq Instituto Dr. Avelino Elias de Queiroga
 Ideia Ambiental Sociedade S/C
 Igreja Congregacional Afro-brasileira de Renovação Espiritual
 Indesus - Instituto Tecnológico para o Desenvolvimento Sustentável
 ING - Instituto Os Guardiões da Natureza
 Iniciativa Primus
 Inprefer Instituto Nacional de Preservação e Restauração Ferroviária
 Inri - Instituto Nacional de Renovação Integrado
 Inst. de Estudos e Pesq. para Prom. da Educação, Cultura e Desenvolvimento Econômico e Social -
 Prosocial
 Instituto Abradee da Energia
 Instituto Abramundo
 Instituto Acaiah
 Instituto Ação Ambiente
 Instituto Ação Verde
 Instituto Acqua - Ação, Cidadania, Qualidade Urbana e Ambiental
 Instituto Adriana Colares Nelson de Senna
 Instituto Akaire
 Instituto Akatu
 Instituto Amar
 Instituto Amazônia
 Instituto Ambiental Aracua
 Instituto Ambiental de Desenvolvimento Social Sustentável - Instituto Biocêntrica
 Instituto Ambiental Global - IAG
 Instituto Ambiental Parque das Perobas
 Instituto Ambiental Ratores
 Instituto Amea
 Instituto Amigos da Reserva da Biosfera da Mata Atlântica
 Instituto Antrópolis para o Desenvolvimento Sustentável
 Instituto Arapoty
 Instituto Argonauta para a Conservação Costeira e Marinha
 Instituto Árvore da Vida
 Instituto Atlantis de Preservação Ambiental
 Instituto Ave é Vida

Instituto Baía de Guanabara
 Instituto Bioacqua de Promoção de Desenvolvimento Sustentável e Defesa do Meio Ambiente
 Instituto Brasil Preservação Ambiental e Desenvolvimento Sustentável
 Instituto Brasileiro da Cidadania
 Instituto Brasileiro da Ecologia e da Cultura
 Instituto Brasileiro de Administração - IBA
 Instituto Brasileiro de Defesa da Natureza
 Instituto Brasileiro de Desenvolvimento "O futuro é hoje"
 Instituto Brasileiro de Desenvolvimento da Defesa Civil e do Meio Ambiente IBDM
 Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Econômico, Social, Cultural e de Proteção ao Meio Ambiente - Inbrades
 Instituto Brasileiro de Direito do Terceiro Setor
 Instituto Brasileiro de Engenharia
 Instituto Brasileiro de Florestas
 Instituto Brasileiro de Integração e Desenvolvimento Pró-Cidadão
 Instituto Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento Social Sustentável - Ibrapeds
 Instituto Brasileiro de Responsabilidade Social - IBRS
 Instituto Brasileiro do Crisotila
 Instituto Câmara Filho
 Instituto Centro de Vida - ICV
 Instituto Centro-Brasileiro de Cultura
 Instituto Chão Caipira "Malvina Borges de Faria"
 Instituto Cistema - Cidadania - Saúde - Trabalho - Educação e Meio Ambiente
 Instituto Convocação para Cidadania
 Instituto Corpore para o Desenvolvimento da Qualidade de Vida
 Instituto Costa Brasilis - Desenvolvimento Socioambiental
 Instituto Creatio
 Instituto Cruzeiro do Sul
 Instituto Cultural Batá Kotô
 Instituto Cultural Capobianco
 Instituto Cultural e Educacional - Museu do Aço
 Instituto Cultural Eco Econômico Espírito Santo
 Instituto Cultural Farol do Rio Doce
 Instituto Cultural Leopoldina Geovana de Araújo
 Instituto da Economia Criativa
 Instituto de Ação Cultural e Ecológica
 Instituto de Ação Social Planejada
 Instituto de Apoio a Saúde, Educação, Meio Ambiente, Tecnologia, Esportes, Ciências e Habitação - Iasemtech
 Instituto de Apoio a Tecnologia, Educação, Saúde, Promoção Social, Meio Ambiente e Cultura
 Instituto de Apoio e Proteção Ambiental
 Instituto de Assistência, Gestão e Educação de Municípios - IAGM
 Instituto de Cidadania e Estudos Ambientais e Turismo
 Instituto de Cooperação e Tecnologia Socioambiental
 Instituto de Desenvolvimento a Ecologia, Saúde e Educação
 Instituto de Desenvolvimento ao Ensino e Pesquisa
 Instituto de Desenvolvimento da Região do Sisal
 Instituto de Desenvolvimento Econômico e Social do Brasil
 Instituto de Desenvolvimento Econômico e Socioambiental Idesa
 Instituto de Desenvolvimento Integrado
 Instituto de Desenvolvimento Municipal
 Instituto de Desenvolvimento Social do Maranhão
 Instituto de Desenvolvimento Social, Econômico e Ambiental de Mato Grosso do Sul
 Instituto de Desenvolvimento Socioeconômico dos Trabalhadores de Baixa Renda
 Instituto de Desenvolvimento Socioambiental, Saúde e Bem Estar
 Instituto de Desenvolvimento Sustentável do Baixo Sul da Bahia
 Instituto de Desenvolvimento Sustentável do Estado de Santa Catarina
 Instituto de Desenvolvimento Sustentável Terra Boa
 Instituto de Desenvolvimento Tecnológico

Instituto de Desenvolvimento Tecnológico e Humano
 Instituto de Direito Agrário e Ambiental do Sul - Joaquim Luiz Osorio
 Instituto de Ecologia Terrestre
 Instituto de Educação Igapó
 Instituto de Educação para Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação Tecnológica - Royal
 Instituto de Educação Pesquisa e Saúde San Julian
 Instituto de Ensino Pesquisa e Preservação Ambiental Marcos Daniel - Instituto Marcos Daniel
 Instituto de Estudos Socioculturais e Ambientais Embra Cultural
 Instituto de Gestão Solidária
 Instituto de Integração Social, Desenvolvimento Sustentável e Preservação Ambiental
 Instituto de Manutenção Ambiental, Ecológico, Social e Pesquisa - Mães da Amazônia
 Instituto de Meio Ambiente e Desenvolvimento
 Instituto de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável - Tramirim
 Instituto de Organização Nacional Socioambiental - Onsa
 Instituto de Pesquisa e Conservação da Natureza
 Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Sustentável Via-montes
 Instituto de Pesquisas Ambientais e Sociais Aplicadas
 Instituto de Preservação do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais da Amazônia
 Instituto de Promoção a Educação, Bem-estar Social e Saúde
 Instituto de Promoção e Educação em Saúde
 Instituto de Recuperação do Patrimônio Histórico no Estado de São Paulo
 Instituto de Saúde e Meio Ambiente
 Instituto de Saúde, Educação Bem-Estar Social
 Instituto de Tecnologia & Gestão - Instituto Alfa Brasil
 Instituto de Tecnologia de Prevenção de Desastres Naturais e Industriais
 Instituto de Turismo de Itacaré
 Instituto Decolar Aerodesportivo
 Instituto Dignidade de Valorização da Vida
 Instituto do Homem e Meio Ambiente da Amazônia
 Instituto do Parque do Pantanal
 Instituto Eco Millennium
 Instituto Ecoar para a Cidadania
 Instituto Eco-empreendedor para a Sustentabilidade Ambiental
 Instituto Ecofuturo - Futuro para Desenvolvimento Sustentável
 Instituto Ecológica Palmas/TO
 Instituto Esperança Viva
 Instituto Estação Desenvolvimento
 Instituto Eureka de Cidadania
 Instituto Eurofarma
 Instituto Excelsa
 Instituto Família Legal
 Instituto Fazenda Tamanduá
 Instituto Festival de Inverno - Festinver
 Instituto Floravida
 Instituto Floresta de Pesquisa e Desenvolvimento Sustentável
 Instituto Gea - Ética e Meio Ambiente
 Instituto Gênesis
 Instituto Germinar Socioambiental
 Instituto Global de Marketing Social
 Instituto Grande Sertão
 Instituto Guaicuy - SOS Rio das Velhas
 Instituto Harmonia na Terra
 Instituto Histórico e Geográfico de Paranaguá
 Instituto Ilhabela Sustentável
 Instituto Intercidadania
 Instituto Jorge Baptista - Formação Pesquisa e Assessoria
 Instituto Jovem Caminhar
 Instituto Justino Carvalho
 Instituto Juventude Ativa

Instituto Labor & Vita
Instituto Lagoa Prateada
Instituto Lar
Instituto Latino Americano de Saúde e Meio Ambiente
Instituto Litoral Verde
Instituto Luminar
Instituto Mãe Terra de Tecnologia Educacional e Ambiental
Instituto Maranata de Pesquisa em Estruturacultura
Instituto Martim Pescador - Movimento de Preservação da Bacia Hidrográfica do Rio dos Sinos
Instituto Mil Povos / Macuco
Instituto Modus Vivendi de Desenvolvimento Social, Cultural e Ambiental
Instituto Montana Ambiental
Instituto Nacional de Apoio a Educação, Desenvolvimento, Pesquisa, Ações assistenciais em Saúde, Meio Ambiente, Turismo e Cultura
Instituto Nacional de Integração Social
Instituto Nacional de Preservação Ambiental
Instituto Nacional de Tecnologia e Uso Sustentável
Instituto Nascente - Turismo & Ecologia
Instituto Natureza Viva
Instituto Navegamundo
Instituto Novas Fronteiras da Cooperação
Instituto Novos Saberes
Instituto Oca Brasil
Instituto Oikos de Agroecologia
Instituto Oksigeno
Instituto Orbis de Proteção e Conservação da Natureza
Instituto para Desenvolvimento Socioambiental e Tecnológico Lótus
Instituto para Cidadania e Implementação da Base Popular - Icibap
Instituto para Conservação dos Carnívoros Neotropicais - Pró-carnívoros
Instituto para Desenvolvimento Ambiental e Tecnológico - Idea Cíclica
Instituto para Desenvolvimento da Criança e do Adolescente pela Cultura e Esporte - Idecace
Instituto para o Desenvolvimento Ambiental
Instituto para o Desenvolvimento Sustentável de Joinville
Instituto Parceria
Instituto Parque das Nascentes
Instituto Patulus
Instituto Pé no Chão
Instituto Peabiru
Instituto Physis - Cultura & Ambiente
Instituto Portas Abertas
Instituto Porto Seguro
Instituto Potiguar de Juventude pela Cidadania
Instituto Pró Rio Doce
Instituto Pró-água
Instituto Proteção Ambiental Cotia/ Tietê Oeste
Instituto Putzgrila
Instituto Rio Tietê
Instituto Rodrigo Marcheschi - I.R.M.
Instituto Roerich da Paz e Cultura do Brasil
Instituto Sadia de Sustentabilidade
Instituto Samuel Murgel Branco
Instituto São Cristóvão
Instituto São Francisco
Instituto Social Tecnológico e Econômico do Café - Mais Café
Instituto Social, Educacional e de Pesquisa de Minas Gerais
Instituto Socioambiental Guapuruvu
Instituto Socioambiental
Instituto Tamboré
Instituto Tempo Bougra - SCTB

Instituto Terra
Instituto Terra de Santa Cruz
Instituto Verdescola
Instituto Vida Mar
Instituto Vida para o Atendimento à Saúde, Saneamento e Meio Ambiente
Instituto Vitalis Vitalizando a Integração dos Trabalhadores da América Latina na Luta pela Inclusão Social
Instituto Viva Ourem
Instituto Xopotó de Desenvolvimento Social, Econômico e Ambiental
Integração Brasileira de Educação
Interforum Global: Intercâmbio e Desenvolvimento Sustentável
Ipam - Instituto Brasileiro de Pesquisas Ambientais
Ipê - Instituto de Pesquisas Ecológicas
Liga Carmesiana de Assistência Social
Liga Desportiva e Beneficente de Futsal Santamariense
Lista de ONGs
Mana - Mani Círculo Aberto de Comunicação, Educação e Cultura
Mandala
Mapas - Métodos de Apoio a Práticas Ambientais e Sociais
Mater Natura - Instituto de Estudos Ambientais
Memorial Chico Mendes Embaixada dos Povos da Floresta
Moinho de Pedra do Guarapiranga MPG
Movimento Ação de Inclusão Social - Mais Timburi
Movimento Ambiental Gestão e Organização Social - Magos
Movimento Ecológico e Cultural do Vale do Piranga
Movimento Interamericano de Ecologia
Movimento Pernambuco Contra o Crime
Museu a Céu Aberto - Cultura, Ecologia e Desenvolvimento
Nazaré Universidade da Luz

Apêndice 4. Nomes das organizações participantes

1	28/6/2017; 12h41	Projeto Tamar
2	23/6/2017; 20h06	Instituto Ecológico de Palmas
3	22/6/2017; 16h07	Instituto Pólis
4	20/6/2017; 15h23	Associação Bem Comum
5	19/6/2017; 13h23	Associação de Moradores da Lauro Muller, Ramon Castilla, Xavier Sigaud e Adjacências (Alma)
6	19/6/2017; 13h10	Quintessa
7	13/6/2017; 19h15	Instituto Brasileiro de Defesa da Natureza
8	13/6/2017; 18h40	Instituto IPET
9	13/6/2017; 16h16	Instituto Nacional de Tecnologia e Uso Sustentável (INNATUS)
10	13/6/2017; 13h12	Degraf Instituto Academia de Desenvolvimento Social
11	13/6/2017; 12h32	Centro de Assessoria e Apoio aos Trabalhadores e Instituições Não Governamentais Alternativas (Caatinga)
12	13/6/2017; 09h48	FAEP
13	13/6/2017; 08h28	IDR-Oeste
14	12/6/2017; 13h12	Associação SOS Amazônia
15	12/6/2017; 12h54	COPATI
16	12/6/2017; 12h28	Instituto Maramar para Gestão Responsável dos Ambientes Costeiros e Marinhos
17	12/6/2017; 11h40	Associação Comunitária Itaquí Bacanga
18	12/6/2017; 10h23	CAPA
19	12/6/2017; 10h17	Centro de Estudos da Cultura e do Meio Ambiente da Amazônia (Rioterra)
20	12/6/2017; 09h12	Instituto Holcim
21	09/6/2017; 10h56	Instituto Brasileiro do Crisotila
22	09/6/2017; 09h08	Instituto Dínamo de Desenvolvimento Sustentável
23	08/6/2017; 22h17	Associação Pelo Canino - Apelo Canino
24	08/6/2017; 20h23	Elo Ambiental
25	08/6/2017; 18h45	Associação Ambiental Voz da Natureza
26	08/6/2017; 18h11	Instituto Sicoob
27	08/6/2017; 14h38	Associação Circuito Verde
28	08/6/2017; 14h37	Conservação Estratégica (CSF)
29	08/6/2017; 14h29	Brigada Mirim Ecológica da Ilha Grande
30	08/6/2017; 13h46	Associação da Escola Família Agrícola de Angical
31	08/6/2017; 12h29	Fundação Grupo Esquel Brasil
32	08/6/2017; 12h02	Instituto Baía de Guanabara (IBG)
33	08/6/2017; 10h51	Agência de Desenvolvimento Sustentável do Seridó (Adese)
34	08/6/2017; 10h42	Associação Mineira de Defesa do Ambiente (Amda)
35	07/6/2017; 14h30	Instituto Bioterra - Organização para Conservação da Biodiversidade e Meio Ambiente
36	07/6/2017; 14h03	Fundação Gilberto Freyre

37	07/6/2017; 12h04	União de Núcleos, Associações dos Moradores de Heliópolis e Região
38	07/6/2017; 11h01	Associação de Defesa Etnoambiental Kanindé
39	07/6/2017; 08h19	Associação de Pequenos Produtores de Jaboticaba (APPJ)
40	07/6/2017; 07h40	Núcleo de Desenvolvimento Social
41	06/6/2017; 19h41	Aliança da Terra
42	06/6/2017; 15h45	Fundação SOS Mata Atlântica
43	06/6/2017; 10h39	Idese
44	06/6/2017; 10h09	Instituto Projeto Rondon PE
45	05/6/2017; 18h04	Agência de Desenvolvimento de Jundiaí e Região
46	05/6/2017; 17h49	Instituto Brasileiro de Florestas
47	05/6/2017; 14h02	Agencia de Desenvolvimento Integrado e Sustentável do Vale do Rio Urucuia
48	02/6/2017; 11h55	Associação FloripAmanhã
49	01/6/2017; 20h46	Instituto Amazônia Viva
50	01/6/2017; 18h10	Centro de Estudos Bíblicos (Cebi)
51	01/6/2017; 15h26	Bioética de Gestão Pública
52	01/6/2017; 09h51	Núcleo de Desenvolvimento em Estudos Socioambientais
53	01/6/2017; 00h28	Núcleo de Educação Ambiental Francisco de Assis
54	31/5/2017; 18h22	Instituto Ekko Brasil
55	31/5/2017; 16h11	Fundação Museu do Homem Americano
56	31/5/2017; 12h44	Defender Defesa Civil do Patrimônio Histórico
57	31/5/2017; 11h52	Associação Global de Desenvolvimento Sustentado
58	31/5/2017; 09h28	Emater
59	30/5/2017; 15h08	Capivari Monos
60	30/5/2017; 14h38	Centro de Desenvolvimento Agroecológico Sabiá
61	30/5/2017; 13h52	Associação R3 Animal
62	30/5/2017; 11h34	Associação dos Amigos de Alto dos Pinheiros (SAAP)
63	30/5/2017; 11h15	Rede Vale de Comunicação Ltda
64	30/5/2017; 10h58	Associação dos Catadores de Materiais Recicláveis de Lavras
65	30/5/2017; 10h27	AGEPLAN
66	30/5/2017; 08h52	Associação Ambientalista Copaíba
67	29/5/2017; 17h21	Associação Menonita Beneficente (AMB)
68	29/5/2017; 16h14	Associação Paranaense de Pesquisas Ambientais (APPAM)
69	29/5/2017; 16h08	Instituto Peabiru
70	29/5/2017; 14h54	Associação Caatinga
71	29/5/2017; 11h54	Caatinga
72	29/5/2017; 11h53	Centro Preservação de Promoção do Desenvolvimento Sustentado
73	29/5/2017; 11h16	Associação San Julian, Amigos e Colaboradores (Hospital San Julian)
74	29/5/2017; 10h09	ACREVI
75	29/5/2017; 08h50	Instituição de Crédito Solidário (Credisol)

76	28/5/2017; 23h11	Associação Amigos do Meio Ambiente (AMA)
77	27/5/2017; 20h01	Agência de Desenvolvimento Econômico e Social da Região do Planalto Médio (Programa Yacamim)
78	27/5/2017; 11h24	Instituto Goiamum
79	27/5/2017; 08h45	Instituto Social Integrado e Solidário (Isis)
80	26/5/2017; 16h32	Mater Natura-Instituto de Estudos Ambientais
81	26/5/2017; 16h29	CEMPRE
82	26/5/2017; 14h56	Instituto Mangue Vivo
83	26/5/2017; 09h49	Fundação para o Desenvolvimento do Araripe
84	25/5/2017; 10h14	Oscip Jovem Sertão
85	24/5/2017; 18h08	Fundação Grupo Boticário de Proteção à natureza
86	24/5/2017; 15h31	Instituto Lotus
87	23/5/2017; 17h29	Instituto de Cidadania Empresarial do Maranhão
88	23/5/2017; 17h05	Sociedade Angrense de Proteção Ecológica (Sapê)
89	23/5/2017; 08h45	Movimento de Organização Comunitária (MOC)
90	22/5/2017; 23h04	Verde vida
91	22/5/2017; 16h39	Instituto de Meio Ambiente e Desenvolvimento (IMAD)
92	22/5/2017; 15h55	Instituto Biológico do Meio Ambiente (Bioma)
93	22/5/2017; 10h07	Associação Viane de Cooperação e Intercâmbio no Trabalho, Educação, Cultura e Saúde (AVICITECS)
94	20/5/2017; 22h57	Instituto Terra
95	20/5/2017; 12h36	Catalisa - Rede de Cooperação para Sustentabilidade
96	19/5/2017; 16h04	Assessoria e Serviços a Projetos em Agricultura Alternativa (AS-PTA)
97	19/5/2017; 15h00	Associação de Apoio as Comunidades do Campo do RN (AACC-RN)
98	19/5/2017; 14h42	Ecopef
99	18/5/2017; 16h43	Instituto Ação Verde
100	18/5/2017; 15h28	Grupo Ambiental Natureza Bela
101	18/5/2017; 14h26	Fundação Emalto
102	18/5/2017; 11h59	Organização Social Ambiental da Fauna e Flora do Brasil
103	18/5/2017; 10h51	Instituto Verde Brasil
104	18/5/2017; 02h30	Amigos da Terra - Amazônia Brasileira
105	17/5/2017; 16h41	Centro Dom José Brandão de Castro
106	17/5/2017; 16h27	Instituto Banco Palmas
107	17/5/2017; 16h19	Instituto de Desenvolvimento Econômico e Socioambiental (Idesa)
108	17/5/2017; 12h52	Instituto de Assessoria para o Desenvolvimento Humano
109	16/5/2017; 17h22	Fundação Stickel
110	16/5/2017; 16h25	Movive
111	16/5/2017; 16h12	Instituto-E
112	16/5/2017; 14h02	Cooperativa de Reciclagem de Ituiutaba (Copercicla)
113	16/5/2017; 10h03	Instituto Os Guardiões da Natureza (ING)

114	16/5/2017; 01h03	Centro de Estudos Marinhos do Atlântico Sul
115	15/5/2017; 20h42	Agência Brasileira de Desenvolvimento Socioambiental
116	15/5/2017; 17h49	Grupo de Trabalhos em Prevenção Positivo (GTP+)
117	15/5/2017; 14h59	Instituto Atlantis de Preservação Ambiental
118	12/5/2017; 19h02	Instituto Ilhabela Sustentável
119	11/5/2017; 18h44	Instituto Ethos
120	11/5/2017; 13h22	ASF
121	09/5/2017; 15h05	José Ventura Sobrinho
122	09/5/2017; 14h50	Banco do Empreendedor
123	09/5/2017; 10h33	Movimento de Organização Comunitária (MOC)
124	08/5/2017; 21h04	Organização Maria Otilia Neix
125	06/5/2017; 22h30	OSCIP Ecolmeia
126	05/5/2017; 15h30	Iniciativa Verde
127	04/5/2017; 19h26	Ação Social Arquidiocesana (ASA)
128	04/5/2017; 14h58	Aumar
129	04/5/2017; 12h13	Instituto Ekos Brasil
130	03/5/2017; 22h38	Pro Natura Internacional
131	03/5/2017; 17h31	Serra do Itapetinga, Movimento pela Biodiversidade e Organização dos Setores Ecológicos (Simbiose)
132	03/5/2017; 10h41	Instituto Social Educacional e de Pesquisa de Minas Gerais (Isepem)
133	03/5/2017; 09h24	Adesita
134	03/5/2017; 09h03	Instituição Comunitária de Crédito de Londrina Casa do Empreendedor
135	03/5/2017; 08h34	Garantioeste
136	03/5/2017; 15h49	Hotel Esmig
137	02/5/2017; 12h13	Instituto Rumo Náutico
138	28/4/2017; 10h38	Associação Comercial, Industrial e Agropecuária de Horizontina
139	27/4/2017; 14h45	Apremavi
140	26/4/2017; 17h18	Instituto Brasil Solidário - IBS
141	26/4/2017; 10h49	Instituto Brasileiro de Ética Concorrencial (Etco)
142	25/4/2017; 16:08	Associação Mineira de Crédito Popular
143	21/4/2017; 17:02	Instituto Socioambiental
144	20/4/2017; 15:33	Associação Eco Juréia
145	20/4/2017; 13:54	Associação de Reposição Florestal do Pardo Grande Verde Tambaú
146	20/4/2017; 12h12	AEP
147	20/4/2017; 10h52	Associação dos Engenheiros Politécnicos (AEP)
148	19/4/2017; 17h33	Centro Artístico Cultural Belém Amazônia/ Rádio Margarida
149	19/4/2017; 16h42	Terra Roxa Agência de Desenvolvimento do Norte do Paraná
150	19/4/2017; 15h18	Núcleo de Educação e Monitoramento Ambiental (Nema)
151	19/4/2017; 10h44	Instituto Acqua
152	19/4/2017; 10h28	Aliança Empreendedora

153	19/4/2017; 08h31	Instituto Regional de Desenvolvimento Econômico e Social
154	18/4/2017; 16h09	Instituto de Cidadania e Integração Ambiental
155	18/4/2017; 15h32	Noroeste Garantias Sociedade de Garantias de Crédito
156	18/4/2017; 11h25	Instituto Omolara Brasil
157	18/4/2017; 10h30	Serviço de Assessoria a Organizações Populares Rurais (Sasop)
158	17/4/2017; 16h29	Instituto Floresta Tropical
159	17/4/2017; 10h32	Fundação Proamb
160	13/4/2017; 17h22	Oscip SOS Animais de Rua
161	12/4/2017; 16h48	Instituto de Pesquisas Ecológicas (IPÊ)
162	12/4/2017; 16h35	Instituto Centro de Vida (ICV)
163	12/4/2017; 13h48	Verde Vida Programa Oficina Educativa
164	12/4/2017; 10h29	Associação de Educação e Assistência Social Nossa Senhora da Assunção (ANSA)
165	12/4/2017; 10h10	Instituto Labor & Vita
166	11/4/2017; 17h27	Instituto Oca Brasil
167	11/4/2017; 16h19	FUNTEC
168	11/4/2017; 11h18	Serra Acima Associação de Cultura e Educação Ambiental
169	11/4/2017; 10h13	Instituto Excelsa
170	11/4/2017; 08h58	Microfenas Organização de Crédito e Financiamento
171	10/4/2017; 09h24	Oficina Escola de Lutheria da Amazônia
172	09/4/2017; 23h10	Formiga Verde
173	09/4/2017; 12h25	LDBFSS/Oscip/Bahia/Brasil
174	08/4/2017; 20h06	Café Igarai
175	07/4/2017; 18h18	Associação de Defesa Etnoambiental Kanindé
176	07/4/2017; 11h24	Cáritas Diocesana de Januária
177	07/4/2017; 10h53	Boma Vale
178	06/4/2017; 12h08	Instituto Meio
179	05/4/2017; 14h53	Instituto Goiamum
180	05/4/2017; 14h12	Nazaré Uniluz
181	05/4/2017; 03h03	Cão Sem Dono de Proteção Animal
182	30/3/2017; 10h34	Associação Núcleo para Transformações Ambientais e Sociais (ANTAS)
183	29/3/2017; 12h16	Instituto Brasileiro de Desenvolvimento e Sustentabilidade (IABS)
184	28/3/2017; 14h08	Instituto Ambiente em Foco (IAF)
185	28/3/2017; 14h02	Projeto Comunitário Sorriso da Criança
186	28/3/2017; 12h37	Instituto Çarakura
187	28/3/2017; 12h21	Instituto de Tecnologia e Informação Social da Amazônia (ITEIA)
188	28/3/2017; 09h41	Caiapônia Instituto de Saneamento Ambiental
189	28/3/2017; 09h08	The Forest Trust - TFT
190	28/3/2017; 08h58	Agência para o Desenvolvimento Econômico e Social de Patos de Minas (ADESP)
191	23/3/2017; 11h53	Profomento Agência de Crédito Especial

192	22/3/2017; 17h56	Inmed Brasil
193	22/3/2017; 17h14	Themis Gênero, Justiça e Direitos Humanos
194	21/3/2017; 17h25	Agência Brasileira de Desenvolvimento Regional (ADRAM)
195	21/3/2017; 08:20	Passatempo Educativo
196	20/3/2017; 11h07	Gerar
197	20/3/2017; 10h20	Espaço Cultural Pés no Chão
198	20/3/2017; 09h58	Centro de Educação Comunitária Rural (CECOR)
199	20/3/2017; 08h59	Fundação Brasil Cidadão para Educação, Cultura, Tecnologia e Meio Ambiente
200	20/3/2017; 08h53	Vocação
201	20/3/2017; 08h49	Programa Providência de Elevação da Renda Familiar
202	20/3/2017; 08h46	Essor Brasil
203	20/3/2017; 06h02	Instituto Convivência Com o Semiárido Brasileiro
204	19/3/2017; 23h13	Instituto Pró Cidadania de Curitiba
205	19/3/2017; 20h39	Instituto de Geração de Tecnologias do Conhecimento Kw
206	18/3/2017; 09h21	Abrigo Rainha Sílvia
207	17/3/2017; 17h54	Orbe Trabalho Terra Ambiente Gente
208	17/3/2017; 11h45	Fundação Terra Mirim
209	17/3/2017; 07h58	Instituto Costa Brasilis Desenvolvimento Socioambiental
210	16/3/2017; 11h52	Associação Sinhana Eva
211	16/3/2017; 10h18	Instituto Tempo é Vida (ITEV)
212	14/3/2017; 14h48	Instituto Gea Ética e Meio Ambiente
213	14/3/2017; 14h39	Instituto Marcos Daniel
214	14/3/2017; 10h33	Fundação de Apoio a Vida nos Trópicos Ecotrópica
215	13/3/2017; 09h00	Sociedade Brasileira de Cultura Japonesa e de Assistência Social
216	13/3/2017; 08h30	Associação Habitacional de Interesse Social (AMASMI)
217	12/3/2017; 22h12	União Social Ecológica (USE)
218	12/3/2017; 22h04	Instituto Usina Social

Apêndice 5. Endereços das organizações participantes

1	Av. Farol Garcia D'Ávila, s/n, Mata de São João, BA
2	Quadra 103 Sul, Rua SO1, Lote 01, sala 603, Palmas, TO
3	Rua Araújo, 124, São Paulo, SP
4	Rua Nossa Senhora de Nazaré, 111, São Paulo, SP
5	Rua Lauro Muller, 66 / 1405, Rio de Janeiro, RJ
6	Rua Dr. Virgílio de Carvalho Pinto, 433, São Paulo, SP
7	Rua Herval, 488, São Paulo, SP
8	Rua Francisco Negrão, 175, Curitiba, PR
9	Rua Paulo Barbosa, 180, sala 202, Petrópolis, RJ
10	Av. João Severiano Rodrigues da Cunha, 120, Uberaba, MG
11	Av. Engenheiro Camacho, 475, Ouricuri, PE
12	Av. Dr. Cândido Xavier de Almeida e Souza, 200, Mogi das Cruzes, SP
13	Largo São Vicente de Paulo, 1333, Toledo, PR
14	Rua Pará, 61, Rio Branco, AC
15	Rua Mato Grosso, 927, sala 301, Londrina, PR
16	Rua República do Equador, 100, sala 22, Santos, SP
17	Av. Vaticano, Quadra 57, 09, São Luís, MA
18	Rua Gaurama, 470, Erechim, RS
19	Rua Padre Chiquinho, 1651, Porto Velho, RO
20	Av. Almirante Barroso, 52, Rio de Janeiro, RJ
21	Av. Laurício Pedro Rasmussen, 2535, Goiânia, GO
22	Rua Prudente de Moraes Neto, 38, sala 02, São Paulo, SP
23	Rua A, 3000, Montes Claros, MG
24	Rua 24 de outubro, 390, sala 6, São Paulo, SP
25	Rua Coronel Schwab Filho, 104, Vitória, ES
26	Av. Duque de Caxias, 882, Maringá, PR
27	[Não respondeu]
28	Estrada Dona Castorina, 124, Rio de Janeiro, RJ
29	Av. Beira Mar, 13, Angra dos Reis, RJ
30	Povoado Covas, Angical, BA
31	SCS Quadra 1 Ed. Central, Brasília, DF
32	Alameda São Boaventura, 770, Niterói, RJ
33	Praça Dom José Delgado, 51-A, 1º andar, Caicó, RN
34	Rua Costa Pinto, 258, Belo Horizonte, MG
35	Av. Enos Sadock de Sá, 216-B, Aracaju, SE
36	Rua Dois Irmãos, 320, Recife, PE
37	Rua da Mina, 38, São Paulo, SP
38	Rua Dom Pedro II, 1892, sala 7, Porto Velho, RO
39	Rua Alto Alegre, s/n, Povoado de Jaboticaba, Quixabeira, BA
40	Rua José Farache, 1420, Natal, RN

41	Av. das Indústrias, 601, sala 301 e 302, Goiânia, GO
42	Av. Paulista, 2073, cj. 1318, São Paulo, SP
43	Fazenda Triunfo, s/n, Zona Rural, Coruripe, AL
44	Av. Dom Manoel de Medeiros, s/n, Campus de Dois Irmãos, Recife, PE
45	Rua Doroty Nano Martinasso, 150, Jundiaí, SP
46	Av. Ayrton Senna, s/n, Apucarana, PR
47	Rua Benevides Borges Carneiro, 163, Arinos, MG
48	Rua Feliciano Nunes Pires, 35, Florianópolis, SC
49	Av. Carlos Pereira de Melo, 4422, Boa Vista, RR
50	Rua João Batista de M. Freitas, 558, São Leopoldo, RS
51	Av. Dr. Antonio Gomes de Barros, 1216, Maceió, AL
52	Rua 15 DE Novembro, 12, São Luís, MA
53	Rua dos Bandeirantes, 504, Maceió, AL
54	Servidão Euclides João Alves, s/n, Florianópolis, SC
55	Av. Dep. João Batista Dias, s/n, São Raimundo Nonato, PI
56	Rua Andrade Neves, 1510, cj. 12/14, Cachoeira do Sul, RS
57	Avenida Vivaldi, 1421, São Paulo, SP
58	Palacio Rio Madeira, Ed. Rio Jamari, 1º piso, Porto Velho, RO
59	Av. Adília Barbosa Neves, 2340, São Paulo, SP
60	Rua do Sossego, 355, Recife, PE
61	Rodovia João Gualberto Soares, s/n, Km 11, Florianópolis, SC
62	Av. Pedroso de Moraes, 631, cj. 16, São Paulo, SP
63	Av. Benjamin Constant, 2197, Lajeado, RS
64	Rua Silvio Modesto de Souza, 540, Nova Lavras, MG
65	Av. Paulista, 807, 15º andar, cj. 1521, São Paulo, SP
66	Estrada Municipal da Pedra Branca, s/n, Socorro, SP
67	Col. Witmarsum, s/n, Palmeira, PR
68	Av. Pineville, 450, Pinhais, PR
69	Rua Ó de Almeida, 1083, Belém, PA
70	Rua Cláudio Manuel Dias Leite, 50, Fortaleza, Ceará
71	Av. Engenheiro Camacho, 475, Ouricuri, PE
72	AV. Rio Branco, 257, sala 508, Rio de Janeiro, RJ
73	Av. Getulio Vargas, 1900, Piraquara, Pr
74	Av. Marechal Deodoro da Fonseca, 776, sala 01, Jaraguá do Sul, SC
75	Av. Centenário, 4243, Criciúma, SC
76	Rua Quatorze de Outubro, 370, Guaíba, RS
77	Rua Itararé, 712, Carazinho, RS
78	Av. Augusto Ruschi, 1871, Serra, ES
79	Av. Belo Horizonte, 195, Itu, SP
80	Rua Lamenha Lins, 1080, Curitiba, PR
81	Rua Bento de Andrade, 126, São Paulo, SP
82	Rua Isaltina Paula Cidade, 44, São José, SC

83	Rua Leandro Bezerra, 338, Crato, CE
84	Rua do Cajueiro, 53, Petrolina, PE
85	Rua Gonçalves Dias, 225, Curitiba, PR
86	Rua Conego Ladeira, 437, São Paulo, SP
87	Av. Jerônimo de Albuquerque, 25, São Luís, MA
88	Rua José Cândido de Oliveira, 865, Angra dos Reis, RJ
89	Rua Pontal, 61, Feira de Santana, BA
90	Rua Santo Soriani, 11
91	Rua Iguassu, 1105, Dourados, MS
92	Rua Anita Ribas, 753, Curitiba, PR
93	Av. Papa João XXIII, 1565, Lages, SC
94	Fazenda Bulcão, s/n, Aimorés, MG
95	[Em mudança de endereço da sede social]
96	Rua das Palmeiras, 90, Rio de Janeiro, RJ
97	Rua Dr. Múcio Galvão, 449, Natal, RN
98	Parque Estadual Fritz Plaumann, Concordia, SC
99	Av. Historiador Rubens de Mendonça, 4193, Cuiabá, MT
100	Rua Castro Alves, 20, 1º andar, sala 01, Itabela, BA
101	Av. Alexandre Torquetti, 151, Timóteo, MG
102	Quadra 05, Lote 03, sala 207, Valparaíso de Goiás, GO
103	Rua Princesa Isabel, 25, Domingos Martins, ES
104	Rua Cônego Roque Viggiano, 44, São Paulo, SP
105	Rua Rondônia, 616, Aracaju, SE
106	Av. Val Paraíso, 620, cj. Palmeira, Fortaleza, CE
107	Av. 85, 1760, Quadra 20 Lote 11E, sala 105, Goiânia, GO
108	Rua Padre Carapuceiro, 968, sala 1406, Recife, PE
109	Rua Nova Cidade, 193, São Paulo, SP
110	Rua Afonso Pena, 10, Vila Velha, ES
111	Rua General Rabelo, 43, Rio de Janeiro, RJ
112	Av. Sete, 634, Ituiutaba, MG
113	Rua Capitão Francisco Durski Silva, 1520, Prudentópolis, PR
114	Rua Duque de Caxias, 671, ap. 504, Porto Alegre, RS
115	Av. dos Pinheirais, 684, Natal, RN
116	Av. Manoel Borba, 545, 1º andar, Recife, PE
117	Rua Mena Barreto, 9, sala 204, Rio de Janeiro, RJ
118	Rua Olimpio Leite da Silva, 77, Ilhabela, SP
119	Rua Bela Cintra, 952, São Paulo, SP
120	Rua São Paulo, 165, Lagoa da Prata, MG
121	Av. Visconde de Suassuna, 607, Recife, PE
122	Rua Fulvio Aducci, 710, Florianópolis, SC
123	Rua Pontal, 61, Feira de Santana, BA
124	Rua Floriano Peixoto, 480, Ribeirão Preto, SP

125	Rua Vicente Galafassi, 275, compl. 20, São Bernardo do Campo, SP
126	Rua João Elias Saada, 46, São Paulo, SP
127	Rua Esteves Júnior, 447, Florianópolis, SC
128	Rua Flamenguinho, 65, Ubatuba, SP
129	Av. Dr. Chucri Zaidan, 1550, cj. 1208, São Paulo, SP
130	Estrada das Furnas, s/n, Rio de Janeiro, RJ
131	Rua Joao Pires, 947, Atibaia, SP
132	Rua João Pinheiro, 350, Passos, MG
133	Rua Dr. Guilherme, 44, Itabirito, MG
134	Rua Mato Grosso, 77, loja 02, Londrina, PR
135	Rua Largo São Vicente de Paulo, 1333, Toledo, PR
136	Av. Ângelo Altoé, 920, Venda Nova do Imigrante, ES
137	Av. Carlos Ermelindo Marins, 494, Niterói, RJ
138	Rua Duque de Caxias, 304, Horizontina, RS
139	Estrada Geral Alto Dona Luiza, Atalanta, SC
140	Av. Jorge João Saad, 241, 1º andar, São Paulo, SP
141	Rua Viradouro, 63, São Paulo, SP
142	Rua Dolores do Indaiá, 17, Patos de Minas, MG
143	Av. Higienópolis, 901, São Paulo, SP
144	Rua Iperoig, 742, São Paulo, SP
145	Av. Alcindo Morndim fundos, Tambaú, SP
146	Cidade Universitária USP, São Paulo, SP
147	Av. Prof. Luciano Gualberto, trav. 3, 380, Cidade Universitária, São Paulo, SP
148	Av. Gov. José Malcher, 189, Belém, PA
149	Av. dos Expedicionários, 342, sala 72, Rolândia, PR
150	Rua Maria Araújo, 450, Rio Grande, RS
151	Av. Lino Jardim, 905, Santo André, SP
152	Alameda Júlia da Costa, 362, Curitiba, PR
153	Rua Xingú, 833, Pato Branco, PR
154	SCS Quadra 06, Ed. José Severo, 6º andar, sala 620, Asa Sul, Brasília, DF
155	Av. Basílio Sautchuk, 368, Maringá, PR
156	[Não respondeu]
157	Rua Aristides Novis, 101, Salvador, BA
158	Rua dos Mundurucus, 1613, Belém, PA
159	Av. São Paulo, 1068, Bento Gonçalves, RS
160	Rua Rio Grande do Norte, 66/54, Santos, SP
161	Rod. D. Pedro I, km 47, Nazaré Paulista, SP
162	Rua Ariosto da Riva, 3473, Alta Floresta, MT
163	Rua Mal. Floriano Peixoto, 2151L, Chapecó, SC
164	Av. Gov. José Fragelli, 1050, São Félix do Araguaia, MT
165	Rua Amador Bueno, 811, São Paulo, SP
166	Rod. GO 239, s/n, Alto Paraíso de Goiás, GO

167	Av. Anhanguera, 5440, Goiânia, GO
168	Rua José Flamino Barbosa, 142, Cunha, SP
169	Rua General Carneiro, 270, Itacoatiara, AM
170	Rod. MG 179 KM 0, Alfenas, MG
171	Rua 22, Casa 8, São Cristóvão, Zumbi dos Palmares, Manaus, AM
172	Rua Montalvania, 1357, Bom Despacho, MG
173	Rua Alto do Menino Deus, casa 22, Santa Maria da Vitória, BA
174	Rua Julio Cesar Boechat, 126, Mococa, SP
175	Rua Dom Pedro II, 1892, sala7, Porto Velho, RO
176	Rua E, 230, Januária, MG
177	Rua Geraldo Nogueira Leite, 1735, Assis, SP
178	Rua Mário de Alencar, 239, São Paulo, SP
179	Av. Augusto Ruschi, 1871, Serra, ES
180	Estrada do Ribeirão Acima, km01, Nazaré Paulista, SP
181	Estrada do Borba Gato, 56, Itapeçerica da Serra, SP
182	Rua Eliseu Guilherme, 267, sala 10, Ribeirão Preto, SP
183	SHIS QI 05, cj. 10, Casa 1, Brasília, DF
184	Rod. Péricles Belini, km 122, Votuporanga, SP
185	Rua Planalto, 167, Fortaleza, CE
186	Servidão Caminho da Costa, 333, Florianópolis, SC
187	Rua Salvador, 120, 12º andar, sala 1201, Manaus, AM
188	Av. 21, 1095, Ituiutaba, MG
189	Rua Eng. Carlos Stevenson, 1076, Campinas, SP
190	Rua Dolores do Indaiá, 17, 5º andar, Patos de Minas, MG
191	Rua Adriano Schaefer, 182, Brusque, SC
192	Rua Jericó, 255, cj. 81, São Paulo, SP
193	Rua dos Andradas, 1137, sala 2205, Porto Alegre, RS
194	Av. Marcolino Martins Cabral, 1788, 2º andar, Tubarão, SC
195	Rua dos Democratas, 975, São Paulo, SP
196	Rua Visconde de Guarapuava, 3410, Curitiba, PR
197	Rua Macapá, 72, Ilhabela, SP
198	Rua Comandante Superior, 1349, Serra Talhada, PE
199	Rua Oswaldo Cruz, 01, sala 1508, Fortaleza, CE
200	Rua Amacás, 243, Campo Limpo Paulista, SP
201	SGAS Quadra 601, cj. B, Ed. Providência, 1º andar, Brasília, DF
202	Rua José Serrano Navarro, 240, João Pessoa, PB
203	Alameda do Açude do Cedro, s/n, Quixadá, CE
204	Rua Eduardo Sprada, 4520, Curitiba, PR
205	Rua Joaquim José Antunes, 403, Florianópolis, SC
206	Av. Vereador Hermínio Moreira, 178, Itaboraí, RJ
207	Av. Diógenes Ribeiro de Lima, 1132, São Paulo, SP
208	Rodovia BA 093, Km 7. Simões Filho, Bahia

209	Rua Emiliano Cardoso de Mello, 46, São Paulo, SP
210	Avenida J.K., 220, Piumhi, MG
211	Av. Custodio Silva, 1022/102, Ponte Nova, MG
212	Rua Sampaio Viana, 190, 3º andar, São Paulo, SP
213	Rua Fortunato Ramos, 123, Vitória, ES
214	Rua 03, 391, Cuiabá, MT
215	Rua São Joaquim, 381, São Paulo, SP
216	Rua Vanio Ghellere, 64, São Miguel do Iguaçu, PR
217	Rua da Moeda, 1646, Três Lagoas, MS
218	Rua Américo Rodrigues, 77, São Gonçalo, RJ

Apêndice 6. Nomes dos respondentes das organizações participantes

1	Beatriz Ribas
2	Stefano Merlin
3	Emmanuel Ponte
4	Roberto Campos Junior
5	Abilio Valério Tozini
6	Maércio Diogo
7	Rogério Iório
8	Jefferson Schreiber
9	José Carlos Marques
10	Geise Terra
11	Francisca Cristina Lopes Ferreira
12	Luiz Carlos
13	Jale Pedroso da Silva
14	Eliz Tessinari
15	Lucia Helena Batista Gratão
16	Fabício Gandini
17	Suelen da Costa Chaves
18	Vitor Hugo Hollas
19	Fabiana Barbosa Gomes
20	Marcelle Dias Faria
21	Marcondes Braga de Moraes
22	Lucas Pizzol
23	Ivana Lima
24	Vittorio Gilberto Zottino
25	Hudson Tercio Pinheiro
26	Júlia Fagan
27	Eli
28	Camila Jericó-Daminello
29	Ulisses Mansur
30	José Alves
31	Silvio R. Sant'Ana
32	Adauri Souza
33	Emídio Gonçalves de Medeiros
34	Elizabete Lino de Oliveira
35	Geisi Azevedo
36	Gabriela Bispo da Silva
37	Bárbara Bethânia de Paula Pinto
38	Ivaneide Bandeira Cardozo

39	Iolânda Almeida Santos Matos
40	Gustavo Alberto
41	Aline Locks
42	Andrea Godoy Herrea
43	Alex Ramalho
44	Dário Ferreira Emerenciano
45	Lurdes Dorta
46	Lucimara
47	Irene Gomes Guedes
48	Márcia R. Teschner
49	Onofre Moreira dos Santos
50	Maribel Rodrigues
51	Marcio Lessa
52	Jadirson Alves da Silva
53	Deisy Nascimento
54	Alesandra Bez Birolo
55	Niéde Guidon
56	Telmo Padilha Cesar
57	Nelson Reis Claudino Pedroso
58	Enoque Gonçalves de Oliveira
59	Cassio Benatti
60	Maria Cristina Aureliano de Melo
61	Cristiane K. M. Kolesnikovas
62	Marcia Kalvon Woods
63	Miriam Teresinha volkmer Destefani
64	Evaldo Cristiano Garcia
65	Bergman Santos
66	Flávia Balderi
67	Erhard Friesen
68	Arlton Portella
69	Swellen Barbosa
70	Daniel Fernandes
71	Kátia Rejane Holanda Lopes
72	Maria Cristina Moreira
73	Sandro Leão Sávio
74	Mariane Pedrelli Demarchi
75	Eduardo R Manenti
76	Guilherme Lessa Bica Machado
77	Vera Anita Suckau
78	Iberê Sassi
79	Celia Maria Gardino Barbin
80	Helena Zarantonielli da Costa

81	Aline F. Paschoalino
82	Paulo Douglas
83	Perre Maurice Gervaiseau
84	Aluisio Ferreira Gomes
85	Bianca Brasil
86	Nabil Onaissi
87	Maurício Vieira de Paula
88	Irene Chada Ribeiro
89	Maria José Esteves
90	Izaías parreira
91	Mario Vito Comar
92	Priscilla Arruda
93	Natal João Magnanti
94	Paulo Henrique Ribeiro
95	Gilson Barbosa de Lima
96	Marcio Mattos de Mendonça
97	Conceição Bezerra
98	Rafael Leão
99	Francielly de Almeida Mendanha
100	Jeane D. Ajuda Apelfeler O. dos Santos
101	Grazielle Araujo Martins Torres Torqueti
102	Carlos Roberto Silva
103	[Não respondeu]
104	Aldrey Riechel
105	Alex Federle do Nascimento
106	João Joaquim de Melo Neto Segundo
107	Paulo D'Ávila Ferreira
108	Juliana da Paz
109	Igor Leme Damianof
110	Tamara
111	Nina Almeida Braga
112	Odeon Nunes Barcelos
113	Vânia Mara Moreira dos Santos
114	José Carlos Tarasconi
115	José Salim
116	Wladimir Cardoso Reis
117	Leandro Guerise
118	Carlos Roberto Nunes
119	Rejane Romano Silveira
120	Ricardo Oliveira
121	José Ventura Sobrinho
122	Wilson Vamerlati Dutra

123	Maria Neuza Rios
124	Diva Garcia Reis
125	Elaine Santos
126	Isis Nóbile Diniz
127	Fernando Anisio Batista
128	José Marcelo da Silva
129	Iago Rangel
130	Fabiane Luisi Turisco
131	Vinícius Gaburro De Zorzi
132	Davi de Oliveira
133	Elizabeth Lima
134	Andresa de Lima Rossato
135	Marco Rothe
136	Loreda Venturim
137	Joanna Dutra
138	Tiago Dotto de Almeida
139	Grasiela Hoffmann
140	Luis Eduardo Cardoso de Almeida Salvatore
141	Andrea Lopes
142	Regina Aparecida Nunes e Silva
143	Bruno Weis
144	Cybele da Silva
145	Gustavo do Valle Silvestre
146	Sokan Kato Young
147	Guilherme Turra
148	Maria Eugenia Melo
149	Alexandre Farina
150	Sérgio Curi Estima
151	Samir Rezende Siviero
152	Adriano Luiz dos Santos
153	Angelo Silva
154	Cleudison de Araujo
155	Jean Flávio Zanchetti
156	Silvia Regina de Almeida
157	Luciana Rios
158	Iran Paz Pires
159	Caroline de Lima Frare
160	Luciene Borges das Neves
161	Paula Piccin
162	Raissa
163	Odair Balen
164	Vania Costa Aguiar

165	Clovis Moura
166	Andreza Girardi
167	Cintia Amorim
168	Alketa Bestaku
169	Ana Luiza Pellegrini Vergueiro
170	Brassilda Aparecida Dias
171	Rosemeri
172	Ricardo Medeiros
173	Josenildo de S. Barbosa
174	Eliana de Fátima Santana
175	Gabriel Fleming
176	Tatiane Mendes da Rocha
177	Robinson Domingues
178	Eduardo
179	Iberê Sassi
180	David Arnaldo Silveira Ferreira
181	Vicente Define Neto
182	Guilherme Duarte Martins
183	Luis Tadeu Assad
184	André Luiz Sanchez Navarro
185	Alilian Gradela
186	Eduardo Schnitzler Moure
187	Adriann Sahdo
188	Ana Cristina Marquez Gouveia
189	Tatiana Yoshida
190	Sílvia
191	Larissa Fachini
192	Joyce Capelli
193	Lívia Zanatta
194	Ruben Cesar Reinoso
195	Carlos Chinen
196	Francisco R. Essert
197	Inês Bianchi
198	Espedito Brito Brasil
199	João Bosco Priamo Carbognin
200	Anadelli Soares Braz
201	Marcia Villas Boas Ramos
202	[Não respondeu]
203	Osvaldo Alves de Andrade filho
204	Renê Galiciolli
205	Harrysson Luiz da Silva
206	Washington Carlos Silva

207	Milton Diniz Junior
208	Anne Brito
209	Márcia Regina Denadai
210	Helder Antonio de Oliveira
211	Rafael Esteban Armas
212	Ana Maria Domingues Luz
213	Marcelo Renan
214	Karen Regina Domingo Sobreira
215	Ana Aoki
216	Luciano Aparecido Neris
217	Valdei José Santos da Silva
218	Simone Monteiro

Apêndice 7. E-mails das organizações participantes

1	biaribas@tamar.org.br
2	stefano@ecologica.org.br
3	esponte@gmail.com
4	becamposjr@bemcomum.org.br
5	alma@centroin.com.br
6	maercio.diogo@quintessa.org.br
7	presidente@ibdn.org.br
8	jefferson@ipeptr.org.br
9	josemarques@innatus.org.br
10	degrafdegraf@mednet.com.br
11	cristina@caatinga.org.br
12	faep@faep.org.br
13	jale.fsa@hotmail.com
14	eliztessinari@sosamazonia.org.br
15	ana@copati.org.br
16	fabricao@maramar.org.br
17	acib-ma@hotmail.com
18	vikor@capa.org.br
19	fabiana@rioterra.org.br
20	marcelle.faria@lafargeholcim.com
21	marcondes@ibcbrasil.org.br
22	lucas@pizzolcontabil.com.br
23	ivanalimaesilva@gmail.com
24	zottinogv@gmail.com
25	htpinheiro@gmail.com
26	julia@institutosiccob.org.br
27	elicircuitoverde@gmail.com
28	camila@conservation-strategy.org
29	ulisses@brigadamirim.org.br
30	josealvesom6@gmail.com
31	silvio@esquel.org.br
32	adauri@baiadeguanabara.org.br
33	emidioserido@hotmail.com
34	elizabeth@amda.org.br
35	azevedogeisi@yahoo.com.br
36	bispogabriela03@gmail.com
37	projetos@unas.org.br
38	neidinhasurui@gmail.com
39	appjconviver@yahoo.com.br
40	nucon@uol.com.br

41	aline.locks@aliancadaterra.org
42	andrea@sosma.org.br
43	alex.ramalho@usinacoruripe.com.br
44	darioemerenciano@terra.com.br
45	lurdesdorta@adej.org.br
46	lucimara@ibflorestas.org.br
47	ireneguedes@gmail.com
48	marcia.teschner@floripamanha.org
49	onofresantos42@gmail.com
50	publicacoes@cebi.org.br
51	oscipbioetica@gmail.com
52	fazedterranova@gmail.com
53	deisynascimento83@gmail.com
54	ale@ekkobrasil.org.br
55	guidon@fumdham.org.br
56	padilha@defender.org.br
57	nelsonpedroso@agds.org.br
58	ascom@emater-ro.com.br
59	ong@capivarimonos.org.br
60	maria@centrosabia.org.br
61	cristiane@r3animal.org
62	saap@saap.org.br
63	miriam@informativo.com.br
64	evaldoacamar@gmail.com
65	ageplan@ageplan.org.br
66	flavia.balderi@copaiba.org.br
67	erhard.friesen@missaoamb.org
68	aportella@ara-atualiza.com
69	peabiru@peabiru.org.br
70	daniel@acaatinga.org.br
71	jane@caatinga.org.br
72	preserv@preserv.org.br
73	sandro@sanjulian.com.br
74	administrativo@acrevi.com
75	eduardo@credisol.org.br
76	amaguaiba@gmail.com
77	programayacamim@globo.com
78	ibere@goiamum.org.br
79	celiabarbin@hotmail.com
80	helena@maternatura.org.br
81	projeto@cempre.org.br
82	Paulo@manguevivo.org.br

83	pierre2013gervaiseau@gmail.com
84	aluisiogomes.aluisio@gmail.com
85	brasil@fundacaogrupoboticario.org.br
86	nabil@institutolotus.org.br
87	comunicacao@icema.org.br
88	irere.ribe@gmail.com
89	mariajose@moc.org.br
90	parreiraizaias@gmail.com
91	vitocomar@gmail.com
92	ibioma@hotmail.com
93	natalmagnanti@gmail.com
94	paulohenrique@institutoterra.org
95	catalisa@catalisa.org.br
96	urbana@aspta.org.br
97	ceicabsilva@gmail.com
98	administrativo@ecopef.org.br
99	francielly@acaoverde.org.br
100	jeanenaturezabela@gmail.com
101	grazielle@fundacaoemalto.com.br
102	carlosrobertosaff@gmail.com
103	info@institutoverdebrasil.org
104	aldrey@amazonia.org.br
105	cdjbc@cdjbc.org.br
106	joaquim@bancopalmas.org.br
107	paulodavilaboxexa@gmail.com
108	juliana.paz@iadh.org.br
109	igor@fundacaostickel.org.br
110	adm@movive.org.br
111	nina@institutoe.org.br
112	coperclaitba@hotmail.com
113	vaniaing@uol.com.br
114	cenemar@terra.com.br
115	salimarte@gmail.com
116	wladimirreisgtp@yahoo.com.br
117	leandro@atlantis.eco.br
118	carlos.nunes@iis.org.br
119	rromano@ethos.org.br
120	cbhsf1@yahoo.com.br
121	joseventura@ceape-pe.org.br
122	wilson@bancodoempreendedor.org.br
123	moc@moc.org.br
124	divagarciaeis@hotmail.com

125	contato@ecolmeia.org.br
126	isis@iniciativaverde.org.br
127	fernando@arquifln.org.br
128	aumar.ubatuba@gmail.com
129	iago.rangel@ekosbrasil.org
130	fabiane.turisco@pronatura.org.br
131	viniciuszorzi@gmail.com
132	daviisepem@gmail.com
133	beth.lima@adesita.org.br
134	icclon@sercomtel.com.br
135	marco.rothe@garantioeste.org.br
136	loreda@hotelesmig.com.br
137	joannadutra@rumonautico.org.br
138	tiago@aciaphz.com.br
139	grasiela@apremavi.org.br
140	luis@brasilsolidario.org.br
141	andrealopes@etco.org.br
142	regina@bancodagente.com.br
143	bruno@socioambiental.org
144	ecojureia@ecojureia.org.br
145	verdetambau@verdetambau.com.br
146	sokan@uol.com.br
147	guiturra@yahoo.com.br
148	radiomargarida@radiomargarida.org.br
149	alexandre@terraroja.org.br
150	nema@nema-rs.org.br
151	samir@acqua.org.br
152	adriano@aliancaempreendedora.org.br
153	instituto regional@irdes.org.br
154	brasilforte.oscip@bol.com.br
155	jean@noroestegarantias.com.br
156	sralmeida.omolara@gmail.com
157	comunicacao@sasop.org.br
158	elias@ift.org.br
159	caroline.lima@proamb.com.br
160	borgeslucky@gmail.com
161	paula@ipe.org.br
162	raissa.genro@icv.org.br
163	obalen@verdevida.org.br
164	ansaraguaia@ansaraguaia.org.br
165	diretoria@laborevita.org.br
166	diretoria@ocabrasil.org

167	cintiaamorim@sistefafieg.org.br
168	serracima@serracima.org.br
169	analuiza@institutoexcelsa.org
170	microfenas@unifenas.br
171	financeiro2@oela.org.br
172	ricardombc10@gmail.com
173	jsbbahiabrasil@yahoo.com.br
174	contato@cafeigarai.com.br
175	foto@gabrieluchida.com
176	caritasjanuaria@gmail.com.br
177	robinsondomingues@gmail.com
178	eduardo@institutomeio.org
179	ibere@goiamum.org.br
180	wayandavi@gmail.com
181	vicente@caosemdono.com.br
182	guilherme@antas.org.br
183	assadmar@iabs.org.br
184	alsnavarro@gmail.com
185	aagradela@yahoo.com.br
186	eduardosmoure@gmail.com
187	adriann@iteiamazon.org
188	caiaaponiainstituto@gmail.com
189	t.yoshida@tft-earth.org
190	adesp@adesppatos.org.br
191	larissa@profomento.com.br
192	jcapelli@inmed.org.br
193	livia@themis.org.br
194	adram@adram.org
195	passatempo@passatempoeducativo.org.br
196	francisco@gerar.org.br
197	ines@pesnochao.org.br
198	brasil@cecor.org.br
199	bosco@promosell.com.br
200	anadelli@vocacao.org.br
201	marcia.ramos@programaprovidencia.org.br
202	essor@essorbrasil.org
203	osandrade61@gmail.com
204	rgaliciolli@ipcc.org.br
205	[Não respondeu]
206	abrigo@abrigo.se
207	miltondiniz.jr@orbesfx.org.br
208	comunicar@terramirim.org.br

209	denadai@costabrasilis.org.br
210	sinhanaeva@gmail.com
211	presidente.rafaelesteban@itev.org.br
212	contato@institutogea.org.br
213	mrenansantos@gmail.com
214	karendomingo@gmail.com
215	secadm@bunkyo.org.br
216	neris@innet.com.br
217	valdei@use.org.br
218	simone.ius@gmail.com

Apêndice 8. Telefones das organizações participantes

1	(71) 99979-6661
2	(11) 99400-1232
3	(11) 95485-5545
4	(11) 5666-6893
5	(21) 99650-1898
6	(11) 98828-9442
7	(11) 3532-0163
8	(41) 98401-3666
9	(24) 98868-1057
10	(34) 3317-0402
11	(87) 3874-1258
12	(11) 4798-7083
13	(44) 99708-0978
14	(68) 98422-1284
15	(43) 99618-3661
16	(13) 2202-8506
17	(98) 3228-5427
18	(54) 3321-5951
19	(69) 99960-1181
20	(22) 2555-0405
21	(62) 3604-0750
22	(11) 5585-9585
23	(38) 99123-3300
24	(19) 99258-4185
25	(27) 3324-0114
26	(44) 3032-7785
27	(31) 99227-5014
28	(21) 3875-8235
29	(24) 3361-5301
30	(77) 3622-2329
31	(61) 3322-2062
32	(21) 2625-4311
33	(84) 3417-2948
34	(31) 3291-0661
35	(79) 98107-9232
36	(81) 98723-9572
37	(11) 2272-0140
38	(69) 3229-2826
39	(74) 3676-6021
40	(84) 3613-1754

41	(62) 98136-6672
42	(11) 3262-4088
43	(82) 99127-5787
44	(81) 3432-1807
45	(11) 4582-1584
46	(43) 3324-7551
47	(38) 99957-2671
48	(48) 99987-0097
49	(95) 99164-7026
50	(51) 3568-2560
51	(82) 99928-3943
52	(98) 98197-0545
53	(82) 99910-4592
54	(48) 3237-5071
55	(89) 3582-1717
56	(51) 98577-1637
57	(11) 97080-8817
58	(69) 99981-9644
59	(11) 4652-2020
60	(81) 3223-7026
61	(48) 3665-0492
62	(11) 3814-9206
63	(51) 3726-6700
64	(35) 99963-8663
65	(11) 3825-0510
66	(19) 99953-8382
67	[Não respondeu]
68	(41) 3335-3437
69	(91) 3222-6000
70	(85) 3241-0759
71	(87) 99937-0052
72	(21) 2210-1343
73	(041) 3673-8393
74	(47) 3275-0020
75	(48) 99616-2366
76	(51) 98422-0193
77	(54) 3330-2951
78	(27) 3238-9301
79	(11) 97183-9588
80	(41) 3013-7185
81	(11) 3889-7806
82	(48) 3248-3030

83	(88) 3523-1605
84	(87) 98806-0620
85	(41) 3318-2672
86	[Não respondeu]
87	(98) 3303-1976
88	(21) 97199-7015
89	(75) 3322-4428
90	(43) 99630-0040
91	[Não respondeu]
92	(41) 99961-0992
93	(49) 3222-4255
94	(33) 3267-2025
95	(11) 4249-1602
96	(21) 2253-8317
97	(84) 99608-7272
98	(49) 98839-1493
99	(65) 3611-1606
100	(73) 3270-2215
101	(31) 3845-4910
102	(61) 99217-5254
103	(27) 3268-2068
104	(11) 3887-9369
105	(79) 3259-6971
106	(85) 98724-2386
107	(62) 99972-7953
108	(81) 3425-4292
109	(11) 3083-2811
110	(27) 3229-8822
111	(21) 98874-8183
112	(34) 3261-1171
113	(42) 99974-0680
114	(51) 3221-4486
115	(84) 3217-8511
116	(81) 3231-0905
117	(21) 2225-7510
118	(12) 99793-7853
119	(11) 3897-2416
120	(37) 3261-9727
121	(81) 3231-4259
122	(48) 3348-0300
123	(75) 3322-4444
124	(16) 3877-7327

125	(11) 98755-4533
126	(11) 3647-9293
127	(48) 3224-8776
128	(12) 3842-0304
129	(11) 5505-6371
130	(21) 2484-8323
131	(11) 96425-3931
132	(35) 98855-5191
133	(31) 3563-1958
134	(43) 3339-0065
135	(45) 3055-2604
136	(28) 3546-1213
137	(21) 2711-9875
138	(55) 3537-1868
139	(47) 98843-3035
140	(11) 98275-2727
141	(11) 3078-1716
142	(34) 99926-0322
143	(11) 3515-8965
144	(11) 3801-2667
145	(19) 3673-1179
146	(11) 98149-5847
147	(11) 98944-8227
148	(91) 99144-1156
149	(43) 99139-8738
150	(53) 3236-2420
151	(11) 4823-1800
152	(41) 99556-7242
153	(46) 3225-9256
154	(61) 99120-6555
155	(44) 3023-2283
156	(21) 97007-3989
157	(71) 3335-6049
158	(91) 99166-8455
159	(54) 3055-8728
160	(13) 99119-6200
161	(11) 97144-1103
162	(66) 3521-8555
163	(49) 3322-2776
164	(66) 3522-1638
165	(11) 5548-8613
166	(62) 3446-1166

167	(62) 3225-8735
168	(12) 3111-1744
169	(11) 98145-3439
170	(35) 3299-3045
171	(92) 3638-2667
172	(37) 99861-1313
173	(61) 98266-3959
174	(19) 99757-5797
175	(69) 99926-1526
176	(38) 3621-3102
177	(18) 3323-3912
178	(11) 3813-6286
179	(27) 3238-9301
180	(11) 99604-4220
181	(35) 99144-9744
182	(16) 99766-7719
183	(61) 3364-6005
184	(17) 98203-0008
185	(85) 98810-5786
186	(48) 99632-4778
187	(92) 98427-2595
188	(34) 3261-6531
189	(19) 3251-1078
190	(34) 3823-3991
191	(47) 99984-8086
192	(11) 3815-9079
193	(51) 3212-0104
194	(48) 98834-4983
195	(11) 99757-9540
196	(41) 3039-6599
197	(12) 3894-9237
198	(87) 99992-3478
199	(85) 3089-5756
200	(11) 5843-2948
201	(61) 3321-1762
202	(83) 3235-8574
203	(88) 99984-3794
204	(41) 3040-1500
205	[Não respondeu]
206	(21) 2632-1215
207	(12) 99795-1512
208	[Não respondeu]

209	(11) 99881-6584
210	(37) 33371-2111
211	[Não respondeu]
212	(11) 99121-5826
213	(27) 98827-2334
214	(65) 99973-8598
215	[Não respondeu]
216	(45) 9907-2665
217	(67) 99283-4255
218	(21) 96419-6415

Apêndice 9. Entrevistas com gestores de comunicação

Afra Balazina (SOS Mata Atlântica)

Bruno Weis (Instituto Socioambiental)

Mariana Moraes (Grupo de Institutos Fundações e Empresas)

Mauricio Bianco (Conservação Internacional)

Rejane Romano (Instituto Ethos)

Renato de Paiva Guimarães (Greenpeace)

Afra Balazina (SOS Mata Atlântica)

Atuação profissional: Diretora de Comunicação da Fundação SOS Mata Atlântica

Breve currículo: Nascida em Holambra, interior de São Paulo, graduou-se em Jornalismo pela Faculdade Cásper Líbero, em 2002, em São Paulo e especializou-se em cobrir, na imprensa, a área de meio ambiente. *Fellow* da Convenção do Clima da ONU, esteve em conferências sobre mudanças climáticas em Poznan (COP-14), em Copenhague (COP-15), em Cancún (COP-16) e em Durban (COP-17). Trabalhou no jornal Folha de S. Paulo nas editorias de Cotidiano e Ciência. No jornal O Estado de S. Paulo foi repórter de meio ambiente e responsável pela coluna Planeta.

1. Na sua avaliação, como a comunicação tem contribuído para criar mensagens que engajem públicos para a prática da sustentabilidade nas organizações?

Hoje existem muitas causas, e isso gera até concorrência entre as organizações que atuam com sustentabilidade. Nesse cenário, precisamos engajar as pessoas e minha experiência com o terceiro setor e na SOS Mata Atlântica é de que precisamos muito da comunicação digital para chegar em todo o País, até mesmo por não termos recursos financeiros suficientes para realizar campanhas em mídias mais caras, como a televisão. Para nós, a comunicação está muito alinhada com o engajamento. Antes, atuávamos mais em São Paulo, e o trabalho sempre foi muito bom, hoje as demandas são muito maiores e precisamos ir além, até o detalhe de pensarmos sobre dicas para postagens nas redes sociais. Tudo isso tem ajudado a conscientizar mais as pessoas quando fazemos parte do dia a dia delas. Com o nosso estímulo, ela pode fazer um abaixo assinado exercendo a cidadania e fazendo pressão nos órgãos competentes pela comunicação, e liderar campanhas de petições pela Internet. Não adianta criar petições em pensar a comunicação. Temos muita concorrência e são muitos os problemas, são muitas as causas e fazer com que as pessoas se interessem é um desafio. Atualmente 145 milhões de pessoas vivem na Mata Atlântica, mas elas não sabem falar sobre isso. Existe ainda uma questão educacional e nosso desafio é comunicar educando, mas sem um tom muito professoral. Temos que ser divertidos para que as pessoas assimilem. É importante realizarmos a comunicação aliada a uma estratégia eficiente para trazermos as pessoas e o engajamento é muito importante para nos ajudar a desenvolver políticas para o meio ambiente.

2. Você consegue delimitar os potenciais e os limites da comunicação para ampliar a consciência das pessoas sobre os atuais problemas sociais e ambientais?

A comunicação é muito estratégica, mas não resolve todas as questões. É importante para as ações de apresentação, relacionamento e acompanhamento dos públicos. Na SOS Mata Atlântica, temos um modelo que é o de uma pirâmide em que, na base, estão as pessoas que nos conhecem. Um nível acima, as pessoas um pouco mais engajadas, no terceiro nível a pessoa mais atuante, aquelas que são voluntárias ou filiadas e tem uma atuação mais efetiva.

Em nossas ações de comunicação, falamos muito com o primeiro e o segundo nível. No terceiro nível, temos que ir além, e precisamos de mais conteúdo para

gerar oportunidades, por exemplo, para os voluntários. Então, com a comunicação apenas, conseguimos ir até um limite. Para conseguirmos ter uma pessoa engajada, é necessário ir além da comunicação, e integrar outras áreas, como eventos e administração.

O planejamento é muito importante. Queremos agilidade, mas temos também objetivos a perseguir. Esse dilema nós vivemos todos os dias. Então, na SOS Mata Atlântica, temos, na área de Comunicação, pessoas focadas em determinadas atribuições. Todos os profissionais hoje estão alinhados para chegar aos jovens e cada vez mais ampliar o público que nos conhece. E existe uma meta para a área como um todo. Isso ajuda muito a instituição a entender e a comunicação tem que estar integrada, pois assim realizamos nossas ações.

O planejamento também tem que existir já que não podemos apenas reagir aos acontecimentos, e a comunicação é cada vez mais importante. A comunicação às vezes é vista como um meio, mas ela também é um fim, então precisa ser muito planejada.

3. Quais são os benefícios que a integração entre comunicação e sustentabilidade podem gerar para a sociedade?

Os benefícios da integração entre comunicação e sustentabilidade são muito importantes para a sociedade. Cada vez mais as empresas levam isso em consideração, mas ainda de forma superficial. O desafio é sair do discurso e ir mais a fundo. Muita gente ainda usa materiais impressos em divulgações, por exemplo. Recentemente, em uma ação de Carnaval, tivemos uma ideia de fazer máscaras com imagens de animais da Mata Atlântica para chamar a atenção para a necessidade de preservação deles. Mas, depois, avaliamos que isso poderia gerar um lixo desnecessário e que poderíamos acabar poluindo as ruas, e repensamos a estratégia. Atualmente, se a organização não tem a sustentabilidade no centro do negócio, é a primeira área a ser cortada. Além disso, muitas vezes, nas empresas, comunicação e sustentabilidade estão em áreas separadas, e não há a sinergia que deveria, pois a sustentabilidade não permeia toda a organização. A missão atual da SOS Mata Atlântica, depois de trinta anos de história, é inspirar a sociedade na defesa da Mata Atlântica. Nós não queremos só beneficiar animais e florestas. Ao contrário, queremos também incluir o ser humano. Na crise hídrica ocorrida no Estado de São Paulo, observamos que houve uma redução da qualidade da água. Todos têm que pensar sobre isso. Nesse período, muitas empresas pararam as atividades, pois não tinham água para operar. O desafio é as pessoas entenderem essa relação. Se você quiser discutir mudanças climáticas, por exemplo, todos acham que isso é muito distante. E, apesar das pessoas saberem mais sobre o meio ambiente, elas também se interessam cada vez menos pelo tema. Então, a comunicação não pode ser chata. Nós falamos muito “não”. Por exemplo, “não lave seu carro”, “não demore no banho”. Esse é o desafio da comunicação. Temos que pensar em como atingir as pessoas.

4. Quais recursos são necessários e como devem ser planejadas as ações de comunicação no Terceiro setor?

Na SOS Mata Atlântica temos uma equipe grande e uma assessoria de imprensa terceirizada, e isso tem funcionado bem e nos permite pensar também em produção de conteúdos, como artigos e pesquisas. Sobre os recursos financeiros, não investimos em anúncios. O gasto extra é para produção de conteúdo e assessoria de imprensa. Antigamente tínhamos muitas ações para o Bono, em benefício do público, que não eram de necessariamente com temas do nosso interesse. Por exemplo, a campanha de xixi no banho que a agência F/Nazca Saatchi & Saatchi fez, ganhou inúmeros prêmios, até em no Festival de Publicidade de Cannes, na França. A campanha ficou muito famosa. Nós adoramos esta campanha, mas não necessariamente as pessoas a associam com a SOS Mata Atlântica. Então, repensamos isso. Queremos um trabalho sério, um compromisso de longo prazo, então precisa haver esse planejamento e tem que ser algo constante. Precisamos investir em recursos. Profissionalizar a nossa atuação traz retorno de mídia e faz diferença. Atualmente, os projetos que são da instituição têm que reservar recursos para as ações de comunicação. Se eu vou falar daquele projeto, preciso de recursos daquela área. Temos muitas necessidades, salários das pessoas, custos previstos, então nós temos realizado esse trabalho. Existem projetos que alocam mais verba e outros feitos de forma voluntária. E os coordenadores dos projetos institucionais da SOS Mata Atlântica, desenvolvidos com apoio das empresas, têm que entender isso e passam a valorizar mais o nosso trabalho.

5. Você pode descrever como é possível avaliar a comunicação no Terceiro setor em ações de sustentabilidade e quais são os principais desafios para isso?

Na SOS Mata Atlântica, nós temos formas de mensurar. Utilizamos o clipping da assessoria de imprensa, controle da quantidade de e-mails que foram abertos nas campanhas que fazemos, quantidade de pessoas em nossa base de dados, avaliamos a qualidade das informações, o alcance, a quantidade de fãs, o nível de engajamento das pessoas. Temos relatórios mensais com esses dados e, anualmente, centimetragem da nossa presença na imprensa, com média de equivalência comercial de até R\$ 60 milhões por ano. Mesmo com o crescimento das redes sociais, o investimento em assessoria de imprensa continua importante.

Bruno Weis (Instituto Socioambiental)

Atuação profissional: Coordenador de Comunicação no Instituto Socioambiental (ISA)

Breve currículo: Coordenador de Comunicação na Instituto Socioambiental (ISA) desde maio de 2016, sendo responsável pela gestão da equipe e de ações de planejamento, produção, edição e divulgação de conteúdos em diversas plataformas de mídia para fortalecer a missão da organização. Por mais de três anos foi coordenador de comunicação do Greenpeace Brasil e também editor da Revista Status, quando foi responsável pelas entrevistas, reportagens sobre comportamento, estilo de vida, assuntos internacionais, meio ambiente, política, polícia, entre outros. Na campanha da candidata Marina Silva à presidência, foi integrante da equipe de conteúdo e preparação de debates. Atuou como editor da publicação trimestral da revista Natura, sendo responsável pela produção de conteúdo, definição de pautas e edição de textos sobre sustentabilidade, ética e qualidade de vida. Foi jornalista no Instituto Democracia e Sustentabilidade (IDS), editor e autor de reportagens da revista Pororoca, quando teve a oportunidade de publicar uma reportagem sobre o Alto Rio Negro (AM), a cultura e a culinária indígena na Amazônia. Também foi editor da revista Sustenta, publicação lançada em 2008 pela Carta Capital com foco em temas ligados à sustentabilidade ambiental, social e econômica, sendo responsável pela criação de colunas, pautas, edição de textos e produção de reportagens. É bacharel em Jornalismo pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).

1. Na sua avaliação, como a comunicação tem contribuído para criar mensagens que engajem públicos para a prática da sustentabilidade nas organizações?

Nós temos na verdade um momento bastante interessante para comunicação das organizações do Terceiro setor que é o uso das redes sociais, que abriram diversos canais de comunicação com públicos segmentados e públicos específicos que têm assim uma escolha de consumo de informação mais autônoma e menos focada no que os grandes veículos de comunicação escolhem como notícia. Então eu posso simplesmente abrir mão de me informar pela grande imprensa e posso assinar canais do YouTube, posso seguir perfis no Twitter, posso seguir perfis no Facebook e assim por diante. Dessa forma, existe outra lógica de consumo e produção da informação que não deixa de ser uma grande oportunidade para as organizações não governamentais serem produtoras de conteúdo com um custo inclusive bem mais baixo. Eu lembro que, antigamente, quando você queria produzir e publicar um anúncio no jornal, os custos eram inviáveis para uma ONG. Com todas essas redes se ampliando, é possível acessar o público em uma escala bastante interessante com um custo relativamente pagável, viável. Eu trabalhei muitos anos em revistas e jornais e você tinha uma circulação média de dez, vinte, trinta, quarenta, cinquenta mil exemplares de uma revista. Então, digamos que a revista chegava em cem mil pessoas. Hoje um bom vídeo que tenha conseguido atingir a sua base no Facebook, por exemplo, você tem um alcance de meio milhão de pessoas. Então você tem um acesso à opinião pública muito mais democratizado em função da Internet e das redes sociais. O fator da interatividade das redes sociais também facilita que o debate seja mais expandido e as pessoas participem mais e que esses conceitos avancem mais. O papel de produtor de

conteúdo e consumidor de conteúdo hoje em dia ele está difuso. Os papéis não são estanques. Hoje você é um produtor e, ao mesmo tempo, consumidor de informação como usuário da rede. Nós estamos consumindo e produzindo informação. Isso vale para as ONGs também. A interatividade é a marca das redes sociais, tem muita gente que estuda esse assunto e diz que, hoje, na rede social, você não tem que se preocupar só com o que você vai dizer, mas, sobretudo, como você vai escutar o que está sendo dito no esteio da sua comunicação e como você vai se posicionar em relação a isso. Isso envolve desde uma capacidade de interlocução com públicos que não necessariamente estão aderindo aos seus valores, e também políticas de lidar com *haters*, com discurso de ódio, de racismo. Tudo isso é um desafio para quem está nessa fronteira da comunicação. É bem interessante.

2. Você consegue delimitar os potenciais e os limites da comunicação para ampliar a consciência das pessoas sobre os atuais problemas sociais e ambientais?

Vou falar do ponto de vista do Instituto Socioambiental. Eu acho que tem alguns valores nossos que nunca podem sofrer arranhões, ainda que o nosso objetivo de ampliação de alcance seja crescente. Nós temos uma credibilidade, o que é fundamental quando a gente tem um assunto que merece uma comunicação. Então nesse momento, por exemplo, o Senado Federal está votando duas provisórias que vão reduzir o limite das unidades de conservação de proteção integral no estado do Pará. Elas estão tendo os limites revistos no Senado, já passou pela Câmara e agora está no Senado. Este é um assunto de uma gravidade tremenda que merece todo o esforço de comunicação das organizações como o ISA, mas não só, para alertar a população para que todos possam fazer pressão em relação aos políticos em que elas votaram, avisar a imprensa, tentar fazer uma pressão para que essa votação não aconteça ou que não sejam aprovadas as Medidas Provisórias. O ponto é que, quando o assunto não tem essa importância toda, e você vira refém dos *likes*, de algo assim, você acaba gerando um alarmismo, ou há o risco de gerar um alarmismo excessivo para você ganhar uma evidência uma disputa no *feed* das pessoas. Porque, no fundo, estamos em uma disputa que é o seguinte: você tem diversas causas competindo pela atenção e pelo engajamento das pessoas. Há a causa ambiental, a causa indígena, a causa dos direitos humanos, a urbana, o direito à moradia, o direito de legalização das drogas. Tem várias causas e todas elas estão disputando um público relativamente parecido, existe uma convergência de um olhar progressista de pessoas que comungam de valores ligados a uma visão do mundo de esquerda, de que as minorias devem ter seus direitos respeitados. Se você entra numa disputa fratricida com os seus pares para ganhar mais espaço há um risco da sua credibilidade sofrer danos, ou seja, tem que ter muita calma na hora de você fazer uma imagem no Facebook dizendo que é urgente, aqui, agora. É como aquela coisa, você conta dez vezes uma mentira e, na hora que vai contar uma verdade, ninguém vai te ouvir. Tem que ter um certo cuidado para você dosar de fato a comunicação no calibre do que o assunto em si merece. Tem momentos em que você tem que fazer uma comunicação um pouco mais austera, um pouco mais sóbria porque o assunto talvez não mereça ou você não tem nem informação suficiente pra cravar um posicionamento institucional. A busca pelo engajamento nunca deve colocar a sua credibilidade enquanto organização em risco.

3. Quais são os benefícios que a integração entre comunicação e sustentabilidade podem gerar para a sociedade?

Eu acho que há um lado negativo que é importante ser ressaltado que é o famoso *greenwashing*. A comunicação, como muitas ferramentas do *establishment*, se apropria de conceitos que nascem revolucionários, mas logo são totalmente incorporados pelo sistema dominante. Então, tendo um discurso de sustentabilidade pelas empresas, com departamentos de responsabilidade socioambiental, nisso a comunicação acaba sendo a protagonista nas empresas desse tipo de discurso, mas isso não se reflete nas práticas dos negócios das empresas, nas cadeias produtivas que são envolvidas. Então eu acho que na verdade tem um lado B aí bastante importante de ser observado. A comunicação promove a consciência das pessoas, promove a sustentabilidade, mas ela promove muito mais hoje o *greenwashing*, sobretudo no segundo setor, nas empresas. Vamos pegar o caso de Belo Monte. Acho que o Belo Monte é um caso fantástico para olhar como o Governo Federal se apropriou de um discurso para dizer que ali foi tudo resolvido, que a hidrelétrica era moderna, não geraria passivo ambiental, não geraria passivo social. E isso, inclusive para quem visitou as obras durante sua execução, eu fui uma dessas pessoas, dentro de um ônibus da empresa Norte Energia, você estava ali ouvindo discurso onde pensava que aquilo era uma maravilha do mundo, tudo perfeito, tudo equacionado, não vai ter mais problema nenhum. Hoje, a usina só funciona porque ela tem um mecanismo de suspensão de segurança que impede que a justiça interrompa o seu funcionamento em função das multas que foram aplicadas pelo Ibama e nunca foram pagas, dada a quantidade de passivos e pendências socioambientais. Então eu acho que tem exemplos no governo e nas empresas que recorrentemente falam de sustentabilidade da boca para fora, um discurso vazio, e isso é uma coisa que a cultura brasileira ainda vai ter que amadurecer muito para separar o joio do trigo mesmo.

4. Quais recursos são necessários e como devem ser planejadas as ações de comunicação no Terceiro setor?

Eu acho que recursos financeiros, tecnológicos e humanos são fundamentais. Mas eu acrescentaria uma coisa chamada capital social, que é o acúmulo de relações que o profissional gera ao longo da sua carreira, da sua performance profissional, da sua trajetória. Capital social é o conhecimento de redes, coletivos, são profissionais que podem contribuir com o seu projeto e a sua estratégia. Dinheiro é um recurso importante, uma equipe interna também é um recurso humano fundamental, assim como uma infraestrutura de tecnologia. Agora, o capital social, estar em contato com o mundo lá fora, saber quem está fazendo as coisas com inovação com criatividade, quebrando paradigmas, isso é um valor subestimado. É bem importante acumular relações em que você consiga com isso ativar talentos de maneira estratégica.

5. Você pode descrever como é possível avaliar a comunicação no Terceiro setor em ações de sustentabilidade e quais são os principais desafios para isso?

O nosso grande desafio, no ISA, no Akatu, no Greenpeace, é fazer com que as pessoas incorporem no seu dia a dia o valor delas em relação ao que elas consomem e aos hábitos delas dia. Se as pessoas incorporarem que o impacto

de cada escolha feita, seja de consumo, seja de hábito de vida, tem um elo muitas vezes invisível com questões muito maiores. Por exemplo, com a questão da Amazônia, a questão climática, a questão hídrica. Facilitar esse entendimento, aproximar o microcosmo do dia a dia do indivíduo com as grandes questões planetárias é a nossa missão diária numa organização como o ISA e outras parecidas. Traduzir e simplificar os caminhos para as pessoas entenderem que nada está descolado, tudo está relacionado e que, por maior que as causas aparentam ser, o que eu posso fazer pelo degelo do Ártico, isso é bastante desmobilizador. Então eu acho que não pode ter um discurso vazio de que você vai salvar o Ártico, você José da Silva que mora em Pindamonhangaba. Não é isso. Mas ele tem uma série de decisões diárias que ele pode fazer que, somadas às decisões diárias de seus colegas contemporâneos, vai gerando um caldo de cultura para quem sabe um dia os desafios não sejam mais tão insuperáveis. Acho que esse é um desafio da comunicação como um todo para quem trabalha nessa pauta.

Tem uma questão que sempre aparece em nosso dia a dia de alguns indicadores de resultados que são aferidos e os que não são aferidos. Então vou pegar o exemplo de uma campanha nossa que deu muita repercussão e era um filme chamado 'Menos preconceito e mais índio'. Não sei se você chegou a ver, era um filme de noventa segundos e conseguimos veiculação em TV aberta, TV fechada, cinema, todos os meios digitais. Chegamos a uma conta de vinte e dois milhões de brasileiros que viram esse filme Somando todas as plataformas e mídias. Em um cálculo conservador nosso, vinte e dois milhões de brasileiros viram o filme. Isso já é indicador de resultado. Conseguir passar no horário nobre da Rede Globo também é um indicador de resultado. Agora, esse filme tinha uma proposta que era discutir um preconceito entranhado em muita gente no Brasil sobre os índios que usam aparatos tecnológicos, usam bens e hábitos da sociedade branca. O fato de o indivíduo ver esse filme não significa que ele mudou a cabeça dele necessariamente. Então eu tenho sempre uma margem que eu não consigo aferir de resultado, que é a mudança do pensamento das pessoas. Eu cheguei em vinte e dois milhões de pessoas, consegui entrar na Rede Globo, tudo isso é indicador. A minha página no Facebook aumentou em 30% em um mês, eu consegui tantos doadores para o ISA. Tudo isso é objetivo concreto aferido. Mas tem uma fatia de mudança de pensamento. Vamos pegar esse exemplo. A pessoa viu a campanha e concluiu que não precisa ter esse preconceito. Só que, digamos que ele mudou a cabeça dele, mas não se tornou filiado ao ISA, não começou a assinar a minha *newsletter*. Então eu não tenho um indicador concreto de que essa pessoa entrou para minha base de apoiador. Mas ele mudou a cabeça dele, ele vai parar de falar para os amigos dele que índio que usa celular não é mais índio. Então o meu macro objetivo foi atingido. Ele mudou, ele não tem mais o preconceito. Mas como é que eu vou aferir isso? Eu tenho que conhecer essa pessoa. São vinte e dois milhões de brasileiros. Então, tem sempre uma margem de resultado que é intangível e isso não impede que eu tenha uma série de outros indicadores possíveis de mensurar, mas quando estamos falando de incidência política, de mudança de pensamento, existe uma margem. Temos que fazer o máximo para que o conteúdo seja efetivo, ele tem que ser veiculado no máximo de lugares possíveis e desejar que as pessoas façam sua reflexão.

Agora, o que essa reflexão vai ensejar na pessoa, muitas vezes eu perco aí o fio da meada. Até onde essa mudança gerar um convertido à causa ou apenas uma pessoa que vai parar de propagar preconceito. É uma questão para a gente isso. Talvez na próxima eleição ele vote em um candidato que esteja um pouco menos alinhado com uma pauta preconceituosa. Não dá pra aferir tudo. Tem muita coisa subjetiva também.

Mariana Moraes (Gife)

Atuação profissional: Gerente de Comunicação do Gife.

Breve currículo: Formada em comunicação social pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), cursou pós-graduação em jornalismo na Faculdade Cásper Libero e em comunicação digital na Universidade de Sydney (Austrália). Trabalhou na área de responsabilidade social da Repense Comunicação e em ONGs como Oxfam e Action Aid Austrália. É voluntária do Sou da Paz e TETO, professora de psicologia social e terceiro setor na Universidade de Santo Amaro (Unisa) e conselheira do Minha Sampa.

1. Na sua avaliação, como a comunicação tem contribuído para criar mensagens que engajem públicos para a prática da sustentabilidade nas organizações?

É importante primeiro dizer que engajamento é uma das curvas da comunicação. É muito difícil conseguir o engajamento de qualquer causa sem que as pessoas saibam que essa causa existe, sem que as pessoas recebam a explicação do porquê da causa ou sejam impactadas de alguma forma com a causa, com a organização. Então não existe engajamento, é muito difícil, eu não conheço nenhum caso, em que o engajamento aconteça sem o papel fundamental da comunicação envolvida no processo. E ela precisa estar envolvida desde o começo, desde o marco zero, desde o momento em se decide fazer alguma coisa ou que tenha uma organização com um determinado projeto. É a comunicação que provoca o projeto e a organização a pensarem com quem se quer falar, por que, como, quando, onde. É a comunicação que ajuda a fazer um diagnóstico do cenário antes de se colocar o carro na rua. E a comunicação, para ser engajadora, tem que ter, primeiro, muita clareza de qual é a causa sobre o que se quer dizer, muita simplicidade na mensagem. Não pode ser uma mensagem simplista, mas para se falar com as pessoas tem que haver uma mensagem simples, é necessário falar uma linguagem que qualquer pessoa entenda e, principalmente, tocar o coração. Para se tocar o coração das pessoas, normalmente existe uma combinação da mensagem bem clara, relevante, interessante e que, de algum jeito, toque o outro, porque é uma causa que o outro já se interessa, somado ao momento da sociedade, a uma oportunidade que se coloca alguma situação em que seja o momento perfeito para a coisa acontecer.

Então, por exemplo, quando nós tivemos as manifestações de 2013, não é que as pessoas acordaram e perceberam que subiu a tarifa dos transportes públicos e todos decidiram ir para a rua. Calhou o momento em que o movimento se sentia maduro para brigar pelo que queria com o momento em que as pessoas estavam cansadas e precisando gritar com um momento em que a tarifa ia subir, mas poderíamos pedir para não subir. Enfim, foi uma vontade da organização de colocar um ponto de vista somado a um momento ideal. Isso ajuda muito nessa curva de engajamento. Se não se dá à comunicação a oportunidade de entrar logo no começo do processo para pensar junto com o projeto, é muito mais difícil que o engajamento aconteça porque a comunicação ajuda a pensar o público também. Não se engaja uma pessoa que não tenha absolutamente nenhuma sinergia com o que se quer, principalmente no curto prazo. Se não há clareza de com quem se quer falar, não se fala com ninguém. Por exemplo, na

Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, quando eles fizeram a campanha para mudar o marco regulatório das organizações, o marco civil da primeira infância, que agora é lei, eles sabiam quem era o público com quem eles precisavam falar. Então eles sabiam que, primeiro, tinham que falar com o formador de opinião, depois eles precisavam falar com os legisladores e, por fim, precisavam dar uma mensagem geral para a sociedade. Aí eles colocaram um vídeo do começo da vida para que mais gente conhecesse a causa. Mas o começo da vida é o estopim, é um passo depois de cinco anos de campanha falando com muitas pessoas que precisavam ouvir essa mensagem.

Então, engajamento tem muito a ver com a construção de mensagem ao longo do tempo, dar tempo ao tempo para que as coisas aconteçam. As pessoas querem muito que as coisas sejam para amanhã, mas mudança de cultura, mudança de comportamento, mudança de valores, todas essas mudanças que uma grande causa mexe, elas levam muito tempo. As pessoas agora estão começando a falar de resíduos sólidos. Quanto tempo isso existe, quanto tempo isso está sendo gritado, quanto tempo muitos ambientalistas estão falando sobre o lixo e tantas outras questões? Quanto tempo as pessoas estão falando sobre a importância de um espaço público em São Paulo para que a ONG Minha Sampa conseguisse abrir a avenida Paulista? É a ONG querendo abrir a avenida Paulista com um momento em que a sociedade precisa de um espaço que público, então é a construção de mais um espaço para as pessoas se divertirem no domingo. Em relação a essa questão do momento, posso complementar com uma fala do Marcelo Furtado, que era do Instituto Arapyau, quando afirma que a causa comunica bem quando está sintonizada com o desejo, o espírito e o rumo do tempo que está no ar. Assim é possível casar o desejo da organização com o rumo do tempo que está no ar. Isso faz muito sentido. Tem um case que assistimos no ComNet, que é Congresso de Comunicação de Causas para o Terceiro setor que me marcou muito. Uma organização dos Estados Unidos estava lutando pelo casamento gay e eles passaram anos batendo na tecla da importância do casamento gay e repetiam sempre o mesmo discurso, mas esse discurso não ressoava. Havia um certo público que acreditava, mas os outros eram muito reativos. Eles conseguiram reverter a situação e aprovar o casamento gay nos Estados Unidos quando entenderam que a causa deles não era o casamento gay, a causa era o direito de amar. A partir do momento que eles começaram a trabalhar o direito de amar com as pessoas, foi o momento em que o casamento gay foi aprovado porque aí você entende que a comunicação vai para a frente quando ela realmente toca o coração das pessoas. Por isso é necessário procurar uma causa que dialogue com o que as pessoas acreditam e, nesse caso, foi muito bem amarrado. Outro caso muito bom que nós estamos querendo trazer para o Brasil para o Congresso do Gife no ano que vem é sobre o Aaron Belkin, que fez uma campanha nos Estados Unidos chamada *Don't Ask Don't Tell* para a ONG Palm Center. Ele percebeu que, nos Estados Unidos, queriam proibir gays no serviço militar a ONG achava isso um absurdo. Então ele passou muitos anos comprovando de diversas formas como os gays no serviço militar não prejudicavam o serviço militar, muito pelo contrário. Os pilares em que ele se apoiou muito, para a sua comunicação ter mais impacto, para a causa ter mais impacto, foram de *public education*, educar o público no sentido de explicar para

as pessoas o que você está falando, advocacy, levantamento de muitos dados e a própria comunicação. É esse conjunto que faz com que haja sucesso em uma mudança de cultura e no engajamento.

Em relação ao Gife, a comunicação tem nos ajudado, primeiro, a disseminar as nossas causas para mais gente e, segundo, o que eu destaco muito e continuarei destacando, é sobre a importância de começarmos a traduzir essa linguagem de nicho, que é a linguagem do terceiro setor, a linguagem do investimento social, para a sociedade civil. O que é que nós estamos falando quando abordamos recursos privados para o bem público? Estamos falando de grandes famílias, de grandes fortunas que pegam o dinheiro delas e querem desenvolver uma sociedade. Quais são as implicações disso? Quais são as problematizações disso? É muito importante traduzir sempre o que a organização está fazendo. Para mim, uma forma da comunicação engajar é quando ela consegue realmente traduzir uma mensagem de uma forma que toque o outro.

2. Você consegue delimitar os potenciais e os limites da comunicação para ampliar a consciência das pessoas sobre os atuais problemas sociais e ambientais?

Acredito que, no fundo, o acesso é um potencial e o excesso é um limite. Estamos vivendo um novo paradigma da comunicação. Hoje em dia existe uma hiperconectividade, todas as barreiras de se comunicar caíram, as estruturas de poder estão mudando muito. Então todos têm acesso, são muitos emissores e muitos receptores. Antigamente existiam poucos emissores para muitos receptores, era como se fosse uma igreja e, hoje em dia, é como se fosse uma feira, são muitos emissores para muitos receptores e esse novo cenário implica diretamente na forma como as pessoas se comunicam, porque ter acesso é poder ter abertura para se comunicar. Mas, com o excesso, existe o risco de se perder em um oceano de informações que temos hoje em dia. Eu acredito que existem dois problemas decorrentes desse oceano de informações. Por um lado, os negacionistas, os pessimistas, aqueles que negavam a mudança climática, por exemplo, que negavam a desigualdade, que negavam todos os temas que são relevantes para a sociedade civil, eles tinham um certo espaço para se comunicarem, um certo limite naquilo que ele comunicava e um pouco de barreira para estar na mídia, para falar o que ele pensa. Isso porque, querendo ou não, os grandes veículos eram imparciais e seguravam um pouco esse tipo de reação. Hoje em dia, como nós não temos mais as barreiras de entrada e todo mundo pode se comunicar, essas pessoas que antes tinham um pouco de limite, agora eles têm o mesmo peso e a mesma influência que um The New York Times. Essa pessoa pode acabar influenciando a eleição do Donald Trump e pode acabar influenciando pessoas a negarem a mudança climática. Então, excesso de informação é um limite da comunicação. O outro é o *fake news*, isso é muito claro, hoje em dia as pessoas criam a verdade que elas quiserem, e estamos vivemos a pós-verdade. Como as notícias são criadas o tempo inteiro do jeito que as pessoas querem, sem investigar, sem muita apuração, fica muito mais difícil para as organizações conseguirem se colocar, porque é tanta informação e são tantas mentiras brigando com as verdadeiras, que as organizações acabam se perdendo porque não têm tanta estrutura para se colocar.

Tem dois potenciais muito grandes do terceiro setor. Um deles é que o terceiro setor sempre foi e é peça-chave como uma organização de denúncia. Então, o Greenpeace é quem vai dizer que 60% da Amazônia é desmatada por gado, que os supermercados estão vendendo carnes sem rastrear a origem, e indicar para Pão de Açúcar, Walmart, Carrefour que é responsabilidade deles criar critérios para que a compra de carne que não seja oriunda de desmatamento da Amazônia e questionar o que eles vão fazer em relação a isso. Esse é só um exemplo, e eu realmente acho que as organizações têm como potencial ser um elemento de denúncia, de controle social, uma organização que fica o tempo inteiro investigando, determinando e pressionando para que as coisas sejam denunciadas. Isso é muito importante, é um papel que o terceiro setor tem de mais precioso e que, somado a isso, principalmente com essa crise da mídia, com a forma como os grandes veículos estão vivendo hoje, sempre com muita dificuldade de averiguar, apurar, buscar dados, eu acredito que um potencial do terceiro setor é aproveitar para comunicar seus dados. Porque o terceiro setor é que tem os dados, tem o olhar na ponta, que conseguiu apurar exatamente como está uma região. Se for perguntar para o Instituto Alana, eles sabem exatamente dizer como está a região do Pantanal Paulista. Se falar com o projeto Arrastão, eles sabem como está o Campo Limpo. Eles têm como apurar os problemas e as soluções para a região em que estão atuando. Se quiser conversar sobre saúde da criança, a Vera Cordeiro vai falar que sabe exatamente o grande problema das crianças que vão para o hospital. Ela diz que as crianças moram em casas úmidas, insalubres, as famílias não sabem lidar com uma criança recém curada e as crianças acabam voltando para o hospital ainda mais doentes.

Então não tem ninguém que entenda mais daquele assunto do que a própria organização e isso é uma super oportunidade, um super potencial de comunicação mesmo, de ser a organização que se coloca e que tem os dados e as informações que nenhum outro veículo de comunicação teriam. São os dados que as organizações do terceiro setor têm. Todas as pesquisas que o Instituto Ayrton Senna, por exemplo, faz sobre comunicação e educação são muito importantes para que se consiga ter assuntos mais em profundidade. Se essas organizações aproveitarem esse potencial de serem provedores de dados, o terceiro setor vai começar a ser muito mais reconhecido. Então, mais um exemplo. Nós fizemos um evento no Gife em que chamamos o jornal Nexo, a revista Época e os associados das áreas de comunicação. Colocamos eles para conversar, para entender por que o terceiro setor não sai na mídia e a Paula Miraglia, do jornal Nexo, falou várias vezes que precisa muito de nós, dos dados do terceiro setor, que acredita realmente que o terceiro setor tem muito potencial, muita pesquisa, muito dado que nenhum outro setor tem com tanta precisão, que eles não entendem dos assuntos que nós entendemos então pediu, por favor, para sentarmos com ela, traduzirmos, ajudarmos a fazer matérias mais completas, notícias mais apuradas, a fazer uma comunicação mais poderosa para a sociedade. Então, usar o terceiro setor para dar suporte para a mídia é um potencial muito importante.

Outro potencial da comunicação, ou limite, depende do jeito que se observa, é a ideia do tempo. Para ampliar a consciência das pessoas sobre problemas, é necessário tempo, precisa haver paciência, muita perseverança para que se entre em uma curva, em um processo, em uma linha em que se consiga aos poucos transformar as pessoas. Mudar a cultura já é muito difícil quando é um tema muito óbvio, imagina quando é um assunto que as pessoas às vezes precisam conhecer para depois mudar. Ser mais transparente, entender a importância. Até quando o tema é óbvio, por exemplo de não fazer propaganda na televisão para crianças, como é o caso do Instituto Alana, eles precisaram de uma curva de compreensão das pessoas sobre os riscos de propagandas para crianças, eles precisaram de muita persistência na mensagem para que eles conseguissem essa curva. Eu realmente acho que um limite da comunicação é a pressa e um potencial é o *timing*, é entender que se vai ficar anos naquela mensagem, mas que, depois, pode-se conseguir uma mudança muito grande.

3. Quais são os benefícios que a integração entre comunicação e sustentabilidade podem gerar para a sociedade?

Fazendo um resumo de tudo em relação a comunicação para a sustentabilidade, acredito que comunicar para o terceiro setor, comunicar a sustentabilidade, comunicar causas é algo sobre o que é preciso ter muita clareza da causa, precisa ter muita paciência porque requer muito tempo, então não atravesse, não corra, precisa não perder o *timing*. Então, identificar o que a sociedade está pedindo e se adequa e precisa avaliar depois. Eu diria que comunicação é uma peça-chave para qualquer organização porque a comunicação é a forma como nos colocamos no mundo. Sem comunicação não há disseminação, então assim estabelecemos diálogos, criamos vínculos, avisamos, denunciamos, nos colocamos, fiscalizamos. A organização que não se comunica está, por si só, errando, perdendo uma oportunidade. Comunicação é um requisito fundamental para a transformação, quem não se comunica não está dialogando com ninguém e a mudança de valor requer comunicação.

Por fim eu acredito que é importante falar que os tempos são outros, nós estamos vivendo a hiperconectividade, a falta de tempo, a comunicação mudou de paradigma completamente. Qualquer pessoa é produtora de conteúdo, são muitos emissores para muitos receptores, comunicar ganhou uma relevância muito grande porque, como é que se faz para se destacar em um oceano de informações? Então é necessário nos adequarmos à comunicação que existe hoje e nunca esquecermos de tocar o coração das pessoas, porque, no fundo, quando estamos falando de causa, estamos falando: Ei, você aí!

Existe um elemento que eu considero importante e eu gostaria que você também achasse importante, que você também se desse conta. Tem uma questão de, a partir da comunicação, principalmente no terceiro setor, ajudar as pessoas a sonharem também com um mundo melhor. Então, quando estamos querendo comunicar uma causa, querendo comunicar ações do terceiro setor, estamos falando que queremos nos comunicar com o outro para que ele

entenda que o tema é importante e esse outro também pode ser parte dessa solução se ele tiver consciência de que esse problema existe. E, para que ele tenha consciência, é preciso contar que esse problema existe. Então no fundo é isso, é alguém dizendo que percebeu que existe uma questão que não está sendo atendida, que quer comunicar, quer tocar o outro para que ele entenda que essa questão, que ele existe incorpore para dentro do coração e também se sinta capaz de ajudar nessa transformação.

Falando agora sobre como são planejadas as ações de comunicação no terceiro setor, eu posso contar como elas são planejadas no Gife. Em todas as ações, a comunicação tem que ser acionada desde o marco zero, sempre, então quem está pensando em fazer alguma ação já nos avisa porque é a comunicação que vai provocar com quem se quer falar, porque se quer falar, quando se quer falar, como se quer falar, qual é a mensagem que se quer tirar daquilo, qual é a real causa por trás, que é sempre o que causa ruído quando não está muito claro o que se quer comunicar. Então nós sempre envolvemos redes sociais, assessoria de imprensa, matérias no próprio site do Gife, o nosso boletim e, depois, a gente continua replicando tudo nos nossos veículos. Nós sempre repetimos que existe uma estratégia que eu vi uma vez naquele ComNet chamada 4060 que é, quando se está pensando na comunicação de um projeto, de um produto, de qualquer ação, o quanto que se tem que pensar que foi gasto em relação à comunicação. É necessário 40% de esforço para fazer o material e 60% para divulgar. Isso faz sabermos que temos que precisamos sempre continuar “picando em bifeinhos” o nosso grande produto. Então, por exemplo, uma ação de comunicação que fizemos no Gife. Precisávamos divulgar uma publicação de investidores sociais independentes. Quando descobrimos que teríamos essa publicação, fomos acionados e fomos fazendo *teasers* levantando alguns dados e soltando esses dados para a população até o dia em que a publicação ia ser lançada. Assim já tínhamos amarrado todos os envolvidos e, ao mesmo tempo, a publicação saiu no site, saiu no boletim do Gife, a assessoria de imprensa foi acionada e disparou o release para todos os veículos e colocamos nas nossas redes sociais. Passado esse primeiro momento de euforia, transformamos a publicação em infográfico, transformamos a publicação em vídeo, em posts no Facebook, em posts no Twitter, recortamos em artigos para o site, recortamos em notícias para a nossa *newsletter*. Enfim, ficamos trabalhando a publicação quase até o final do ano, então eu acho que, se se faz uma ação de comunicação bem planejada antes, é possível recortá-la sem deixá-la cansativa por vários ângulos diferentes, em um período mais longo de tempo. Isso é muito importante. Então essa questão do marco zero é importante e sempre entender com quem se quer falar, como se quer falar, porque se quer falar, qual é a causa por trás e qual é a mensagem que será utilizada de forma fixa e repetitiva ao longo do projeto.

4. Quais recursos são necessários e como devem ser planejadas as ações de comunicação no Terceiro setor?

Em relação aos recursos, tenho um frame de uma área de comunicação que seria um sonho que eu montei para ver se um dia nós temos aqui no Gife. Claro que teriam mudanças, a equipe poderia até ser maior, mas é uma estrutura do que seria o básico de uma estrutura de comunicação que considero que seria boa de se trabalhar. Sobre as áreas de comunicação dos institutos e fundações

associados ao Gife, no Censo Gife, que é a nossa pesquisa produzida a cada dois anos, existem algumas poucas perguntas relacionadas à comunicação. Posso te adiantar alguns resultados. Foram 100 respondentes, o que equivale a mais de 90% dos associados. A pesquisa revelou que 50% dos respondentes têm equipe interna destinada à comunicação, 33% possuem equipe de comunicação terceirizada contratada diretamente pelo associado. Parece que uma se sobrepõe a outra isso, e isso é meio curioso. 45% dividem estrutura de comunicação com a empresa mantenedora e isso é um grande conflito porque a estrutura de comunicação da mantenedora, dos empresariais, por exemplo, normalmente é incrível, mas a comunicação do instituto, da fundação, fica à mercê de um tempo livre da equipe que está envolvida com as ações deles, e é difícil fazer com que elas se envolvam. Tem uma observação no censo que diz que, neste último caso, ressalta-se o quanto o compartilhamento da estrutura de comunicação com a mantenedora pode prejudicar a comunicação da atuação social da organização dada a dificuldade de encontrar comunicadores que compreendam o setor e possam evidenciar práticas sem cair nas leituras mais restritas como as de cunho assistencialista, por exemplo. Não há ninguém que esteja superpreparado para dialogar sobre os conflitos do setor. Fica aquela coisa do profissional do marketing querendo falar sobre os projetos sociais com aquele olhar de que estão fazendo assistencialismo mesmo. A pesquisa também revelou que 5% dos respondentes não possuem nenhuma estrutura de comunicação e 3% afirmam que nem fazem nenhum tipo de comunicação.

Entre os canais mais utilizados pelos respondentes, sites, blogs, redes sociais ou outros espaços virtuais abertos são os mais recorrentes (86%), seguidos de boletim online ou newsletter (64%), em geral voltados a públicos específicos ou pré-selecionados. E-mail marketing foi indicado por 59% dos respondentes. Vou fazer uma observação aqui sobre a newsletter, que considerávamos uma ferramenta velha, só que temos uma pesquisa internacional sobre tendências de comunicação, sobre redes sociais e comunicação no terceiro setor nos Estados Unidos, e percebemos que a newsletter teve uma curva de queda, mas voltou a funcionar porque as pessoas estão com muita informação, muito *overwell*, muito cansadas e procurando alguém que lhes forneça curadoria. E a newsletter é assim. As pessoas confiam no Gife e sabem que as matérias que vamos mandar são boas, então apostamos na *newsletter*. Chama a atenção que 45% dos respondentes também fazem ações de comunicação utilizando meios de comunicação de massa, como TV, rádio, jornal e revista. O último dado talvez explique porque quando perguntado sobre o público que procuram atingir com suas ações, 74% dos respondentes têm como seus públicos-alvo a sociedade em geral.

Eu acredito muito que comunicar para a sociedade em geral não funciona, não existe, não existe mais comunicação de massa, ela não é mais muito eficaz, de forma nenhuma, principalmente porque as pessoas estão se comunicando de forma muito mais fragmentada. Quando se decide comunicar para a sociedade em geral, não se está comunicando para ninguém. As pessoas hoje em dia podem ter acesso só ao que querem ver, esse é um dos grandes problemas das redes sociais. Então se achar que vai comunicar para um público enorme com a mesma mensagem é difícil, não sei se funciona nesse caso das ONGs.

Ainda sobre recursos, este é um tema recorrente, ele consta muito nos encontros que fazemos no Gife. Certa vez fomos discutir a estrutura do site do Gife e as equipes de comunicação dos associados vieram porque queriam falar sobre o quanto eles não têm recursos, não tem equipe, e o quanto que isso é prejudicial para eles. Então esse é um tema que é recorrente, eles se sentem sempre carentes de conversar. Então existe um pacote mínimo de recursos, cada vez que se se comunicar, é necessário ter dinheiro e equipe, que são os básicos, mas é preciso ter uma estrutura de comunicação.

5. Você pode descrever como é possível avaliar a comunicação no Terceiro setor em ações de sustentabilidade e quais são os principais desafios para isso?

Os desafios são muitos porque quando estamos falando sobre temas complexos, como uma mudança de cultura, sobre organizações se tornarem mais transparentes, no caso do Painel de Transparência do Gife, estamos falando sobre os pais terem uma licença paternidade mais longa no caso da Fundação Maria Cecília, estamos falando sobre as crianças não poderem mais assistir propaganda de produtos na televisão, estamos falando sobre abrir a avenida Paulista, estamos falando sobre projetos que são muito intangíveis e complexos. Estamos falando sobre crianças que estão aprendendo mais em uma escola, no caso da Fundação Itaú Social. São sempre projetos que requerem um longo prazo, requerem um olhar muito mais sensível, muito mais qualitativo do que quantitativo no sentido de que, se a intenção é que as crianças saiam da escola sabendo ler e escrever, às vezes a criança não sabe ler e escrever exatamente, mas ela aprendeu muito, ela impactou a família inteira, a comunidade inteira está se esforçando. Então não se pode falar que o projeto não deu certo, é muito delicado. Então é muito importante que quando se vai avaliar a comunicação, como se está falando de um intangível, o peso da relatividade que se vai colocar para os números tem que ter um olhar muito mais crítico, muito mais leve. É possível escolher os indicadores, mas eles nunca serão uma resposta precisa. Você pode usar as técnicas de publicidade, usar as técnicas de assessoria de imprensa, mas, mesmo assim, eu não acredito tanto nelas porque os indicadores podem acabar atrapalhando em vez de ajudar, trazer números que mostrem que a sua comunicação não funcionou, mas no fundo ela funcionou sim, funcionou de outra forma.

Então eu volto de novo em 2013 nas manifestações, aquele foi um estopim de um processo. Se forem avaliadas algumas ações do movimento tempos atrás talvez eles não tivessem tido um bom resultado, mas no fundo eles já estavam jogando uma semente que depois iria germinar dez anos depois. Então se formos muito com uma lógica de produto, como é feito com as empresas, não se avalia com muita precisão, acaba se perdendo a complexidade que é avaliar o terceiro setor.

Nós temos uma matéria do Gife abordando o quanto que a comunicação é parte intrínseca no processo de avaliação de projetos, só que não é avaliando a comunicação, é avaliando o projeto em si, porque, quando se está fazendo um projeto, primeiro é necessário nos perguntarmos sobre avaliar para quem. Se perguntamos depois para que é preciso avaliar, vamos saber que tipo de

produto que se quer tirar dali. Então, por exemplo, se é fundamental que se esteja pensando no seu público e a pergunta for avaliar para que, e a resposta for que é preciso avisar os financiadores sobre o seu projeto, então é melhor que se faça um relatório. Agora, se ser avaliado o seu projeto, porque você quer que a sociedade civil utilize esse projeto, é mais fácil você fazer um vídeo ou um infográfico para ensinar a população. Então, é necessário ter muita clareza para o que se quer avaliar e para o que se quer comunicar.

Em relação à avaliação e aos recursos, aqui no Gife o que fazemos é que temos algumas metas para apresentar ao Conselho, mas elas não são perfeitas. Elas são relacionadas a compartilhamentos no Facebook, número de seguidores, número de pessoas que se cadastram para receber a *newsletter* do Gife, número de matérias que são publicadas, então consideramos importante acompanhar a assessoria de imprensa, a mídia é muito importante. Então, é relacionado às redes sociais, ao número de visualizações do site e à imprensa. São esses três macro indicadores com pequenos indicadores dentro de cada um desses. Então eu acredito que isso seja referência, já fizemos algumas conversas com os associados e eles também não tem certeza, não têm essa resposta. Eles têm muita dificuldade de saber o que medir, têm muita dificuldade em relação à comunicação. Um dia eu falei em um evento de finanças sociais em uma mesa com nomes muito bons, como o presidente da agência de publicidade Lew' Lara\TBWA, que estava na mesa, e ele falou que não tem resposta para essa pergunta, disse que eles continuam andando um pouco às cegas.

Então as organizações da sociedade civil não têm muita clareza ainda de como medir, assim como as empresas também não têm, porque o tempo é outro e a comunicação é muito dinâmica, muito rápida, e as ações vão tendo impacto ao longo do tempo. Mas não pode desistir de avaliar, acredito que isso é o mais importante, sempre se preocupar em avaliar independente se está certo ou está errado, você vai acertando no caminho. A avaliação, mais do que servir para saber se deu certo ou não deu certo, ela serve para ter um retorno sobre a iniciativa do que se está fazendo. Ela é mais para alinhar a carruagem e continuar seguindo do que para ver o sucesso que fez. Os retornos de congressos para nós são muito fundamentais, nós avaliamos todos os encontros com feitas com os associados. Todos os congressos e os retornos são sempre fundamentais para podermos redirecionar caminhos. O importante da avaliação não é saber se houve sucesso ou não, mas sim aproveitar a avaliação para repensar os projetos e a organização.

Mauricio Bianco (Conservação Internacional)

Atuação profissional: Diretor de Desenvolvimento e Comunicação na Conservação Internacional Brasil

Breve currículo: Trabalhou mais de 12 anos na TIM como gerente de Comunicação Corporativa, onde construiu a carreira na área de comunicação por meio das estratégias desenvolvidas em dez estados da federação. Tem habilidades de comunicação integrada no terceiro setor, do ponto de vista estratégico e operacional, bem como em *fundraising*. Durante dois anos e meio trabalhou no ChildFund Brasil como responsável pela área de comunicação e mobilização de recursos no país, atingindo resultados expressivos, como o aumento de visibilidade e da receita da organização por meio de doadores nacionais. Atualmente é Diretor de Desenvolvimento e Comunicação na Conservação Internacional.

1. Na sua avaliação, como a comunicação tem contribuído para criar mensagens que engajem públicos para a prática da sustentabilidade nas organizações?

Eu vejo a comunicação como um meio, eu não estou olhando a comunicação como um fim. Nesse caso aqui ela é bem meio mesmo e, com relação a isso, sabe-se que, por mais que a atuação do Terceiro setor seja na área social, ambiental, de desenvolvimento, direitos humanos, em todas as áreas em que tenham sido trabalhadas há muito tempo, não só no Brasil, mas globalmente, a comunicação, na maioria das vezes, nunca foi um objeto a ser considerado estratégico até, digamos assim, 20, talvez 25 anos. Então era 'vamos fazer o que a gente precisa fazer e não precisa contar para ninguém'. E na perspectiva que só o fazer já seria suficiente para entregar o que a missão e que a organização se propunha. Na medida em que você tem novos meios de comunicar com as pessoas e as pessoas têm acesso às informações com muito mais frequência e em um patamar muito maior, é importante você começar a dar uma mensagem clara não só no que você se propõe em termos de projetos e programas que você vai desenvolvendo, mas principalmente no que você se propõe a fazer institucionalmente, como que é a sua participação e a sua missão dentro da sociedade. E aí eu vejo a comunicação como um meio extremamente importante para dar vazão a essa necessidade que, para algumas organizações, ela é muito maior porque entendeu que é essa missão faz a gente chegar no público mais amplo, e algumas que estão já começando a entender isso de forma mais recente. Posso dizer que a Conservação Internacional, onde eu trabalho hoje, acordou entre aspas para essa questão recentemente, talvez em menos de dez anos para cá. Ela tinha garantido fundos por determinadas fontes então teoricamente não precisava envolver muita gente e contar o que ela estava fazendo para captar mais recurso ou mesmo para envolver uma audiência maior, os *stakeholders* de forma geral. Então não nenhuma necessidade de comunicação e, se fazia, fazia de forma muito tímida. Na medida em que você sabe que, para ter uma transformação efetiva, você precisa efetivamente envolver uma quantidade maior de audiência, e aí vamos ser bem sinceros, de um público que normalmente não está diretamente relacionado com você, não é seu público que vai ter interesse direto contigo, mas que você precisa se comunicar, que é que chamamos de convertidos, se eu preciso ir para um público mais amplo, então a comunicação passa a ser

importante. E aí quando eu falo de comunicação eu não falo só da necessidade dela, mas a forma como você faz ela, os meios que você utiliza para fazer. Tudo isso passa a ser extremamente importante para você dar o seu recado para um público que normalmente não te conhecia. Eu acredito piamente no que é necessário e isso não só é verdade porque eu acredito, mas se percebe claramente que o papel da comunicação na estratégia organizacional dessas organizações do Terceiro setor é cada vez mais estratégico. Ela não está só na comunicação para fazer o folder, fazer o site e o vídeo. Ela está hoje em um papel mais estratégico para posicionar a organização, por meio da sua mensagem, para uma reputação e o que se refere se *branding*. Imagina, *branding* era uma coisa que nem se falava em organizações do Terceiro setor alguns anos atrás. Então esse tipo de coisa eu acho que está de fato evoluindo muito.

2. Você consegue delimitar os potenciais e os limites da comunicação para ampliar a consciência das pessoas sobre os atuais problemas sociais e ambientais?

Eu parto do princípio de que se você não der conta de mostrar que esses problemas e essas situações existem, teoricamente você vai ter um grupo muito pequeno de ajuda. E se você está buscando envolver um público mais amplo para poder gerar uma discussão maior, sem a comunicação você vai estar extremamente limitado no que se refere ao poder de transformação que você tende a fazer, seja na área social, seja na área ambiental. Então existe a limitação sim, ela é muito mais ligada a recursos humanos e financeiros, mas não existe uma limitação em termos do que pode ser feito em comunicação. Existem hoje iniciativas de comunicação espalhadas no Terceiro setor em vários países que são de uma criatividade e de um alcance tamanho que isso, para mim, é o potencial da comunicação. Ele é enorme e acaba não tendo limites de fato, porque você de fato consegue ter um impacto muito grande. Agora, o que se vê hoje, e não é uma verdade só para a sustentabilidade das organizações, é que cada vez mais estamos falando em nichos. Nós antes podíamos usar, por mais ruim que pareça essa expressão, uma bala de canhão e acabava atingindo muitas pessoas. Hoje não adianta mais. Se você não trabalhar com nichos e com mensagens para o nicho, na forma para o nicho, você pode estar usando uma bala de canhão à toa, que vai voltar vai voltar para você. Então isso torna ainda mais complexo esse caminho que a comunicação percorre no Terceiro setor. Porque, se uma forma estamos falando que a comunicação é relativamente nova no Terceiro setor, e que no geral ela tem certa inovação, quando você começa a trabalhar a comunicação no Terceiro setor, já começa a se deparar com uma ferramenta que não é uma única mensagem para todos, como já foi no passado no primeiro e no segundo setor. Ou seja, você precisa trabalhar de forma focada no público-alvo, então se torna uma coisa ainda mais complexa. E tudo o que está tarelado a isso, o sistema de pesquisa do seu público-alvo que você precisa, que tipo de informação e por que meio que vai público, aí fica bem mais complexo mesmo para um conjunto de organização que têm limitação de recursos e pessoas para fazer, isso então é um desafio muito maior. Hoje estamos falando de *microtarget* hoje, ir no *target* bem específico para você dar o recado para a pessoa certa. Isso para o Terceiro setor é extremamente importante, porque ninguém mais que o Terceiro setor olha para o ROI, o retorno sobre investimentos da comunicação, do que o

próprio Terceiro setor, porque os recursos são limitados, normalmente de origem de doadores, sejam eles de empresas privadas, do governo, ou de organizações multilaterais, mas, enfim, é um dinheiro que é muito mais vigiado, e tem que ser mesmo, então é necessário que a atuação seja muito mais certa e muitas vezes não vai ter perdão de você não fazer um negócio bem feito. Isso pode custar uma grande ferida na organização se você investir em recursos que não vão ter um resultado tão significativo.

3. Quais são os benefícios que a integração entre comunicação e sustentabilidade podem gerar para a sociedade?

Para mim o mais importante, a primeira coisa, é ter conhecimento e transparência. Ou seja, você ter a comunicação em um espírito de tornar público o que você faz, na medida em que isso traz transparência e conhecimento para as pessoas. Só por isso entendo que já é benefício extremamente bem pago. Ou seja, fazer uma comunicação para mostrar o que você faz, que é normalmente de impacto coletivo, então você precisa de fato olhar para isso. Depois tem a questão que, ao fazer uma comunicação devida, você está gerando um *awareness* para a sua organização, para a sua causa, para o seu projeto e, conseqüentemente, está alavancando possibilidades de novos recursos para gerar uma transformação ainda maior. Então tem esse lado de comunicação para a captação de recursos, que é extremamente importante. É pouco provável que você consiga ter investimento na sua causa, na sua organização, se você não for conhecido ou for pouquíssimo conhecido, então é a sustentabilidade financeira da própria organização. Ainda tem esse outro ponto. Então eu considero que são benefícios extremamente importantes para se investir em comunicação ligada à sustentabilidade. E eu vejo a comunicação cada vez mais estratégica para o desenvolvimento da sustentabilidade. Se você fizer com profissionais da comunicação, e der para esses profissionais recursos e equipamentos para fazerem alguma coisa bem-feita, e tem um retorno com isso. O que é interessante olhar, e eu vivencio isso de forma cotidiana, é que parece que de medicina e comunicação todo mundo entende um pouco. Sempre tem um remédio que alguém quer receitar, assim como sempre tem alguma sugestão que alguém acha que isso é importante em termos de comunicação. E não estou dizendo que não deva ser feito. Gosto muito de decisões colegiadas, mas existe um técnico, uma pessoa que estudou e, teoricamente, tem condições de dar opiniões estratégicas sobre isso. E muitas vezes não é assim que funciona. Então, colocar na comunicação pessoas que foram capacitadas para isso, e dar oportunidade, entenda-se recursos para ela desenvolver a estratégia, me parece importante para você avaliar se essa comunicação foi bem-feita ou não. Porque, se não for assim, você mata a comunicação antes. Alguém que não tenha o perfil não vai conseguir fazer o trabalho para você. Basta a gente convencer os outros que eles têm que olhar por esse lado também.

4. Quais recursos são necessários e como devem ser planejadas as ações de comunicação no Terceiro setor?

O primeiro ponto é o recurso humano. Pode até parecer clichê, mas se você não tiver um profissional minimamente capacitado da área para fazer esse tipo de ação, você não pode esperar um resultado positivo. Se for positivo, vai ser uma

consequência ótima, mas vai ser coincidência. Se você de fato entende que a comunicação tende a aportar, invista em mão de obra capacitada. Tem um monte de gente saindo da faculdade hoje, e existe um mercado no Terceiro setor, então que o Terceiro setor também olhe para investimentos em comunicação primeiramente contratando pessoas da área. Isso seria a principal. Segundo, que é mais complicado, mas que devemos brigar por isso, é ter orçamentos, entenda-se dinheiro, investimento, para poder fazer uma boa ação. Porque também não adianta colocar um profissional da comunicação para fazer o trabalho e, se você não tiver dinheiro, ele vai conseguir fazer muito pouco e aí, logicamente, os resultados vão ser igualmente pequenos. Então eu tenho um mantra que é bem básico, eu acredito muito nele e diz que *'what you pay is what you get'*. Então, o que você paga é o que você tem. Se você não paga, você não tem. Se tiver, é uma coisa muito marginal. Isso é verdade não só na comunicação, mas em qualquer outra coisa. Isso me remete a outra questão. No terceiro setor é comum que se façam muitas parcerias. E quando eu falo parcerias, eu falo de troca de conhecimentos que não envolvem recursos financeiros. Isso é muito importante acontecer, deve acontecer, sou muito partidário a essa estratégia, mas existem coisas que a gente sabe são limitantes também. Se você tem uma agência de publicidade que vai te ajudar, em forma de parceria para alguma estratégia, é bem provável que, no começo ela dê um gás bacana, no meio prazo você continue tendo um parceiro, mas eu vou ser bem sincero. Se ela tiver que optar em escolher você, ou atender alguém que está remunerando, ela vai escolher a remuneração. E está certo. Ela tem de pagar custos, pessoas, equipamento, infraestrutura e tudo mais. Então, se você tem uma parceria que te ofereça voluntariamente esses serviços, saiba que esses serviços vão ser condizentes com o que você está pagando, que é nada. Eu não estou generalizando, mas na média é isso basicamente o que acontece. Isso está totalmente ligado à necessidade de profissionalização do setor. Eu acredito de verdade que as parcerias podem acontecer. Acredito mesmo. Agora, vou ser bem sincero. Na medida em que uma empresa abre mão de ganhar dinheiro com o serviço que ela está oferecendo, ela está vendendo a galinha dos ovos de ouro. Então você tem que estar bem certo que alguém está pagando o tempo dessa pessoa. Então, se você puder remunerar pelo serviço, você também está valorizando o profissional de comunicação que está do outro lado. Então eu acho isso importante que isso, na medida do possível, aconteça. Com isso eu quero dizer que, quando você prevê orçamentos para projetos, para grandes iniciativas, ou mesmo para uma organização, você tem que prever orçamento para remunerar a comunicação também. Porque ela é igualmente importante como outros meios. Então em termos de recursos necessários é pessoal capacitado e recursos financeiros, e aí estou incluindo equipamentos, *software*, computadores, filmadoras, vai depender da sua estratégia de comunicação.

5. Você pode descrever como é possível avaliar a comunicação no Terceiro setor em ações de sustentabilidade e quais são os principais desafios para isso?

Primeiro que acho que a comunicação e o Terceiro setor, quando se fala em como avaliar, não difere em nada de qualquer outro tipo de avaliação que se faz em uma empresa, ou que se faz no governo. Ou seja, se você está fazendo um trabalho de assessoria de imprensa, vai medir com análise de mídia. Se você

está fazendo publicidade, vai fazer retorno sobre investimento mesmo, o que está vindo para você em função do que você investiu. Não pode abrir mão pelo fato de ser uma organização do Terceiro setor. Não pode abrir mão de usar as ferramentas de avaliação que estão disponíveis hoje no governo e na empresa privada. Esse é o primeiro ponto. E em termos de desafios, eu acho que são muitos, porque buscar grandes resultados com, normalmente, poucos recursos, é sempre um grande desafio. Pode ser muito bom, porque te exige buscar caminhos alternativos. Então, o advento da comunicação *online* é muito propício para quem está trabalhando no Terceiro setor. Então você faz Facebook Ads, Google Ads, qualquer coisa do tipo, você está pagando o que tem de retorno. Se a pessoa acessa, você paga, se a pessoa não acessa você não paga. Isso é muito mais, entre aspas, justo, do que uma mídia tradicional, como jornal ou televisão. Isso é um potencial muito grande de como usar as novas mídias para fortalecer a comunicação do Terceiro setor. Parece-me mais interessante. E também procurar novas mídias para usar no Terceiro setor, e isso é um desafio muito maior. Vou te dar um exemplo. Se eu não me engano foi a organização Save the Children, que é uma organização internacional, que buscou uma forma nova de mídia. Por exemplo, você deve ter na sua área de trabalho do seu computador um monte de ícones com seus arquivos. É um exemplo bem específico para chegar ao ponto que quero destacar. Essa organização, Save the Children, buscou em usuários de computador, que têm esses ícones, vender o ícone para que empresas privadas consigam colocar as suas marcas e as suas mensagens no ícone do seu computador. O que é isso? Sabe aquele ícone do Word, do Excel que você tem ali por acaso, vai estar escrito Off, que é a marca do repelente de mosquito. Basta baixar um programa que faz com que, automaticamente, todos os ícones da sua área de trabalho tenham alguma uma marca. Ou seja, o recurso dessa mídia, a venda dessa mídia, é revertida na causa da Save the Children. Então eu estou dando um exemplo de uma coisa que não é mídia. É o ícone de computador, então foi inventado isso como mídia, transformou isso em mídia. Tem também uma experiência que a Médicos sem Fronteiras fez na Espanha, que é vender remédio para a dor alheia. Eles estavam vendendo chiclete e, ao você comprar esse chiclete dos Médicos sem Fronteiras, o recurso era revertido para comprar equipamento para quem estava precisando em algum lugar do mundo. Então você está comprando remédio para a dor do outro. Então você adquire um produto que compraria de qualquer forma para mascar, mas que está ajudando o outro. Então você achou um elemento que não existia e passou a ser um veículo de comunicação para ajudar a causa que você está defendendo. Então, quando eu falo de achar outras mídias, é um desafio enorme você poder chegar nesse tipo de estratégia. O *online* já não dá para não mais para desconsiderar. Mas, achar mídia nova para o seu produto, entenda-se a causa da sua própria organização, para que você seja conhecido, seja apoiado, é uma coisa fantástica. Então eu só dei esses exemplos para fortalecer esse ponto de que é um desafio enorme e não tem fronteira, não tem limite. O limite mesmo é a criatividade. Enfim, é o que eu venho recolhendo de experiências dos últimos anos em que eu tenho atuado no terceiro setor.

Rejane Romano (Instituto Ethos)

Atuação profissional: Coordenadora de Comunicação do Instituto Ethos

Breve currículo: Graduada em Jornalismo e pós-graduada em Mídia, Informação e Cultura pela Universidade de São Paulo (USP). Iniciou na área em 2003 como repórter do jornal Tribuna, em Ribeirão Preto. Prestou trabalhos em assessora de imprensa e edição da revista da ONG Liga dos Amigos e Estudantes Africanos (LAEA), sediada na capital paulista, com ações para assegurar a inclusão do negro na sociedade. Entre 2009 e 2016 trabalhou para a ONG Afrobras (Sociedade Afro Brasileira de Desenvolvimento Sociocultural), entidade que trata de temas relacionados à cidadania, inclusão e valorização do negro brasileiro e que atua juntamente com a Faculdade Zumbi dos Palmares. Na ocasião, atuou como gerente do departamento de comunicação da faculdade, editora da Revista Afirmativa Plural, editora de conteúdo do Portal Afrobrasileiros e apresentadora do programa Negros em Foco.

1. Na sua avaliação, como a comunicação tem contribuído para criar mensagens que engajem públicos para a prática da sustentabilidade nas organizações?

No Instituto Ethos trabalhamos com Twitter, LinkedIn e Facebook, cada um com uma linguagem própria de acordo com o perfil. No LinkedIn, por exemplo, o foco é na empresa e por isso usamos uma linguagem que busca a sensibilização das pessoas que estão no mercado. Já no Facebook trabalhamos com a pessoa física, pontuando nossas ações de forma a tornarmos conhecidas as iniciativas que o Ethos abarca.

2. Você consegue delimitar os potenciais e os limites da comunicação para ampliar a consciência das pessoas sobre os atuais problemas sociais e ambientais?

Não há como delimitar, mas existe uma percepção de quais temas têm maior ou menor aceitação, levando-se em consideração ainda o momento da sociedade, que muda ao soprar dos ventos. Atualmente, é perceptível uma comoção nacional com assuntos que estejam relacionados à ética.

3. Quais são os benefícios que a integração entre comunicação e sustentabilidade podem gerar para a sociedade?

Ambas estão intrínsecas e a grande sacada é trabalhar a transversalidade das questões. A começar por evidenciar o quanto sustentabilidade não se refere apenas a questões de meio ambiente, mas sim todo escopo abrangido pela responsabilidade social.

4. Quais recursos são necessários e como devem ser planejadas as ações de comunicação no Terceiro setor?

Uma boa estratégia requer investimento financeiro e, como esta é uma questão delicada para muitas organizações do Terceiro setor, a criatividade se torna

preponderante. O engajamento é um recurso imprescindível e neste ponto as redes sociais são fortes meios de disseminação e atração de pessoas.

5. Você pode descrever como é possível avaliar a comunicação no Terceiro setor em ações de sustentabilidade e quais são os principais desafios para isso?

O desafio é que esta comunicação não se torne apenas de nicho, mas sim que se entenda a relevância das ações. Desde as mais simples, como *posts* que pontuem datas, até a divulgação de eventos. Questões que podem ser consolidadas com um plano de comunicação que alinhe redes sociais e site institucional, além de influenciadores e articulistas que possam embasar o plano de ação.

Renato de Paiva Guimarães (Greenpeace)

Atuação profissional: Diretor de Mobilização do Greenpeace Brasil

Breve currículo: Jornalista com pós-graduação em Comunicação Corporativa e Gestão de Marcas. *Fellow* do *Center on Civil Society* da *City University* de Nova York. Possui ampla experiência em comunicação estratégica, relações públicas, responsabilidade social e sustentabilidade acumulada após mais de 15 anos de experiência, incluindo experiências internacionais, quando morou em New York (Estados Unidos) e Lima (Peru), além de ter feito várias viagens de negócios. Focado em resultados de alto impacto em aspectos-chave da comunicação estratégica: assuntos corporativos, gestão da marca, comunicação interna e externa, reputação, equipes interculturais, endomarketing, estratégia, planejamento de eventos, sustentabilidade, responsabilidade social corporativa, análise de ROI, Relações Públicas, planejamento de mídia e *advocacy*. Além disso, atua com relações com a imprensa, gerenciamento de crises de imagem, relações públicas, planejamento de mídia, *storytelling*, planejamento de mídia social, gerenciamento da marca (*brand management*), edição e desenvolvimento de conteúdo de publicações, engajamento de partes interessadas (*stakeholder engagement*), redação de discursos e artigos, relações governamentais e outros públicos-chave (*advocacy*), planejamento e desenvolvimento de eventos, projetos de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade. Tem experiência no gerenciamento de equipes altamente eficientes e atuação no desenvolvimento de um ótimo ambiente de trabalho, baseado no respeito às capacidades de cada um, no valor da diversidade, em processos de diálogo claros e transparentes e na transparência no processo decisório. No Greenpeace é Diretor de Mobilização desde setembro de 2015, sendo responsável por uma equipe de comunicadores, designers, especialistas em vídeo e foto, mobilização de voluntários e especialistas no mundo digital para mobilizar e engajar os cidadãos para lutar contra as causas da crise ambiental no Brasil, com um foco em florestas, mudança climática, energia e temas urbanos.

1. Na sua avaliação, como a comunicação tem contribuído para criar mensagens que engajem públicos para a prática da sustentabilidade nas organizações?

O mundo lá fora eu tenho dificuldades de entender como isso chega até por falta de recursos. A comunicação não se dá na emissão, mas quando a pessoa do outro lado a recebe. Como é mais fácil compreender a emissão, muitas pessoas param aí. A comunicação tem muita dificuldade de chegar e como avaliar o que ela recebe, o impacto que ela recebe. Esse aspecto é o mais complexo, pois o processo de típico da comunicação era mais ou menos estável. Os meios eram mais ou menos conhecidos. Com as mídias sociais prevalentes, as pessoas se tornaram emissoras de comunicação de forma fluida, e isso ficou mais complicado ainda, pois depende da interpretação e da reinterpretação das pessoas. Este é o mundo fragmentado das mídias. Existem várias tentativas de trazer sustentabilidade para o cotidiano das pessoas.

2. Você consegue delimitar os potenciais e os limites da comunicação para ampliar a consciência das pessoas sobre os atuais problemas sociais e ambientais?

No Greenpeace, temos tentado muito pensar e testar formas de conteúdos com pessoas antes de torná-los públicos. Por exemplo, o tema da luta contra a implantação de projetos na Amazônia e os impactos sobre o meio ambiente. Como as pessoas percebem que o tema da Amazônia tem a ver com a vida dela em São Paulo? Fazemos testes de como isso impacta cada público. Usamos muito mídias sociais, criamos postagens com diferentes aspectos, testes com pessoas diferentes, e aplicamos. Dependendo do retorno, avaliamos qual frase e qual foto traz mais engajamento. Isso deu muito certo na campanha Tapajós. Esse teste ajuda muito a posicionar melhor a comunicação. Parte dos conteúdos das organizações não faz isso. Essa capacidade de segmentar os conteúdos será absolutamente fundamental.

3. Quais são os benefícios que a integração entre comunicação e sustentabilidade podem gerar para a sociedade?

Hoje em dia observamos, por um lado, as pessoas sendo produtoras e reprodutoras de conteúdo, uma democratização massiva da comunicação. Por outro lado, com as margens para pós-verdades e interpretações negativas, isso aumenta a relevância da curadoria. Hoje isso é uma oportunidade importante para a comunicação, serve para separar o joio do trigo. Comunicação é fundamental, é fluida, assim começamos a atingir as pessoas. A curadoria se tornará mais importante na sustentabilidade, é como se tangibiliza isso. Comunicação mais fragmentada, diluída, ela força isso. As pessoas querem saber como isso impacta na vida. Conteúdos genéricos, muito profundos, técnicos demais, não conseguem comunicação para as pessoas. Os conteúdos que mostram os problemas, como eles impactam, que chamam para a ação, com boa formatação visual são os que têm mais impacto.

4. Quais recursos são necessários e como devem ser planejadas as ações de comunicação no Terceiro setor?

Com a utilização de recursos de economia criativa, conseguimos diluir custos, mas a questão principal é que este aspecto é fundamental. As pessoas devem incluir recursos para a comunicação, para profissionais que pensem a comunicação além da produção de conteúdo, focada em engajamento. Às vezes, um relatório tem menor impacto que uma campanha bem construída. Pensar a estratégia é o que mais faz falta para as organizações que atuam com sustentabilidade atualmente. A visão estratégica deveria estar no centro da organização, que deve ter um profissional que não tenha o um perfil de um assessor de imprensa tradicional, mas que seja um gestor de engajamento e mobilização.

5. Você pode descrever como é possível avaliar a comunicação no Terceiro setor em ações de sustentabilidade e quais são os principais desafios para isso?

A mensuração deve ser feita sempre em comparação com alguma coisa. O setor privado tem este conceito muito forte do plano, objetivo, ação e indicadores de performance. Qualquer processo de mensuração só faz sentido se antes foi realizado um indicador de desempenho. Esse indicador é o princípio da coisa. Assim, eu consigo implementar a mensuração, e é muito difícil. Esse processo tem que estar muito claro e alinhado com os objetivos da organização. Hoje já existem muitas opções disponíveis e isso é um processo de descoberta.

Com relação aos desafios, a educação tem que estar muito relacionada à comunicação, por exemplo, pensando sobre como entregar as mensagens chegar nas novas gerações, pois é muito difícil mudar quem está no poder. É um desafio muito grande nos comunicarmos, utilizando não somente a educação formal, mas, com as novas gerações, outros formatos são importantes. No caso da comunicação integrada à sustentabilidade, essa fragmentação traz o desafio que há cada vez menos especialistas e potenciais curadores confiáveis. É importante refletir sobre como estão sendo formados os curadores, oferecendo informações confiáveis e qualificadas, com conteúdos relevantes. Os curadores que têm credibilidade junto às suas comunidades e outros públicos, mas que falem com propriedade e levem mensagens aos públicos. Assim, como geradoras publicações, as organizações se tornam parte do processo de transferência de conteúdo para as pessoas.

Apêndice 10. Entrevistas com especialistas em sustentabilidade

Denise Hamú (ONU)

Enrique Leff

Fernando Almeida

Leonardo Boff

Oded Grajew (Ethos)

Pedro Jacobi (USP)

Denise Hamú (ONU)

Atuação profissional: Representante, no Brasil, do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Pnuma) da Organização das Nações Unidas (ONU)

Breve currículo: Mais de 25 anos de experiência na área de conservação ambiental, dos quais uma década inteira de carreira exercida na Amazônia. Formada em relações internacionais e em história pela Universidade de Brasília (UnB) e mestre em museologia pela George Washington University (EUA), com ênfase em história natural e antropologia cultural, Denise Hamú foi secretária-geral da WWF-Brasil durante oito anos. Denise Hamú também tem experiência com questões de desenvolvimento nacional, regional e internacional e presidiu a Comissão de Educação e Comunicação da União Internacional para a Conservação da Natureza (IUCN) de 2000 a 2006. Além disso, ela foi funcionária do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) do Ministério da Ciência e Tecnologia, tendo trabalhado também no Ministério do Meio Ambiente e representado o Brasil em vários fóruns ambientais internacionais.

1. Qual é o papel dos governos e dos grupos intergovernamentais para o cumprimento dos acordos firmados em conferências sobre o clima no âmbito internacional?

Os governos e os grupos intergovernamentais podem desenvolver ações muito importantes, mas só o governo não resolve. A sustentabilidade é uma tarefa de todo mundo, de todos os habitantes desse planeta. Claro que não podemos ser John Lennon e cantar Imagine. Nós temos que ser bem objetivos, mas sem o terceiro setor nós não conseguimos implementar a Agenda 2030. Ela é realmente o nosso caminho, o que foi acordado inclusive pelo terceiro setor por meio do Pacto Global, dos *stakeholders*, e dos *major groups*. Pela Agenda 2030 houve um processo de consulta extremamente importante e relevante. As Nações Unidas implementaram esse processo que culminou com a adoção do documento da Agenda 2030 e nela está escrito que, primeiro, nós não podemos deixar ninguém para trás, ou seja, envolver as pessoas do norte, sul leste e oeste, e temos que envolver todos os setores. Tanto é que tem um dos “Ps” do documento é de parceria. Nós não podemos fazer nada sozinhos.

2. Como as organizações, especialmente as do Terceiro setor, têm possibilidade de contribuir para reduzir os impactos sociais e ambientais e diminuir os problemas de preservação do planeta?

Nós organizamos recentemente um simpósio no Museu do Amanhã, no Rio de Janeiro, em que nós discutimos o que avançamos da Rio 92 até hoje. Realmente nós caminhamos muito, mas sempre temos a sensação, na área ambiental em particular, que estamos sempre chegando atrasados. Nós acordamos de manhã e percebemos que nunca conseguimos nos antecipar. Nós somos péssimos de visão, mas temos conseguido, se olharmos para trás de 1992 para cá, a quantidade de ações que foram construídas. Nós já conseguimos muitas coisas. Então, por exemplo, há 15 anos não existia nenhum lugar em que você trabalhava uma área de mudanças climáticas. Por exemplo, quando eu cheguei no WWF, em 2003, nós não tínhamos nem uma área de agricultura. Nós falávamos só de biomas, Mata Atlântica, Amazônia, Pantanal.

Então, nós começamos a ver que não adiantava só localizar as coisas, mas precisávamos tratar daqueles assuntos que permeavam todos os biomas e toda essa questão de não ter fronteira, pois estamos falando de um só planeta. Ponto. Todos nós dependemos uns dos outros, seja em termos de recursos naturais, em termos de áreas agriculturáveis, em termos de ar de qualidade para respirarmos, de saneamento. A discussão sobre cidades, por exemplo, não estava no contexto. A Agenda 21 trouxe essa contribuição, mas pouco se falava. Então, fomos evoluindo. Os últimos dez anos foram incríveis. Se você olhar o conhecimento novo que foi gerado na área de mudanças climáticas é uma grandeza. Há vinte anos tínhamos muito pouco. Isso porque ainda temos um Donald Trump questionando a ciência. Mas, de qualquer forma, sabemos que caminhamos demais. Temos o trabalho maravilhoso do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC), que tem congregado a ciência toda e tentado traduzir isso de uma maneira mais palatável, onde falta muito a comunicação. Mas temos também o Al Gore que tem feito um trabalho importantíssimo de sensibilização e de conscientização pública no mundo todo. E ele tem esse poder da comunicação. O Al Gore chega e encanta todo mundo por onde ele passa.

3. Na sua avaliação, a comunicação praticada pelas organizações tem contribuído para incentivar o debate sobre sustentabilidade e sensibilizar as pessoas para criarem ambientes mais sustentáveis?

Antes de mais nada, eu quero dizer que a comunicação é fundamental. Você selecionou um tema fascinante e necessário, mesmo porque, e você já deve ter percebido pela sua escolha, que a comunicação para a área de sustentabilidade e o meio ambiente, especialmente, é um instrumento de gestão. Ela é parte de um projeto, não é apenas para comunicar os resultados. Não. Ela é essencial, inclusive no terceiro setor, e eu fui CEO do WWF Brasil por quase nove anos, uma organização muito relevante no mundo, presente em 120 países. Todos os projetos do WWF têm um comunicador. Eu não precisava convencer ninguém. Era o sonho porque a comunicação, e os modelos de comunicação eram muito utilizados com grupos focais, por exemplo, atuavam em tudo até na preparação para as reuniões. Tudo isso é comunicação e, normalmente, as pessoas confundem com Relações Públicas. Então, a comunicação é um tema fascinante, eu vejo como um ingrediente essencial e quero te dar os parabéns pela escolha do tema.

Eu acho a comunicação essencial. Ela é essencial, inclusive a sustentabilidade deve ser conjugada no plural. A sustentabilidade é a essência do coletivo. Nós não podemos fazer nada sozinhos. A comunicação é a cola. Muitas vezes nós tendemos a fazer a comunicação *exposed*. Ou seja, quando temos algum material, pensamos em fazer um release, e às vezes não tem nada a ver com determinadas estratégias, pois precisamos ouvir as opiniões. Eu acho que, por exemplo, nós das Nações Unidas temos um papel nessa agenda que é servir de plataforma de diálogo, promover encontros desses mundos. Não estamos falando só com governos. Claro que, aqui, eu represento a ONU Meio Ambiente, nós inclusive mudamos de nome do Pnuma inclusive nessa linha que você está falando. O nosso nome fantasia agora é ONU Meio Ambiente, porque já existe

o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente. O nosso nome fantasia agora é ONU Meio Ambiente, o que está absolutamente na sua linha porque Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Pnuma) não quer dizer muita coisa. O nosso novo diretor executivo determinou uma ordem interna que baniu Pnuma e Unep. Todas as divisões do Pnuma, os departamentos, tinham nomes muito extensos. Mudamos todos.

Isso porque nós estamos percebendo que, na área de sustentabilidade, estamos falando para os convertidos. Nós temos que romper esses silos. Estamos um pouco inebriados, até por essa agenda ter tomado alguma relevância, e por conta da importância do Acordo de Paris, que estamos falando apenas para os nossos pares. E aí não estávamos alcançando os de fora. Nosso diretor executivo mudou isso agora e nós não podemos seguir fazendo o que fazíamos. Temos que avançar nessa questão. A comunicação agora é o não uso de acrônimos, não podemos dizer sigla nenhuma porque ele disse que se as pessoas não identificam a ONU Meio Ambiente como um espaço aberto de aprendizado, de idas e vindas, de mão dupla, como é que nós queremos achar que vamos realizar o nosso mandato? Estamos caminhando muito nessa linha. É uma tarefa enorme, mas estamos bem comprometidos para que as coisas aconteçam.

4. Qual é a importância do Terceiro setor para liderar pessoas e organizar movimentos e ações para promover a melhoria da sustentabilidade em termos locais, regionais, nacionais e globais?

Essa questão da urgência também é importante. Eu preciso atuar hoje, não é daqui um mês, eu não posso pensar em fazer alguma coisa daqui trinta anos. Eu tenho que atuar hoje na minha casa, na minha comunidade, e por aí vai. Então, caminhamos muito mesmo, mas agora nós precisamos avançar. Eu uso uma figura que eu cito que diz que a nossa ambição é tão grande, e as necessidades que temos de mudanças, de novos padrões de consumo e produção, de uma economia de baixo carbono, que as mudanças estruturais são muito grandes. Então, eu digo estamos querendo ir para a Lua de Fusca. Porque nós não mudamos o veículo. Mudamos a ambição, mas continuamos com os mesmos desenhos, o mesmo modelo de gestão, os mesmos lugares, a mesma arquitetura. Agora temos que pensar fora da caixa, precisamos ser inovadores, ousar, arriscar. Temos que mudar o nosso modelo de *mindset*, e isso tudo entra na questão de costumes e valores. Não adianta termos o Acordo de Paris se não mudarmos. Não adianta termos instrumentos legais, obrigações, sobre o que os países e nós dedicamos tanta energia, principalmente as Nações Unidas, se as pessoas que chegam lá para negociar chegam e saem do mesmo jeito. Então temos que atuar nos valores, não vai ser um acordo só. Por isso que eu estou falando que, quando o Donald Trump não vai a um evento desse, acho que temos tantas coisas boas acontecendo lá que eu nem sei se ele vai fazer tanta falta. Os Estados estão comprometidos, as cidades estão comprometidas, as indústrias estão comprometidas, claro que nem todo mundo, mas grande parte. Agora, somos as mesmas pessoas com o nosso modelo mental igual. Temos que fazer mudanças enormes. É nisso que precisamos trabalhar e é por isso que a comunicação é tão importante. Porque não adianta ficarmos só falando entre nós e depois chegarmos à conclusão que

nós fracassamos. Não é isso o que nós queremos. Essa é uma mudança de patamar.

A solução está aí. Agora, isso não é fácil. É fácil pensar e falar, agora, temos que partir para a ação. Nas Nações Unidas, por exemplo, o nosso secretário geral, o português António Guterres, começou, e eu espero que ele continue, um grupo de reforma para pensar as Nações Unidas. Nós não estamos equipados para isso. Nós somos um Fusca caindo aos pedaços. Aí cria-se a Agenda 2030 que é um foguete e nós estamos nos estapeando, porque um entra, o outro sai, e precisamos de continuidade. Então, as próprias agências terão que ser repensadas. Será que elas ainda precisam existir? Será que o modelo agora precisa ter todas essas fragmentações que temos, que um cuida de agricultura, outro de floresta, um de água, outro de mulher, outro de HIV? Será que esse é o recorte? Nós já estamos entrando nessa discussão, vai ser uma guerra, porque você imagina uma mudança de cultura arraigada, uma cultura onde está todo mundo está forjado em cima de tantas nacionalidades, isso é mexer com muita zona de conforto. E sobre a sua pesquisa eu adorei, eu estou falando sério. É importantíssimo o que você está fazendo. Eu espero que seja excelente a sua tese, que ela aponte alguns caminhos. Vou adorar receber a pesquisa concluída.

5. Além dos recursos de comunicação, que outras iniciativas são estratégicas para ampliar o debate sobre sustentabilidade e contribuir para uma nova consciência social sobre esta temática?

Eu já falei dos principais. Essa questão de refletir o modelo de governança, de gestão, arquitetura, acho que é por aí. Acho ainda, por exemplo, que precisamos refletir sobre essa questão das *startups*. Nós precisamos falar a linguagem dos jovens, não podemos nos distanciar deles e não colocar apenas aquele discurso de que estamos preservando hoje para as gerações futuras. Não! Eu estou fazendo isso para que eu possa respirar melhor hoje. Nós ficamos delegando para o outro e é como se tivessem que nos agradecer daqui algumas décadas. Nós temos que fazer isso para nós. Enquanto nós não nos conscientizarmos muito disso, vai ser difícil. Então é um novo *mindset*. É por aí mesmo. E a comunicação, como eu disse, ela é fundamental.

A Agenda 2030 é um documento muito inspirador, são tantas as metas, mas também é importante a parte filosófica porque está ali o que a gente precisa. Claro que a gente precisa endereçar os problemas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, a gente vê a questão do enfoque mais integrado com o meio ambiente, a geração de emprego e renda, a erradicação da pobreza e toda essa parte social que é fundamental para nós. Isso tudo nós precisamos endereçar. E acredito que o que nós precisamos é colocar esses pilares de forma complementar. Voltando ao início da minha fala, não adianta nós só preservarmos uma nascente, temos que preservar quem mora lá, quem vai receber a água, então temos que ver que trabalhamos em um sistema vivo, orgânico, com pessoas interagindo com os recursos naturais e por aí vai. O que precisamos é conseguir ter um pouco mais dessa visão mais integrada. E enxergar que uma ação tem consequência na outra.

Enrique Leff

Atuação profissional: Ex-coordenador da Rede de Formação Ambiental para a América Latina e o Caribe, do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (ONU)

Breve currículo: Enrique Leff é um dos principais intelectuais latino-americanos no âmbito da problemática ambiental. Foi coordenador da Rede de Formação Ambiental da América Latina e Caribe, do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Pnuma) e, também, professor da Universidade Autônoma do México (Unam). Durante as décadas de 1970 e 1980, Leff já era amplamente conhecido nos países hispânicos por sua posição teórica marxista. Doutor em Economia do Desenvolvimento, Enrique Leff é um dos maiores defensores do diálogo entre os saberes como forma de resolver os problemas ambientais para a construção de uma racionalidade ambiental que supere a crise ambiental resultante do modelo capitalista de desenvolvimento. As proposições de Leff são consideradas postulados que têm auxiliado pesquisadores de todo o mundo na melhora da qualidade do meio ambiente, transformando o contexto socioambiental para a sustentabilidade. Enrique Leff é convidado como professor, palestrante e panelista em várias universidades e nos principais convites internacionais sobre temas de economia ecológica, ecologia política e educação ambiental, na América Latina, nos Estados Unidos e na Europa. Ele é o autor de mais de 20 livros e 200 artigos publicados no México, Alemanha, Argentina, Bélgica, Brasil, Canadá, Colômbia, Costa Rica, Chile, Espanha, EUA, Inglaterra, Itália, Alemanha, Holanda, Venezuela. Membro dos conselhos editoriais e/ou científicos das revistas: Revista Mexicana de Sociologia, Revista Etnobiología, Estudios Sociales, Gaceta Ecológica e Quivera (México); Capitalismo, Natureza, Socialismo (EUA); Ecologia Política, Coleção Periferias (Universidade de Granada) e AmbientalMente Sustentável, Revista Galega-Lusófona de Educação Ambiental (Espanha); Revista Theomai, Habitat e Meio Ambiente, Instituto de Habitat e Meio Ambiente, Universidade de Mar del Plata (Argentina); Desenvolvimento e Meio Ambiente, Universidade & Sociedade, Revista Científica Meio Ambiente e Sustentabilidade; Revista Polis Amazônica, Linhas Críticas, Gaia Scientia e Sociedade em Debate (Brasil); Idéias ambientais e gestão e meio ambiente (Colômbia); Ambiental (Costa Rica); Polis, Leading Magazine e Sustainability Magazine (Chile); Revista Ibero-Americana de Economia Ecológica (Equador); Revista Latino-Americana de Pesquisa em Organização, Meio Ambiente e Sociedade Teuken Bidikay (Argentina-Colômbia, México); Ambien-Iberoamericana University Journal on Environment, Society and Sustainability.

1. Qual é o papel dos governos e dos grupos intergovernamentais para o cumprimento dos acordos firmados em conferências sobre o clima no âmbito internacional?

Em princípio, se eles assinaram, devem cumprir. Mas eles têm diversas vias para cumprir ou não cumprir. Isso ocorre quando estão tentando cumprir através de certos mecanismos e projetos econômicos e como contabilizam essa questão para reportar os sucessos desses compromissos. Então aí é um campo um pouco ambíguo também de como eles estão cumprindo com esses compromissos. Entra dentro de certas lógicas de avaliação dos cumprimentos

dos compromissos dos acordos, das metas do milênio e de todos os grupos internacionais.

2. Como as organizações, especialmente as do Terceiro setor, têm possibilidade de contribuir para reduzir os impactos sociais e ambientais e diminuir os problemas de preservação do planeta?

As organizações do Terceiro setor são muito importantes porque estão mobilizando a inquietude social sobre essa questão da sustentabilidade e às vezes esses movimentos são de pessoas de comunidades que estão defendendo uma questão mais particular, mais pontual, dentro das suas condições de vida, não somente uma ideia geral. Então estão se defendendo contra muitas vezes certos empreendimentos que afetam diretamente essas condições de vida. Então seria importante para eles ganharem, nessa luta política, seus direitos para resolverem essas questões a seu favor. Mas, também, porque nesses processos vão se mostrando também as resistências da cidadania e dos grupos sociais sobre o direito de o capital desapropriar certos territórios e certos espaços para seus projetos de desenvolvimento econômico.

3. Na sua avaliação, a comunicação praticada pelas organizações tem contribuído para incentivar o debate sobre sustentabilidade e sensibilizar as pessoas para criarem ambientes mais sustentáveis?

Depende do que você quer comunicar. Você pode comunicar distintas visões da questão. Então depende o que comunica e como comunica. É uma questão também difícil, porque se há mais comunicação, dentro dessa comunicação também muitas vezes o que fica dentro das cabeças das pessoas é também uma simplificação da complexidade da problemática. E também se difunde um fluxo muitas vezes mais retórico das questões e não um aprofundamento da argumentação, do pensamento crítico sobre o que está jogando esse processo da globalização econômica e dos aspectos negativos da crise ambiental. E eles são muito complexos, então quando você fala de comunicação, a comunicação geralmente tende a simplificar as coisas, sobretudo em divulgações muito massivas, então precisamos também saber que tipo de comunicação. No caso do Terceiro setor, ele pode praticar a comunicação com meios massivos de comunicação, transmitir essas informações assim. Outra coisa muito diferente é falar dos diálogos de saberes, dos diálogos mais estratégicos dos grupos, o que é diferente. Então depende que comunicação estamos pensando.

4. Qual é a importância do Terceiro setor para liderar pessoas e organizar movimentos e ações para promover a melhoria da sustentabilidade em termos locais, regionais, nacionais e globais?

Historicamente, não temos mecanismos para avaliar se o Terceiro setor tem ganhado força para contribuir para a sustentabilidade. Não temos mecanismos claros de avaliação, fica muito difícil avaliar, mas eu gostaria de ver mais processos de integração e de solidariedade dessa diversidade de movimentos sociais. Não quer dizer que eles não existem, mas eles estão muito desagregados ainda dentro das suas lutas particulares e as pessoas estão muito mais vulneráveis porque cada luta é uma luta mais local, mais particular

dentro de condições políticas geralmente muito adversas. Então eu só posso dizer que eu gostaria de ver um processo, um movimento global muito mais amplo do que esse que existe, mas também fica muito difícil porque há diferentes problemáticas locais, diferentes concepções críticas sobre os processos de desenvolvimento, os efeitos negativos sobre o clima, sobre os sistemas e as condições de vida da população.

5. Além dos recursos de comunicação, que outras iniciativas são estratégicas para ampliar o debate sobre sustentabilidade e contribuir para uma nova consciência social sobre esta temática?

O diálogo de saberes entre distintos grupos sociais, que fazem refletir e argumentar, dentro da sua visão de mundo, dentro de suas problemáticas ecológicas, existenciais e particulares. E com isso abrir, dentro dessa perspectiva de autoridade os diferentes modos de pensar a questão da sustentabilidade e gerar assim sinergia dentro desse jogo de diferenças.

Fernando Almeida

Atuação profissional: Consultor, escritor e conferencista de sustentabilidade

Breve currículo: Com mais de 30 anos de experiência profissional nos setores empresarial, governamental e acadêmico, o engenheiro Fernando Almeida tornou-se uma das maiores referências em sustentabilidade no país. Como escritor, conferencista e estrategista, Fernando Almeida tem ajudado empresas a alinhar a responsabilidade socioambiental com o sucesso do negócio. Como comunicador, desenvolveu a capacidade de expor os problemas de forma equilibrada, realística, criando caminhos estratégicos seguros para moldar uma visão interna consistente na instituição e produzir parcerias produtivas. Atualmente, Fernando Almeida é um dos mais qualificados porta-vozes da visão das tendências internacional, nacional e local, tanto na abordagem dos ecossistemas (mudança do clima, escassez de água, biodiversidade), como em relação aos aspectos sociais revelados nas necessidades dos *stakeholders*. Tem atuado na formulação de políticas empresariais e públicas, com foco na visão de longo prazo, definindo com clareza desafios e oportunidades. Esteve à frente do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) e, ultimamente tem se dedicado mais à atividade empresarial. Após se formar em Engenharia Civil pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), nos anos 1970, Fernando Almeida foi estudar um pouco mais e fez Mestrado em Engenharia Ambiental nos Estados Unidos. De volta ao Brasil, ingressou na recém-criada Feema (agência estadual pioneira no país na área ambiental). Paralelamente ao serviço público e demais atividades que assumiria depois, Fernando Almeida exerceu também a carreira de professor de graduação e pós-graduação. O salto qualitativo de sua carreira poderia ocorrer com a realização da Rio-92, quando acompanhou o discurso do empresário suíço Stephan Schmidheiny, que apresentou o conceito de ecoeficiência e estabeleceu a ligação entre o conceito de desenvolvimento sustentável e a atividade empresarial. A experiência acumulada como gestor público, professor e pequeno empresário foi a base de conhecimento para perceber que, isoladamente, os três setores da sociedade não seriam capazes de imprimir mudanças de rumo do modelo de desenvolvimento tradicional, baseado no lucro a qualquer preço, na destruição dos recursos naturais e na exclusão social. Apesar da disseminação do conceito de sustentabilidade, Fernando Almeida ainda é visto por alguns como “um capitalista disfarçado de ambientalista” e por outros como “ambientalista inconsequente”. Foi convidado pelo Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD) para representá-lo no Comitê Executivo do programa da ONU Avaliação Sistemática do Milênio, o mais importante inventário ambiental global realizado até agora. Participou como principal orientador na criação de conselhos da rede do WBCSD de outros países, como China, Chile e Angola. Hoje, integra o Conselho Diretor do Instituto de Estudos Avançados da Universidade das Nações Unidas, sediado no Japão.

1. Qual é o papel dos governos e dos grupos intergovernamentais para o cumprimento dos acordos firmados em conferências sobre o clima no âmbito internacional?

A primeira questão é que este é um dos temas mais difíceis da atualidade, pois o primeiro problema é que a sustentabilidade é um termo extremamente hermético para a sociedade em geral. Eu sempre expliquei sustentabilidade da seguinte forma: é sobrevivência. Mas, sobrevivência de quem? Sobrevivência dos ativos ambientais para uma sociedade mais justa e sobrevivência das empresas, naturalmente. Sustentabilidade é sinônimo de sobrevivência.

Existem vários acordos, o do clima é o mais badalado. Os acordos feitos no âmbito da ONU têm força de lei. Uma vez assinados, têm força de lei dentro dos países que estão ratificando. Se ratificou, tem força de lei. No Brasil, sabemos que há algumas leis que são aceitas, outras que não são aceitas e fica por isso mesmo. Mas ele tem força de lei. Essa é uma primeira questão. O que eu tenho visto é uma participação do governo cada vez menor. Eu vejo os governos, nos últimos dez anos, cada vez mais afastados desses temas, sendo que o Brasil já teve maior liderança nisso na América do Sul e mesmo a nível mundial em alguns aspectos. Hoje isso não acontece.

Os grupos intergovernamentais e as entidades governamentais até tentam fazer um certo tipo de pressão, mas muitas vezes a maior pressão que se pode conseguir é a da sociedade como um todo, não apenas da sociedade civil organizada e das ONGs. Eu não quero politizar a discussão, porque a sustentabilidade não é uma questão de natureza intrinsecamente política. Como ela atinge todo mundo, deveríamos caminhar juntos nesse sentido, mas não é a realidade.

Sobre políticas públicas, podemos exemplificar com diferenças estaduais. O governo de Minas Gerais, de uma forma ou de outra, deu incentivo à adoção de energia solar e neste Estado existe hoje o parque solar mais desenvolvido do País e a forma mais fácil e mais barata de gerar energia, sem burocracia, com possibilidade ainda de vendê-la para empresas de energia elétrica. No Estado do Rio de Janeiro foi o contrário. Impostos foram mantidos em nível tão elevado que praticamente não se encontra geração domiciliar de energia a partir de células fotovoltaicas. Então existe a política pública, que facilita a aplicação das mesmas ideias de algumas decisões acertadas de criação de unidades ambientais e, por outro lado, decisões completamente incoerentes na área ambiental inviabilizando atividades que sempre existiram. Ainda sobre políticas públicas, há muitas lacunas. Os governos não estão avançando na questão e, se existe um senso de urgência no rumo da sustentabilidade, esta transformação não virá via melhoria contínua, e sim via ruptura planejada. Esta estratégia está baseada no conceito de destruição criativa de Joseph Schumpeter, descrito no capítulo 5 do meu livro “Os desafios da sustentabilidade”.

Eu, quando fui presidente da Fundação Estadual de Engenharia do Meio Ambiente (FEEMA), criei o primeiro parque marinho do Estado do Rio de Janeiro, na Ilha Grande, localizada no sul do Estado. Em terra já existia essa reserva biológica e eu a criei no mar. Essa criação eu nunca proibi, até porque tem gente morando lá, eu nunca propus a proibição da pesca e do acesso. Muito pelo contrário. Eu acho que as pessoas devem ver um ambiente absolutamente

intacto para saber qual é a importância daquilo, porque lá tem manguezal, tem todas as condições intactas. Então, ali foi um projeto interessante que o governador na época adotou, funcionou muito bem e hoje continua funcionando muito bem. Tem limites de uso, mas tem também condições que limitam os limites, ou seja, aquela região não foi transformada em algo intocável eternamente, o que, na minha maneira de ver, não seria sustentável. Lá existe uma população de 90 pessoas que vivem mais do turismo sustentável que da pesca.

2. Como as organizações, especialmente as do Terceiro setor, têm possibilidade de contribuir para reduzir os impactos sociais e ambientais e diminuir os problemas de preservação do planeta?

Eu vivi isso a vida inteira. Sustentabilidade não existe sem as três dimensões (ambiental, social e econômica) e não existe sem os três atores (sociedade civil, governo e empresas). E a eficácia e a eficiência no caminho da sobrevivência dependem do entendimento dos três setores. Essa é uma questão fundamental. No caso do setor empresarial, tirando exemplos que não confirmam a regra, a preocupação em 99% dos casos é basicamente gerar renda e recurso, ter o faturamento mais alto possível. Participei de vários conselhos consultivos de empresas e, no geral, não existe um envolvimento diferente desse.

Participei da criação do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) em 1997 e saí de lá em 2010. O Conselho não era, na minha forma de ver, um instrumento de defesa do setor empresarial. Muito pelo contrário. Era uma alavanca para que eles se aproximassem o mais rápido possível do caminho da sobrevivência e da sustentabilidade, até para eles. Mas não acho que isso tenha avançado tanto assim. Hoje, o Conselho se tornou algo que defende as empresas. Eu nunca defendi empresa nenhuma, eu defendia esse caminho e, muitas vezes, tive embates duros lá. As empresas, na minha opinião, têm pouco envolvimento, até porque, em geral, conhecem pouco o tema. E os governos têm a função, desses três atores, de normatizar, dar estímulos e controlar.

O terceiro setor é um elo de ligação entre esses dois setores, mas ainda existe muita desconfiança entre empresas e governos. Não estou falando do caminho corrupto, que está muito prevalente atualmente, mas destacando que normalmente existe desconfiança. Um acha que o outro é capitalista selvagem, o outro acha que o um é burocrata, lento e ineficiente. Muitas vezes, o terceiro setor pode facilitar essa questão, ser um elo de ligação, um facilitador, inclusive na obtenção de recursos para a implementação de projetos na medida que hoje boa parte do terceiro setor tem a técnica. Muitas entidades têm a técnica.

O terceiro setor também é um garantidor, pode oferecer uma credibilidade que nem o governo tem, nem o setor empresarial tem. O terceiro setor também tem tudo para ser um bom operador de vários setores no caminho da sustentabilidade, como parques nacionais, reservas, reversão de pobreza, saúde e, especialmente, na educação, que é difícilimo. Sempre que se falar de operador, de eficiência e de conseguir mais com pouco recurso, existe um item fundamental que se chama métrica. Métrica. Tem que medir e essa medida tem que ser garantida por um conselho externo à entidade. E, junto com o terceiro

setor, eu colocaria a academia, porque tive o privilégio de ter tido a experiência de academia durante muitos anos. Trabalhei no governo, trabalhei em empresas e no terceiro setor, no caso do CEBDS.

Me lembro que, quando eu estava no CEBDS, recebia por dia cinco ou seis relatórios de grandes empresas multinacionais do mundo inteiro e a primeira coisa que eu olhava nesses relatórios era o seguinte: existe algum grupo do terceiro setor, eventualmente do governo, da academia, que confirma se aquilo é verdade? A primeira coisa que eu ia olhar. Se não tinha, eu descartava. Mandava para a biblioteca. Perdia o interesse, porque eu não acredito que alguém possa falar de si mesmo com a credibilidade que o tema impõe. Agora, eu acredito no seguinte: se forem selecionadas pessoas respeitadas do terceiro setor ou até de empresas que sejam reconhecidamente sérias e militantes desse assunto, e chegar o dado dessa empresa, aí é completamente diferente. Na época a gente chamava de *assurance committee*, ou seja, aquele que dá a garantia da métrica.

3. Na sua avaliação, a comunicação praticada pelas organizações tem contribuído para incentivar o debate sobre sustentabilidade e sensibilizar as pessoas para criarem ambientes mais sustentáveis?

Na questão da comunicação, a primeira questão é a linguagem. Não adianta falar para quem já está convencido e é necessário ter casos exemplares. Sempre me perguntavam como se começa com sustentabilidade. Eu falava: para você convencer o seu superior e chegar até o seu presidente, comece com produção mais limpa, ecoeficiência. Primeiro porque é bom para a empresa, segundo porque é bom para a sociedade, e terceiro porque é bom para os ativos ambientais. Então é mais fácil e mais palatável. Agora, tem que ter casos exemplares com garantia, selo de alguma entidade ou conselho. Essa questão é fundamental.

Além disso, em termos comunicação e sustentabilidade, eu vejo também a necessidade de fundamento técnico, pois muitos jornalistas, até bem-intencionados, às vezes falam bobagem. Por que? Não tiveram tempo nem paciência de estudar o assunto. Tem uma técnica relacionada a cada questão dessa. Eu cansei de ter debates, porque eu tinha que dizer o seguinte: “Olha, o que o senhor está falando não é assim, cientificamente é diferente”. Eu fiz meu mestrado em Nova York, eu dou aula há 30 anos. Eu perguntava: “Qual é o livro técnico que o senhor me recomenda que dá garantia ao que o senhor está falando?”. Então tem que ter a garantia de que está correto e tem que ter alguém que garanta.

Outro ponto é que, na comunicação, há uma questão fundamental que facilita quando se vai ao nível estratégico de tomada de decisão, no governo, nas empresas e no terceiro setor. Trata-se dos ativos intangíveis: marca e reputação. Possivelmente a marca Bayer, por exemplo, vale de 70% a 90% da empresa, ou seja, os ativos intangíveis valem muito mais do que os ativos tangíveis e sustentabilidade é um *Headge*, um seguro para que você não perca o seu valor nos ativos intangíveis. Isso em comunicação é fundamental. Eu cansei de convencer muitos CEOs e diretores de empresas com esse

argumento. Um outro ponto é o marketing sustentável. Eu não tenho nada contra, eu acho que não há nenhum problema com o marketing sustentável. A única questão que eu coloco é que ele seja ético. Não concordo com *greenwashing* porque a pior situação é aquela pincelada verde que acha que convence as pessoas. Isso tem um período muito curto de convencimento. Um exemplo interessante, que vem ganhando muito espaço mundial, nacional, regional e local, e que tem dado certo, é o dos produtos orgânicos. Esse é um setor que está conseguindo penetrar no mercado, inclusive com preço mais alto, mas com base na visão da melhoria da saúde das pessoas.

Outro item fundamental é a relação com *stakeholders*, ou grupos de interesse, em português. Para a implantação de uma nova usina, uma nova planta, de uma Dupont ou de uma Alcoa, por exemplo, ou de uma empresa de grande porte, e em geral essas empresas já são conscientes disso, é necessário construir uma relação com o entorno. Ou seja, o *stakeholder* é aquele que você influencia e por quem você é influenciado. É preciso selecionar um raio de cinco, dez quilômetros, e identificar os grupos de interesses mais significativos e as lideranças, para dialogar com eles para que a instituição seja feita ali. Essa é uma comunicação sofisticada, não é fácil, pois qualquer empresa dessa está sujeita a acidentes. Se existe uma relação forte, mecanismos com *stakeholders*, o acidente pode ser considerado um acidente. Se não existe, o acidente será considerado uma irresponsabilidade e isso inclui governo local, governo regional, às vezes até governo nacional, dependendo de onde a empresa estiver.

No meu livro “Desenvolvimento Sustentável 2012-2050: visão, rumos e contradições”, selecionei vários autores, alguns de renome mundial, que eu considerava mais interessantes para aquele tema. No capítulo 5 desse livro, foi publicado o texto do jornalista Agostinho Vieira, que tinha acabado de chegar da Inglaterra, e havia se envolvido muito com essa questão. Ele era um jornalista sênior da Globo, e no livro há um capítulo bem interessante com a visão dele, não necessariamente igual à minha, mas é interessante a visão dele como jornalista.

Eu já fiz política profissional e já fui candidato, então sei o quanto é difícil acessar as pessoas em uma questão um pouco mais profunda. Se você disser que vai juntar trinta pessoas para falar sobre sustentabilidade, não vai ser fácil. Hoje, a comunicação é importante para acessar essas pessoas e a sociedade em geral. Não quem já está embarcado, porque esses não são a minha preocupação, mas aqueles que não têm nenhuma vinculação com o tema.

Uma das primeiras questões nesse sentido é a da linguagem, que não pode ser acadêmica, para não ficar restrita a poucas pessoas. Eu tive um programa chamado Viver Melhor, na rádio CBN, durante três anos, todos os dias da semana. O que eu fazia? Eu gravava o programa e, quando estava no táxi e aparecia a minha voz, eu perguntava ao motorista se ele estava entendendo o que estava sendo falado. Esse era um teste que eu fazia. O segundo teste era pedir para a minha empregada ouvir todo dia. Até o momento que ela começou a entender. O significado era tentar envolver um maior número de pessoas

nesse tema. Eu tinha que falar nessa linguagem. Utilizar a linguagem de professor da UFRJ, onde fui professor por 30 anos, era fácil.

Então, acho que os governos, e cansei de falar isso em reuniões com eles, precisam tratar o tema de forma muito mais palatável à população em geral para ter mais adeptos ao tema. Não vejo que isso tenha surtido tanto efeito. Eles falam em uma linguagem tão sofisticada que a impressão que dá é que eles estão com medo que as pessoas entendam e depois venham cobrar o erro deles. Essa é a impressão que eu tenho.

Então, além de fazer cumprir os acordos, que têm força de lei, também existe a responsabilidade dos governos comunicarem adequadamente o tema. É muito difícil um ministro do Meio Ambiente, ou um ministro dessa área, pressionar um presidente para assinar qualquer acordo. Mas as entidades, na sua base, com o corpo técnico, têm o conhecimento, porque trabalham com isso. Então a pressão ao próprio governo é um fator fundamental para que esse sistema avance.

4. Qual é a importância do Terceiro setor para liderar pessoas e organizar movimentos e ações para promover a melhoria da sustentabilidade em termos locais, regionais, nacionais e globais?

Liderança é tudo. No meu livro “Os desafios da sustentabilidade”, apresento uma expressão que criei: a do estadista corporativo. Seja aonde for, na USP, na Natura, no Ministério do Meio Ambiente, não importa, o ideal é que houvessem milhões de estadistas corporativos liderando processos. O terceiro setor ganha muita importância nessa área de liderança, mas ele atua mais local e, talvez, regionalmente. Nacional e globalmente talvez esteja ainda muito lento. Algumas entidades mundiais, como as preservacionistas, talvez tenham recursos e capacidade de atuar globalmente, mas vou apresentar um dado. Eu fazia um trabalho muito grande junto com o *World Business Council for Sustainable Development*, o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD). Esta é a entidade mundial que congrega todos os CEBDS nacionais e trabalha com produtos, relatórios e ideias fascinantes, porque eles têm muito recurso financeiro. O grupo dos associados dessa entidade tem um PIB só menor que o do Japão. Então eles têm esse poder de transformação caso queiram.

Mas, quando eu conversava, eu observava que, naquele grupo enorme de empresas, mais de 100, apenas 10% realmente estavam liderando aquela entidade. As demais estavam lá porque não queria perder o conhecimento ou queriam estar atentas às novas informações. As outras associações empresariais, em geral, em vez de serem um vetor de mudança, estão muito mais na defesa. Eu não vou nem citar nenhuma, mas no CEBDS eu tentava fazer completamente diferente. Era um instrumento de pressão e não um instrumento de defesa pura e simplesmente. Óbvio que, em algumas situações, eu as defendia de absurdos do governo, do Congresso, mas, em geral, as entidades são instrumentos de defesa e isso não é o melhor papel.

Acredito também que as ONGs, em geral, têm alguns desafios, porque elas tendem a ser muito mais voltadas para o verde, ligadas à preservação e podem entrar em discussões mais complexas para a sociedade, como o saneamento,

por exemplo. O Brasil tem péssimas referências de saneamento, péssimos resultados. Outro tema mais recente, e que envolve a todos, é a segurança. Quem vive no Rio de Janeiro e São Paulo sabe bem o que é isso.

5. Além dos recursos de comunicação, que outras iniciativas são estratégicas para ampliar o debate sobre sustentabilidade e contribuir para uma nova consciência social sobre esta temática?

Em termos de recursos e estratégias, não se consegue isso se não houver sensibilização, se não houver uma liderança dentro da premissa do estadista corporativo. Seja aonde for. Acho que pode ser interessante analisar o trabalho da Fundação Avina, que trabalhava exatamente com terceiro setor. Ela não criava líderes, mas mapeava líderes na sociedade nos mais diversos campos e subvencionava projetos a partir de líderes consagrados. Isso está muito dentro da discussão da comunicação estratégica e da sustentabilidade.

A outra questão que pode ser um vetor na criação de mecanismos que gerem resultados concretos na área de sustentabilidade é a relação biunívoca entre sociedade e empresas durante a implantação de uma usina, por exemplo. Eles se tornam mais sensíveis a uma série de pleitos da sociedade, como, por exemplo, demandas ligadas à saúde e necessidades na educação. Em projetos assim, há exemplos de reconstituição de patrimônio de casas e apoio às pessoas em regiões mais desassistidas de saneamento. Esse é o momento em que se sai do plano teórico e se consegue beneficiar um grupo de pessoas e, também, o próprio sistema ambiental.

Agora, não acho que o senso de urgência tenha perpassado a sociedade. Passa longe disso. Nós não estamos evoluindo de forma absolutamente tranquila e garantida nesse tema da sobrevivência. No livro “Os desafios da sustentabilidade”, estão algumas tabelas na página 20 do trabalho mais importante que eu participei na minha vida, chamado “*Millennium ecosystem assessment*”, ou “Avaliação ecossistêmica do milênio”. A USP participou também. Eu era diretor desse projeto mundial da ONU que reuniu acadêmicos do mundo inteiro para avaliar as condições dos ecossistemas no mundo. Essa tabela é uma referência direta que mostra que a pesca, por exemplo, está condenada a desaparecer possivelmente nos próximos 30 ou 40 anos. Os alimentos silvestres estão decaindo. Combustível de madeira está decaindo. Ou seja, a virada do milênio já foi há algum tempo e realmente não acredito que houve uma mudança nesse cenário claramente apresentado.

Se nós à época tivéssemos o padrão de terrorismo internacional e o padrão de violência nacional atual, nem sei como essa tabela seria colocada, porque essas são duas novas variáveis que, decididamente, só trazem complicação.

Então, ainda tratando de comunicação, não vejo um Nelson Mandela da sustentabilidade nem um Martin Luther King da mudança do clima. Não vejo qualquer grande líder que esteja puxando a sustentabilidade, essa visão da sobrevivência, ou mesmo alguns dos temas, como biodiversidade, por exemplo. Como sustentabilidade tem uma dimensão muito política, eu vejo alguns sinais extremamente preocupantes. Quando existe de um lado do planeta o Donald Trump que se elege do jeito que se elegeu, que fica sozinho no G20 e, mesmo assim, descarta considerações sobre a mudança do clima, e o Vladimir Putin do

outro lado do mundo, que nem comenta o assunto, nós estamos em uma situação bem complexa, muito difícil. Mas, eu sou um otimista. Se não fosse, não estaria aqui conversando com você.

Leonardo Boff

Atuação profissional: Teólogo e escritor membro da Iniciativa Internacional da Carta da Terra

Breve currículo: Leonardo Boff doutorou-se em teologia pela Universidade de Munique. Foi professor de teologia sistemática e ecumênica com os franciscanos em Petrópolis e professor de ética, filosofia da religião e de ecologia filosófica na Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). É um dos iniciadores da teologia da libertação. É assessor de movimentos populares. Conhecido como professor e conferencista no País e no exterior nas áreas de teologia, filosofia, ética, espiritualidade e ecologia. Em 1985 foi condenado a um ano de silêncio obsequioso pelo ex-Santo Ofício. A partir da década de 1980 começou a aprofundar a questão ecológica como prolongamento da teologia da libertação, pois não somente se deve ouvir o grito do oprimido, mas também o grito da Terra porque ambos devem ser libertados. Em razão deste compromisso participou da redação da Carta da Terra junto com M. Gorbachev, S. Rockefeller e outros. Escreveu vários livros e foi agraciado com vários prêmios. Junto com Mark Hathaway escreveu nos Estados Unidos *The tao of liberation: exploring the ecology of transformation* com prefácio de Fritjof Capra, ganhando a medalha de ouro da instituição Nautilus para criatividade intelectual e o primeiro lugar do livro religioso do ano. Recebeu os títulos de Doutor Honoris Causa em política pela Universidade de Turim (Itália), Doutor Honoris Causa em teologia pela Universidade de Lund (Suécia), Doutor Honoris Causa em teologia, ecumenismo, direitos humanos, ecologia e entendimento entre os povos pelas Faculdades EST de São Leopoldo e Doutor Honoris Causa pela Cátedra del Água da Universidade de Rosário na Argentina. Em 2008 pela Universidade de São Carlos em Guatemala e pela Universidade de Cuenca no Equador, recebeu o título de Professor Honorário. Foi assessor da Presidência da Assembleia da ONU ao tempo da administração de Miguel d'Escoto Brockmann (2008-2009) e participa atualmente do grupo de reforma da ONU, especialmente quanto à Declaração Universal do Bem Comum da Terra e da Humanidade.

1. Qual é o papel dos governos e dos grupos intergovernamentais para o cumprimento dos acordos firmados em conferências sobre o clima no âmbito internacional?

Enquanto os acordos não forem vinculantes e realmente assumidos obrigatoriamente pelos estados, há pouco campo de ação efetiva dos movimentos de obrigarem a aceitação dos acordos de Paris. As grandes corporações mandam na globalização e são mais fortes que a maioria dos estados e dos governos. Elas vêem os acordos como algo antissistêmico, quer dizer, algo que vem prejudicar seus negócios e os níveis de sua acumulação. Esta é cada vez mais concentrada. Estes são inimigos da ecologia. Não creem no aquecimento global ou se creem relegam para os anos vindouros a tomada de decisões efetivas. Mas vale sempre pressionar e apelar pelo valor ético das decisões tomadas e dos apelos por mudanças que elas implicam.

2. Como as organizações, especialmente as do Terceiro setor, têm possibilidade de contribuir para reduzir os impactos sociais e ambientais e diminuir os problemas de preservação do planeta?

Não podemos esperar que as soluções venham de cima. O sistema capitalista e o neoliberalismo são tão consolidados que dificilmente se movem na direção de uma mudança no modo de produção, de relação para com a natureza e as formas do consumo. Este sistema é antivida e possui uma tendência suicida, como o Papa na sua encíclica sobre a ecologia o afirma. Tudo deverá vir de baixo, com pressões, com boicotes dos produtos das grandes empresas, com desestímulo de aplicação de ativos financeiros nestas corporações e na denúncia permanente de que elas, por sua irresponsabilidade, estão pondo o sistema-terra e o sistema-vida em alto risco. Sou da opinião que todos mudarão quando a grande crise chegar, alguma tragédia ecológico-social ou mesmo uma guerra nuclear de baixa intensidade (a de alta destruiria toda a vida no planeta), aí a humanidade vai despertar e dizer: ou mudamos ou morremos. Então poderá surgir uma governança global com poderes plurais, para debelar os problemas globais.

3. Na sua avaliação, a comunicação praticada pelas organizações tem contribuído para incentivar o debate sobre sustentabilidade e sensibilizar as pessoas para criarem ambientes mais sustentáveis?

Grande parte do debate é feito para ocultar a crise ecológica, seja da escassez dos bens e serviços, seja das ameaças que pesam sobre o nosso futuro. O uso do termo “sustentável” geralmente é apenas marketing, sem corresponder à realidade dos produtos. A sustentabilidade tem a função de um novo paradigma. Ela obriga a uma outra relação com a natureza, não mais de exploração, mas de sinergia. Temos que produzir para atender as demandas humanas, mas dentro dos limites impostos pela Terra que é um planeta velho e com bens e serviços escassos. Um planeta finito não suporta um projeto de crescimento infinito. Ele sucumbe à voracidade humana. Ou então o sistema-terra criará uma situação em que fará desaparecer esse câncer maligno, capaz de afetar a totalidade do planeta. O antropoceno parte desta constatação, quer dizer, entramos numa nova era geológica onde o meteoro rasante ameaçador não vem de fora, mas é o próprio ser humano que criou o princípio de autodestruição. Ele pode ser o satã da Terra quando é chamado a ser só seu anjo bom e protetor.

4. Qual é a importância do Terceiro setor para liderar pessoas e organizar movimentos e ações para promover a melhoria da sustentabilidade em termos locais, regionais, nacionais e globais?

É possível a sustentabilidade dentro do biorregionalismo. Toma-se a região com seus recursos, sua população, sua cultura e sua tecnologia e aí organizar um modo de produção, distribuição e consumo que seja suportável pelos recursos da região, com a capacidade de ser reproduzir e manter a sustentabilidade. Hoje em muitas partes do mundo se fazem experiências nesta área, onde se pode mostrar que é possível as regiões (geralmente definidas pelas bacias hidrográficas) realizar um desenvolvimento humano sustentável. Aqui as comunidades são importantes até no sentido de impedirem grandes conglomerados de riqueza ou de processos produtivos que desequilibram a região. A solução passa pela articulação de todos no terceiro setor que vão assumindo a hegemonia ideológica e prática para essa forma nova de estar sobre a Terra junto com a comunidade de vida.

5. Além dos recursos de comunicação, que outras iniciativas são estratégicas para ampliar o debate sobre sustentabilidade e contribuir para uma nova consciência social sobre esta temática?

O problema ecológico é tão grave que devemos usar todos os recursos e meios para despertar a consciência da gravidade da situação em que nos encontramos. Isso vai desde a educação na família. A escola deve incorporar a ética da convivência, do cuidado, e da sinergia com a natureza. Fundamental é mudar a mente e o coração. A mente: possuir outra visão do universo e da Terra, esta não como um baú de recursos infindáveis, mas como um super Ente vivo que deve ser cuidado. Um coração: não basta a razão científico-analítica. Precisamos da razão sensível e cordial que nos anime a defender a vida e a ter compaixão por todos os seres que sofrem e principalmente nos leva a respeitar a cada ser porque possui um valor intrínseco, independentemente do uso humano que fazemos dele. Sem essa revolução da mente e do coração dificilmente superaremos o atual drama que pode se transformar numa tragédia. Temos que mudar e habitar de forma diferente a Casa Comum se quisermos sobreviver e continuar nosso ensaio civilizatório. Caso contrário chegou o tempo da tribulação da desolação, falando em termos bíblicos, quer dizer, chegou o fim de nossa espécie humana.

Oded Grajew (Instituto Ethos e Oxfam Brasil)

Atuação profissional: Presidente emérito do Instituto Ethos e presidente do Conselho da Oxfam Brasil.

Breve currículo: Empresário israelense, naturalizado brasileiro, com importante atuação no terceiro setor. Defende a responsabilidade social da empresa e a maior interação entre as empresas e o movimento social. Formou-se em engenharia elétrica pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP) fez pós-graduação em administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Em 1972 fundou a Grow Jogos e Brinquedos, dedicada a desenvolver jogos inteligentes para adultos e adolescentes. De 1990 a 1992 presidiu a Federação Latino-Americana de Fabricantes de Brinquedos. Permaneceu na Grow até 1993, quando decidiu trilhar outros caminhos. Em 1989, participou do grupo fundador e foi o primeiro coordenador-geral do Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE). Entre 1986 e 1992 foi presidente da Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos (Abrinq), quando criou, em 1990, a Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente. Entre 1996 e 2000 foi membro do Comitê Internacional do Conselho Norte-Americano das Fundações (*Council of Foundation*). Em 1998, participou da fundação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, do qual é presidente emérito. Em 2001 idealizou o Fórum Social Mundial. Foi também um dos criadores do Movimento Nossa São Paulo para mobilizar empresas, sociedade e governo em torno da elaboração de um conjunto de metas que possam reverter os graves problemas sociais da capital. É membro do Conselho Consultivo do *Global Compact*, programa da Organização das Nações Unidas (ONU) que procura mobilizar a comunidade empresarial internacional na promoção de valores fundamentais nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho e meio ambiente. Entre janeiro e novembro de 2003 foi assessor especial do Presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva. É membro do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social. Atualmente, é presidente do Conselho da Oxfam Brasil.

1. Qual é o papel dos governos e dos grupos intergovernamentais para o cumprimento dos acordos firmados em conferências sobre o clima no âmbito internacional?

O papel dos governos é fazer cumprir. Quer dizer, este é o compromisso do governo que assume. Então eles são os responsáveis, têm a responsabilidade de cumprir os acordos porque são eles que assinam. Os acordos são assinados pelos governos, então eles têm que estabelecer um caminho para o acordo ser cumprido porque eles geralmente preveem prazos. Cabe aos governos estabelecer os prazos e identificar o que é necessário para fazer cumprir os acordos. Geralmente, demanda uma articulação do governo como um todo porque os acordos geralmente abrangem vários ministérios, e isso demanda muitas vezes a participação e a cooperação de outras instâncias do governo, que podem ser estaduais, municipais ou regionais, depende do país. Existe todo um trabalho de articulação com essas outras instâncias porque isso depende, quase sempre, da participação do governo em outras instâncias. Se o governo for realmente sério no cumprimento dos acordos, é preciso formar uma instância de acompanhamento em que haja também a participação da sociedade civil para garantir o cumprimento, a qualidade, e o cumprimento dos acordos. Isso

quando o governo quer levar a sério esses compromissos, esses acordos, que têm força de lei. Além disso, o governo muitas vezes tem que adequar os acordos internacionais para a legislação local. Então, por exemplo, no caso do Acordo de Paris, o governo brasileiro, além de assumir o compromisso internacionalmente, tem que adequar nacionalmente para fazer uma legislação, ou às vezes um decreto, para a legislação local e nacional.

O fato de existirem alguns acordos que são voluntários, de assinatura voluntária, não necessariamente pode ter alguma influência negativa para esse cumprimento. Se o governo assina um compromisso, ele já deixa de ser voluntário. O que pode ser voluntário é a extensão do compromisso ou, às vezes, o prazo do compromisso. Mas aí que tem que entrar o papel da sociedade, ou seja, fazer pressão para que o acordo deixe ser voluntário e seja um compromisso mandatório. Além disso, pré-estabelecer o prazo e a qualidade do acordo. É aí que entra o papel da sociedade civil para pressionar para que o acordo não seja apenas voluntário, mas que seja realmente cumprido.

2. Como as organizações, especialmente as do Terceiro setor, têm possibilidade de contribuir para reduzir os impactos sociais e ambientais e diminuir os problemas de preservação do planeta?

Elas são fundamentais, como nós temos visto. A lógica dos governos é a lógica do poder, e o poder se disputa a cada dois ou a cada quatro anos. Se você assistir alguma reunião de qualquer partido político, e eu não estou falando só do Brasil, mas do mundo, a discussão é sempre como é que se chega no poder e, se já está no poder, como é que se permanece no poder. Essa equação se resolve geralmente a cada dois ou a cada quatro anos, depende da legislação eleitoral de cada país, o que na realidade é um prazo curto quando nos referimos à questão da sustentabilidade. Quando falamos em sustentabilidade, temos que pensar sempre no médio e longo prazo, com projetos, políticas ou mudanças que geralmente tenham uma maturação maior que esses quatro anos. Isso geralmente não entra na perspectiva dos governos porque eles têm essa visão de curto prazo. Se você quer mudar a matriz energética, por exemplo, é necessário fazer investimentos que vão resultar em mudanças em cinco, seis, sete, oito, nove, dez anos, com resultados em dez ou doze anos. Ou, por exemplo, no caso dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que são metas até 2030, mas os governos estão pensando na próxima eleição. Essa é uma enorme dificuldade. Da mesma forma, existem dificuldades no caso das empresas porque os presidentes dessas companhias estão muito pressionados atualmente pelos resultados trimestrais. Se o presidente de uma empresa não apresentar lucro em um trimestre, ou nos dois trimestres seguidos, já é cogitada a demissão dele. É aí que entra a sociedade civil, que tem outra perspectiva, outro horizonte, outro calendário e outro prazo. Porque, na realidade, a sociedade civil tem força tanto como grupo de eleitores, quanto enquanto consumidores. Na realidade, o poder está na mão da sociedade porque são os eleitores que decidem qual é o governo que teremos, e são os consumidores que dizem se vão comprar ou não os produtos daquela empresa. A pressão da sociedade nesse sentido é boa, e colocar uma política que aponte para melhorias ambientais e a preservação do planeta é fundamental. Essa percepção é muito importante.

3. Na sua avaliação, a comunicação praticada pelas organizações tem contribuído para incentivar o debate sobre sustentabilidade e sensibilizar as pessoas para criarem ambientes mais sustentáveis?

Isso tem sido feito. A pergunta é se isso é o suficiente. Há alguns anos, isso não era assunto, não estava na agenda, não se entendia do que realmente se tratava e hoje, pelo menos, está na agenda. Agora, entre estar na agenda e ser implementado é uma outra questão. Na realidade a comunicação tem ajudado, isso foi conseguido, isso foi feito de uma forma satisfatória, agora o desafio é avançar da agenda, da primeira etapa. Essa discussão não estava na agenda porque se falava do desenvolvimento de qualquer maneira, construir túneis fazer estradas. Agora está na agenda, está no discurso.

O grande desafio da comunicação é se isso está sendo realmente levado a sério, se está sendo implementado e, ao mesmo tempo, mostrar casos exemplares, casos de sucesso, mostrar que é possível. A comunicação é muito forte quando se faz um discurso e mostra que esse discurso é factível, que não se está sonhando. Então é importante compartilhar se existe uma cidade que reduziu uma determinada quantia do consumo de água, diminuiu o desperdício na rede de distribuição, ou se existe uma cidade que eliminou o combustível fóssil no transporte coletivo. Se você mostra quem já fez, aí você constrange quem não faz, porque essas pessoas não vão poder dizer que é um sonho, que é irreal. É importante denunciar os governos que não fazem ações nesse sentido, denunciar na época pré-eleitoral para mostrar ao político que a eleição dele, o poder que ele quer depende disso. Então agora temos que pensar em uma outra etapa, porque a discussão já está na agenda, já está no discurso. A própria ONU já estabeleceu os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável para toda a humanidade, para todos os países. Isso está no discurso dos políticos, no discurso das empresas, na mídia. Agora é a hora da implementação e a comunicação tem que se concentrar nisso. Isso está muito ligado à questão de transparência, de ética, de fazer circular essas informações. Compartilhar iniciativas de quem faz, para valorizar, e informar à população quem não faz.

Agora não é mais possível ter só o discurso de que é importante tratar do meio ambiente porque o futuro da humanidade depende disso, que o aquecimento global é um risco para a humanidade e vai acabar com a natureza e que estamos gastando mais do que o planeta é capaz de repor. Isso foi comunicado, já chegou em todos. Agora, a comunicação, do meu ponto de vista, tem que ser sobre o que tem que ser feito, o que está sendo feito e o que não está sendo feito.

4. Qual é a importância do Terceiro setor para liderar pessoas e organizar movimentos e ações para promover a melhoria da sustentabilidade em termos locais, regionais, nacionais e globais?

Há muitos exemplos ao longo da história de mobilizações locais e nacionais, como o impeachment do Fernando Collor, as manifestações no Brasil, os direitos civis nos Estados Unidos. Mas o desafio para a ampliação da mobilização, da pressão, é a sociedade civil conseguir se juntar e atuar em rede. O desafio é a sociedade civil não assumir, nas organizações sociais, a cultura da empresa, que é a cultura da competição. A sociedade civil tem que ter uma

cultura da cooperação. Cada organização, individualmente, é muito frágil diante do desafio, mas quando elas se juntam, quando atuam em rede, o impacto é muito maior. Então depende muito da capacidade, da visão e da disponibilidade das lideranças das organizações em não competirem entre si, mas de atuarem conjuntamente em rede cooperando para que o impacto possa ser não só local, não só nacional, não só continental, mas sim global.

Sobre a necessidade de implementação e controle de políticas públicas, também pode existir a contribuição do terceiro setor nesse sentido. Atualmente, com a maior capacidade de comunicação, o amplo acesso à informação, no caso do Brasil por exemplo tem a Lei de Acesso à Informação, a informação é a ferramenta mais importante nas mãos da sociedade civil. Qualquer ditadura, quando se implementa, a primeira coisa que se faz é cortar a informação porque quer a sociedade longe do controle social. E a informação baseada em indicadores, o que na realidade é a hora da verdade, ela é muito poderosa. Tanto é assim que os governos tentam esconder os indicadores porque o indicador é a hora da verdade. O governo pode dizer que privilegia os pobres, por exemplo, mas quando você analisa os indicadores para checar quanto do orçamento vai para classe rica e quanto do orçamento vai para classe a pobre, aí é a hora da verdade.

A verificação do discurso, a hora da verdade do discurso, se ele é verdadeiro ou não, ocorre quando se revelam os indicadores, que é o resultado concreto. Se o governo divulga que está cuidando da saúde da população, e você analisa o indicador e percebe que a mortalidade infantil aumentou, a mortalidade materna aumentou, o tempo de atendimento no posto de saúde aumentou, então não há discurso que resista a isso. O discurso sempre pode ser checado por meio de indicadores.

5. Além dos recursos de comunicação, que outras iniciativas são estratégicas para ampliar o debate sobre sustentabilidade e contribuir para uma nova consciência social sobre esta temática?

São importantes as manifestações que possam sensibilizar ou constranger os governos, mas também as iniciativas de mobilização. Tudo isso está ligado à comunicação, porque são ações que têm que estar conectadas com a comunicação, que têm que ter visibilidade, porque com a comunicação se ganha e se amplia o alcance. Assim, se produzem os resultados, mas a comunicação tem que ser uma comunicação conectada e relacionada com fatos concretos.

Só para fazer um parêntese, qualquer transformação na sociedade, para o bem ou para o mau, ela se faz por meio de políticas públicas. Isso precisa ficar bem claro. Não é um projeto aqui e outro lá que vai mudar a educação, a saúde, a relação com o meio ambiente as políticas energéticas, as políticas sociais. O que tem poder de transformação pela escala são as políticas públicas. Isso precisa ficar bem claro. Os projetos localizados são bons porque produzem referências, mas o impacto realmente vai ser atingido no momento em que isso ganha escala por meio de políticas públicas. Então, a grande pressão, do meu ponto de vista, deve ser sobre os governos, porque as mudanças vêm com políticas públicas. As empresas já sabem disso e elas aprenderam a usar as políticas públicas a favor delas para que as ações tenham realmente impacto.

E aí são várias as estratégias de levantamento de dados, de apurar informações, cobrar promessas, alertar o eleitor, participar das políticas públicas, se envolver com questões de sustentabilidade, participar da vida pública do país, se filiar a partidos, se candidatar, estar ativo nas políticas públicas de dentro e de fora.

O alvo são as políticas públicas e a comunicação é fundamental porque é ela que forma a cultura, mobiliza as ações e exerce a pressão. E a comunicação é uma ferramenta, tanto que o Donald Trump, por exemplo, usa bastante a comunicação porque sabe que o poder dele depende disso. Então, pensar na comunicação sob todas as suas formas é fundamental para quem quer defender uma causa, porque na realidade o terceiro setor é formado por pessoas e organizações que defendem causas. Isso depende de se ter adesão dos outros, formar uma cultura e produzir efeitos. Assim, tem que ser uma comunicação qualificada, baseada em indicadores, dados e informações detalhadas. Não pode ser uma comunicação sem credibilidade ou muito superficial.

Pedro Jacobi (USP)

Atuação profissional: Professor Titular da Universidade de São Paulo

Breve currículo: Possui graduação em Ciências Sociais (1973) e em Economia (1972) pela Universidade de São Paulo. Mestrado em Planejamento Urbano e Regional pela Graduate School of Design - Harvard University (1976), Doutorado em Sociologia pela Universidade de São Paulo (1986). Livre Docente em Educação (USP). Professor Titular da Faculdade de Educação e do Programa de Pós-Graduação em Ciência Ambiental (PROCAM/IEE/USP) da Universidade de São Paulo. Chefe da Divisão Científica de Gestão, Ciência e Tecnologia Ambiental do Instituto de Energia e Ambiente/USP. Presidente da Comissão de Pós-Graduação e Coordenador do PROCAM/USP 1998-2000 e 2010-2012). Coordenador do Grupo de Acompanhamento e Estudos de Governança Ambiental - GovAmb/IEE. Coordenador do Laboratório de Pesquisa e Práticas em Educação e Sustentabilidade/IEE. Membro do Conselho e Pesquisador do Núcleo de Pesquisa INCLINE (*Interdisciplinary Climate Investigation Center*) da USP. Coordenador do grupo de Estudos de Meio Ambiente e Sociedade do Instituto de Estudos Avançados da USP. Coordenador da equipe brasileira do Projeto Bluegrass - FAPESP/ANR (2014-2017). Pesquisador Produtividade CNPq. Foi Coordenador de Projeto Alfa da Comunidade Europeia sobre Governança da Água na América Latina e Europa (2005-2009). Membro da Rede Waterlat. Presidente do Conselho do ICLEI-Brasil. Membro do Conselho Diretor de Greenpeace Brasil desde 2014. Editor da revista Ambiente e Sociedade (ANPPAS). Membro do conselho editorial das revistas EURE (Santiago) (0250-7161), *International Journal of Urban Sustainable Development*, Organizações e Sociedade, Pesquisa em Educação Ambiental, *Environmental Sociology*. Foi presidente da ANPPAS (período 2000-2004). Foi membro do Conselho do Comitê de Meio Ambiente e Sociedade da *International Sociological Association* (ISA) de 2010 a 2014.

1. Qual é o papel dos governos e dos grupos intergovernamentais para o cumprimento dos acordos firmados em conferências sobre o clima no âmbito internacional?

É importante que ocorram esses avanços, o cumprimento de metas, mas os acordos internacionais podem fazer isso independentemente de decisões em nível nacional. Então, na medida em que prefeituras avançam em programas, na medida em que governos locais avançam na implementação de iniciativas, nós podemos concretamente ter resultados importantes, não necessariamente vinculados diretamente aos acordos internacionais. Então, grupos intergovernamentais é uma expressão um pouco genérica, mas se você estiver falando de agências intergovernamentais, fica mais completo e vejo relação com a mudança climática. A questão do cumprimento dos acordos é que eles são voluntários, então a questão é sempre a limitação em relação ao que significa um acordo voluntário e a escala desse acordo, a capacidade de realmente responder a esses acordos entre governos.

2. Como as organizações, especialmente as do Terceiro setor, têm possibilidade de contribuir para reduzir os impactos sociais e ambientais e diminuir os problemas de preservação do planeta?

Eu sou membro do conselho nacional da maior organização mundial do Terceiro setor, que é o Greenpeace. O Greenpeace tem hoje mais de três milhões e duzentos mil doadores, então é atualmente, dentre as organizações planetárias, provavelmente a que tem maior potencial de adesão. Então, o que nós temos é um número muito grande e importante de organizações, com as melhores intenções, mas com uma capacidade muito pequena de poder envolver um número maior de pessoas. Então, hoje nós temos também uma questão que é o fato de que o setor privado cria muitas fundações e elas obviamente têm agendas que, às vezes, não são as agendas mais interessantes para a sociedade. Então nós temos uma questão altamente complicada de que a sociedade civil às vezes tem uma atuação ambígua, mas há um esforço sempre em manter as organizações. Agora, essas organizações dependem sempre de financiamento. No caso do Greenpeace, o melhor exemplo é justamente porque o financiamento é feito por meio de doadores e não de convênios, de contratos da dependência dos humores das empresas. São temas fundamentais. Se o Greenpeace, por exemplo, por alguma razão, por uma campanha equivocada, e isto despertasse o desinteresse dos doadores, acabaria o Greenpeace, ou perde o seu poder de atuação. Então, isso é importante destacar porque essas agendas surgem como iniciativas de resistência a determinadas formas de funcionamento do sistema capitalista ou não capitalista, mas pelo menos do sistema produtivo e da forma como ele acaba sendo um predador do ponto de vista dos órgãos e das instituições da sociedade civil. São ações que se organizam para reagir a partir de uma agenda que motive esses atores a questionar, por exemplo, a questionar a construção de mais hidrelétricas na Amazônia, a promover as energias alternativas, a questionar a caça da baleia, como foi no início do Greenpeace.

3. Na sua avaliação, a comunicação praticada pelas organizações tem contribuído para incentivar o debate sobre sustentabilidade e sensibilizar as pessoas para criarem ambientes mais sustentáveis?

A comunicação é fundamental! Ela é absolutamente fundamental! Ela é tão fundamental que é uma das grandes preocupações do Greenpeace. Já dizia o Chacrinha que quem não se comunica se trumbica. Então, nós temos aí uma questão muito concreta, ou seja, a comunicação que alimente, de alguma maneira, a identidade com uma causa. Então, o que você observa um pouco hoje em dia, é: Quantas organizações se comunicam? Como se comunicam? Quantos sites vinculados ao tema ambiental que haviam e que deixaram de existir? Um site por exemplo que eu lembro muito bem, chamado Mercado Ético, deixou de existir e era apoiado por empresas. Hoje, em termos ambientais, existem poucos sites realmente funcionando. Um deles é o Envolverde, que é um site que eu conheço muito bem os responsáveis, mas que também está sofrendo muito. Então, comunicação é absolutamente estratégico, mas a questão é que tipo de comunicação, como comunicar. O Greenpeace se mobiliza para se envolver em uma campanha, assim como os Médicos sem Fronteiras se comunicam o tempo inteiro porque precisam das doações para desenvolverem campanhas. Eu, por exemplo, no dia de hoje, apesar de ser do Greenpeace do Brasil, eu recebo o tempo inteiro, todos os dias, mensagens do Greenpeace internacional, e principalmente do Greenpeace americano, para apoiar as iniciativas do Greenpeace dos Estados Unidos preocupadíssimos com

a chegada do Donald Trump ao poder. Então, existe um trabalho permanente de comunicação, até exaustivo. Mas esse é um dos grandes desafios e eu acho que, sem dúvida, a comunicação e a capacidade de uma comunicação que te envolva, que te motive a apoiar, e até de indagar. Indagar é mais difícil porque existe um corpo de pessoas envolvidas profissionalmente, antes o Greenpeace dependia mais de voluntários e hoje não é bem uma coisa de voluntários, hoje tem o compromisso com uma gestão que é quase como uma gestão empresarial, porém orientada para uma ação da sociedade. Porque tem metas, tem que cumprir metas. O Greenpeace hoje tem no Brasil 61 mil apoiadores e a meta é, nos próximos dois anos, de chegar a 150 mil. Isso é uma meta empresarial, literalmente uma meta empresarial. E uma meta empresarial porque o Greenpeace no Brasil é um dos ecossistemas mais importantes para a atuação do Greenpeace, mas o Brasil depende ainda bastante, para a realização da sua agenda, de recursos do Greenpeace internacional, mas cada vez menos. Ele já dependeu de 70% a 80%, depois dependeu 50%, hoje depende 30% de recursos internacionais. E a ideia é que ele não tenha mais nenhum tipo de dependência, então isso significa que você tem que ter apoiadores. Como mobilizar esses apoiadores? A partir de telemarketing, a partir de todas formas de comunicação.

4. Qual é a importância do Terceiro setor para liderar pessoas e organizar movimentos e ações para promover a melhoria da sustentabilidade em termos locais, regionais, nacionais e globais?

Muitas vezes as ações das empresas são oportunistas, associadas a uma visão de marketing, e menos efetivamente preocupadas em se comprometerem com uma agenda de questionamento mais estrutural, da forma como funciona o sistema produtivo e como funcionam os governos. Do ponto de vista mais histórico, de uma análise da evolução dessas organizações do Terceiro setor no mundo, não vinculadas a empresas, eu acho que você elas vêm crescendo em importância e o poder de atuarem pela sustentabilidade. Agora, no Brasil, por exemplo, o Terceiro setor não vinculado às empresas, sofre altos e baixos. Isso é muito claro justamente pela falta de recursos para poderem viabilizar campanhas, então eu acho que o grande problema está justamente na incapacidade de garantir um número maior de apoiadores e doadores. O Greenpeace é isso, é apoiar uma causa. Quando a Natura tem uma atividade, ela tem uma causa, mas é a causa da empresa e de seus acionistas, que é diferente do Greenpeace. Mas eu acho que, agora, estamos vivendo um momento no qual a sobrevivência de muitas organizações está extremamente fragilizada. Eu mesmo participo de uma organização que, de fato, não tem tido condições de sobreviver. É uma pequena organização totalmente autônoma, que tem um histórico, porque começou em 1997, mas que não tem tido condições de sobreviver e, então existe um componente problemático da própria sociedade brasileira que não se envolve muito em causas comunitárias, em causas mais coletivas.

5. Além dos recursos de comunicação, que outras iniciativas são estratégicas para ampliar o debate sobre sustentabilidade e contribuir para uma nova consciência social sobre esta temática?

A educomunicação é uma forma de se adaptar. Na verdade, não é que seja algo tão diferente. Eu acompanho os trabalhos de educomunicação há mais de vinte anos. Não é que isso seja tão diferente, só que é uma forma mais focada em

uma atuação educativa, com foco educativo, no sentido de ser essencialmente baseado em práticas educativas. Eu, por exemplo, trabalho muito com a visão de aprendizagem social. Nós fizemos uma publicação na forma de um manual, intitulada 'Temas atuais em mudanças climáticas'. Esta publicação é um material pedagógico, disponível digitalmente para professores e alunos trabalharem com os temas atuais de mudanças climáticas, conceitos elaborados por professores da USP. Nós reeditamos o material dentro de uma perspectiva educativa. Então, tudo isso são formas de trabalhar com a educomunicação. Essa é uma maneira talvez mais estática por ser um manual, mas aí vai depender muito da dinâmica de como trabalhar. Eu estou totalmente aberto para isso. Para mim, a principal questão é que a educomunicação, assim como outras iniciativas, não tem a receita pronta. Para mim esse é o ponto fundamental. Eu tenho essa visão das coisas. O que eu quero dizer é que ninguém está inventando a roda, mas eu acho que a importância da educomunicação está em sair um pouco do lugar de que, digamos, muitas vezes as iniciativas vêm com receitas prontas e que o trabalho das empresas já vem com uma ajuda muito fechada para responder aos interesses das empresas. Nesse sentido, eu acho que é importante todo tipo de iniciativa, mas tem que ampliar muito mais o trabalho com fóruns, com dinâmicas cada vez mais participativas, envolventes, e obviamente buscando uma forma de se comunicar com as gerações mais novas que, hoje, estão todas associadas a iniciativas digitais.