



Co-funded by
the European Union

Manual Digital de Comunicação para a
Sustentabilidade Organizacional

Manual Digital de Comunicação
para a Sustentabilidade
Organizacional



Aviso Legal: Financiado pela União Europeia. As opiniões e pontos de vista expressos são, no entanto, apenas os do(s) autor(es) e não refletem necessariamente os da União Europeia ou da Agência Executiva Europeia para a Educação e Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a EACEA podem ser responsabilizadas por eles.

ÍNDICE

Introdução	5
1. Posicionamento Institucional no âmbito do Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional.....	7
1.1 Posicionamento político da organização	7
1.1.1. Posicionamento político como processo de construção de legitimidade	7
1.1.2. Teoria das partes interessadas e clareza institucional	8
1.1.3. Teoria do valor público e contexto europeu	8
1.1.4. Neutralidade, inclusividade e posicionamento apartidário.....	9
1.1.5. Confiança, consistência e legitimidade a longo prazo.....	9
1.1.6. Implicações para a prática da comunicação sobre sustentabilidade	10
✂ Ferramenta A.1 – Ficha de Identidade Institucional Comunicável	11
2. Transparência no Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional	12
2.1. Transparência.....	12
2.1.1. Transparência como dimensão da responsabilização	13
2.1.2. Transparência e assimetria de informação.....	13
2.1.3. Coerência narrativa e construção de sentido.....	14
2.1.4. Transparência, limitações e aprendizagem organizacional	14
2.1.5. Transparência, confiança e resiliência reputacional.....	15
2.1.6. Implicações práticas para a comunicação de sustentabilidade.....	15
✂ Ferramenta B – Tabela "Do Plano à Mensagem"	16
3. Objetividade no Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional	17
3.1. Objetividade	17
3.1.1. Objetividade e comunicação ética.....	17
3.1.2. Objetividade e o problema do <i>greenwashing</i>	18
3.1.3. Reputação, credibilidade e gestão de riscos.....	18
3.1.4. Objetividade e aprendizagem organizacional.....	19
3.1.5 Distinguir factos, interpretações e aspirações.....	19
3.1.6. Objetividade, incerteza e complexidade	20
3.1.7. Objetividade e comunicação dialógica	20
3.1.8. Implicações para a prática da comunicação de sustentabilidade.....	21
✂ Ferramenta C – Semáforo de mensagens	22
4 .Métricas e indicadores no Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional	22
4.1 Métricas e indicadores.....	22
4.1.1. Indicadores como instrumentos de medição do desempenho.....	23

4.1.2. Os indicadores como instrumentos de comunicação	23
4.1.3. Responsabilização e a função probatória dos indicadores	23
4.1.4. Indicadores, materialidade e relevância	24
4.1.5. Análise longitudinal e aprendizagem ao longo do tempo	24
4.1.6. Indicadores quantitativos e qualitativos.....	25
4.1.7. Indicadores, incerteza e limitações metodológicas.....	25
4.1.8. Indicadores e alinhamento estratégico	25
4.1.9. Indicadores como ferramentas de diálogo e participação.....	26
4.1.10. Implicações para a prática da comunicação de sustentabilidade	26
✘ Ferramenta D – Ficha de Indicadores Comunicáveis.....	27
5. Comparação e benchmarking no âmbito do Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional.....	27
5.1. Benchmarking e comunicação sobre sustentabilidade: quadro conceptual.....	28
5.2. O benchmarking como processo de aprendizagem organizacional.....	28
5.3. Tipos de benchmarking aplicáveis à comunicação de sustentabilidade.....	29
✘ Ferramenta D – Ferramenta de Benchmarking – Sustentabilidade.....	32
6. Lições aprendidas e melhoria contínua no âmbito do Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional.....	32
6.1. Aprender com a experiência para melhorar continuamente a comunicação sobre sustentabilidade	33
7. Responsabilidade da Direção Executiva no Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional.....	36
7.1. O papel da gestão de topo na comunicação credível da sustentabilidade organizacional	36
8. Destinatários no âmbito do Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional	39
8.1. Destinatários	40
8.1.1. Destinatários internos	40
8.1.2. Características distintivas da comunicação interna sobre sustentabilidade nas micro e pequenas organizações	42
8.1.3. Porque é que os destinatários internos são tão importantes	43
8.1.4. Exemplos práticos de comunicação interna sobre sustentabilidade.....	43
8.2. Destinatários externos.....	45
8.2.1. Clientes / Consumidores.....	45
8.2.2. Fornecedores e Parceiros Comerciais	45
8.2.3. Comunidade Local	46
8.2.4. Órgãos reguladores e autoridades locais	46
8.2.5. Partes Interessadas Financeiras	46

8.2.6. Públicos informais e digitais	47
9. Mensagens-chave no Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional	47
9.1. Responsabilidade Ambiental	47
9.2. Responsabilidade Social.....	48
9.3. Sustentabilidade Económica e Continuidade de Negócio	48
9.4. Práticas Éticas e Transparentes.....	48
9.5. Orientação prática e orientada para a ação	48
9.6. Foco local e comunitário	48
10. Canais de comunicação no âmbito do Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional	53
10.1. Canais de comunicação em micro e pequenas organizações	53
10.2. Canais de Comunicação Interna.....	53
10.3. Canais de Comunicação Externa	54
10.4. Características Chave de Canais de Comunicação	54
10.5. Exemplos práticos de utilização de canais de comunicação	56
11. Compromisso com as partes interessadas no âmbito do Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional.....	59
11.1. Compromisso com as partes interessadas	60
11.2. Exemplos práticos de compromisso com as partes interessadas	61
12. Conclusão.....	64
Referências bibliográficas	67
Anexo: Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional	72

Introdução

Este Manual foi desenvolvido para apoiar as organizações numa tarefa essencial: a construção e implementação de um Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional que seja credível, transparente e alinhado com os valores europeus e os princípios de sustentabilidade.

A comunicação de sustentabilidade é frequentemente mal compreendida como uma questão de produzir relatórios, publicar compromissos ou partilhar ações isoladas. Na realidade, comunicar sustentabilidade exige uma abordagem estruturada que conecte a identidade institucional, as práticas operacionais, os resultados mensuráveis e o envolvimento dos stakeholders numa narrativa coerente e confiável.

Por esta razão, este Manual não se limita a explicar o que é a comunicação de sustentabilidade. Ele fornece às organizações a compreensão conceptual, as ferramentas práticas e a orientação operacional necessárias para construir o seu próprio Plano de Comunicação de Sustentabilidade passo a passo.

Ao longo do documento, os leitores encontrarão:

- Os princípios-chave que garantem uma comunicação de sustentabilidade credível (clareza institucional, transparência, objetividade, indicadores, foco nos stakeholders, melhoria contínua e responsabilidade da liderança);
- Ferramentas práticas concebidas para traduzir ações de sustentabilidade em mensagens claras e compreensíveis;
- Checklists, tabelas, matrizes e exercícios que permitem às organizações aplicar estes princípios ao seu próprio contexto.

Estes elementos são intencionalmente apresentados em duas partes complementares:

1. O corpo principal do Manual, que explica a lógica, os princípios e a estrutura da comunicação de sustentabilidade;
2. O Anexo, que reúne todas as ferramentas operacionais necessárias para colocar estes princípios em prática.

O Manual não deve, por isso, ser lido como um documento teórico, mas sim como um guia prático para a ação. O seu objetivo é permitir que qualquer organização — independentemente da sua dimensão ou setor — utilize as ferramentas fornecidas para desenhar, implementar e melhorar continuamente o seu próprio Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional.

Ao seguir as orientações apresentadas neste Manual e aplicar as ferramentas disponíveis no Anexo, as organizações conseguirão:

- Definir uma narrativa clara de sustentabilidade institucional;
- Identificar os públicos com os quais necessitam de comunicar;
- Traduzir ações concretas de sustentabilidade em mensagens objetivas e transparentes;
- Utilizar indicadores e evidências para evitar o greenwashing;
- Selecionar canais e formatos de comunicação adequados;
- Estabelecer um ciclo de comunicação regular baseado na aprendizagem e melhoria.

Desta forma, a comunicação de sustentabilidade deixa de ser uma atividade isolada para se tornar parte integrante da governação organizacional, da responsabilização e da confiança dos stakeholders.

Este Manual é, portanto, simultaneamente um quadro de referência e um instrumento prático concebido para ser utilizado diretamente na construção de um Plano de Comunicação de Sustentabilidade.

A secção final deste Manual reúne todos os elementos apresentados ao longo do documento num processo claro e passo a passo que permite às organizações construir o seu Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional de forma estruturada e operacional.

1. Posicionamento Institucional no âmbito do Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional

O primeiro elemento de um Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional eficaz é a definição clara do posicionamento político e institucional da organização.

Antes de comunicar qualquer ação, resultado ou indicador de sustentabilidade, a organização deve estabelecer a partir de que perspectiva institucional fala, que valores representa e que limites definem o seu campo de ação.

Esta secção explica porque é que o posicionamento institucional é uma pré-condição estrutural para uma comunicação de sustentabilidade credível e como é que ele constitui a base do Plano.

1.1 Posicionamento político da organização

A situação política e institucional de uma organização constitui a camada fundamental sobre a qual se constrói a comunicação de sustentabilidade. Longe de ser um aspeto marginal ou introdutório, o posicionamento institucional determina a legitimidade, a credibilidade e o quadro interpretativo através do qual todas as mensagens de sustentabilidade subsequentes são compreendidas pelos stakeholders. Neste sentido, o posicionamento político não é um acessório da comunicação de sustentabilidade, mas sim uma das suas pré-condições estruturais..

Do ponto de vista da **teoria institucional**, as organizações estão inseridas em ambientes sociais, culturais, legais e políticos mais amplos que moldam as expectativas relativas ao comportamento aceitável, à responsabilidade e à prestação de contas. A legitimidade não é uma característica inerente às organizações; é construída socialmente e negociada continuamente através do alinhamento entre as práticas organizacionais, os valores, as narrativas e as normas sociais prevalentes. A comunicação de sustentabilidade desempenha um papel fundamental neste processo, ao articular como a organização compreende o seu papel dentro destes ambientes.

A legitimidade institucional é particularmente relevante para organizações que operam no terceiro setor ou que participam em programas financiados pela União Europeia. Tais organizações não são avaliadas apenas pela eficiência ou pelos resultados, mas também pela sua coerência com os valores democráticos, os objetivos sociais e as considerações de interesse público. Comunicar a situação política e institucional da organização serve, portanto, para situar as suas ações de sustentabilidade num quadro normativo e social mais amplo.

1.1.1. Posicionamento político como processo de construção de legitimidade

Posicionamento político, no contexto da comunicação de sustentabilidade, não deve ser entendido como alinhamento partidário ou defesa ideológica. Pelo contrário, refere-se à articulação explícita da organização **identidade institucional, missão, valores, e limites de atuação**. Esta articulação permite que as partes interessadas compreendam de que perspectiva fala a organização ao abordar questões relacionadas com a sustentabilidade.

De acordo com a teoria das partes interessadas (stakeholder theory), as organizações operam em redes complexas de relações que envolvem diversos atores, como beneficiários, autoridades públicas, parceiros, financiadores, funcionários, voluntários e a comunidade em geral. Cada uma destas partes interessadas avalia o comportamento organizacional com base em diferentes critérios

e expectativas. A comunicação política e institucional ajuda a reduzir a ambiguidade ao clarificar prioridades, compromissos e limites, facilitando assim a compreensão mútua e a confiança.

Em contextos de sustentabilidade, a ambiguidade pode ser particularmente problemática. Declarações de sustentabilidade vagas ou genéricas podem gerar expectativas que a organização não consegue cumprir realisticamente, levando a decepção, danos reputacionais ou acusações de inconsistência. Ao definir claramente o seu posicionamento institucional, a organização estabelece um quadro realista no qual os seus compromissos de sustentabilidade podem ser interpretados.

O posicionamento político funciona, portanto, como um **mecanismo de definição de limites**. Comunica não só aquilo em que a organização acredita, mas também aquilo que não faz, o que está fora do seu mandato e quais as responsabilidades que não assume. Este aspeto é frequentemente negligenciado na comunicação de sustentabilidade, mas é crucial para a credibilidade e a legitimidade a longo prazo.

1.1.2. Teoria das partes interessadas e clareza institucional

A teoria das partes interessadas fornece uma base conceptual chave para compreender porque é que a clareza institucional é essencial na comunicação de sustentabilidade. As partes interessadas não se limitam a receber informação; interpretam-na considerando os seus próprios interesses, experiências e expectativas. Quando uma organização não consegue articular claramente a sua posição institucional, as partes interessadas podem projetar as suas próprias suposições na organização, criando mal-entendidos ou expectativas conflitantes.

Em projetos europeus, a diversidade de partes interessadas é particularmente acentuada. As organizações interagem frequentemente em simultâneo com comunidades locais, autoridades nacionais, instituições europeias, organizações parceiras de diferentes contextos culturais e grupos vulneráveis com necessidades específicas. Um posicionamento institucional claro e explícito ajuda a navegar esta complexidade, fornecendo um ponto de referência estável para a comunicação.

A comunicação de sustentabilidade que se baseia num quadro político e institucional bem definido permite que as partes interessadas contextualizem ações e resultados. Por exemplo, compreender se uma organização opera principalmente a nível local, regional ou europeu influencia a forma como o seu impacto na sustentabilidade é avaliado. Da mesma forma, saber se uma organização é uma ONG orientada para a defesa de causas, um prestador de serviços ou uma associação comunitária molda as expectativas relativamente ao seu papel e responsabilidades.

Nesta perspetiva, o posicionamento político não é uma declaração estática, mas uma prática comunicativa contínua. Requer consistência ao longo do tempo, alinhamento entre discurso e ação, e reflexão periódica para garantir que o posicionamento comunicado permanece preciso à medida que a organização evolui.

1.1.3. Teoria do valor público e contexto europeu

A teoria do valor público acrescenta uma camada adicional e particularmente relevante à análise do posicionamento político na comunicação de sustentabilidade. De acordo com esta perspetiva, espera-se que as organizações, especialmente as que operam no setor público ou no terceiro setor, contribuam para resultados sociais coletivos, em vez de perseguirem apenas objetivos internos ou organizacionais.

No contexto de programas financiados pela Europa, como o Erasmus+ ou o CERV, esta expectativa é explícita. As organizações são financiadas não só para realizar atividades, mas para contribuir para objetivos europeus mais amplos, incluindo inclusão social, igualdade, participação democrática, sustentabilidade ambiental e coesão social. Comunicar compromissos de sustentabilidade é, portanto, inseparável de comunicar como a organização contribui para o valor público.

Isto tem implicações importantes para a comunicação da sustentabilidade. O posicionamento político deve explicitar como a missão e as atividades da organização se alinham com os valores europeus e as prioridades políticas, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, o Pacto Ecológico Europeu ou os quadros de direitos fundamentais. Fazer isso não constitui defesa política, mas sim transparência relativamente ao contexto normativo em que a organização opera.

Ao mesmo tempo, a teoria do valor público enfatiza a importância da responsabilização. As organizações que afirmam contribuir para o valor público devem estar preparadas para justificar as suas ações e demonstrar coerência entre os objetivos declarados e as práticas reais. A comunicação da sustentabilidade torna-se assim um mecanismo através do qual as alegações de valor público são tornadas visíveis e sujeitas a escrutínio.

1.1.4. Neutralidade, inclusividade e posicionamento apartidário

Um desafio crítico na comunicação da situação política de uma organização reside em manter a neutralidade e a inclusividade ao abordar questões inerentemente normativas, como sustentabilidade, justiça social ou responsabilidade ambiental. No contexto europeu, neutralidade não implica ausência de valores, mas sim adesão a princípios democráticos partilhados, como pluralismo, não discriminação e respeito pela diversidade.

A comunicação eficaz da sustentabilidade distingue claramente entre **valores institucionais** e **posições partidárias**. Os valores institucionais refletem princípios amplamente aceites, como dignidade humana, igualdade ou proteção ambiental, enquanto as posições partidárias se alinham com ideologias ou atores políticos específicos. Confundir estes dois níveis pode minar a credibilidade e alienar as partes interessadas.

Para as organizações envolvidas em projetos europeus, manter esta distinção é particularmente importante. Os quadros de financiamento europeus exigem respeito pela neutralidade política e pela inclusividade, especialmente ao trabalhar com grupos diversos ou vulneráveis. Um posicionamento institucional claro ajuda a garantir que a comunicação da sustentabilidade permanece acessível e legítima em diferentes contextos sociais e culturais.

A inclusividade implica também reconhecer a diversidade de perspetivas das partes interessadas e evitar uma comunicação excessivamente prescritiva ou moralista. A comunicação da sustentabilidade fundamentada na clareza institucional convida ao diálogo em vez de impor interpretações. Enquadra a sustentabilidade como um desafio partilhado e um processo de aprendizagem coletivo, em vez de uma posição ideológica fixa.

1.1.5. Confiança, consistência e legitimidade a longo prazo

A confiança é um resultado central do posicionamento político e institucional eficaz. A confiança não surge de mensagens isoladas, mas de comunicação consistente ao longo do tempo. Quando as organizações comunicam claramente a sua posição institucional e agem de acordo com ela, as partes interessadas desenvolvem expectativas que são reforçadas através de interações repetidas.

Do ponto de vista teórico, a confiança pode ser entendida como um ativo relacional que reduz a incerteza e facilita a cooperação. Na comunicação da sustentabilidade, a confiança permite que as partes interessadas interpretem as mensagens de forma favorável, mesmo quando os resultados são parciais ou os desafios persistem. Pelo contrário, um posicionamento inconsistente ou ambíguo corrói a confiança e aumenta o ceticismo em relação às alegações de sustentabilidade.

A legitimidade a longo prazo depende do alinhamento entre o posicionamento comunicado e o comportamento organizacional. A comunicação sobre sustentabilidade que exagera ambições ou oculta limitações pode gerar visibilidade a curto prazo, mas mina a credibilidade a longo prazo. Pelo contrário, a comunicação que reconhece constrangimentos e enquadra a sustentabilidade como um processo gradual e contínuo apoia a legitimidade duradoura.

Em projetos europeus, a legitimidade a longo prazo é particularmente relevante devido à ênfase na sustentabilidade dos resultados e na transferibilidade. As organizações que comunicam claramente o seu posicionamento institucional estão mais bem posicionadas para manter o envolvimento dos stakeholders para além do ciclo de vida do projeto e para contribuir significativamente para processos de aprendizagem mais amplos a nível europeu.

1.1.6. Implicações para a prática da comunicação sobre sustentabilidade

Integrar uma compreensão robusta do posicionamento político e institucional na comunicação sobre sustentabilidade tem várias implicações práticas. Em primeiro lugar, as organizações devem investir tempo na articulação da sua identidade institucional, missão e valores de forma concisa e acessível. Esta articulação deve ser partilhada internamente para garantir a coerência entre os diferentes canais de comunicação e atores.

Em segundo lugar, a comunicação sobre sustentabilidade deve referir explicitamente o âmbito de ação e as limitações da organização. Fazer isso aumenta a credibilidade e previne expectativas irrealistas. Em terceiro lugar, a comunicação deve situar as ações de sustentabilidade no contexto europeu e societal mais amplo, destacando o alinhamento com valores partilhados e objetivos públicos sem se envolver em discurso partidário.

Finalmente, as organizações devem rever periodicamente o seu posicionamento institucional como parte da sua estratégia de comunicação sobre sustentabilidade. Mudanças no contexto, parcerias ou atividades podem exigir ajustes para garantir que o posicionamento comunicado permaneça preciso e credível.

De seguida, para resumir este quadro teórico de uma perspetiva mais prática e informativa, irei fornecer-lhe algumas ideias-chave.

Como comunicar quem é, onde opera e porquê é importante

A seguinte ferramenta operacionaliza este primeiro elemento do Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional e deve ser utilizada ao definir a base institucional da comunicação sobre sustentabilidade.

Antes de comunicar qualquer ação, indicador ou resultado, uma organização deve responder claramente a uma questão essencial: **quem sou eu e de que posição estou a falar quando comunico sobre sustentabilidade?**

Esta secção do Manual A.6 ajuda as organizações a **explicar a sua identidade institucional** de uma forma compreensível, honesta e alinhada com os valores europeus, evitando confusão, ambiguidade ou má interpretação das suas mensagens.

Porquê esta secção é fundamental?

No contexto europeu atual, a sustentabilidade não é apenas uma questão técnica, mas também **uma questão de coerência institucional e legitimidade pública**. Quando uma organização comunica o seu plano e resultados, o público precisa de compreender:

- Que tipo de entidade é?
- Que papel desempenha na sociedade.
- Em que valores e princípios atua.
- Que compromissos assume voluntariamente.

O que precisa de ser explicado (linguagem clara e informativa)

A comunicação do estatuto político e institucional deve incluir:

- **Natureza da organização:** associação, ONG, fundação, entidade sem fins lucrativos.
- **Missão social:** que problema aborda e para quem trabalha.
- **Âmbito de ação:** local, regional, nacional ou europeu.
- **Relação com as políticas europeias:** Agenda 2030, ODS, sustentabilidade, inclusão, transição verde e digital.
- **Posição institucional clara:** compromisso com os valores democráticos, os direitos humanos, a igualdade e a sustentabilidade.

Isto não é um discurso político partidário, mas sim **uma declaração de princípios e responsabilidade pública**.

Como comunicar bem

- Use linguagem **que seja compreensível para todos**, não apenas para especialistas.
- Diferencie claramente entre:
 - A **posição institucional** da organização.
 - As opiniões de membros ou colaboradores.
- Mostre consistência entre o que a organização **diz** e o que **faz**.

Resultado esperado da comunicação

Uma narrativa institucional clara que sirva de **referência para todo o plano de comunicação de sustentabilidade**, facilitando a compreensão pelo público do significado das ações e resultados que serão comunicados posteriormente.

✂ Ferramenta A.1 – Ficha de Identidade Institucional Comunicável

Objetivo: ter uma base comum para toda a comunicação do plano e dos resultados.

Elemento	Conteúdo
Natureza da organização	ONG, Associação, Fundação
Missão	
Âmbito de atuação	Local, Regional, Europeu
Valores chave	
Compromissos com a sustentabilidade	ODS, inclusão, transição verde
Limites e abordagem realista	O que a organização não faz



LINK:

https://drive.google.com/file/d/12GtcOWWbZMoJGo_HBNluuD-N33RzvfsO/view

A ferramenta seguinte operacionaliza este primeiro elemento do Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional e deve ser utilizada na definição da base institucional da comunicação de sustentabilidade.

Utilização prática:

- Website institucional
- Relatórios de sustentabilidade
- Apresentações de projetos europeus

2. Transparência no Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional

O segundo elemento de um Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional eficaz é a transparência.

Uma vez que a organização tenha definido claramente o seu posicionamento institucional, deve garantir que toda a comunicação de sustentabilidade é realizada de forma transparente, compreensível e responsável.

Esta secção explica por que a transparência é um pilar estrutural do Plano e como permite que os stakeholders compreendam, confiem e se envolvam com os compromissos de sustentabilidade da organização

2.1. Transparência

A transparência constitui um dos pilares centrais da comunicação de sustentabilidade e é amplamente reconhecida como um princípio fundamental da governação democrática, da responsabilização e da legitimidade organizacional. No contexto da sustentabilidade, a transparência não se limita à divulgação de informação, mas abrange a qualidade, relevância e inteligibilidade do conteúdo comunicado. Como tal, a transparência é tanto uma expectativa normativa como um requisito funcional para uma comunicação de sustentabilidade credível.

De uma perspetiva teórica, a transparência está intimamente ligada à **teoria da responsabilização**, que conceptualiza a obrigação das organizações de explicar, justificar e tornar visíveis as suas decisões, ações e utilização de recursos para aqueles que são afetados por elas. A responsabilização é relacional por natureza: pressupõe um público a quem as explicações são devidas e que tem o

direito de avaliar a conduta organizacional. A comunicação de sustentabilidade operacionaliza esta relação ao traduzir as práticas organizacionais em narrativas publicamente acessíveis.

2.1.1. Transparência como dimensão da responsabilização

A teoria da responsabilização distingue entre mecanismos formais de responsabilização — como auditorias, relatórios e conformidade legal — e mecanismos informais ou sociais de responsabilização, que dependem da comunicação, do diálogo e do escrutínio público. A transparência desempenha um papel central em ambas as dimensões, mas é particularmente significativa nos processos informais de responsabilização, onde a confiança e a legitimidade são negociadas através da comunicação, em vez de serem impostas através de sanções.

Em contextos de sustentabilidade, a responsabilização estende-se para além do desempenho financeiro, abrangendo dimensões sociais, ambientais e éticas. As partes interessadas esperam cada vez mais que as organizações expliquem não só o que fazem, mas porquê o fazem, como são tomadas as decisões e como são geridos os compromissos. A transparência envolve, portanto, tornar visíveis as razões das decisões, em vez de apenas relatar os resultados.

Esta função explicativa da transparência é especialmente relevante para micro e pequenas organizações, que podem não ter recursos para produzir relatórios formais extensos. Para tais organizações, a comunicação transparente não requer sistemas de relato sofisticados, mas sim um compromisso com a clareza, honestidade e consistência na explicação das ações e resultados relacionados com a sustentabilidade.

2.1.2. Transparência e assimetria de informação

A teoria da governação destaca a transparência como um mecanismo para reduzir as assimetrias de informação entre organizações e partes interessadas. A assimetria de informação surge quando uma parte possui mais ou melhor informação do que outra, podendo levar à desconfiança, má interpretação ou comportamento oportunista. Na comunicação de sustentabilidade, a assimetria de informação pode minar a confiança das partes interessadas, especialmente quando as organizações comunicam de forma seletiva ou ambígua.

Ao partilhar proativamente informações relevantes e ao contextualizá-las adequadamente, as organizações reduzem a incerteza e permitem que as partes interessadas formem julgamentos informados. A transparência contribui assim para relações de poder mais equilibradas entre organizações e partes interessadas, apoiando a participação, o diálogo e a compreensão partilhada.

No entanto, a transparência não deve ser equiparada à sobrecarga de informação. Informação excessiva ou mal estruturada pode aumentar em vez de reduzir a assimetria, sobrecarregando as partes interessadas ou obscurecendo mensagens-chave. A investigação teórica enfatiza que a transparência eficaz requer **seletividade e priorização**, focando-se em informação que seja material, relevante e compreensível para os públicos-alvo.

Na comunicação de sustentabilidade, a materialidade desempenha um papel crucial na determinação do que deve ser comunicado de forma transparente. Questões materiais são aquelas que afetam significativamente as partes interessadas ou a capacidade da organização de criar valor social e ambiental. A comunicação transparente prioriza tais questões, em vez de apresentar dados exaustivos, mas desfocados.

2.1.3. Coerência narrativa e construção de sentido

A teoria da comunicação sublinha a importância da coerência narrativa na comunicação transparente. A transparência não é alcançada apenas pela divulgação de factos ou números; requer a organização da informação em narrativas coerentes que permitam às partes interessadas dar sentido a realidades complexas. A construção de sentido envolve a ligação de objetivos, ações, resultados e impactos de forma a explicar a causalidade e a intenção.

Em contextos de sustentabilidade, esta dimensão narrativa é particularmente importante devido à natureza a longo prazo, sistémica e frequentemente incerta dos desafios sociais e ambientais. As partes interessadas podem ter dificuldade em interpretar indicadores isolados ou mensagens fragmentadas sem uma narrativa abrangente que os situe dentro de uma estratégia ou visão mais ampla.

A comunicação transparente de sustentabilidade envolve, portanto, contar histórias credíveis de mudança, fundamentadas em evidências, mas acessíveis a públicos não especializados. Tais narrativas explicam o que a organização pretende alcançar, que passos foram dados, o que foi alcançado até agora e que desafios permanecem. Ao fazê-lo, a transparência apoia a compreensão em vez da mera visibilidade.

Para organizações micro e pequenas, a coerência narrativa oferece uma forma poderosa de comunicar o impacto sem depender de quadros de reporte complexos. Uma narrativa clara melhora a acessibilidade e fomenta o envolvimento emocional e cognitivo, fortalecendo as relações com os stakeholders.

2.1.4. Transparência, limitações e aprendizagem organizacional

Um aspeto crítico, mas frequentemente negligenciado da transparência, é a comunicação de limitações, desafios e falhas. A comunicação organizacional tradicional tendeu a enfatizar o sucesso e a minimizar as deficiências, impulsionada por preocupações com a reputação. No entanto, a investigação teórica realça cada vez mais que a transparência relativamente às limitações pode aumentar, em vez de minar, a credibilidade.

Do ponto de vista da aprendizagem organizacional, o reconhecimento das limitações é um pré-requisito para a reflexão e a melhoria. A transparência cria oportunidades para feedback, diálogo e resolução coletiva de problemas. Ao comunicar abertamente os desafios, as organizações sinalizam uma mentalidade orientada para a aprendizagem e convidam os stakeholders a participar nos processos de melhoria.

Esta dimensão de aprendizagem da transparência é particularmente relevante em projetos financiados pela União Europeia, onde a experimentação, a inovação e a adaptação são frequentemente encorajadas. Espera-se que os projetos gerem não só sucessos, mas também lições aprendidas que possam informar iniciativas futuras. A comunicação transparente de conquistas e dificuldades contribui para a transferência de conhecimento e para a aprendizagem de políticas a nível europeu.

Além disso, a transparência relativamente às limitações ajuda a gerir as expectativas dos stakeholders. As transições de sustentabilidade são complexas e incrementais, e a superestimação do progresso pode levar à desilusão. A comunicação honesta sobre o que ainda não foi alcançado apoia expectativas realistas e o envolvimento a longo prazo.

2.1.5. Transparência, confiança e resiliência reputacional

A confiança é um resultado fundamental da comunicação transparente sobre sustentabilidade. A confiança surge quando os stakeholders percebem que uma organização comunica de forma honesta, consistente e de boa fé. A transparência contribui para a confiança ao reduzir a incerteza e demonstrar respeito pelo direito dos stakeholders à informação.

A investigação teórica sobre a confiança sugere que a transparência aumenta a **resiliência reputacional**, permitindo que as organizações resistam a críticas ou contratemplos. As organizações que estabeleceram um historial de comunicação transparente têm maior probabilidade de receber o benefício da dúvida quando surgem desafios. Pelo contrário, as organizações percebidas como opacas ou seletivas na sua comunicação podem enfrentar um ceticismo acrescido.

Em contextos de sustentabilidade, onde o desempenho é frequentemente difícil de medir e os impactos podem demorar a materializar-se, a confiança desempenha um papel particularmente importante. A comunicação transparente ajuda a colmatar a lacuna temporal entre ação e impacto, explicando processos, resultados intermédios e intenções futuras.

Para as organizações envolvidas em projetos europeus, a resiliência reputacional é especialmente valiosa devido à visibilidade e ao escrutínio associados ao financiamento público. A comunicação transparente apoia a conformidade com os requisitos de reporte, ao mesmo tempo que melhora a legitimidade pública.

2.1.6. Implicações práticas para a comunicação de sustentabilidade

Integrar a transparência como um princípio central da comunicação de sustentabilidade tem várias implicações práticas. Em primeiro lugar, as organizações devem identificar os seus stakeholders chave e considerar que informação é mais relevante para cada grupo. A transparência deve ser sensível ao público, adaptando a linguagem e os formatos a diferentes níveis de conhecimento e interesse.

Em segundo lugar, a comunicação de sustentabilidade deve priorizar a explicação em detrimento da promoção. Em vez de se focar apenas nas conquistas, a comunicação deve explicar os processos de tomada de decisão, os compromissos e os resultados de aprendizagem. Em terceiro lugar, as organizações devem estabelecer processos internos para garantir a consistência e a precisão das informações comunicadas em todos os canais.

Finalmente, a transparência deve ser entendida como uma prática contínua, em vez de uma atividade pontual. A comunicação regular, a reflexão e a atualização da informação reforçam a confiança e apoiam a melhoria contínua. Neste sentido, a transparência torna-se um componente dinâmico da governação organizacional em vez de uma obrigação estática de comunicação de resultados.

De seguida, para resumir este quadro teórico de uma perspetiva mais prática e informativa, apresentarei algumas ideias-chave.

Como comunicar de forma clara, abrir a organização e construir confiança

A transparência é um dos pilares mais importantes da comunicação de sustentabilidade. Não significa "contar tudo", mas sim **comunicar o que é relevante** de forma acessível e compreensível.

Esta secção do Manual A.6 orienta as organizações sobre **como comunicar o seu plano e resultados de sustentabilidade de forma aberta, honesta e organizada**, fortalecendo a confiança dos stakeholders, financiadores e do público.

O que significa transparência na prática?

Ser transparente significa:

- Explicar **quais os objetivos que a organização definiu para si**.
- Mostrar **quais as ações que foram realizadas**.
- Comunicar **quais os resultados alcançados**.
- Reconhecer **quais as dificuldades ou limitações que existiram**.

A transparência não enfraquece a organização: **torna-a mais credível**.

O que comunicar (e como)

Em termos de divulgação, a comunicação transparente deve incluir:

- Objetivos de sustentabilidade explicados em termos simples.
- Ações realizadas descritas em termos concretos.
- Resultados acompanhados de dados compreensíveis.
- Utilização responsável de fundos e recursos.
- Ligação com os ODS e prioridades locais.

Canais e formatos recomendados

Para alcançar públicos diversos:

- Website institucional (secção específica sobre sustentabilidade).
- Relatórios digitais curtos e visuais.
- Infografias e resumos gráficos.
- Redes sociais com mensagens claras e consistentes.
- Newsletters e apresentações públicas.

Chave para a divulgação

Não basta publicar documentos: **é preciso explicar o que os dados significam e porque são importantes**.

Resultado esperado da comunicação

Um sistema de comunicação que permita a qualquer pessoa compreender:

- O que a organização está a fazer em termos de sustentabilidade.
- Que impacto está a ter.
- Porque é uma entidade fiável e responsável.

✂ Ferramenta B – Tabela "Do Plano à Mensagem"

A seguinte ferramenta operacionaliza este elemento do Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional e deve ser utilizada para traduzir ações de sustentabilidade em mensagens claras e transparentes.

Elemento	Como o explicamos
Objetivo	O que queremos melhorar e porquê
Ação	O que fizemos especificamente
Resultado	O que mudou
Impacto	Porque é importante



LINK:

https://drive.google.com/file/d/12GtcOWWbZMoJGo_HBNluuD-N33RzvfsO/view

- Utilização: relatórios, website, redes sociais, apresentações públicas

3. Objetividade no Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional

O terceiro elemento de um Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional eficaz é a objetividade.

Uma vez assegurada a transparência, a comunicação de sustentabilidade deve também garantir que as mensagens representam fielmente a realidade organizacional, evitando exageros, ambiguidades ou 'greenwashing', **como parte do Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional**.

Esta secção explica porque é que a objetividade é um requisito estrutural do Plano e como sustenta a credibilidade e a confiança a longo prazo.

3.1. Objetividade

A objetividade representa um pilar da comunicação de sustentabilidade e constitui um dos princípios mais exigentes tanto em termos teóricos como práticos. No contexto da sustentabilidade, a objetividade refere-se não apenas à exatidão factual, mas à construção disciplinada e eticamente responsável de mensagens que reflitam fielmente a realidade organizacional, incluindo conquistas, limitações, incertezas e intenções futuras. A comunicação objetiva é, portanto, inseparável da credibilidade, legitimidade e confiança a longo prazo.

Do ponto de vista teórico, a objetividade na comunicação de sustentabilidade emerge na intersecção de **teoria da comunicação ética, investigação sobre 'greenwashing', gestão da reputação, e teoria da aprendizagem organizacional**. Juntos, estes quadros destacam que a objetividade não é uma escolha estilística, mas um requisito estrutural para uma comunicação responsável em contextos sociais e ambientais complexos.

3.1.1. Objetividade e comunicação ética

A teoria da comunicação ética enfatiza que as organizações têm uma responsabilidade moral perante os seus públicos, particularmente quando abordam questões que afetam o interesse público, o bem-estar coletivo e os resultados da sociedade a longo prazo. A comunicação de sustentabilidade frequentemente diz respeito a matérias como a proteção ambiental, a inclusão social, a igualdade ou os direitos humanos, onde alegações enganosas ou exageradas podem ter consequências significativas.

A objetividade, neste sentido ético, requer exatidão, equidade e contextualização. A exatidão implica assegurar que a informação comunicada corresponde a factos e evidências verificáveis. A equidade exige evitar a divulgação seletiva ou o enquadramento que privilegia os aspetos positivos enquanto obscurece deficiências relevantes. A contextualização implica situar as alegações dentro do seu âmbito, escala e limitações apropriados.

A teoria da comunicação ética rejeita a noção de que a comunicação deve servir primariamente objetivos persuasivos ou promocionais quando aborda a sustentabilidade. Em vez disso, enquadra a comunicação como uma prática relacional fundamentada no respeito pelo direito das partes interessadas a informação verdadeira e compreensível. A objetividade torna-se, assim, um pré-requisito para o envolvimento ético com as partes interessadas.

Em projetos financiados pela União Europeia, a comunicação ética não é meramente uma aspiração normativa, mas um requisito implícito. Espera-se que as organizações comuniquem os resultados de forma a permitir o escrutínio público, a avaliação informada e a responsabilização democrática. A objetividade apoia estas expectativas ao assegurar que as alegações comunicadas possam resistir a um exame crítico.

3.1.2. Objetividade e o problema do *greenwashing*

A investigação sobre *greenwashing* fornece uma justificação teórica central para a ênfase na objetividade na comunicação de sustentabilidade. O *greenwashing* refere-se a situações em que as organizações comunicam alegações de sustentabilidade que são enganosas, exageradas ou desligadas das práticas reais. Importa salientar que o *greenwashing* nem sempre envolve engano deliberado. Pode surgir involuntariamente a partir de um enquadramento excessivamente otimista, de desalinhamento interno ou da pressão para demonstrar impacto.

A literatura distingue entre diferentes formas de *greenwashing*, incluindo a divulgação seletiva, alegações vagas ou ambíguas, ênfase desproporcional em conquistas menores e a confusão entre intenções e resultados. Cada uma destas práticas compromete a objetividade ao esbater a distinção entre o que foi alcançado e o que é meramente planeado ou desejado.

A objetividade funciona como um antídoto para o *greenwashing* ao impor disciplina analítica às práticas de comunicação. Ao distinguir claramente entre resultados alcançados, processos em curso e objetivos futuros, as organizações reduzem o risco de induzir as partes interessadas em erro. Esta distinção é particularmente importante em contextos de sustentabilidade, onde os impactos frequentemente se materializam de forma gradual e onde o progresso pode ser desigual.

No contexto político europeu, as preocupações com o *greenwashing* intensificaram-se nos últimos anos, conduzindo a enquadramentos regulamentares mais rigorosos e a um maior escrutínio das alegações de sustentabilidade. A comunicação objetiva serve, portanto, não apenas propósitos éticos, mas também funções de conformidade e gestão de risco.

3.1.3. Reputação, credibilidade e gestão de riscos

A teoria da reputação destaca que a credibilidade é um ativo cumulativo construído por meio de um comportamento e comunicação consistentes ao longo do tempo. A objetividade desempenha um papel central nesse processo, garantindo que as afirmações comunicadas estejam alinhadas com a realidade observável. Uma vez que a credibilidade é prejudicada por exageros ou inconsistências percebidos, é difícil restaurá-la, mesmo que a comunicação subsequente se torne mais precisa.

Do ponto de vista da gestão de risco, a comunicação objetiva funciona como uma estratégia preventiva. Afirmações exageradas sobre sustentabilidade podem gerar visibilidade ou reconhecimento a curto prazo, mas expõem as organizações a riscos de reputação, críticas públicas e perda de confiança. Em contrapartida, uma comunicação cautelosa e equilibrada pode parecer menos impressionante inicialmente, mas reforça a legitimidade a longo prazo.

Esta dinâmica é particularmente relevante para organizações envolvidas em projetos financiados pela União Europeia, onde os resultados estão sujeitos a monitorização, avaliação e potencial auditoria. A comunicação objetiva facilita a avaliação externa, garantindo que as afirmações possam ser rastreadas até evidências e processos documentados. Também apoia a gestão interna de riscos, alinhando a comunicação com o desempenho real.

A resiliência reputacional — a capacidade de resistir a críticas ou contratemplos — é reforçada quando as partes interessadas percebem que uma organização comunica de forma honesta e transparente. A comunicação objetiva constrói esta resiliência ao estabelecer expectativas realistas e demonstrar integridade.

3.1.4. Objetividade e aprendizagem organizacional

A teoria da aprendizagem organizacional oferece outra perspetiva importante para compreender o papel da objetividade na comunicação sobre sustentabilidade. De acordo com esta perspetiva, as organizações aprendem ao refletir sobre as discrepâncias entre os resultados pretendidos e os resultados reais. A comunicação desempenha um papel crucial neste processo, moldando a forma como os resultados são interpretados e discutidos interna e externamente.

A comunicação objetiva apoia a aprendizagem de ciclo único, em que as organizações ajustam as ações para melhorar o desempenho, bem como a aprendizagem de ciclo duplo, em que os pressupostos, estratégias e objetivos subjacentes são questionados. Ao articular claramente o que foi alcançado e o que não foi, as organizações criam oportunidades para reflexão e adaptação.

Em contrapartida, a comunicação que exagera o sucesso ou obscurece os desafios inibe a aprendizagem. Se os fracassos ou as limitações não forem reconhecidos, as organizações podem repetir práticas ineficazes ou não conseguir resolver problemas estruturais. A objetividade torna-se, assim, uma condição para uma aprendizagem e melhoria significativas.

Nos projetos europeus, a aprendizagem não se limita às organizações individuais. Espera-se que os projetos gerem conhecimento transferível e lições aprendidas que possam informar políticas e práticas mais amplas. A comunicação objetiva contribui para este processo de aprendizagem coletiva, fornecendo informações fiáveis sobre o que funciona, em que condições e com que limitações.

3.1.5 Distinguir factos, interpretações e aspirações

Uma implicação prática fundamental da objetividade na comunicação sobre sustentabilidade é a necessidade de distinguir claramente entre diferentes tipos de afirmações. A investigação teórica destaca a importância de separar factos, interpretações e aspirações, uma vez que cada um desempenha uma função comunicativa diferente e acarreta implicações distintas.

Os factos referem-se a informações verificáveis, tais como ações concluídas, resultados medidos ou mudanças documentadas. As interpretações envolvem a avaliação das organizações sobre o

significado desses factos, muitas vezes em relação a objetivos ou valores mais amplos. As aspirações referem-se a intenções, objetivos ou compromissos orientados para o futuro.

A comunicação objetiva não proíbe interpretações ou aspirações, mas exige que estas sejam claramente identificadas como tal. Surgem problemas quando as aspirações são comunicadas como se fossem factos, ou quando as interpretações são apresentadas sem reconhecer a sua natureza subjetiva ou provisória.

A utilização de ferramentas como a categorização de mensagens (por exemplo, distinguir resultados, processos e objetivos) apoia a objetividade, fornecendo um quadro estruturado para a comunicação. Tais ferramentas ajudam a garantir que as partes interessadas possam compreender com precisão o estado das iniciativas de sustentabilidade e evitar interpretações erradas.

3.1.6. Objetividade, incerteza e complexidade

Os desafios de sustentabilidade caracterizam-se pela complexidade, incerteza e horizontes de longo prazo. O conhecimento científico pode estar em evolução, os dados podem estar incompletos e os resultados podem depender de fatores externos fora do controlo da organização. A objetividade na comunicação de sustentabilidade requer, portanto, reconhecer a incerteza em vez de a ocultar.

As perspetivas teóricas sobre inovação responsável e precaução enfatizam a importância de comunicar a incerteza com honestidade. Reconhecer a incerteza não compromete a credibilidade; pelo contrário, sinaliza realismo e integridade. As partes interessadas são geralmente capazes de compreender que as transições de sustentabilidade envolvem experimentação e aprendizagem.

A comunicação objetiva sobre a incerteza também apoia a tomada de decisões informadas e o envolvimento das partes interessadas. Ao articular claramente o que se sabe, o que é incerto e quais as premissas subjacentes às estratégias atuais, as organizações permitem que as partes interessadas se envolvam de forma crítica e construtiva nas iniciativas de sustentabilidade.

Em projetos europeus, onde a inovação e a experimentação são frequentemente incentivadas, comunicar a incerteza de forma responsável está em consonância com as expectativas de transparência, aprendizagem e adaptabilidade.

3.1.7. Objetividade e comunicação dialógica

A teoria da comunicação dialógica salienta que a comunicação não é meramente um processo de transmissão de informação, mas uma prática relacional que envolve ouvir, responder e adaptar-se. A objetividade facilita o diálogo, criando uma base factual partilhada sobre a qual a discussão pode ocorrer.

Quando as organizações comunicam de forma objetiva, as partes interessadas estão mais propensas a envolver-se num diálogo construtivo, dar feedback e contribuir para a resolução de problemas. Por outro lado, a comunicação percebida como exagerada ou manipuladora prejudica o diálogo e fomenta o ceticismo ou o desinteresse.

A comunicação objetiva apoia, assim, a governação participativa e a cocriação, ambas cada vez mais enfatizadas nas políticas europeias de sustentabilidade. Ao basear o diálogo em informação credível, as organizações permitem uma participação mais significativa das partes interessadas.

3.1.8. Implicações para a prática da comunicação de sustentabilidade

Integrar a objetividade na comunicação de sustentabilidade requer práticas organizacionais deliberadas. Em primeiro lugar, as organizações devem estabelecer processos internos para verificar dados e alegações antes da comunicação. Em segundo lugar, as equipas de comunicação devem colaborar estreitamente com o pessoal operacional para garantir o alinhamento entre o discurso e a prática.

Em terceiro lugar, as organizações devem adotar estruturas claras para categorizar as mensagens, distinguindo entre resultados, processos e aspirações. Em quarto lugar, as estratégias de comunicação devem abordar explicitamente a incerteza e as limitações, em vez de as evitar.

Por fim, a objetividade deve ser incorporada como um valor central da cultura organizacional. A liderança desempenha um papel fundamental na definição de expectativas e na modelagem da comunicação objetiva. Quando a objetividade é priorizada a nível estratégico, ela permeia as práticas de comunicação em toda a organização.

A seguir, para resumir esta estrutura teórica de uma perspetiva mais prática e informativa, apresentarei algumas ideias-chave.

Como comunicar sem exagerar, embelezar ou perder credibilidade

A objetividade é o antídoto para o greenwashing e a comunicação excessiva e vazia. Esta secção ensina-lhe como comunicar a sustentabilidade com rigor, equilíbrio e honestidade, mesmo quando os resultados não são perfeitos.

Por que a objetividade é essencial

Os públicos (financiadores, administrações, cidadãos) valorizam cada vez mais:

- **Dados reais.**
- **Mensagens equilibradas.**
- **O reconhecimento das limitações e dos desafios.**

Uma comunicação excessivamente triunfalista pode gerar desconfiança, enquanto uma comunicação honesta reforça a reputação.

Princípios básicos da comunicação objetiva

- **Baseie as mensagens em dados e evidências reais.**
- **Evite promessas grandiosas.**
 - **Diferenciar claramente entre:**
 - **Resultados alcançados.**
 - **Objetivos em curso.**
 - **Desafios ainda por superar.**
- **Reconheça os erros ou desvios quando estes existirem.**

Como explicá-lo de forma informativa

Exemplo:

«Não atingimos o objetivo planeado, mas fizemos progressos nessa direção e aprendemos o que devemos melhorar no próximo ano.»

Este tipo de mensagem humaniza a organização e reforça o seu compromisso genuíno com a melhoria contínua.

Resultado esperado da comunicação

Comunicação credível, robusta e respeitada, alinhada com as normas europeias para relatórios não financeiros e com a lógica da aprendizagem organizacional.

✂ Ferramenta C – Semáforo de mensagens

A ferramenta seguinte concretiza este terceiro elemento do Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional e apoia as organizações a distinguir claramente entre resultados alcançados, ações em curso e objetivos futuros, evitando ambiguidades e greenwashing na comunicação de sustentabilidade.

Mensagem	Estado
Resultado demonstrado	Definido como verde
Ação em curso	Definido como amarelo
Objetivo futuro	Definido como vermelho



LINK:
https://drive.google.com/file/d/12GtcOwwbZMoJGo_HBNluuD-N33RzvfsO/view

4 .Métricas e indicadores no Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional

O quarto elemento de um Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional eficaz é a utilização de métricas e indicadores.

Uma vez assegurados o posicionamento institucional, a transparência e a objetividade, a comunicação sobre sustentabilidade deve ser apoiada por indicadores claros, compreensíveis e baseados em evidências.

Esta secção explica por que razão os indicadores são essenciais para conferir credibilidade e substância à comunicação sobre sustentabilidade e como devem ser selecionados e comunicados no âmbito do Plano.

4.1 Métricas e indicadores

As métricas e os indicadores constituem uma componente central da comunicação de sustentabilidade, funcionando como a principal ponte entre as intenções organizacionais, as ações operacionais e o julgamento avaliativo. Em contextos de sustentabilidade, os indicadores não são instrumentos técnicos neutros; são construções sociais e comunicativas que moldam a forma como o desempenho, o impacto e a responsabilidade são entendidos pelas partes interessadas. Como tal, a seleção, interpretação e comunicação dos indicadores têm implicações profundas para a credibilidade, a responsabilização e a aprendizagem organizacional.

De uma perspectiva teórica, o papel das métricas e dos indicadores na comunicação de sustentabilidade pode ser compreendido através das lentes combinadas da teoria da medição do desempenho, da gestão estratégica, da teoria da responsabilização e da teoria da comunicação. Estes quadros convergem no reconhecimento de que os indicadores não se limitam a medir a realidade, mas participam ativamente na construção do significado organizacional e na orientação do comportamento.

4.1.1. Indicadores como instrumentos de medição do desempenho

A teoria da medição de desempenho conceitua os indicadores como ferramentas concebidas para traduzir objetivos estratégicos abstratos em sinais observáveis e avaliáveis. Em contextos de sustentabilidade, objetivos como a inclusão social, a responsabilidade ambiental ou a resiliência organizacional são inerentemente complexos e multidimensionais. Os indicadores proporcionam um meio de tornar estes objetivos visíveis e geríveis.

No entanto, a literatura teórica adverte contra uma compreensão puramente tecnocrática dos indicadores. Os indicadores são seletivos por natureza: destacam certos aspetos da realidade, deixando outros por medir. Esta seletividade reflete valores, prioridades e pressupostos subjacentes. A comunicação sobre sustentabilidade deve, portanto, reconhecer que os indicadores não são representações exaustivas do impacto, mas medidas parciais e situacionais.

Nos projetos financiados pela União Europeia, os quadros de medição de desempenho exigem frequentemente a definição de indicadores no início das atividades. Estes indicadores desempenham funções tanto de monitorização como de prestação de contas. A sua comunicação transparente ajuda as partes interessadas a compreender como o sucesso é definido e avaliado, reforçando assim a responsabilização e a legitimidade.

4.1.2. Os indicadores como instrumentos de comunicação

Para além da sua função de medição, os indicadores funcionam como dispositivos comunicativos que transmitem significado a públicos internos e externos. A teoria da comunicação enfatiza que os dados numéricos só adquirem significado através da interpretação e da contextualização narrativa. Sem explicação, os indicadores correm o risco de ser mal interpretados, mal utilizados ou ignorados.

Os indicadores de sustentabilidade envolvem frequentemente terminologia técnica, pressupostos metodológicos ou complexidade estatística que podem não ser acessíveis a públicos não especializados. Traduzir os indicadores para uma linguagem clara e compreensível é, portanto, uma tarefa comunicativa fundamental. Este processo de tradução não diminui o rigor; pelo contrário, permite o acesso democrático à informação e o envolvimento informado.

Indicadores comunicados de forma eficaz podem sinalizar prioridades organizacionais, demonstrar progresso e fornecer evidências de aprendizagem. Por outro lado, indicadores mal comunicados podem criar confusão ou ceticismo, minando a confiança. A dimensão comunicativa dos indicadores é, portanto, inseparável de seu desenho técnico.

4.1.3. Responsabilização e a função probatória dos indicadores

A teoria da responsabilização destaca que os indicadores desempenham um papel fundamental ao permitir que as organizações justifiquem as suas ações e resultados perante as partes interessadas. Na comunicação sobre sustentabilidade, os indicadores fornecem a base probatória

sobre a qual as alegações de impacto ou responsabilidade são avaliadas. Eles apoiam a transição de um discurso aspiracional para uma comunicação baseada em evidências.

Nos projetos europeus, os requisitos de responsabilização são particularmente importantes devido à utilização de fundos públicos. Os indicadores facilitam a monitorização por parte dos organismos de financiamento, avaliadores e auditores, garantindo que os resultados comunicados podem ser rastreados até atividades e dados documentados. Indicadores objetivos e bem explicados reduzem o risco de interpretações erradas e reforçam a conformidade.

No entanto, a responsabilização não se limita à prestação de contas ascendente aos financiadores. A responsabilização horizontal e descendente — perante parceiros, beneficiários e comunidades — é igualmente importante. A comunicação de indicadores em formatos acessíveis permite que estas partes interessadas avaliem o desempenho organizacional e se envolvam criticamente com as alegações de sustentabilidade.

4.1.4. Indicadores, materialidade e relevância

As discussões teóricas sobre relatórios de sustentabilidade enfatizam o princípio da materialidade na seleção e comunicação de indicadores. Indicadores materiais são aqueles que refletem questões de importância significativa para as partes interessadas ou para a capacidade da organização de criar valor social e ambiental. A comunicação de indicadores materiais aumenta a relevância e evita a sobrecarga de informação.

A materialidade é dependente do contexto e dinâmica. O que é material para uma organização ou projeto pode não o ser para outra. A comunicação sobre sustentabilidade deve, portanto, explicar por que razão determinados indicadores foram selecionados e como se relacionam com as prioridades organizacionais e as preocupações das partes interessadas.

Nos projetos europeus, a materialidade reflete frequentemente o alinhamento com as prioridades políticas, os objetivos dos programas e os desafios sociais. Comunicar este alinhamento através de indicadores ajuda a situar o desempenho organizacional num quadro europeu mais amplo e reforça as alegações de valor público.

4.1.5. Análise longitudinal e aprendizagem ao longo do tempo

Uma característica distintiva dos indicadores de sustentabilidade é a sua dimensão temporal. Os impactos da sustentabilidade manifestam-se frequentemente ao longo de períodos prolongados, e o progresso pode ser incremental em vez de imediato. A análise longitudinal — o acompanhamento dos indicadores ao longo do tempo — permite às organizações demonstrar tendências, aprendizagem e adaptação.

Numa perspetiva de aprendizagem organizacional, os indicadores proporcionam ciclos de feedback que orientam o ajustamento estratégico e a melhoria operacional. Comunicar as mudanças ao longo do tempo promove a transparência e permite que as partes interessadas compreendam se e como os esforços de sustentabilidade estão a evoluir.

Nos projetos financiados pela União Europeia, a análise longitudinal dos indicadores está alinhada com os quadros de monitorização e avaliação que enfatizam o progresso, os resultados e a sustentabilidade dos resultados. Comunicar a evolução dos indicadores reforça a credibilidade, demonstrando um compromisso com a melhoria contínua, em vez de conquistas pontuais.

4.1.6. Indicadores quantitativos e qualitativos

A literatura teórica reconhece os papéis complementares dos indicadores quantitativos e qualitativos na comunicação sobre sustentabilidade. Os indicadores quantitativos oferecem comparabilidade, precisão e objetividade aparente, enquanto os indicadores qualitativos captam dimensões contextuais, experienciais e relacionais do impacto que podem resistir à quantificação.

Uma comunicação eficaz sobre sustentabilidade integra ambos os tipos de indicadores. Os dados quantitativos podem mostrar quantos participantes foram alcançados ou como a utilização de recursos mudou, enquanto as perspectivas qualitativas explicam como e por que razão estas mudanças foram importantes. A comunicação de indicadores qualitativos através de narrativas, testemunhos ou exemplos de casos enriquece a compreensão e humaniza o impacto.

Nos projetos europeus, os indicadores qualitativos são particularmente valiosos para captar processos de aprendizagem, inovação e mudança social. A comunicação destes indicadores a par dos dados quantitativos proporciona uma visão mais holística do desempenho em matéria de sustentabilidade.

4.1.7. Indicadores, incerteza e limitações metodológicas

Os indicadores estão sujeitos a incertezas, limitações metodológicas e restrições de dados. Erros de medição, dados incompletos ou influências externas podem afetar os valores dos indicadores. Uma comunicação responsável sobre sustentabilidade exige o reconhecimento destas limitações, em vez de apresentar os indicadores como definitivos ou infalíveis.

As perspectivas teóricas sobre inovação e avaliação responsáveis enfatizam a importância da transparência metodológica. Explicar como os indicadores são medidos, quais os pressupostos subjacentes e quais as limitações existentes contribui para uma interpretação informada e para a confiança.

Reconhecer a incerteza não enfraquece a responsabilização; pelo contrário, reforça-a, demonstrando honestidade e rigor metodológico. No contexto europeu, a comunicação transparente das limitações dos indicadores está em consonância com as expectativas de integridade científica e de avaliação orientada para a aprendizagem.

4.1.8. Indicadores e alinhamento estratégico

A teoria da gestão estratégica destaca que os indicadores influenciam o comportamento organizacional ao sinalizar o que é valorizado e priorizado. Os indicadores comunicados externamente também moldam as perceções e expectativas das partes interessadas. O desalinhamento entre indicadores, estratégia e comunicação pode levar a confusão ou a lacunas de credibilidade.

A comunicação sobre sustentabilidade deve, portanto, garantir a coerência entre os objetivos estratégicos, as ações operacionais e os indicadores comunicados. Os indicadores devem refletir o que a organização realmente procura alcançar, em vez do que é mais fácil de medir ou mais apelativo para comunicar.

Nos projetos europeus, o alinhamento estratégico é fundamental para demonstrar a coerência entre os objetivos, as atividades e os resultados do projeto. Os indicadores servem como um tecido conjuntivo que liga o planeamento, a implementação e a comunicação.

4.1.9. Indicadores como ferramentas de diálogo e participação

A teoria da comunicação dialógica sugere que os indicadores podem apoiar o diálogo, em vez de se limitarem a relatar. Quando comunicados de forma transparente e acessível, os indicadores suscitam perguntas, feedback e discussão. As partes interessadas podem contestar interpretações, propor indicadores alternativos ou contribuir com conhecimento contextual.

A utilização de indicadores como ferramentas dialógicas reforça a governação participativa e a cocriação, as quais são cada vez mais enfatizadas nas políticas europeias de sustentabilidade. A comunicação de indicadores em formatos interativos — tais como workshops, painéis de controlo ou resumos visuais — pode fomentar o envolvimento e a aprendizagem partilhada.

4.1.10. Implicações para a prática da comunicação de sustentabilidade

A integração de uma compreensão teórica sólida de métricas e indicadores na comunicação de sustentabilidade tem várias implicações práticas. As organizações devem selecionar cuidadosamente os indicadores com base na materialidade e na relevância estratégica, explicar o seu significado e limitações e comunicá-los de forma consistente ao longo do tempo.

As equipas de comunicação devem colaborar com o pessoal técnico e operacional para garantir a precisão e a coerência. Os indicadores devem ser integrados em narrativas que expliquem o progresso, os desafios e a aprendizagem. Por fim, as organizações devem rever periodicamente os indicadores para garantir a relevância contínua e o alinhamento com os objetivos de sustentabilidade em evolução.

A seguir, para resumir este quadro teórico de uma perspetiva mais prática e informativa, apresentarei algumas ideias-chave.

Como transformar números em mensagens que as pessoas compreendam

Os indicadores são essenciais, mas os números por si só não comunicam. Esta secção ajuda a transformar métricas e indicadores em mensagens claras, compreensíveis e úteis para os cidadãos.

O principal desafio

Muitas organizações medem bem... mas comunicam mal.

O objetivo aqui é traduzir os dados do plano de sustentabilidade em histórias compreensíveis.

O que comunicar sobre os indicadores

- O que é medido e porquê.
- O que significa este indicador na vida real?
- Como é que evoluiu em comparação com o ano anterior?
- Que impacto tem nas pessoas, na comunidade ou no ambiente?

Como apresentar os dados

- Gráficos simples.

- Comparações antes/depois.
- Indicadores de progresso (concluído/em curso/pendente).
- Breves notas explicativas.

Abordagem informativa essencial

Não diga apenas:

«Reduzimos o consumo de energia em

15%» Mas explique:

«Isto equivale a menos emissões, custos mais baixos e uma utilização mais responsável dos recursos.» **Relação com o plano e os resultados**

Os indicadores devem:

- Estar ligados aos objetivos do plano.
- Mostrar consistência entre o que foi planeado e o que foi executado.
- Facilitar a prestação de contas

Resultado esperado em termos de comunicação

Uma linguagem comum de indicadores que permita a qualquer parte interessada compreender o que foi alcançado, qual o impacto que teve e o que ainda falta fazer.

✂ Ferramenta D – Ficha de Indicadores Comunicáveis

A ferramenta a seguir concretiza este quarto elemento do Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional e apoia as organizações na tradução de indicadores em mensagens de sustentabilidade claras, compreensíveis e baseadas em evidências

Elemento	Conteúdo
Indicador	
Medidas	
Evolução	Antes, Agora
Impacto real	O que muda na prática



LINK:

https://drive.google.com/file/d/12GtcOWWbZMoJGo_HBNlUuD-N33RzvfsO/view

5. Comparação e benchmarking no âmbito do Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional

O quinto elemento de um Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional eficaz é a comparação e a análise comparativa. Uma vez definidos e comunicados os indicadores, as organizações precisam de uma forma simples de comparar as práticas ao longo do tempo e em relação a referências relevantes, para que a comunicação sobre sustentabilidade se torne progressivamente mais clara, mais credível e orientada para a aprendizagem. Esta secção explica como a análise comparativa apoia melhorias realistas e reforça a confiança, ligando a comunicação sobre sustentabilidade a progressos observáveis e boas práticas.

Nota introdutória

Comunicar a sustentabilidade organizacional requer mais do que boa vontade ou intenções

declarativas. Para ser compreensível, credível e útil para as partes interessadas, essa comunicação deve basear-se em práticas observáveis, processos de aprendizagem e na capacidade da organização de reconhecer onde se encontra atualmente, para onde pretende evoluir e como pode melhorar de forma realista. É neste quadro que a comparação e a avaliação comparativa desempenham um papel estruturante.

No contexto das micro e pequenas organizações, a comparação não deve ser vista como um exercício competitivo ou como uma tentativa de replicar modelos complexos utilizados por grandes empresas. Pelo contrário, a análise comparativa deve ser entendida como uma ferramenta prática de aprendizagem, permitindo às organizações observar as suas próprias práticas e as de outras, refletir criticamente sobre elas e adaptar soluções ao seu contexto organizacional específico. Camp (1989) define a análise comparativa como um processo de aprendizagem contínua baseado na identificação e adaptação de boas práticas, salientando que o seu verdadeiro valor reside na melhoria progressiva e sustentada do desempenho.

Nesta secção, a comparação e a análise comparativa são apresentadas como ferramentas acessíveis e aplicáveis à comunicação organizacional sobre sustentabilidade, permitindo que as organizações aprendam com a experiência, reforcem a coerência entre o discurso e a prática e melhorem a forma como comunicam o seu compromisso com a sustentabilidade.

5.1. Benchmarking e comunicação sobre sustentabilidade: quadro conceptual

A comunicação sobre sustentabilidade tem vindo a ganhar importância, impulsionada pelas políticas europeias, pelas crescentes exigências dos cidadãos e pelo risco crescente de práticas de «greenwashing». Neste contexto, comunicar a sustentabilidade sem capacidade de comparação e avaliação pode conduzir a mensagens vagas, alegações fracamente fundamentadas ou a uma comunicação desligada da realidade organizacional.

Schaltegger, Bennett e Burritt (2006) argumentam que a sustentabilidade só pode ser comunicada de forma credível quando é possível demonstrar progressos ao longo do tempo e quando a informação apresentada é comparável, mesmo que de forma simplificada. A benchmarking contribui precisamente para esta comparabilidade, permitindo às organizações observar o seu próprio desenvolvimento e posicionar-se em relação às práticas consideradas adequadas no seu contexto específico.

Para as organizações e empresas, esta abordagem tem uma forte dimensão pedagógica: aprender a comunicar a sustentabilidade implica aprender a observar, comparar, refletir e ajustar. A análise comparativa deixa assim de ser um conceito abstrato e torna-se uma prática diária para melhorar a comunicação organizacional.

5.2. O benchmarking como processo de aprendizagem organizacional

O benchmarking aplicado à comunicação de sustentabilidade deve ser considerado um processo contínuo, em vez de uma ação pontual. Este processo começa com a observação das próprias práticas de comunicação da organização, prossegue através da comparação com referências relevantes e culmina na identificação de melhorias concretas a implementar.

Este ciclo de aprendizagem organizacional é particularmente importante para as

microorganizações, que comunicam frequentemente de forma intuitiva ou reativa. A comparação estruturada permite que as práticas de comunicação se tornem mais conscientes, estratégicas e alinhadas com os valores e práticas reais da organização.

Exemplo 1

Uma microempresa que presta serviços de limpeza sustentáveis, com menos de 10 funcionários, comunica ocasionalmente nas redes sociais que utiliza produtos ecológicos. Ao comparar a sua comunicação com a de outra pequena empresa que opera no mesmo setor, percebe que esta última explica de forma simples quais os produtos utilizados, por que razão são menos poluentes e quais os benefícios que trazem aos clientes. Esta comparação leva a microempresa a reformular as suas mensagens, substituindo declarações genéricas por explicações breves e concretas, aumentando assim a confiança dos clientes.

O que significa a comparação na prática da comunicação?

Comparar a comunicação sobre sustentabilidade não significa avaliar «quem comunica melhor», mas sim analisar como escolhas de comunicação específicas influenciam a compreensão, a confiança e o envolvimento das partes interessadas. Esta comparação pode centrar-se em vários aspetos, tais como:

- o tipo de linguagem utilizada;
- o nível de concretude das mensagens;
- a presença de exemplos e dados simples;
- a regularidade da comunicação;
- a abertura ao diálogo e ao feedback.

Morsing e Schultz (2006) defendem que uma comunicação eficaz sobre sustentabilidade deve evoluir de modelos unidirecionais para abordagens dialógicas, nas quais as organizações aprendem com o seu público. A análise comparativa ajuda a identificar se essa dimensão dialógica está presente ou ausente.

Exemplo 2

Um pequeno restaurante local publica um texto técnico sobre práticas alimentares sustentáveis no seu site, utilizando conceitos que não são facilmente acessíveis ao público em geral. Ao comparar este texto com o de outro pequeno restaurante, que utiliza exemplos do quotidiano (tais como a redução do desperdício alimentar e a escolha de fornecedores locais), o negócio percebe que uma comunicação mais simples gera maior compreensão e envolvimento. Como resultado, a empresa decide adaptar a sua linguagem, tornando-a mais próxima e acessível aos clientes.

5.3. Tipos de benchmarking aplicáveis à comunicação de sustentabilidade

Benchmarking interno

A análise comparativa interna consiste em comparar a própria comunicação de sustentabilidade da organização ao longo do tempo. Esta abordagem é particularmente útil para avaliar o impacto de mudanças estratégicas, projetos ou novos planos de sustentabilidade.

Uma microempresa do setor da formação profissional analisa a forma como comunicava a

sustentabilidade antes e depois de participar num projeto europeu. A comparação revela que, inicialmente, a empresa apenas mencionava compromissos genéricos, enquanto que, após o projeto, começou a comunicar ações concretas, tais como a redução do consumo de papel e a adoção de ferramentas digitais. A avaliação comparativa interna ajuda a empresa a reconhecer os progressos alcançados e a identificar aspetos que ainda não são suficientemente comunicados.

Benchmarking com organizações semelhantes

A comparação da comunicação com organizações semelhantes em termos de dimensão, missão ou território permite identificar práticas transferíveis. Esta comparação deve ser seletiva e crítica, evitando modelos que não sejam adequados ao contexto real da organização.

Exemplo 4

Uma pequena empresa social que presta serviços comunitários observa que outra organização semelhante utiliza testemunhos curtos de clientes e parceiros para comunicar o impacto das suas práticas sustentáveis. Após analisar esta abordagem, decide introduzir pequenas histórias de clientes no seu site, destacando os benefícios das mudanças implementadas, adaptando a prática ao seu próprio contexto e reforçando a credibilidade da sua comunicação.

Benchmarking funcional

A benchmarking funcional centra-se numa função ou canal de comunicação específico, como um site, relatórios ou redes sociais. Esta abordagem é eficaz para melhorias rápidas e direcionadas.

Exemplo 5

Uma microempresa de consultoria local decide analisar apenas a secção «Sustentabilidade» do seu site. Ao compará-la com a de outra pequena empresa de consultoria, percebe que não apresenta dados simples sobre os resultados das suas ações. Em resposta, a empresa cria uma pequena tabela anual listando as ações realizadas (por exemplo, reuniões online em vez de reuniões presenciais, redução de viagens) e os seus efeitos, tornando a comunicação mais clara para clientes e parceiros.

Aprender fazendo: exercícios práticos de benchmarking

Exercício 1 – Comparação externa guiada

Exemplo: Uma organização compara a sua comunicação digital com a de uma entidade semelhante.

Critérios	Organização A	Organização B
Linguagem simples	Não	Sim
Exemplos práticos	Poucos	Muitos
Dados de impacto	Não	Sim
Espaço para comentários	Sim	Sim

Conclusão do exemplo: A Organização A decide rever os seus textos e introduzir exemplos práticos e dados simples.

Agora faça você mesmo

Escolha um canal de comunicação da sua organização e compare-o com o de uma organização semelhante.

Critérios	A nossa organização	Organização de referência
Linguagem clara e acessível	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Utilização de exemplos concretos	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Informações sobre o impacto	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Espaço para interação	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

Reflexão: Que melhorias concretas poderiam ser aplicadas à nossa comunicação?

Exercício 2 – Benchmarking interno (comparação ao longo do tempo)

Exemplo: Uma organização compara a sua comunicação sobre sustentabilidade em 2023 e em 2025.

Aspecto analisado	2023	2025
Frequência da comunicação	Baixa	Média
Clareza das mensagens	Média	Elevada
Utilização de exemplos práticos	Raro	Frequente

Conclusão do exemplo: A organização identifica uma clara melhoria na clareza da mensagem, mas decide melhorar ainda mais a regularidade das suas comunicações.

Agora faça você mesmo

Compare a forma como a sua organização comunicava a sustentabilidade há dois anos com a forma como o faz hoje.

Aspecto analisado	Antes	Agora
Frequência da comunicação	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Clareza das mensagens	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Baixo <input type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Alto
Utilização de dados simples	<input type="checkbox"/> Raro <input type="checkbox"/> Ocasional <input type="checkbox"/> Frequente	<input type="checkbox"/> Raro <input type="checkbox"/> Ocasional <input type="checkbox"/> Frequente

Reflexão: Em que dimensão ocorreu a maior melhoria? O que ainda pode ser ajustado?

Exercício 3 – Benchmarking funcional focado

Exemplo:

Uma organização analisa apenas a secção «Sustentabilidade» do seu site e identifica a ausência de indicadores simples. Introduce uma tabela anual com ações e resultados.

Agora faça você mesmo

Identifique um canal de comunicação específico e preencha a tabela abaixo:

Pergunta	Resposta

Que informação falta?	
Que exemplo simples poderia ser incluído?	
Que dados mínimos ajudariam a esclarecer o impacto?	

Exercício 4 – Definir um compromisso de melhoria

Exemplo: «Iremos rever a nossa comunicação sobre sustentabilidade trimestralmente, comparando-a com pelo menos uma organização semelhante.»

Agora faça você mesmo

«Comprometemo-nos a melhorar a nossa comunicação sobre sustentabilidade através de _____»

Ideia-chave da secção

A comparação e a análise comparativa permitem que as organizações aprendam com a prática, comuniquem de forma mais clara e reforcem a confiança das partes interessadas. Para as microorganizações, esta abordagem simples e progressiva transforma a comunicação sobre sustentabilidade num processo contínuo de aprendizagem, adaptação e melhoria realista.

✂ Ferramenta D – Ferramenta de Benchmarking – Sustentabilidade

Para sua conveniência e para apoiar uma abordagem «prática», os leitores podem aceder à Ferramenta de Benchmarking – Comunicação de Sustentabilidade através do seguinte código QR:



(<https://drive.google.com/file/d/19xXKPDWTXnym82-TylgM8SwPjm2lxjWP/view>)

6. Lições aprendidas e melhoria contínua no âmbito do Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional

O sexto elemento de um Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional eficaz é a utilização sistemática das lições aprendidas e da melhoria contínua.

Uma vez implementada a comunicação de sustentabilidade, as organizações precisam de uma forma simples de refletir sobre o que funcionou, o que não funcionou e o que deve ser melhorado, para que a comunicação se torne progressivamente mais clara, mais coerente e mais credível ao longo do tempo.

Esta secção explica como as lições aprendidas apoiam a melhoria contínua e reforçam a confiança, alinhando a comunicação de sustentabilidade com a prática real e a aprendizagem contínua.

6.1. Aprender com a experiência para melhorar continuamente a comunicação sobre sustentabilidade

Nota introdutória

Na comunicação organizacional sobre sustentabilidade, cometer erros, ajustar e melhorar fazem parte do processo. Para micro e pequenas organizações, que muitas vezes operam com recursos limitados e equipas pequenas, a capacidade de aprender com a experiência é um fator decisivo para garantir uma comunicação mais clara, mais coerente e mais credível ao longo do tempo. É neste contexto que o conceito de lições aprendidas desempenha um papel central, diretamente ligado à lógica da melhoria contínua.

As lições aprendidas permitem transformar experiências passadas — sejam elas bem-sucedidas ou problemáticas — em conhecimento útil para decisões futuras. Quando integradas num processo simples de melhoria contínua, ajudam as organizações a evitar a repetição de erros, a consolidar boas práticas e a reforçar progressivamente a qualidade da sua comunicação sobre sustentabilidade.

Segundo Argyris e Schön (1978), as organizações aprendem quando são capazes de refletir criticamente sobre as suas ações e ajustar comportamentos futuros. No caso da comunicação de sustentabilidade, esta aprendizagem reflete-se na capacidade de melhorar mensagens, formatos e processos com base na experiência real.

O que são as «lições aprendidas» no contexto da sustentabilidade?

No domínio da comunicação sobre sustentabilidade, as lições aprendidas referem-se a reflexões estruturadas sobre o que funcionou bem, o que não funcionou e o que pode ser melhorado em futuras ações de comunicação. Estas lições não devem assumir a forma de relatórios extensos ou excessivamente técnicos, mas sim de registos simples e práticos orientados para a ação.

Kerzner (2017) salienta que as lições aprendidas só geram valor quando são efetivamente utilizadas para melhorar práticas futuras. Para as microorganizações, isto significa registar a aprendizagem de forma simples e clara, de modo a que seja integrada nas atividades organizacionais do dia-a-dia.

Exemplo 1

Uma microempresa prestadora de serviços de manutenção urbana lançou uma pequena campanha online para comunicar uma redução no consumo de água nas suas operações. Após a campanha, a empresa percebeu que muitos clientes não compreendiam o impacto real da medida. A lição aprendida foi clara: a mensagem era demasiado técnica. Na comunicação seguinte, a empresa optou por exemplos do quotidiano e comparações simples, melhorando significativamente a compreensão dos clientes.

Das lições aprendidas à melhoria contínua

A melhoria contínua é um processo progressivo de pequenos ajustes sucessivos, baseados na experiência e na reflexão. Deming (1986) descreve este processo através do ciclo **Plan-Do-Check-Act (PDCA)**, que pode ser facilmente adaptado à comunicação de sustentabilidade em micro e pequenas organizações.

Em termos de comunicação, este ciclo traduz-se em:

- **planear a mensagem e o canal;**
- **comunicar;**
- **avaliar as reações e o impacto;**
- **ajustar a comunicação futura com base no que foi aprendido.**

Schaltegger, Bennett e Burritt (2006) defendem que a melhoria contínua é essencial para garantir a coerência e a credibilidade na comunicação sobre sustentabilidade, especialmente quando os recursos disponíveis são limitados.

Exemplo 2

Uma pequena empresa de retalho local comunicava inicialmente as suas práticas sustentáveis nas redes sociais apenas em datas comemorativas. Ao avaliar o impacto, percebeu que a comunicação esporádica não gerava envolvimento. A lição aprendida levou à criação de publicações curtas e regulares, integradas na comunicação habitual da empresa, melhorando assim a visibilidade das suas ações sustentáveis.

Aprender com os sucessos e as dificuldades

Um erro comum nas organizações é associar as lições aprendidas apenas aos fracassos. No entanto, aprender com o que funcionou bem é igualmente importante. De acordo com Kolb (1984), a aprendizagem experiencial resulta da reflexão sobre experiências tanto positivas como negativas.

No contexto da comunicação de sustentabilidade, isto implica analisar:

- **quais as mensagens que foram melhor compreendidas;**
- **quais os formatos que geraram maior interação;**
- **quais os canais que se revelaram mais eficazes.**

Exemplo 3

Uma microempresa que presta serviços de catering sustentáveis percebeu que as publicações com fotografias reais da equipa e dos fornecedores locais geravam mais interação do que longos textos explicativos. A lição aprendida foi integrar sistematicamente imagens reais na comunicação futura, reforçando a autenticidade da mensagem.

Evitar erros recorrentes através da aprendizagem

A ausência de um processo mínimo de reflexão leva muitas microempresas e pequenas e médias empresas a repetir erros comuns, tais como:

- **comunicar intenções em vez de ações;**
- **utilizar linguagem excessivamente técnica;**
- **não recolher feedback das partes interessadas.**

Morsing e Schultz (2006) salientam que a comunicação responsável deve ser bidirecional, permitindo que as organizações aprendam com o feedback do público. As lições aprendidas ajudam precisamente a identificar quando este diálogo está ausente.

Exemplo 4

Uma pequena empresa de serviços digitais comunicava os seus compromissos ambientais no seu site, mas nunca atualizava a informação. Após receber feedback de um parceiro, registou como lição aprendida a importância de atualizar regularmente o conteúdo. A partir desse momento, a empresa introduziu uma revisão semestral da informação publicada.

Aprender fazendo: exercícios práticos de lições aprendidas

Exercício 1 – Identificar lições aprendidas após uma ação de comunicação

Exemplo: Uma microempresa publicou um post sobre a redução de resíduos.

Pergunta	Resposta
O que funcionou bem?	Linguagem simples e exemplos claros
O que não funcionou bem?	Baixa interação com o cliente
O que aprendemos?	Precisamos de solicitar ativamente feedback
O que faremos de diferente?	Incluir perguntas diretas em publicações futuras

Agora, faça você mesmo

Pense numa ação recente de comunicação sobre sustentabilidade realizada pela sua organização.

Pergunta	Resposta
O que funcionou bem?	
O que não funcionou bem?	
O que aprendemos?	
O que faremos de forma diferente?	

Exercício 2 – Aprender com uma dificuldade

Exemplo. Uma pequena empresa tentou comunicar dados ambientais complexos. Os clientes tiveram dificuldade em compreender as informações.

Lição aprendida: simplificar os dados e usar comparações do dia a dia.

Agora faça você mesmo

Identifique uma dificuldade recente na sua comunicação sobre sustentabilidade:

Dificuldade identificada:	
Lição aprendida:	
Ajuste a implementar:	

Exercício 3 – Compromisso com a melhoria contínua

Exemplo

“A nossa empresa compromete-se a rever a sua comunicação sobre sustentabilidade trimestralmente, identificando pelo menos uma lição aprendida e uma melhoria concreta a implementar.”

Agora faça você mesmo

Completa a frase:

A nossa organização compromete-se a melhorar continuamente a sua comunicação sobre sustentabilidade através de _____.”

Ideia principal da secção

As lições aprendidas permitem transformar a experiência quotidiana em conhecimento útil. Para as micro e pequenas organizações, aprender tanto com os sucessos como com as dificuldades é essencial para melhorar progressivamente a comunicação sobre sustentabilidade, fortalecer a credibilidade e alinhar o discurso com a prática real. A melhoria contínua não exige grandes recursos, mas sim atenção, reflexão e vontade de se adaptar.

7. Responsabilidade da Direção Executiva no Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional

O sétimo elemento de um Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional eficaz é a responsabilidade da gestão executiva.

Mesmo quando as tarefas de comunicação são delegadas, a credibilidade depende da capacidade da liderança para garantir a coerência entre valores, decisões, práticas e mensagens, e para evitar ambiguidades ou alegações de sustentabilidade sem fundamento.

Esta secção explica porque é que a responsabilidade da liderança é fundamental para uma comunicação credível sobre a sustentabilidade e como esta fortalece a confiança e a legitimidade a longo prazo.

7.1. O papel da gestão de topo na comunicação credível da sustentabilidade organizacional

Nota introdutória

A comunicação sobre a sustentabilidade organizacional não é meramente uma questão técnica ou operacional. Nas micro e pequenas organizações, está intimamente ligada às decisões, atitudes e prioridades da gestão de topo. Mesmo quando existem colaboradores responsáveis pela comunicação ou pela sustentabilidade, é a liderança executiva que define o nível de compromisso, a coerência entre o discurso e a prática e a credibilidade da mensagem transmitida às partes interessadas. A responsabilidade da gestão de topo na comunicação sobre sustentabilidade não se limita a aprovar textos ou autorizar publicações. Passa por assumir um papel ativo na definição de valores, prioridades e mensagens-chave, garantindo que o que é comunicado reflete práticas reais e decisões concretas. Como defendem Maak e Pless (2006), a liderança responsável integra os valores

éticos e de sustentabilidade na tomada de decisões estratégicas e na forma como a organização se relaciona com as suas partes interessadas.

Porque é que a liderança é fundamental para a comunicação em sustentabilidade?

Nas micro e pequenas organizações, a gestão de topo acumula frequentemente múltiplas funções: direção estratégica, gestão operacional e representação externa. Esta proximidade com as operações diárias torna a liderança particularmente visível e influente na forma como a sustentabilidade é percebida, tanto interna como externamente.

Quando a comunicação sobre sustentabilidade é delegada sem uma orientação clara da liderança, as mensagens tornam-se muitas vezes inconsistentes, pouco fundamentadas ou desalinhadas com a prática real. Por outro lado, quando a gestão executiva assume a responsabilidade direta, a comunicação tende a ser mais coerente, simples e credível.

Segundo Mintzberg (2009), os líderes comunicam não apenas através das palavras, mas sobretudo através das decisões que tomam e dos comportamentos que adotam. No contexto da sustentabilidade, isto significa que a liderança comunica tanto pelo que faz como pelo que diz — ou deixa de fazer.

Exemplo 1

Uma microempresa prestadora de serviços técnicos, com menos de 15 colaboradores, comunicava compromissos ambientais genéricos no seu site. Após uma reflexão interna liderada pela gestão, a empresa decidiu alinhar a sua comunicação exclusivamente com ações já implementadas, como a redução de viagens e a digitalização de processos. A mensagem tornou-se mais concisa, mas mais credível, fortalecendo a confiança do cliente.

Responsabilidade estratégica da gestão executiva

A responsabilidade da gestão de topo começa com a definição da direção estratégica da organização em relação à sustentabilidade. Isto inclui decidir quais os temas prioritários, quais os compromissos realistas e como esses compromissos devem ser comunicados.

Epstein e Buhovac (2014) defendem que a sustentabilidade só se torna eficaz quando integrada nos processos de tomada de decisão estratégica. Numa perspetiva de comunicação, isto traduz-se na capacidade da liderança de garantir que a comunicação reflète escolhas estratégicas reais, em vez de intenções abstratas.

Exemplo 2

Uma pequena empresa de retalho local decidiu concentrar a sua comunicação sobre sustentabilidade em apenas dois temas: fornecedores locais e redução de resíduos. Esta decisão estratégica, tomada pela gestão, possibilitou uma comunicação mais focada, clara e consistente ao longo do tempo.

Responsabilidade da liderança na prevenção do greenwashing

Um dos maiores riscos na comunicação sobre sustentabilidade é o greenwashing, que muitas vezes ocorre sem intenção. Nas microorganizações, este risco surge frequentemente quando a comunicação é mais ambiciosa do que a prática real.

A gestão executiva desempenha um papel central neste sentido: garantir que o que é comunicado possa ser comprovado através de ações concretas. Lyon e Montgomery (2015) realçam que o

greenwashing enfraquece a confiança dos stakeholders e prejudica a reputação organizacional a médio e longo prazo.

Exemplo 3

Uma microempresa de consultoria planeava comunicar que era “neutra em carbono”. A administração decidiu rever esta declaração e optou por comunicar apenas as medidas já implementadas para reduzir as emissões, evitando assim uma mensagem potencialmente enganadora e protegendo a credibilidade da empresa.

Liderar pelo exemplo e pela coerência interna.

A comunicação sobre sustentabilidade começa dentro da organização. A forma como a liderança atua influencia diretamente o comportamento dos colaboradores e a coerência da comunicação externa. Quando a gestão de topo adota práticas sustentáveis nas operações diárias, estas práticas tornam-se mais fáceis de comunicar e mais credíveis.

Schein (2010) defende que a cultura organizacional é moldada principalmente pelo comportamento dos líderes. Assim, a liderança executiva comunica a sustentabilidade não só através de campanhas externas, mas também através de decisões e práticas internas.

Exemplo 4

Numa pequena empresa de serviços administrativos, a administração decidiu eliminar impressões desnecessárias e promover reuniões online. Estas decisões foram posteriormente comunicadas como exemplos concretos de sustentabilidade, reforçando a coerência entre a prática interna e a comunicação externa.

Aprender fazendo: exercícios práticos para a gestão executiva.

Exercício 1 – Identificar as responsabilidades de liderança

Exemplo:

Numa microempresa, a gestão identifica as seguintes responsabilidades na comunicação sobre sustentabilidade:

Responsabilidade	Quem é o responsável?
Definir as mensagens-chave	Gestão
Validação de conteúdo	Gestão
Implementando ações	Equipa
Comunicação externa	Gestão / Comunicação

Agora faça você mesmo

Identifique as responsabilidades na sua organização:

Responsabilidade	Quem é o responsável?
Definir prioridades de sustentabilidade	

Validando mensagens	
Implementando ações	
Comunicação externa	

Exercício 2 – Avaliando a coerência entre o discurso e a prática

Exemplo: Uma pequena empresa comunicou a "redução do impacto ambiental", mas não conseguiu identificar ações concretas.

Decisão da gerência: Ajustar a comunicação para refletir apenas as práticas existentes.

Agora faça você mesmo

Complete o seguinte:

Mensagem que estamos a comunicar atualmente:	
Ações concretas que o apoiam:	
Ajustes necessários (se existirem):	

Exercício 3 – Compromisso da gestão executiva

Exemplo:

“A administração compromete-se a validar todas as mensagens de sustentabilidade e a garantir que estas refletem as práticas reais da empresa.”

Agora faça você mesmo

Completa a frase:

A direção executiva da nossa organização compromete-se a assumir a responsabilidade pela comunicação da sustentabilidade através de “ _____

_____.”

Ideia principal da secção

Uma comunicação credível sobre sustentabilidade começa com a liderança. Para as micro e pequenas empresas, a responsabilidade da gestão executiva é crucial para garantir a coerência, evitar o greenwashing e transformar a sustentabilidade num compromisso real e comunicável. Liderar em sustentabilidade significa, acima de tudo, alinhar decisões, práticas e mensagens.

8. Destinatários no âmbito do Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional

O oitavo elemento de um Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional eficaz é a identificação clara dos destinatários (públicos-alvo).

Depois de a organização definir o que comunica (posicionamento, transparência, objetividade, indicadores, aprendizagem e governação), deve definir a quem se destina a comunicação sobre sustentabilidade e como devem ser adaptadas as mensagens aos diferentes públicos-alvo.

Esta secção explica como identificar e agrupar os destinatários de forma realista, especialmente para micro e pequenas organizações, onde a comunicação é frequentemente direta, informal e baseada em relações.

8.1. Destinatários

Nota introdutória

Nas micro e pequenas organizações, a comunicação sobre sustentabilidade é moldada por recursos limitados, relações interpessoais estreitas e forte enraizamento local. Ao contrário das grandes corporações, estas organizações raramente elaboram relatórios formais de sustentabilidade; em vez disso, as mensagens relacionadas com a sustentabilidade são comunicadas através de interações quotidianas, práticas informais e envolvimento direto com as partes interessadas. Os destinatários da comunicação sobre sustentabilidade nas micro e pequenas organizações tendem, por isso, a estar em menor número, mais pessoalmente ligados à organização e, muitas vezes, a ocupar múltiplos papéis em simultâneo (por exemplo, proprietário-gestor, colaborador e membro da comunidade).

Compreender quem são estes destinatários é essencial, uma vez que a comunicação sobre sustentabilidade, neste contexto, está menos relacionada com a legitimidade externa através de divulgações formais e mais com a construção de confiança, a garantia de conformidade, o reforço de valores partilhados e o apoio à viabilidade organizacional a longo prazo. Consequentemente, a identificação dos principais destinatários fornece uma base para analisar como os princípios da sustentabilidade são interpretados, comunicados e implementados em ambientes organizacionais de pequena e micro dimensão.

Nesta secção, os destinatários são apresentados no contexto das micro e pequenas organizações, para as quais a comunicação sobre a sustentabilidade organizacional se destina geralmente a um conjunto mais pequeno e mais pessoal de destinatários do que nas grandes empresas. Estes destinatários podem ser agrupados em públicos internos e externos.

8.1.1. Destinatários internos

Os destinatários internos são as pessoas dentro da organização que recebem, interpretam e agem de acordo com as mensagens relacionadas com a sustentabilidade. Nas micro e pequenas organizações, este grupo é pequeno, fortemente ligado e, muitas vezes, com funções sobrepostas, o que torna a comunicação sobre sustentabilidade mais direta, informal e orientada para a prática do que em empresas de maior dimensão.

Em vez de receberem informações sobre sustentabilidade através de políticas ou relatórios formais, os destinatários internos geralmente aprendem sobre sustentabilidade através de decisões, conversas e rotinas diárias.

Principais destinatários internos e suas funções

a) Proprietários / Proprietários-Gestores / Fundadores

Nas micro e pequenas organizações, o proprietário ou o proprietário-gestor é o principal destinatário e comunicador interno da sustentabilidade.

- Definem o que significa "sustentabilidade" para o negócio (por exemplo, redução de custos, comportamento ético, sobrevivência a longo prazo).
- A comunicação sobre sustentabilidade é frequentemente implícita, refletindo-se em:
 - Opções de investimento
 - Seleção de fornecedores
 - Práticas de emprego
- Como a tomada de decisões é centralizada, os valores de sustentabilidade são fortemente influenciados pelas crenças pessoais, ética e experiência do proprietário.

Na prática, a comunicação sobre sustentabilidade aqui é frequentemente autorreflexiva e estratégica, em vez de formalmente articulada.

b) Funcionários

Nas micro e pequenas empresas, os colaboradores são geralmente poucos, o que torna a comunicação muito pessoal.

- As mensagens de sustentabilidade são comunicadas através de:
 - Instruções diretas
 - Discussões informais
 - Servir de exemplo por parte do proprietário ou gerente.
- **As mensagens sobre sustentabilidade centram-se em:**
 - **Práticas de trabalho responsáveis**
 - **Eficiência dos recursos (energia, resíduos, materiais)**
 - **Comportamento ético e valores da empresa**
- Espera-se que os colaboradores:
 - Adote práticas que utilizem os recursos de forma eficiente.
 - Respeitar os padrões éticos e sociais.
 - Contribua com ideias para melhorar a sustentabilidade.

Graças às relações de trabalho próximas, os colaboradores interiorizam frequentemente os valores da sustentabilidade em vez de simplesmente cumprirem as regras escritas.

c) Membros da família (em microempresas familiares)

Nas micro e pequenas organizações familiares, os membros da família atuam frequentemente como destinatários internos informais.

- Podem estar envolvidos em:
 - **Tomando uma decisão**

- Operações diárias
- Funções de consultoria
- A comunicação sobre sustentabilidade centra-se geralmente em:
 - Continuidade dos negócios
 - reputação familiar
 - Responsabilidade intergeracional

Aqui, a sustentabilidade está intimamente ligada ao legado e à sobrevivência a longo prazo, e não apenas ao desempenho.

d) Líderes informais e indivíduos-chave

Mesmo em organizações muito pequenas, certos indivíduos (por exemplo, colaboradores seniores ou membros da equipa de confiança) atuam como líderes de opinião internos.

- **Ajudam a traduzir as intenções de sustentabilidade em práticas diárias.**
- **A compreensão e a aceitação da sustentabilidade por parte dos mesmos influenciam fortemente a implementação.**

A comunicação com estas pessoas é crucial porque fazem a ponte entre as intenções e as ações.

8.1.2. Características distintivas da comunicação interna sobre sustentabilidade nas micro e pequenas organizações

Nas micro e pequenas organizações, a comunicação interna sobre sustentabilidade apresenta um conjunto de características distintas que a diferenciam claramente das práticas de comunicação nas empresas de maior dimensão. Devido à dimensão e aos recursos organizacionais limitados, a comunicação relacionada com a sustentabilidade é raramente formalizada ou documentada em políticas, relatórios ou programas estruturados. Em vez disso, é predominantemente informal e está inserida nas interações organizacionais do dia-a-dia. As mensagens sobre sustentabilidade são comunicadas através de conversas diretas, instruções de rotina e decisões diárias dos gestores, em vez de canais de comunicação dedicados.

A comunicação interna sobre sustentabilidade, neste contexto, é também altamente pessoal e relacional. A relação de proximidade entre proprietários e colaboradores permite que os valores e expectativas de sustentabilidade sejam transmitidos através da interação presencial e do exemplo. Os colaboradores aprendem frequentemente sobre práticas ambientais e sociais aceitáveis observando o comportamento da gestão, como a utilização de recursos, o tratamento da equipa e o relacionamento com os fornecedores, em vez de consultar as diretrizes formais.

Outra característica definidora é o papel central do proprietário ou do gestor-proprietário. A autoridade de tomada de decisão centra-se geralmente numa ou poucas pessoas, o que significa que a comunicação sobre sustentabilidade reflete valores pessoais, orientações éticas e prioridades práticas. Como resultado, a sustentabilidade é frequentemente abordada em termos pragmáticos, tais como eficiência de custos, conformidade, continuidade do negócio e reputação, em vez de ser vista como um exercício estratégico ou de relatórios abstrato.

Além disso, a comunicação interna sobre a sustentabilidade nas micro e pequenas organizações é orientada para a ação e baseada na experiência. As mensagens estão intimamente ligadas a práticas

operacionais imediatas, como a redução de resíduos, a utilização de energia ou o tratamento justo dos colaboradores, e são reforçadas através de rotinas diárias, em vez de sistemas formais de avaliação. Este enfoque prático permite que a sustentabilidade seja integrada nas atividades principais, mas também significa que a comunicação pode permanecer implícita e dependente da interpretação individual.

De um modo geral, a comunicação interna sobre a sustentabilidade nas micro e pequenas empresas caracteriza-se pela informalidade, personalização, influência centralizada e orientação prática. Estas características refletem as realidades estruturais das pequenas empresas e moldam a forma como os princípios da sustentabilidade são compreendidos, comunicados e implementados dentro da organização.

8.1.3. Porque é que os destinatários internos são tão importantes

Os destinatários internos desempenham um papel crucial na eficácia da comunicação sobre sustentabilidade nas micro e pequenas empresas, devido às características estruturais e operacionais únicas destas organizações. Nestes casos, o número de colaboradores é normalmente reduzido, a tomada de decisões é altamente centralizada e os canais formais de comunicação são limitados ou inexistentes. Consequentemente, os destinatários internos — principalmente proprietários, colaboradores e familiares próximos — atuam como público-alvo principal e principais executores das iniciativas de sustentabilidade.

A importância dos destinatários internos reside na sua capacidade de traduzir as intenções de sustentabilidade em práticas concretas. Por exemplo, mesmo que um proprietário valorize operações ambientalmente responsáveis, esses valores só podem ser concretizados se os funcionários os compreenderem e os adotarem nas suas atividades diárias. Os colaboradores baseiam-se frequentemente na observação do comportamento da gestão e na receção de orientações informais para determinar como agir de forma sustentável, tornando-os participantes essenciais na integração da sustentabilidade nas rotinas operacionais.

Além disso, nas micro e pequenas organizações, os destinatários internos desempenham frequentemente múltiplas funções, tais como decisores, implementadores e defensores. Esta sobreposição de responsabilidades significa que cada indivíduo tem uma influência desproporcional no desempenho da organização em termos de sustentabilidade. A sua compreensão, empenho e alinhamento pessoal com os princípios da sustentabilidade determinam diretamente se as iniciativas serão adotadas com sucesso ou ignoradas.

Por fim, os destinatários internos são cruciais, uma vez que a comunicação sobre a sustentabilidade nas pequenas organizações é frequentemente informal, orientada por valores e baseada em experiências, em vez de ser codificada em relatórios ou políticas formais. Sem o envolvimento dos destinatários internos, as metas de sustentabilidade permanecem intenções abstratas, em vez de resultados tangíveis. Por conseguinte, garantir que os proprietários, os colaboradores e as pessoas-chave compreendem e abraçam a sustentabilidade é fundamental para alcançar um impacto organizacional significativo e duradouro.

8.1.4. Exemplos práticos de comunicação interna sobre sustentabilidade

Exemplo 1: Interação entre proprietário e funcionário

O dono de um pequeno café diz aos funcionários durante uma reunião matinal:

“Vamos garantir que desligamos a máquina de café e as luzes quando está silencioso — os custos de eletricidade são elevados e estamos a tentar reduzir o desperdício.”

Este comunica a sustentabilidade ambiental (eficiência energética) de uma forma informal e direta.

Exemplo 2: Servir de modelo pelo proprietário

Numa microempresa de fabrico, o proprietário:

- **Separa pessoalmente os materiais recicláveis.**
- **Reutiliza as embalagens sempre que possível.**
- **Incentiva os colaboradores a minimizar o desperdício de materiais.**

A sustentabilidade comunica através do comportamento, não através de regras escritas.

Exemplo 3: Comunicação informal de políticas

Numa pequena empresa de serviços, o proprietário diz:

“Tentamos trabalhar com fornecedores locais, mesmo que sejam um pouco mais caros — é melhor para a comunidade e mantém a nossa reputação sólida.”

Este comunica aos colaboradores os valores da sustentabilidade social e económica.

Exemplo 4: Discussão sobre Empresas Familiares

Numa microempresa familiar, a sustentabilidade é discutida informalmente em casa:

“Não devemos poupar nos salários dos funcionários; este negócio precisa de durar para a próxima geração.”

A comunicação sobre sustentabilidade está ligada ao legado e à sobrevivência a longo prazo.

Exemplo 5: Instruções para o dia-a-dia

O gerente de uma pequena empresa de construção diz aos trabalhadores:

“Utilize apenas os materiais necessários — o desperdício impacta diretamente os nossos custos e afeta o ambiente.”

A sustentabilidade é apresentada de forma prática e relacionada com os custos, reforçando o comportamento diário.

Nas micro e pequenas organizações, a comunicação interna sobre sustentabilidade ocorre frequentemente através de interações informais do dia-a-dia, em vez de políticas formalizadas. Por exemplo, os proprietários-gestores podem comunicar a responsabilidade ambiental, incentivando os colaboradores a reduzir o consumo de energia ou o desperdício de materiais durante as reuniões de rotina ou as instruções no local de trabalho. Os valores da sustentabilidade são também transmitidos através do exemplo dado pela gestão, como a escolha de fornecedores locais ou a demonstração da utilização responsável dos recursos. Nas microempresas familiares, a comunicação sobre sustentabilidade pode estender-se para além do ambiente de trabalho, abrangendo conversas informais em família, onde a continuidade a longo prazo e a responsabilidade ética são enfatizadas. Estes exemplos ilustram como a comunicação interna sobre a sustentabilidade nas pequenas organizações está inserida nas práticas quotidianas e nas relações pessoais.

8.2. Destinatários externos

Os destinatários externos são partes interessadas externas à organização que recebem mensagens relacionadas com a sustentabilidade. Ao contrário dos destinatários internos, não implementam práticas diretamente, mas as suas perceções, confiança e envolvimento podem influenciar a sobrevivência, a reputação e o acesso aos recursos da organização.

Nas micro e pequenas organizações, os destinatários externos são geralmente menos numerosos, têm ligações locais e são conhecidos pessoalmente. A comunicação tende a ser informal, direta e baseada em relações, em vez de ser feita através de relatórios formais de sustentabilidade ou divulgações corporativas.

8.2.1. Clientes / Consumidores

Os clientes são o principal público-alvo da comunicação sobre sustentabilidade, uma vez que influenciam diretamente as vendas, a reputação e o sucesso a longo prazo da organização. Nas micro e pequenas empresas, os clientes são, normalmente, locais e conhecidos pessoalmente, o que torna a comunicação mais relacional e direta.

As organizações comunicam os seus esforços de sustentabilidade através de etiquetas de produtos, mensagens nas lojas, redes sociais ou conversas presenciais, destacando práticas ecológicas, fornecimento ético ou serviços socialmente responsáveis. Uma comunicação eficaz promove a confiança, a lealdade e a diferenciação em mercados competitivos.

Os clientes estão cada vez mais sensíveis a:

- Fornecimento ético
- Responsabilidade ambiental
- Impacto social

A comunicação sobre sustentabilidade com os clientes cria confiança, lealdade e diferenciação da marca.

8.2.2. Fornecedores e Parceiros Comerciais

Os fornecedores e parceiros comerciais são destinatários essenciais, pois ajudam a implementar práticas de sustentabilidade em toda a cadeia de abastecimento.

As micro e pequenas empresas comunicam as suas expectativas em relação ao fornecimento responsável, à conduta ética e aos padrões ambientais para garantir a consistência das suas operações. Esta comunicação é normalmente informal, baseada em relações diretas ou em diálogos contínuos, e ajuda a alinhar os parceiros com os valores de sustentabilidade da organização, reduzindo os riscos e aumentando a fiabilidade operacional.

A comunicação pode envolver:

- Fornecimento responsável
- Práticas de comércio justo
- Normas ambientais

Mesmo em pequena escala, isto é essencial para manter uma cadeia de abastecimento coerente e sustentável.

8.2.3. Comunidade Local

A comunidade local é um público externo importante para as micro e pequenas organizações, que muitas vezes estão inseridas no seu contexto social e geográfico imediato.

A comunicação sobre sustentabilidade para a comunidade enfatiza contributos como o apoio ao emprego local, a gestão ambiental e as iniciativas sociais. Ao envolverem-se com a comunidade, as organizações fortalecem a sua legitimidade social, constroem boa vontade e mantêm uma reputação positiva que contribui para a sua sobrevivência a longo prazo.

Isto inclui:

- Vizinhos, habitantes locais, grupos comunitários
- Comunicação sobre cuidados ambientais, emprego local e contributos sociais

Isto ajuda a manter a licença social para operar.

8.2.4. Órgãos reguladores e autoridades locais

Os organismos reguladores e as autoridades locais recebem comunicações sobre sustentabilidade principalmente para garantir o cumprimento das normas legais e ambientais.

Nas micro e pequenas organizações, esta comunicação tende a ser formal, mas limitada, focando-se na demonstração da conformidade com as normas ambientais, as leis de saúde e segurança e as normas laborais. Manter uma comunicação transparente com as autoridades reduz os riscos regulamentares e reforça a legitimidade da organização.

A comunicação sobre sustentabilidade, neste contexto, centra-se em:

- Conformidade legal
- Normas ambientais e laborais

Nas microempresas, isto costuma ser mais reativo do que estratégico.

8.2.5. Partes Interessadas Financeiras

Os agentes financeiros, como os bancos, os investidores ou as instituições de microfinanças, são destinatários da comunicação sobre sustentabilidade porque o seu apoio depende, muitas vezes, da gestão responsável e da viabilidade a longo prazo da organização.

A comunicação pode incluir evidências de práticas éticas, mitigação de riscos e operações sustentáveis, assegurando às partes interessadas que o seu envolvimento financeiro é seguro e socialmente responsável. Para as pequenas organizações, esta comunicação é normalmente pessoal, relacional e focada em demonstrar credibilidade e fiabilidade.

Isto inclui:

- Bancos, instituições de microfinanças, pequenos investidores
- Comunicação sobre a redução de riscos, viabilidade a longo prazo e práticas de gestão responsável

8.2.6. Públicos informais e digitais

Nas micro e pequenas organizações, o público informal e digital desempenha um papel cada vez mais importante na comunicação sobre sustentabilidade.

Estes públicos incluem seguidores nas redes sociais, comunidades online e colegas do setor que interagem com a organização através de plataformas digitais ou redes informais. A comunicação é normalmente narrativa, visual e focada nos valores, destacando iniciativas ambientais, responsabilidade social ou práticas comerciais éticas.

Ao contrário dos clientes ou das entidades reguladoras tradicionais, o público digital pode amplificar as mensagens de sustentabilidade da organização através de partilhas, avaliações e discussões online, ajudando a construir reputação, a atrair potenciais clientes e a fomentar o apoio da comunidade.

Para as pequenas organizações com recursos limitados, os canais digitais oferecem uma forma acessível e económica de comunicar a sustentabilidade e envolver um público mais vasto, para além da sua localidade imediata.

A comunicação aqui é frequentemente:

- **Baseado em histórias**
- **Orientado por valores**
- **Menos formais do que os relatórios de sustentabilidade empresarial.**

Ideia principal

Nas micro e pequenas organizações, a comunicação externa sobre sustentabilidade baseia-se principalmente nas relações. A confiança, a proximidade e a credibilidade são construídas não através de relatórios formais, mas sim através de mensagens consistentes e compreensíveis, adaptadas aos clientes, parceiros, comunidade, autoridades, agentes financeiros e públicos digitais.

9. Mensagens-chave no Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional

Após identificar os seus destinatários, a organização deve definir claramente quais as mensagens de sustentabilidade que pretende comunicar.

Nas micro e pequenas organizações, a comunicação sobre sustentabilidade baseia-se em mensagens práticas, compreensíveis e orientadas para os valores, diretamente ligadas às práticas quotidianas. Estas mensagens traduzem os princípios da sustentabilidade em informações concretas que orientam o comportamento, fortalecem as relações e aumentam a credibilidade.

As mensagens principais abrangem, geralmente, dimensões ambientais, sociais, económicas, éticas e comunitárias.

9.1. Responsabilidade Ambiental

Estas mensagens comunicam o compromisso da organização em reduzir o seu impacto ambiental através de práticas operacionais diárias, tais como:

- Utilização eficiente de energia e água
- Redução de resíduos, reciclagem e reutilização
- Fornecimento e embalagem ecológicos

Estas mensagens são particularmente relevantes para os clientes, a comunidade e as entidades reguladoras.

9.2. Responsabilidade Social

Estas mensagens enfatizam o comportamento ético e o envolvimento social da organização:

- Tratamento justo e bem-estar dos colaboradores
- Apoio às comunidades locais através do emprego ou de iniciativas
- Participação em atividades sociais, de caridade ou educativas

Reforçam o papel da organização como entidade socialmente responsável.

9.3. Sustentabilidade Económica e Continuidade de Negócio

- Estas mensagens comunicam responsabilidade financeira e viabilidade a longo prazo:
- Utilização eficiente dos recursos e práticas de redução de custos
- Gestão estável e planeamento para a continuidade.
- Equilíbrio entre a rentabilidade e as práticas éticas
- Estas mensagens tranquilizam os destinatários internos e as partes interessadas financeiras.

9.4. Práticas Éticas e Transparentes

Estas mensagens refletem integridade e responsabilidade nas operações:

- Transparência na origem e nos preços
- Conformidade com regulamentos e normas
- Tomada de decisões éticas

São essenciais para construir confiança com os colaboradores, clientes, reguladores e parceiros.

9.5. Orientação prática e orientada para a ação

As mensagens de sustentabilidade são frequentemente traduzidas em ações diárias específicas para os colaboradores:

- Desligar o equipamento quando não estiver a ser utilizado.
- Reduzir o desperdício de materiais e de energia
- Denunciar práticas inseguras ou prejudiciais para o ambiente

Isto garante que a sustentabilidade está incorporada nas rotinas diárias.

9.6. Foco local e comunitário

Estas mensagens enfatizam a ligação da organização com o seu contexto local:

- Apoio a fornecedores e empresas locais
- Emprego de residentes locais
- Contributos positivos para o bem-estar da comunidade

Fortalecem a legitimidade social e os laços comunitários.

Ao adaptar as mensagens às necessidades e expectativas dos diferentes intervenientes — incluindo destinatários internos, como colaboradores e proprietários, e destinatários externos, como clientes, fornecedores, membros da comunidade, reguladores e públicos digitais — as organizações podem incorporar a sustentabilidade na sua cultura, práticas e relações, apoiando tanto a eficiência operacional como a sobrevivência a longo prazo.

Mesa Resumo das principais mensagens da comunicação sobre a sustentabilidade organizacional nas micro e pequenas empresas, relacionadas com o público-alvo e com exemplos:

Público-alvo/Destinatário	Mensagem principal	Exemplo de comunicação
Interno: Proprietários / Funcionários / Família	Responsabilidade ambiental, responsabilidade social, ação prática	Reuniões matinais sobre práticas de poupança de energia; exemplos de reciclagem; discussões informais sobre o tratamento justo dos colaboradores.
Interno: Indivíduos-chave / Líderes informais	Práticas éticas e transparentes, orientação orientada para a ação	Demonstrar o correto manuseamento de materiais; orientar a equipa sobre o fornecimento ético e a denúncia de práticas inseguras.
Externo: Clientes / Consumidores	Responsabilidade ambiental e social, produtos/serviços éticos	Destacar embalagens ecológicas, produtos de origem local e serviços éticos através das redes sociais, sinalização na loja ou interações pessoais.
Externo: Fornecedores / Parceiros Comerciais	Fornecimento responsável, alinhamento com os padrões de sustentabilidade	Discussões diretas sobre materiais sustentáveis, expectativas de comércio justo e colaboração na redução dos impactos ambientais.
Externo: Comunidade Local	Responsabilidade social, envolvimento local	Partilhar contributos para projectos comunitários, apoiar o emprego local e iniciativas ambientais visíveis para a comunidade.
Externo: Organismos reguladores / Autoridades locais	Padrões de conformidade, legais e éticos	Fornecer relatórios ou comprovativos de conformidade ambiental, normas de saúde e segurança e cumprimento das normas laborais.
Externo: Stakeholders Financeiros	Sustentabilidade económica, viabilidade a longo prazo, confiança	Partilhar informação sobre eficiência de recursos, responsabilidade financeira e gestão de risco para tranquilizar investidores ou bancos.
Público externo: informal/digital	Sustentabilidade orientada por valores, envolvimento	Publicações nas redes sociais, storytelling, campanhas online e envolvimento da comunidade para

	social, responsabilidade ambiental	demonstrar práticas de sustentabilidade e construir reputação.
--	------------------------------------	--

Matriz de Comunicação da Sustentabilidade nas Micro e Pequenas Organizações

Eixos:

- **Eixo vertical (Y):** Tipo de destinatário – Interno vs. Externo
- **Eixo horizontal (X):** Categorias de mensagens-chave – Ambiental, Social, Económica, Ética/Transparente, Prática/Orientada para a Acção, Local/Comunitária

Tipo de destinatário	Ambiental	Social	Económico	Ético / Transparente	Prático / Orientado para a ação	Local/Comunitário
Interno: Proprietários / Funcionários / Família	Economia de energia e água, reciclagem	Tratamento justo, bem-estar dos colaboradores	Eficiência de recursos, continuidade do negócio	Fornecimento ético, práticas honestas	Rotinas diárias: desligar equipamentos, redução de desperdício	O foco local sobrepõe-se frequentemente à responsabilidade comunitária.
Interno: Indivíduos-chave / Líderes informais	Liderar pelo exemplo na utilização de recursos.	Orientar os colaboradores sobre as responsabilidades sociais.	Apoio à sustentabilidade operacional	Promover a transparência nos processos	Práticas diárias orientadoras	Apoiar as iniciativas locais internamente
Externo: Clientes / Consumidores	Produtos e embalagens ecológicos	Produtos e serviços éticos	Destacando as práticas comerciais sustentáveis	Marketing honesto, transparência na origem dos produtos	Apresentando práticas sustentáveis	N/A (o foco é frequentemente local, mas externo)
Externo: Fornecedores / Parceiros Comerciais	Materiais sustentáveis, impacto ambiental mínimo	Tratamento justo nas parcerias	Práticas eficientes na cadeia de abastecimento	Transparência nos acordos e normas	Colaboração em sustentabilidade operacional	N / D

Externo: Comunidade Local	Gestão ambiental	Envolvimento da comunidade, iniciativas sociais	Apoio à economia local	Comportamento ético local	Trabalho voluntário, projetos comunitários	Envolvido diretamente no desenvolvimento comunitário.
Externo: Organismos reguladores/autoridades	Conformidade com as normas ambientais	Conformidade com as leis sociais/laborais	Garantia de viabilidade operacional	Relatórios transparentes	Documentação e relatórios	N / D
Externo: Stakeholders Financeiros	N / D	N / D	Responsabilidade financeira, sustentabilidade a longo prazo	Práticas financeiras transparentes	Evidências de operações sustentáveis	N / D
Público externo: informal/digital	Narrativas sobre sustentabilidade online	Destacando as iniciativas de responsabilidade social	Demonstrar práticas responsáveis	Comunicação ética	Campanhas de redes sociais baseadas em ação	envolvimento online orientado para a comunidade

Para ver o infográfico que mostra os públicos interno e externo com setas que os ligam às mensagens principais, digitalize o seguinte código QR.



LINK: https://drive.google.com/file/d/1HtppUH_kAPbjiZ1gAeptHRdnk--vv7m/view

10. Canais de comunicação no âmbito do Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional

O décimo elemento de um Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional eficaz é a seleção de canais de comunicação adequados.

Uma vez que a organização tenha definido seu posicionamento, garantido transparência e objetividade, identificado indicadores, esclarecido os destinatários e estruturado as mensagens-chave, ela deve determinar **por meio de quais canais** essas mensagens serão comunicadas.

Esta seção explica como as micro e pequenas organizações selecionam canais práticos, eficientes em termos de recursos e relacionais que permitem que as mensagens de sustentabilidade cheguem às partes interessadas de forma eficaz e se traduzam em ação.

10.1. Canais de comunicação em micro e pequenas organizações

Nota introdutória

Os canais de comunicação são os meios pelos quais as micro e pequenas organizações transmitem seus valores, práticas e objetivos de sustentabilidade às partes interessadas internas e externas.

Ao contrário das grandes organizações, que muitas vezes dependem de relatórios formais, departamentos dedicados ou campanhas extensivas, as micro e pequenas organizações normalmente comunicam a sustentabilidade por meio de canais informais, diretos e com uso eficiente de recursos. Esses canais são moldados pelo pequeno porte da organização, equipes unidas, recursos limitados e forte integração local.

Compreender os canais utilizados é essencial, pois eles determinam a eficácia com que as mensagens de sustentabilidade chegam a funcionários, clientes, fornecedores, membros da comunidade, reguladores, partes interessadas financeiras e públicos digitais — e como essas mensagens são traduzidas em comportamentos práticos.

10.2. Canais de Comunicação Interna

Esses canais têm como foco o envolvimento de funcionários, proprietários, familiares e principais líderes informais para incorporar práticas de sustentabilidade nas operações diárias:

- **Reuniões e briefings presenciais** : discussões rápidas, reuniões matinais ou instruções operacionais sobre economia de energia, redução de resíduos ou procedimentos éticos.
- **Modelagem e observação** : Proprietários ou gerentes demonstram práticas sustentáveis (por exemplo, reciclagem, uso eficiente de recursos) que os funcionários imitam.
- **Discussões informais e mentoria** : O conhecimento sobre sustentabilidade é compartilhado durante interações casuais, treinamentos ou orientações no local de trabalho.
- **Ferramentas digitais internas** : Aplicativos de mensagens, e-mails ou documentos digitais compartilhados para lembretes, atualizações ou acompanhamento de metas de sustentabilidade em pequenas equipes.

Esses canais são **altamente pessoais, experienciais e orientados para a ação**, garantindo que a sustentabilidade seja integrada à cultura e às rotinas da organização, em vez de permanecer abstrata.

10.3. Canais de Comunicação Externa

Os canais externos têm como alvo partes interessadas como clientes, fornecedores, comunidades locais, reguladores, entidades financeiras e públicos informais/digitais:

- **Interações diretas:** Comunicação presencial durante vendas, entregas ou encontros com clientes, fornecedores e membros da comunidade.
- **Mídias sociais e sites:** Compartilhar iniciativas de sustentabilidade, práticas ecológicas, fornecimento ético e engajamento social para alcançar públicos digitais e informais.
- **Rotulagem e embalagem de produtos:** Comunicar aos clientes informações sobre materiais ecológicos, fornecimento local ou certificações éticas.
- **Mídia local e eventos comunitários:** Comunicados de imprensa, artigos em jornais locais, workshops e participação em iniciativas comunitárias destacam a responsabilidade social e ambiental.
- **Documentação e relatórios formais:** Uso limitado para reguladores, autoridades e partes interessadas financeiras, com foco em conformidade, práticas ESG e operações transparentes.

Esses canais são **flexíveis, de baixo custo e relacionais**, permitindo que pequenas organizações se conectem com as partes interessadas de forma eficaz, apesar dos orçamentos de comunicação limitados.

10.4. Características Chave de Canais de Comunicação

- **Informal e relacional:** os canais dependem da confiança pessoal, de redes próximas e do contato presencial.
- **Eficiência de recursos:** Preferência por métodos de comunicação de baixo custo, como mídias sociais, boca a boca e interação direta.
- **Orientação para a ação:** os canais **incentivam** comportamentos específicos e mudanças operacionais, e não apenas o compartilhamento de informações.
- **Local e com foco na comunidade:** Ênfase nas partes interessadas locais e no público digital, em vez de reportagens distantes ou globais.

Em micro e pequenas organizações, os canais de comunicação sobre sustentabilidade são escolhidos pela sua **praticidade, personalização e capacidade de traduzir valores em ações concretas**. Ao utilizar eficazmente canais internos e externos, essas organizações garantem que as mensagens de sustentabilidade sejam compreendidas, tidas em conta e postas em prática por funcionários, clientes, fornecedores, membros da comunidade, reguladores, investidores e públicos digitais.

Ao combinar canais internos e externos, as organizações garantem que as mensagens de sustentabilidade sejam compreendidas, convencidas e postas em prática.

Tabela que relaciona tipos de público-alvo, canais de comunicação e exemplos de mensagens de sustentabilidade para micro e pequenas empresas :

Público-alvo / Destinatário	Comunicação Canais	Exemplo Sustentabilidade Mensagens
Interno : Proprietários / Funcionários / Família	Reuniões presenciais, briefings matinais, discussões informais, exemplos a seguir, aplicativos de mensagens internas ou documentos compartilhados.	Práticas diárias de economia de energia, reciclagem, tratamento justo dos funcionários, fornecimento ético, orientação operacional prática
Interno: Indivíduos-chave / Líderes informais	Mentoria, orientação no local de trabalho, exemplo a seguir, discussões em equipe.	Liderando pelo exemplo em práticas sustentáveis, orientando os colegas sobre comportamento ético e ambiental.
Externo : Clientes	Interações presenciais, rotulagem de produtos, mídias sociais, sites, mensagens na loja	Produtos ecológicos, fornecimento ético, iniciativas de responsabilidade social, envolvimento com a comunidade local.
Externo : Fornecedores / Parceiros Comerciais	Reuniões presenciais, e-mail, planejamento colaborativo, contratos de fornecimento	Fornecimento responsável, alinhamento com padrões de sustentabilidade, práticas ambientais e éticas na cadeia de suprimentos.
Externo : Comunidade Local	Eventos locais, workshops, projetos comunitários, mídia local, comunicados de imprensa	Comunidade apoio , social e ambiental iniciativas , emprego local oportunidades
Externo : Órgãos reguladores / autoridades	Documentação formal , conformidade relatórios , regulatórios submissões	Conformidade ambiental, respeito às normas de saúde e segurança, cumprimento da legislação trabalhista , transparência nas operações.
Externo : Partes Interessadas Financeiras	Reuniões, demonstrações financeiras, relatórios, e-mails	Gestão responsável, sustentabilidade econômica, eficiência no uso de recursos, mitigação de riscos, viabilidade a longo prazo.
Público externo : informal/digital	Mídias sociais, blogs, newsletters, comunidades online	Narrativa sobre práticas de sustentabilidade, iniciativas ambientais e sociais, engajamento orientado por valores

Para ver o infográfico: Como as micro e pequenas organizações comunicam a sustentabilidade, escaneie o seguinte código QR.



LINK: <https://drive.google.com/file/d/16fz8WHe1A6egbHJ6lfHECSZRPAUmrHgH/view>

10.5. Exemplos práticos de utilização de canais de comunicação

Comunicação face a face

1. Um pequeno comerciante explica as características ecológicas de um produto diretamente aos clientes no ponto de venda.
2. Os funcionários são lembrados verbalmente de reduzir o consumo de energia durante reuniões diárias ou semanais.
3. As expectativas de sustentabilidade são discutidas informalmente com os fornecedores durante as entregas ou reuniões.

Informal Interno Comunicação

1. As práticas de sustentabilidade são compartilhadas durante conversas informais ou treinamentos no local de trabalho.
2. Os funcionários aprendem rotinas sustentáveis observando o comportamento do proprietário, em vez de lerem diretrizes formais.

Comunicação Digital (Ferramentas de Baixo Custo)

1. Uma microempresa utiliza o WhatsApp ou aplicativos de mensagens internas para lembrar os funcionários sobre a separação de resíduos.
2. Publicações em redes sociais destacam o fornecimento sustentável ou iniciativas comunitárias.
3. Um esboço simples de uma página da web Compromissos ambientais e sociais.

Comunicação sobre o produto e na loja

1. Os rótulos dos produtos indicam o fornecimento local ou o uso de materiais ecologicamente corretos.
2. Cartazes ou pequenas placas explicam ações de sustentabilidade, como embalagens reutilizáveis ou redução do uso de plástico.

Canais baseados na comunidade

1. As iniciativas de sustentabilidade são comunicadas por meio da participação em eventos ou mercados locais.
2. Jornais locais ou quadros de avisos comunitários são usados para divulgar atividades ambientais ou sociais.

Canais formais e semiformal

1. É elaborada a documentação básica para fins de conformidade regulamentar ou inspeções.
2. Os investidores recebem informações relacionadas à sustentabilidade durante reuniões ou em resumos financeiros.

✂ Ferramenta E – Modelo de Canais de Comunicação para Sustentabilidade (Micro e Pequenas Empresas)

Para auxiliar as organizações na seleção e no planejamento de seus canais de comunicação, o seguinte modelo prático pode ser utilizado.

(LINK: <https://drive.google.com/drive/folders/1Q9e34E-ZiqytLOunqmICGsQ6u4itIBLG>).



a) Público Identificação

Tipo de público	Parte interessada específica
<input type="checkbox"/> Interno	<input type="checkbox"/> Proprietários <input type="checkbox"/> Funcionários <input type="checkbox"/> Família <input type="checkbox"/> Pessoas-chave
<input type="checkbox"/> Externo	<input type="checkbox"/> Clientes <input type="checkbox"/> Fornecedores <input type="checkbox"/> Comunidade <input type="checkbox"/> Reguladores <input type="checkbox"/> Partes Interessadas do Setor Financeiro <input type="checkbox"/> Público Digital

b) Objetivo de Sustentabilidade

Qual é o objetivo da comunicação?

- Aumentar a conscientização
- Orientar o comportamento diário
- Construir confiança e reputação
- Garantir a conformidade
- Fortalecer relacionamentos
- Demonstre responsabilidade

Declaração de objetivo:

c) Mensagem-chave de sustentabilidade

Que questão de sustentabilidade está sendo comunicada?

- Meio ambiente (energia, resíduos, recursos)

- Social (funcionários, comunidade, justiça)
- Econômico (eficiência, viabilidade a longo prazo)
- Ética / Transparência
- Prático / Orientado para a ação
- Foco local/comunitário

Conteúdo da mensagem:

d) Seleção do canal de comunicação

Canal Tipo	Canal Usado	Por que Esse Canal ?
Cara a cara	<input type="checkbox"/> Reuniões <input type="checkbox"/> Apresentações <input type="checkbox"/> Interação de vendas	_____
Informal	<input type="checkbox"/> Conversas <input type="checkbox"/> Servir de modelo	_____
Digital	<input type="checkbox"/> Redes sociais <input type="checkbox"/> Site <input type="checkbox"/> Aplicativos de mensagens	_____
Produto / No local	<input type="checkbox"/> Etiquetas <input type="checkbox"/> Pôsteres <input type="checkbox"/> Sinalização	_____
Comunidade	<input type="checkbox"/> Eventos <input type="checkbox"/> Mídia local <input type="checkbox"/> Redes	_____
Formal	<input type="checkbox"/> Relatórios <input type="checkbox"/> Conformidade documentos	_____

e) Frequência e Responsabilidade

Com que frequência ?

- Diariamente Semanalmente Mensalmente Ocasionalmente Conforme necessário

Quem se comunica?

- Proprietário Gerente Funcionário Membro da família

f) Resultado esperado

O que deve mudar como resultado desta comunicação?

- Melhora do comportamento
- Maior conscientização

- Maior confiança
- Melhor conformidade
- Reputação aprimorada

Resultado esperado:

g) Avaliação simples (opcional)

Como você saberá que funcionou?

- Observação do comportamento
- Feedback das partes interessadas
- Redução de resíduos/consumo de energia
- Resposta positiva do cliente
- Conformidade alcançada

Exemplo (Modelo Preenchido)

Público-alvo: Clientes

Objetivo: Construir confiança e diferenciação da marca

Mensagem principal: Utilização de embalagens ecológicas

Canal: Sinalização na loja + mídias sociais

Frequência: Contínua

Responsável: Proprietário

Resultado esperado: aumento da fidelização de clientes

11. Compromisso com as partes interessadas no âmbito do Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional

O décimo primeiro elemento de um Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional eficaz é o compromisso da organização com seus stakeholders.

Uma vez definidos claramente os destinatários, as mensagens-chave e os canais de comunicação, a comunicação sobre sustentabilidade deve estar alicerçada num compromisso claro de envolver, informar e responder às partes interessadas de forma consistente e credível.

Esta seção explica como as micro e pequenas organizações demonstram esse compromisso por meio de práticas de comunicação práticas, relacionais e orientadas para a ação.

11.1. Compromisso com as partes interessadas

Nota introdutória

Em micro e pequenas organizações, o compromisso com as partes interessadas refere-se à dedicação da organização em envolver, informar e responder às necessidades dos públicos interno e externo em relação à sustentabilidade. Esse compromisso não é apenas uma obrigação moral ou ética, mas também uma necessidade prática, visto que as partes interessadas — incluindo funcionários, proprietários, familiares, clientes, fornecedores, comunidades locais, órgãos reguladores, parceiros financeiros e públicos digitais — influenciam diretamente as operações, a reputação e a viabilidade a longo prazo da organização.

Os principais aspectos desse compromisso incluem:

A. Envolvimento ativo

- As micro e pequenas organizações mantêm relações próximas e pessoais com as partes interessadas.
- A comunicação sobre sustentabilidade é utilizada para **envolver ativamente as partes interessadas**, conscientizando-as sobre práticas ambientais, sociais e éticas.

B. Transparência e construção de confiança

- A comunicação aberta e honesta garante que as partes interessadas compreendam os objetivos e práticas de sustentabilidade da organização.
- Para as partes interessadas internas, isso inclui orientações sobre ações sustentáveis do dia a dia; para as partes interessadas externas, pode incluir informações sobre produtos ecológicos, fornecimento ético e iniciativas comunitárias.

C. Integração nas operações

- As expectativas das partes interessadas são consideradas na tomada de decisões, garantindo que as práticas de sustentabilidade estejam **alinhadas aos seus interesses**.
- Exemplo: Uma pequena empresa adquire produtos e serviços localmente para apoiar o emprego na comunidade, minimizando o impacto ambiental.

D. Orientado para a ação Comunicação

- O comprometimento se demonstra por meio de ações concretas, e não por meio de declarações abstratas.
- Os canais de comunicação são escolhidos para **transmitir as práticas de forma eficaz**, incentivar a participação das partes interessadas e promover comportamentos sustentáveis.

E. Longo prazo Foco no relacionamento

- A comunicação sobre sustentabilidade fomenta a confiança, a lealdade e a colaboração contínuas com as partes interessadas.

- o Em micro e pequenas organizações , esses relacionamentos são frequentemente pessoais e essenciais para a continuidade dos negócios.

Os exemplos a seguir ilustram como as micro e pequenas organizações demonstram seu compromisso com as partes interessadas por meio de práticas cotidianas de comunicação sobre sustentabilidade.

11.2. Exemplos práticos de compromisso com as partes interessadas

Em micro e pequenas organizações , o compromisso com as partes interessadas na comunicação sobre sustentabilidade é **prático, relacional e orientado para a ação** . Ele garante que todas as mensagens — internas ou externas — sejam significativas, credíveis e alinhadas às expectativas das partes interessadas, fomentando confiança, engajamento e sustentabilidade organizacional a longo prazo .

Exemplos práticos de compromisso com as partes interessadas

Exemplos práticos e reais de como micro e pequenas organizações podem demonstrar seu compromisso com as partes interessadas por meio da comunicação sobre sustentabilidade. Esses exemplos se concentram em **ações e canais** relevantes para sua escala e recursos:

A. Partes Interessadas Internas (Proprietários, Funcionários, Familiares, Indivíduos-Chave)

- **Reuniões matinais ou de alinhamento:** O proprietário lembra os funcionários de desligarem os equipamentos não utilizados e de separarem o lixo para reciclagem.
- **Mentoria no local de trabalho:** Funcionários ou gerentes experientes orientam os colegas sobre fornecimento ético, manuseio seguro de materiais ou práticas ecologicamente corretas.
- **Lembretes digitais compartilhados:** Uma pequena oficina utiliza o WhatsApp ou um aplicativo de mensagens para enviar dicas diárias sobre economia de energia ou práticas sustentáveis.

B. Clientes / Consumidores

- **Rótulos dos produtos e mensagens na loja:** Destaque as embalagens ecológicas, o fornecimento ético ou o impacto social dos produtos.
- **Narrativa nas redes sociais:** Um pequeno café publica fotos de ingredientes de origem local ou de práticas sustentáveis para demonstrar transparência.
- **Envolvimento direto:** Os funcionários explicam as práticas de sustentabilidade durante as interações com os clientes, reforçando a confiança e a lealdade.

C. Fornecedores / Parceiros Comerciais

- **Reuniões colaborativas:** Discutir opções de fornecimento sustentável e padrões ambientais para materiais ou serviços.
- **Acordos simples ou atualizações por e-mail:** Comunique as expectativas de práticas éticas e ecológicas nas operações da cadeia de suprimentos.
- **Iniciativas conjuntas:** Estabelecer parcerias com fornecedores para projetos de redução de resíduos, processos com eficiência energética ou envolvimento da comunidade.

D. Comunidade Local

- **Participação em projetos comunitários:** Pequenas empresas se envolvem em mutirões de limpeza, plantio de árvores ou eventos beneficentes locais.
- **Mídia local ou conselhos comunitários:** Compartilhe iniciativas de sustentabilidade e contribuições sociais para aumentar a conscientização e a legitimidade.
- **Patrocínio ou apoio:** Contribua com escolas, clubes esportivos locais ou programas sociais para demonstrar responsabilidade social.

E. Órgãos reguladores / autoridades

- **Documentação de conformidade:** Enviar relatórios ambientais, de saúde e segurança conforme exigido.
- **Transparência nas inspeções:** Demonstre ativamente práticas sustentáveis durante as visitas das autoridades locais.
- **Comunicação clara:** explique as políticas ou iniciativas de sustentabilidade durante auditorias ou reuniões.

F. Partes Interessadas Financeiras

- **Responsabilizar a gestão:** Apresentar resumos financeiros e operacionais concisos, destacando as práticas sustentáveis.
- **Demonstrar eficiência:** Mostre a economia de recursos, a mitigação de riscos e a viabilidade a longo prazo nas comunicações com investidores ou bancos.
- **Atualizações regulares:** Mantenha as partes interessadas informadas sobre o progresso das iniciativas de sustentabilidade, reforçando a confiança.

Públicos Digitais e Informais

- **Postagens em redes sociais:** Destaque iniciativas ambientais e sociais, como redução de resíduos ou apoio à comunidade.
- **Blogs ou newsletters:** Explique os valores, práticas e conquistas da sustentabilidade para comunidades digitais mais amplas.
- **Campanhas de engajamento:** Incentive os seguidores a participar de desafios de sustentabilidade ou iniciativas locais.

As micro e pequenas organizações concretizam o seu compromisso com as partes interessadas através **da combinação de envolvimento pessoal direto, comunicação informal, ferramentas digitais e ações visíveis** .

Essas práticas demonstram que a sustentabilidade não é apenas uma declaração, mas uma **parte vivenciada e observável das operações** , construindo **confiança, lealdade e apoio a longo prazo** de todos os grupos de stakeholders.

Tabela que relaciona grupos de partes interessadas aos canais de comunicação e exemplos práticos de compromisso com as partes interessadas em micro e pequenas organizações

Público-alvo / Destinatário	Comunicação Canais	Prático Exemplos de Compromisso
Interno : Proprietários / Funcionários / Família	Reuniões presenciais, conversas informais, mentoria, aplicativos de mensagens	Reuniões matinais sobre economia de energia e reciclagem; orientações práticas para o fornecimento ético; lembretes digitais para práticas sustentáveis.
Clientes / Consumidores	Rótulos de produtos, mensagens na loja, mídias sociais, interação presencial	Destaque para embalagens ecológicas; funcionários explicam o fornecimento ético durante as vendas; publicações nas redes sociais mostram iniciativas de sustentabilidade.
Fornecedores / Parceiros Comerciais	Reuniões presenciais, e-mail, planejamento colaborativo	Discutir opções de fornecimento sustentável; enviar atualizações sobre práticas éticas; desenvolver em conjunto projetos de redução de resíduos ou eficiência energética.
Comunidade local	Eventos locais, workshops, conselhos comunitários, mídia local	Participe de mutirões de limpeza, plantio de árvores ou eventos beneficentes; divulgue iniciativas de sustentabilidade em jornais locais; patrocine escolas ou clubes.
Órgãos reguladores / autoridades	Relatórios de conformidade, documentação formal, inspeções	Apresentar relatórios ambientais, de saúde e segurança; demonstrar práticas sustentáveis durante inspeções; explicar iniciativas durante reuniões regulatórias.
Partes Interessadas Financeiras	Reuniões, demonstrações financeiras, atualizações por e-mail	Relatório sobre gestão responsável, eficiência de recursos e sustentabilidade a longo prazo; fornecer atualizações sobre o progresso da sustentabilidade.
Públicos informais/digitais	Mídias sociais, blogs, newsletters, comunidades online	Compartilhe histórias de sustentabilidade e iniciativas comunitárias; envolva o público em desafios ecológicos; apresente os valores e práticas da empresa online.

Para ajudar as organizações Para visualizar como o compromisso com as partes interessadas opera em diferentes públicos e canais, o infográfico a seguir pode ser utilizado.

Para ver o infográfico *Compromisso com as Partes Interessadas*, escaneie o seguinte código QR.



LINK: https://drive.google.com/file/d/1_SwJiTZgxVBqfclBe3_6tw5Wp8vL9ZI-/view

12. Conclusão

Este manual apresentou a comunicação sobre sustentabilidade por meio de um conjunto de conceitos, ferramentas e orientações práticas que, quando analisados em conjunto, revelam uma estrutura metodológica coerente, em vez de uma coleção de recomendações isoladas.

O que emerge ao longo das seções anteriores é uma **lógica organizacional contínua** que reflete de perto o ciclo **PDCA (Planejar-Executar-Verificar-Agir)** aplicado à comunicação de sustentabilidade em micro e pequenas organizações .

A comunicação sobre sustentabilidade, conforme proposta neste Manual, não é uma tarefa adicional realizada ao final das atividades. É a expressão visível de um processo organizacional interno que começa com a clareza da identidade, é sustentado por evidências, fortalecido pela reflexão e aprendizagem, e mantido por uma liderança responsável e pelo engajamento das partes interessadas.

Nesse sentido, o Manual seguiu uma progressão clara de questões fundamentais que toda organização deve responder implicitamente antes de comunicar a sustentabilidade:

- **Quem somos nós e de que posição institucional falamos?**
(Institucional) Posicionamento)
- **Como podemos garantir que nossa comunicação seja transparente?**
(Transparência)
- **Como evitar exageros e greenwashing?**
(Objetividade)
- **Como podemos demonstrar com evidências o que afirmamos?**
(Indicadores)
- **Como podemos melhorar observando e aprendendo com os outros?**
(Benchmarking)
- **Como podemos aprender com nossa própria experiência?**
(Lições) Aprendido)
- **Quem garante a coerência entre o discurso e a prática?**
(Executivo) Responsabilidade)
- **Com quem estamos nos comunicando?**
(Destinatários)
- **O que exatamente estamos comunicando?**
(Chave Mensagens)
- **Por quais canais nos comunicamos?**
(Comunicação) Canais)

- **Como podemos demonstrar um compromisso real com as partes interessadas?**

(Compromisso com as partes interessadas)

Em conjunto, esses elementos formam um ciclo estruturado:

- **Plano** – definição da identidade, princípios e fundamentos éticos da comunicação;
- **Fazer** – traduzir princípios em ações e evidências mensuráveis;
- **Verificação** – reflexão sobre as práticas e aprendizagem com a experiência;
- **Agir** – ajustar responsabilidades, mensagens, canais e envolvimento das partes interessadas para melhorar a coerência e a credibilidade.

Para micro e pequenas organizações, essa abordagem é particularmente adequada.

Essas organizações raramente dependem de relatórios formais de sustentabilidade ou estratégias de comunicação complexas. Em vez disso, a sustentabilidade é comunicada por meio de práticas cotidianas, relacionamentos próximos, interações informais e adaptação contínua.

Este manual reconhece essa realidade e fornece uma estrutura que a transforma em um processo estruturado, repetível e gerenciável.

A comunicação sobre sustentabilidade, portanto, deixa de ser um esforço promocional e passa a ser a consequência natural da clareza organizacional, do comportamento ético, das práticas baseadas em evidências, do aprendizado, da responsabilidade da liderança e do engajamento genuíno das partes interessadas.

Em última análise, o Plano de Comunicação para a Sustentabilidade Organizacional proposto aqui não é meramente um modelo de comunicação. Trata-se de um ciclo **contínuo de aprendizagem organizacional, tornado visível através da comunicação**, que permite às micro e pequenas organizações comunicar a sustentabilidade de forma credível, realista e sustentável ao longo do tempo.

Referências bibliográficas

Referências bibliográficas

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Aprendizagem organizacional: Uma perspectiva da teoria da ação*. Addison-Wesley.
- Ashforth, B. E., & Gibbs, B. W. (1990). A faceta dupla da legitimação organizacional. *Organization Science*, 1(2), 177–194. <https://doi.org/10.1287/orsc.1.2.177>
- Baccaro, L., & Mele, V. (2012). Por falta de algo melhor? Organizações internacionais e códigos corporativos globais. *Public Administration*, 90(2), 451–470. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01978.x>
- Banerjee, S. B. (2008). Responsabilidade social corporativa: O bom, o mau e o feio. *Sociologia Crítica*, 34(1), 51–79. <https://doi.org/10.1177/0896920507084623>
- Bebbington, J., Larrinaga, C., & Moneva, J. M. (2008). Relatórios sociais corporativos e gestão do risco de reputação. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3), 337–361. <https://doi.org/10.1108/09513570810863932>
- Bellucci, E., Fraunholz, B., Parker, C. M., Torlina, L., & Zutshi, A. (2015). Descrições das relações com as partes interessadas das PME nas comunicações de RSE em websites.
- Benoit, W. L. (1995). *Relatos, desculpas e pedidos de perdão: uma teoria das estratégias de restauração de imagem*. State University of New York Press.
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). Uma revisão da literatura e da prática para desenvolver arquétipos de modelos de negócio sustentáveis. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Borges, E., Campos, S., Teixeira, M. S., Lucas, M. R., Ferreira-Oliveira, A. T., Rodrigues, A. S., & Vaz-Velho, M. (2023). Como é que as empresas comunicam a sustentabilidade? Uma revisão sistemática da literatura. *Sustainability*, 15(10), 8263.
- Brown, H. S., de Jong, M., & Levy, D. L. (2009). Construir instituições com base na divulgação de informação. *Organization Studies*, 30(2–3), 151–176. <https://doi.org/10.1177/0170840608101476>
- Comissão Brundtland. (1987). *O nosso futuro comum*. Oxford University Press.
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: A busca pelas melhores práticas do setor que conduzem a um desempenho superior*. ASQC Quality Press.
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2014). *Empresa e sociedade: Ética, sustentabilidade e gestão das partes interessadas* (9.ª ed.). Cengage Learning.
- Christensen, L. T., Morsing, M., & Thyssen, O. (2013). A RSE como discurso ambicioso. *Organization*, 20(3), 372–393. <https://doi.org/10.1177/1350508413478310>
- Cornelissen, J. (2017). *Comunicação corporativa: Um guia para a teoria e a prática* (5.ª ed.). Sage.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). A jaula de ferro revisitada: Isomorfismo institucional e racionalidade coletiva. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). A teoria das partes interessadas da empresa. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>

Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014). *Tornar a sustentabilidade eficaz: Melhores práticas na gestão e medição dos impactos sociais, ambientais e económicos das empresas* (2.ª ed.). Berrett-Koehler.

Comissão Europeia. (2019). *O Pacto Verde Europeu*. Serviço das Publicações da União Europeia.

Comissão Europeia. (2021). *Orientações para uma melhor regulamentação*. Serviço das Publicações da União Europeia.

Comissão Europeia. (2022). *Diretiva relativa à divulgação de informações de sustentabilidade pelas empresas (CSRD)*. Jornal Oficial da União Europeia.

Floridi, L., et al. (2018). AI4People — Um quadro ético para uma boa sociedade de IA. *Minds and Machines*, 28, 689–707. <https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5>

Freeman, R. E. (1984). *Gestão estratégica: Uma abordagem das partes interessadas*. Pitman.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Zyglidopoulos, S. (2018). *Teoria das partes interessadas: Conceitos e estratégias*. Cambridge University Press.

Gadenne, D., Kennedy, J., & McKeiver, C. (2009). Um estudo empírico sobre a consciência e as práticas ambientais nas PME. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 45–63. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9672-9>

Gray, R., Owen, D., & Adams, C. (2014). *Contabilidade e responsabilização: Mudanças e desafios nos relatórios sociais e ambientais das empresas*. Pearson.

Guidi, M., Vitali, S., Giuliani, M., & Chiucci, M. S. (2024). Compreender a interação entre a estratégia de sustentabilidade e os relatórios de sustentabilidade nas PME. *Journal of Management & Organization*.

Habermas, J. (1984). *A teoria da ação comunicativa* (Vol. 1). Beacon Press.

ISO. (2010). *ISO 26000: Orientação sobre responsabilidade social*. Organização Internacional de Normalização.

Jenkins, H. (2006). Pequenas empresas como defensoras da responsabilidade social corporativa. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241–256. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9182-6>

Kalogiannidis, S., Kagioglou, F., & Kalfas, D., et al. (2025). Estratégias de comunicação empresarial como um locus interno de sustentabilidade nas PME: Um estudo de caso da Grécia. *Discover Sustainability*, 6, 91.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *O balanced scorecard*. Harvard Business School Press.

- Kerzner, H. (2017). *Gestão de projetos: Uma abordagem sistêmica ao planejamento, programação e controle* (12.ª ed.). Wiley.
- Kolb, D. A. (1984). *Aprendizagem experiencial: A experiência como fonte de aprendizagem e desenvolvimento*. Prentice Hall.
- Lozano, R. (2015). Uma perspectiva holística sobre os fatores impulsionadores da sustentabilidade empresarial. *Responsabilidade Social Corporativa e Gestão Ambiental*, 22(1), 32–44. <https://doi.org/10.1002/csr.1325>
- Lyon, T. P., & Montgomery, A. W. (2015). Os meios e os fins do greenwashing. *Organização e Ambiente*, 28(2), 223–249. <https://doi.org/10.1177/1086026615575332>
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Liderança responsável numa sociedade de partes interessadas: Uma perspectiva relacional. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99–115. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Organizações institucionalizadas. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Mihalache, S., & Mihalache, O. R. (2020). Envolvimento das partes interessadas nas pequenas e médias empresas: Uma perspectiva de desenvolvimento sustentável. *Sustainability*, 12(15), 6001. <https://doi.org/10.3390/su12156001>
- Mintzberg, H. (2009). *Gestão*. Berrett-Koehler.
- Moore, M. H. (1995). *Criar valor público*. Harvard University Press.
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Comunicação sobre responsabilidade social corporativa: estratégias de informação, resposta e envolvimento das partes interessadas. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323–338. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>
- OCDE. (2015). *Governança pública e transparência*. Publicações da OCDE.
- Perrini, F., & Tencati, A. (2006). Sustentabilidade e gestão das partes interessadas. *Estratégia Empresarial e Ambiente*, 15(5), 296–308. <https://doi.org/10.1002/bse.538>
- Rawlins, B. (2008). Medir a relação entre a transparência organizacional e a confiança dos colaboradores. *Public Relations Journal*, 2(2), 1–21.
- Schaltegger, S., Bennett, M., & Burritt, R. (2006). *Contabilidade e relatórios de sustentabilidade*. Springer.
- Schein, E. H. (2010). *Cultura organizacional e liderança* (4.ª ed.). Jossey-Bass.
- Schnackenberg, A. K., & Tomlinson, E. C. (2016). Transparência organizacional. *Journal of Management*, 42(7), 1784–1810. <https://doi.org/10.1177/0149206314525202>
- Shalhoob, H., & Hussainey, K. (2023). Divulgação de ESG e desempenho de sustentabilidade das PME. *Sustainability*, 15(1), 200.

Suchek, N., & Franco, M. (2023). Cooperação interorganizacional orientada para a sustentabilidade envolvendo PME. *Journal of the Knowledge Economy*.

Suchman, M. C. (1995). Gerir a legitimidade. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>

Assembleia Geral da ONU. (2015). *Transformar o nosso mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*. Nações Unidas.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explicação do desenvolvimento e da mudança nas organizações. *Academy of Management Review*, 20(3), 510–540.

Waddock, S., & Bodwell, C. (2004). Gerir a responsabilidade. *California Management Review*, 47(1), 25–54.

Walker, H., & Jones, N. (2012). Gestão sustentável da cadeia de abastecimento no setor privado do Reino Unido. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(1), 15–28. <https://doi.org/10.1108/13598541211212177>

Apêndice

Anexo: Plano de Comunicação de Sustentabilidade Organizacional

Este Plano traduz os princípios, conceitos e ferramentas apresentados ao longo deste Manual num instrumento prático, estruturado e operacional.

Ao concluir este Plano, a organização fica apta a:

- Estruturar a sua narrativa de sustentabilidade
- Comunicar com transparência e objetividade
- Evitar o greenwashing
- Alinhar as mensagens com as partes interessadas
- Utilizar canais de comunicação adequados
- Demonstrar um compromisso real
- Estabelecer um ciclo de melhoria contínua (lógica PDCA)

1. Posicionamento institucional

Quem somos e a partir de que posição institucional comunicamos a sustentabilidade?

Esta secção clarifica a identidade organizacional que enquadra toda a comunicação sobre sustentabilidade.

Elemento	O seu conteúdo
Nome da organização	
Tipo de organização	PME / ONG / Associação / Outros
Missão	
Onde atuamos	Local / Regional / Nacional / Europeu
Os nossos valores fundamentais	
O nosso compromisso com a sustentabilidade	
O que NÃO fazemos (limites, restrições, mandato)	

Nota: Este conteúdo pode ser utilizado diretamente no site, em relatórios ou apresentações.

2. Transparência

O que fizemos efetivamente em matéria de sustentabilidade?

Enumere ações concretas derivadas do seu Plano Operacional/de Sustentabilidade.




Objetivo de sustentabilidade	Ação implementada	Resultado alcançado	Provas (fotografia, dados, documento)



--	--	--	--

Nota: Apenas as ações com evidências devem ser comunicadas.

3. Objetividade — Evitar o greenwashing

Classifique as mensagens de acordo com o seu estado real

Ação / Resultado	Estado
	 Resultado alcançado
	 Em curso
	 Objetivo futuro

Nota: Nunca comunique «  » como se fosse 

4. Destinatários — Com quem comunicamos?

Público interno	Público externo
Pessoal	Clientes / Beneficiários
Direção	Parceiros
Voluntários	Comunidade local
Formadores	Autoridades públicas
	Fornecedores
	Partes interessadas financeiras
	Público digital

5. Mensagens-chave — Que tipo de mensagem de sustentabilidade é esta?

Assinale a categoria para cada ação/resultados.

Ação / Resultado	Amb.	Social	Econ.	Ético	Prático	Impacto local
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nota: Isto garante o equilíbrio e a coerência da mensagem.

6. Canais de comunicação — Como iremos comunicar isso?

Público	Mensagem	Canal	Formato	Quando
		Site / Redes sociais / E-mail / Reunião	Publicação / Artigo / Relatório / Apresentação	

7. Verificação da transparência (antes da publicação)

Antes de comunicar, confirme:

- Explicámos o que pretendíamos melhorar
- Explicámos o que fizemos
- Mostrámos o que mudou
- Mencionámos as dificuldades (se houver)
- Incluímos provas

Se não conseguir assinalar todas as opções → não publique ainda.

8. Indicadores e Provas — Como provamos o que dizemos?

Mensagem	Indicador / Dados	Fonte da prova

9. Matriz de Comunicação de Sustentabilidade

Certifique-se de que não está sempre a comunicar a mesma coisa às mesmas pessoas.

Destinatário \ Tipo de mensagem	Ambiental	Social	Ética	Prático	Local
Pessoal					
Comunidade					
Parceiros					

10. Melhoria contínua — Calendário anual de comunicação (PDCA)

Período	O que comunicamos	Objetivo
Início do ano	Objetivos e compromissos	PLANO
Meio do ano	Ações em curso	FAZER
Final do ano	Resultados e lições aprendidas	VERIFICAR E AGIR

11. Compromisso com as partes interessadas — Verificação da coerência

- As mensagens refletem as práticas reais
- A liderança valida a comunicação
- Mensagens adaptadas a cada público

- Utilização de canais adequados
- Comunicação revista anualmente

Validação final do plano

No final deste Plano, a organização deverá ter:

- Uma narrativa clara sobre sustentabilidade
- Mensagens baseadas em evidências
- Comunicação adaptada ao público-alvo
- Sem risco de greenwashing
- Conteúdo pronto a usar para o site, relatórios e redes sociais
- Um sistema estruturado para a melhoria contínua