

#02

COMO COMUNICAR



Descarbo- nização

Da meta à evidência

Guia para marcas, instituições e organizações que desejam comunicar processos de descarbonização com precisão técnica, evidência e responsabilidade pública.

ALTER



Sumário

Série Como Comunicar

Livro 2: Como comunicar
Descarbonização

Produção, Edição, Revisão e Design:
Alter Conteúdo Relevante

Redação:
Laura Albuquerque e Kelly Lima

Projeto gráfico e diagramação:
Letícia Nascimento e Vitória Cruz

www.alterconteudo.com.br
[@alterconteudo](https://www.instagram.com/alterconteudo)
© 2026 – Todos os direitos reservados

ALTER



4 Carta de abertura da série

6 Carta de abertura do volume

8 Sobre esta edição

10 Por que falar disso logo agora?

18 Da promessa à prática:
onde a comunicação falha

24 Comunicação como peça
essencial da descarbonização

32 Metas, selos e linguagem

40 Quem está falando?
O papel dos porta-vozes

48 Narrativas que esclarecem
e narrativas que confundem

54 Crises, metas revistas e silêncio

62 Métricas, impacto e
prestação de contas

70 Estrutura básica de uma
estratégia consistente

76 Glossário básico para comunicar a
descarbonização com mais precisão

84 Referências

A comunicação de causas amadureceu. E amadureceu porque o mundo exigiu dela mais do que boas campanhas, bons slogans ou boas intenções.

Kelly Lima

Sócia Fundadora
Alter Conteúdo



Clima, diversidade, racismo, inteligência artificial, saúde mental, Amazônia, transição energética e desenvolvimento territorial deixaram de pertencer apenas a especialistas. Fundamentam decisões empresariais, políticas públicas, investimentos e disputas culturais. Comunicar esses temas tornou-se responsabilidade institucional. Não basta entrar na conversa. É preciso saber por que se entra nela, com quem se fala, a partir de qual legitimidade e com que consequências.

Foi dessa percepção que nasceu a série Como Comunicar, plataforma editorial da Alter dedicada a traduzir os grandes temas do nosso tempo com rigor jornalístico,

escuta social e visão estratégica. A proposta é oferecer repertório a marcas, organizações, instituições públicas e lideranças que precisam comunicar causas sem reduzi-las a tendências, modismos ou exercícios de autopromoção.

Este volume trata da descarbonização. A escolha não é casual. Poucas agendas reúnem tanta urgência científica, tanta pressão regulatória e tanto ruído de comunicação. Metas para 2030, 2040 e 2050 se multiplicam. Produtos são anunciados como neutros, verdes ou de baixo carbono. Compensações são apresentadas como se apagassem emissões. Nesse cenário, a distância entre o que se

promete e o que se faz tornou-se o principal risco reputacional de quem comunica clima.

Comunicar descarbonização exige reconhecer que não se trata apenas de metas, selos ou vocabulário técnico, mas de decisões operacionais, investimentos, cadeias de fornecimento, governança e prestação de contas. Quando a comunicação não encontra lastro nos dados e na governança, ela deixa de construir reputação e passa a produzir risco.

A Alter acredita que comunicação não é, e nunca deveria ser, maquiagem institucional. É método, escuta, mediação, construção de confiança e prestação de

contas. Este guia nasce para contribuir com organizações que desejam sair da superfície e construir narrativas mais responsáveis e mais úteis para a sociedade.

Que esta série ajude a formular perguntas melhores antes de qualquer campanha: o que temos a dizer, quem nos autoriza a dizer, o que já fazemos, o que ainda não fazemos e como vamos sustentar esse compromisso depois que o anúncio passar.

Porque clima não cabe em um calendário. E reputação, quando nasce da incoerência, não se sustenta.

Descarbonizar uma empresa é, antes de tudo, conduzir uma transformação.

Uma transformação que atravessa estratégia, investimentos, operações, fornecedores, produtos, tecnologias e, em muitos casos, o próprio modelo de negócio. Por isso, talvez um dos maiores desafios da agenda climática seja compreender que a descarbonização não acontece quando uma meta é anunciada. Ela acontece ao longo de uma jornada.

Os planos de transição climática ganham importância justamente porque ajudam a transformar ambição em trajetória. Ao conectar metas de redução de emissões a ações, recursos, responsabilidades e decisões empresariais, aproximam a agenda climática do centro da gestão. Essa é também uma mudança importante trazida pela lógica do IFRS S2: a estratégia climática não pode permanecer paralela à estratégia corporativa. Precisa dialogar com o planejamento, a governança, a alocação de capital e o orçamento da organização.

Mas trajetórias reais dificilmente são lineares. Existem tecnologias que ainda precisam ganhar escala, investimentos que competem por capital, cadeias de fornecedores que precisam se transformar e soluções que dependem de infraestrutura, regulação e políticas públicas. Existem avanços, mas também dependências, incertezas e barreiras.

É por isso que uma frase deste guia me parece especialmente poderosa: **“A qualidade da comunicação não depende de parecer mais avançado do que se é, mas de descrever corretamente o estágio em que a organização se encontra.”** Essa afirmação traduz uma dimensão essencial da descarbonização: transparência não é apenas comunicar resultados positivos. É permitir que diferentes públicos compreendam de onde a organização partiu, onde está, para onde pretende ir, quais decisões já tomou e o que ainda precisa acontecer para que avance.

Laura Albuquerque

Co-CEO Future Climate; Comitê do Movimento Ambição Net Zero da Rede Brasileira do Pacto Global; Professora em Descarbonização e Mercados de Carbono no Insper; Professora em Crise Climática no Ibmec.



Há uma razão adicional para isso. Muitas das barreiras à descarbonização não serão superadas por uma empresa isoladamente. Elas exigem mudanças setoriais, infraestrutura, financiamento, inovação, políticas públicas e novas formas de colaboração. No Brasil, agendas como a transição ecológica reforçam justamente essa possibilidade de aproximar transformação empresarial e desenvolvimento sustentável.

Quanto mais claramente as empresas explicitarem seus avanços e suas barreiras, maior será a possibilidade de identificar desafios compartilhados e construir soluções coletivas. É nesse espaço que a transparência deixa de ser apenas uma prática de prestação de contas e pode se tornar um elemento de mobilização. A transformação estrutural que a agenda climática exige depende da colaboração radical entre empresas, governos, investidores, academia e

sociedade que ganhou força nas discussões na COP26 e precisa se manter.

Comunicar a descarbonização, portanto, não é construir a narrativa de uma organização que já chegou ao seu destino. É tornar visível uma trajetória em curso — com suas escolhas, evidências, dificuldades e próximos passos.

Este guia é especialmente relevante porque nos convida a fazer exatamente isso: substituir a tentação de parecer pronto pela responsabilidade de demonstrar progresso. Porque, em uma jornada de transformação tão profunda quanto a descarbonização, confiança não se constrói pela perfeição do discurso, mas pela coerência entre ambição, decisão, execução e transparência.

Sobre esta edição

As situações descritas ao longo deste volume são ilustrativas, construídas a partir de padrões observados no debate público sobre comunicação climática. Não se referem a organizações específicas nem pretendem retratar um caso individual.

Este volume foi desenvolvido em parceria com a Future Climate Group, que contribuiu com revisão técnica sobre metas climáticas, planos de transição e mercados de carbono.

A Alter segue aberta a novas parcerias técnicas e institucionais para dar continuidade a esta linha editorial nos próximos volumes da série Como Comunicar.





Por que falar disso logo agora?

Capítulo 01

A descarbonização no centro da conversa

O clima deixou de ser uma projeção de longo prazo. Incide sobre o preço dos alimentos, a disponibilidade de água, o funcionamento das cidades, a produção de energia, os seguros, a logística, a saúde e a permanência das pessoas em seus territórios.

Nesse ambiente, a palavra descarbonização ganhou espaço em relatórios, campanhas, discursos executivos e planos de governo. Empresas apresentam metas para 2030, 2040 ou 2050. Produtos são classificados como neutros, verdes, limpos ou de baixo carbono. Eventos anunciam emissões compensadas. Essa mobilização é necessária, mas a repetição de palavras semelhantes para descrever situações muito diferentes começa a produzir um problema de compreensão pública.

Uma empresa que reduziu suas emissões absolutas está no mesmo estágio de outra que apenas diminuiu a quantidade de carbono por unidade produzida? Uma operação abastecida por energia renovável está descarbonizada mesmo que sua cadeia de fornecedores continue intensiva em combustíveis fósseis? As respostas dependem do escopo, da metodologia e das ações realizadas. Essas informações, no entanto, frequentemente desaparecem quando a estratégia climática se transforma em slogan.

97%

dos brasileiros afirmam já perceber os impactos da crise climática no próprio cotidiano. Mas apenas dois em cada dez se consideram bem informados sobre o tema.

Datafolha, 2024; Ipsos-Ipec e ITS-Rio, em parceria com o Yale Program on Climate Change Communication

O problema não está em comunicar avanços. Está em apresentar uma parte favorável como se ela representasse o todo.

Para entender: escopos 1, 2 e 3

Antes de avançar, vale fixar um vocabulário que aparece em quase todo o volume. Para organizar o cálculo das emissões, o padrão internacional mais usado, o GHG Protocol, divide a pegada de uma organização em três escopos, conforme a origem das emissões.

A distinção importa para a comunicação porque uma meta pode cobrir apenas um ou dois escopos e deixar de fora justamente o maior.

Ao longo do livro, sempre que uma empresa anuncia uma redução, a primeira pergunta será: de qual escopo estamos falando?

Uma redução impressiona menos quando se descobre que ela cobre só a fração menor da pegada.

O problema não está em comunicar avanços. Está em apresentar uma parte favorável como se ela representasse o todo.

Escopo 1. Emissões diretas

Saem das fontes que a própria empresa controla: a queima de combustível nas suas caldeiras, fornos e veículos, ou vazamentos dos seus processos. É o que a organização emite dentro dos próprios muros.

Escopo 2. Emissões indiretas de energia

Saem das fontes que a própria empresa controla: a queima de combustível nas suas caldeiras, fornos e veículos, ou vazamentos dos seus processos. É o que a organização emite dentro dos próprios muros.

Escopo 3. demais emissões indiretas

Reúne tudo o que acontece na cadeia de valor, fora do controle direto da empresa: a produção dos insumos que ela compra, o transporte terceirizado, o uso dos produtos vendidos e o descarte no fim. Costuma ser o maior e o mais difícil de medir, porque depende de dados de terceiros.

greenwashing

2,8°C

é o aquecimento projetado para este século caso as políticas climáticas hoje vigentes no mundo sejam mantidas, muito acima do limite do Acordo de Paris.

UNEP, Emissions Gap Report 2025

Paris. Há, portanto, razões objetivas para acelerar a redução das emissões e comunicar essa transição. A resposta ao greenwashing não é produzir menos informação. É produzir informação mais precisa, comparável e verificável, inclusive sobre lacunas, atrasos e resultados inferiores ao esperado.

Comunicar somente o que deu certo não é prestação de contas. É seleção reputacional.

Greenwashing: o termo que organiza este volume

Este livro usa greenwashing como termo guarda-chuva para qualquer comunicação que atribua a uma organização, produto ou projeto uma contribuição climática maior do que aquela sustentada pelas evidências. A expressão nasceu aplicada a produtos de consumo, mas hoje cobre também metas corporativas, relatórios financeiros e políticas públicas. Quando o fenômeno aparece especificamente em alegações sobre clima, parte da literatura usa o termo mais específico climate washing. Neste volume tratamos os dois como sinônimos, e reservamos o termo mais específico apenas quando o contexto pede precisão adicional.

O greenwashing não acontece somente quando uma organização apresenta uma informação falsa. Também ocorre quando um dado verdadeiro é retirado de contexto, quando uma pequena iniciativa ocupa todo o espaço da narrativa ou quando termos abrangentes levam o público a compreender algo que a evidência não demonstra. Uma operação pode ter reduzido a intensidade de carbono e, ainda assim, aumentado suas emissões totais. Em todos esses casos, o dado isolado pode estar correto. O problema está na moldura.

O risco do oportunismo versus a urgência da pauta

A linha que separa a comunicação climática legítima do greenwashing só parece tênue quando faltam informações. Quando inventário, metodologia, limites da alegação e resultados estão disponíveis, a diferença entre compromisso e oportunismo se torna mais visível.

A urgência climática, porém, também não pode ser usada como justificativa para deixar de comunicar o que ainda não foi resolvido. O relatório Emissions Gap Report 2025, publicado pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (UNEP) em novembro daquele ano, projeta que a manutenção das políticas climáticas hoje vigentes no mundo levaria a um aquecimento de até 2,8°C neste século, bem acima do limite do Acordo de

Descarbonização como construção contínua de legitimidade

Descarbonizar não é realizar uma ação isolada. Significa reduzir de forma contínua e estrutural as emissões de gases de efeito estufa associadas a uma atividade, organização, setor ou economia, o que pode envolver eficiência energética, eletrificação, mudança de processos, novos critérios de compras e transformação do uso da terra. Não existe uma única imagem capaz de representar esse processo. Ele acontece em decisões operacionais, contratos e políticas que raramente cabem em uma fotografia.

Uma organização pode ter uma meta ambiciosa e ainda estar no início de sua trajetória. O risco cresce quando a linguagem tenta antecipar um estágio que ainda não foi alcançado.

A meta não é o resultado. O inventário não é a redução. A compensação não apaga a emissão. O projeto piloto não representa automaticamente o negócio inteiro.

A comunicação da descarbonização precisa refletir a maturidade real da organização. Legitimidade, como em outras causas, não é um atributo que a organização concede a si própria. É construída na relação entre o que se anuncia, o que se faz e o que se consegue demonstrar.

Comunicar a descarbonização com consistência significa renunciar ao conforto de uma grande promessa para demonstrar, ano após ano, o que efetivamente mudou.

“PEGADINHA” REPUTACIONAL

A sucessão de secas, enchentes, ondas de calor e incêndios pode aumentar o apelo emocional de campanhas sobre descarbonização. Usar eventos extremos como cenário para divulgar metas vagas ou resultados sem relação demonstrável com a redução das emissões, no entanto, expõe a organização a uma acusação grave: transformar a crise climática em recurso publicitário.

Quanto maior a urgência, maior a obrigação de explicar o que está sendo feito, em qual escala e com quais resultados.



Da promessa à prática: onde a comunicação falha

Capítulo 02

Quando o dado certo produz uma impressão errada

Uma alegação climática pode conter dados corretos e, ainda assim, conduzir a uma interpretação superdimensionada. Basta que a narrativa elimine limites, silencie parcelas relevantes das emissões ou estenda o resultado de uma iniciativa para toda a organização.

As formas mais frequentes de greenwashing raramente envolvem uma mentira explícita. Envolvem o uso de termos vagos, a divulgação seletiva de resultados, comparações favoráveis e a confusão entre emissões reduzidas, removidas, evitadas e compensadas. A comunicação também falha quando transforma uma perspectiva futura em característica presente. A meta anunciada para 2050 passa a qualificar a empresa hoje, e o tempo verbal amplia uma credencial climática antes mesmo que ela exista.

As palavras verde, limpo, neutro e descarbonizado têm forte capacidade de síntese, e por isso exigem precisão proporcional. A atenção regulatória a esse tipo de linguagem cresce em várias jurisdições. Na União Europeia, novas diretivas de proteção ao consumidor passaram a restringir o uso de alegações ambientais genéricas sem comprovação, movimento que se soma a decisões de autorregulação publicitária como a descrita a seguir.



A comunicação climática perde integridade quando a simplificação altera a dimensão do resultado.

62%

dos consumidores acreditam que as empresas praticam greenwashing, ante 33% em 2023. A desconfiança não é mais exceção: é o ponto de partida com que a maioria das alegações climáticas é lida.

Capgemini Research Institute, pesquisa em 13 países, 2025

A dimensão estética do greenwashing

Parte do greenwashing acontece pela via visual. Elementos gráficos e expressões climáticas podem atribuir uma aparência de transformação a iniciativas de alcance restrito, antes mesmo que o público conheça o inventário, a meta ou o resultado. Esse mecanismo se torna especialmente problemático quando a operação principal permanece ausente da narrativa: uma empresa intensiva em emissões destaca o plantio de árvores, uma companhia com grande impacto na cadeia de valor concentra a campanha na reciclagem de seus escritórios. A imagem, nesses casos, funciona como argumento, ocupando o lugar que caberia à evidência.

Os pôsteres e a árvore que não contava a história inteira

- Um grande banco europeu veiculou uma campanha de pôsteres em pontos de ônibus. Um deles mostrava anéis de crescimento de uma árvore e afirmava que o banco ajudava a plantar milhões de árvores, capazes de reter uma quantidade expressiva de carbono ao longo de sua vida. Outro anunciava um valor bilionário em financiamento para ajudar clientes a fazer a transição rumo ao net zero. Nenhum dos dois mencionava que o banco seguia entre os maiores financiadores de combustíveis fósseis do continente.
- Uma autoridade de padrões de publicidade proibiu as duas peças, em uma decisão inédita de greenwashing contra um banco. Segundo o regulador, um consumidor exposto apenas aos pôsteres entenderia que a instituição produzia, em conjunto, um impacto ambiental positivo, impressão que a publicidade não sustentava sem mencionar a outra ponta do balanço.
- A instituição não havia dito nada falso sobre as árvores ou o financiamento verde. O problema estava na moldura: a peça isolava a parte favorável da história e deixava de fora a visão da operação completa, limitando a leitura do público sobre o banco.

Desalinhamento entre marketing e governança climática

A comunicação da descarbonização envolve áreas com repertórios e tempos distintos. Equipes técnicas trabalham com inventários e incertezas. Operações lidam com custos e cronogramas. Marketing procura uma mensagem clara e competitiva. Quando essas áreas se encontram apenas no momento de aprovar uma campanha, a narrativa já chega pronta, e resta ao conhecimento técnico validar, suavizar ou bloquear uma promessa construída sem acesso suficiente à estratégia.

A governança das alegações climáticas exige um processo anterior à redação, que defina o objeto da afirmação, as emissões incluídas, o período, a metodologia, as limitações, o responsável técnico e o prazo de revisão. A versão 2.0 do padrão corporativo de net zero da SBTi (Science Based Targets initiative) foi publicada em junho de 2026, após dois

ciclos de consulta pública, sua transição vai ocorrer até 2028. O novo padrão reforça a ligação entre metas e implementação, com maior detalhamento por escopo e regras mais estritas para o uso de créditos de carbono como complemento, e não substituto, das reduções internas. O VCMI (Voluntary Carbon Markets Integrity Initiative) segue linha semelhante, condicionando alegações sobre créditos à existência de metas de redução, evidências e verificação.

O aval técnico sobre o dado não equivale à aprovação da frase. A primeira análise verifica se a informação está correta. A segunda observa o sentido produzido pelo conjunto: título, imagem, ausência de contexto, tamanho das ressalvas.

“O dado não diz tudo”

“Reduzimos em 35% as emissões de nossas operações.” Antes de publicar, a organização precisa responder: quais operações, quais gases, quais escopos, em relação a qual ano. A redução é absoluta ou relativa? Houve compensação? O dado passou por verificação? A frase pode estar correta. Sua utilidade pública dependerá das respostas.



A pergunta decisiva antes da publicação é simples: a mensagem descreve o alcance real da ação ou permite que o público imagine algo maior?

“PEGADINHA” REPUTACIONAL

A aprovação de uma alegação pelas áreas de sustentabilidade, jurídico ou compliance pode criar uma falsa sensação de segurança. Um dado tecnicamente correto não responde, sozinho, pelo significado da mensagem completa. Título, imagem, omissões e contexto também determinam o que o público compreenderá.



Comunicação como peça essencial da descarbonização

Capítulo 03

A importância da escuta qualificada

Uma meta climática chega ao público em poucas palavras. Para existir dentro de uma organização, precisa percorrer centenas de decisões. Produção, compras, logística, finanças, recursos humanos e relacionamento com comunidades participam da descarbonização, ainda que nem sempre reconheçam sua função nessa trajetória.

A comunicação entra nesse processo antes da escolha de um título ou de um porta-voz. Sua primeira tarefa é organizar a escuta entre quem formula a meta, quem reúne os dados, quem decide e quem será afetado. Escutar, aqui, ultrapassa a consulta protocolar. Exige compreender os conflitos que acompanham a transição: tecnologias indisponíveis, contratos de longo prazo, empregos sujeitos a transformação, comunidades expostas a novos projetos.

75%

é a parcela média das emissões corporativas que está no escopo 3, a cadeia de valor, e não nas operações diretas da empresa.

CDP, análise intersetorial de divulgações corporativas

Exige também disposição para rever decisões. Uma escuta que não interfere no diagnóstico ou na linguagem funciona apenas como registro de presença. O padrão GRI 102: Climate Change 2025, publicado pela Global Reporting Initiative e com vigência prevista a partir de janeiro de 2027, situa os planos de transição dentro de uma responsabilidade mais ampla, que inclui implementação, acompanhamento periódico e alinhamento aos princípios de transição justa. O padrão reconhece explicitamente que mudanças climáticas e estratégias de resposta produzem impactos sobre trabalhadores e comunidades locais, e passa a exigir que essas organizações relatem esses efeitos.

O mesmo cuidado vale para projetos apresentados como solução climática: parques eólicos, usinas solares, mineração de minerais críticos. Esses projetos podem contribuir para a transição e, ao mesmo tempo, gerar disputas territoriais quando conduzidos sem participação adequada. A linguagem triunfalista costuma apagar essas tensões. Quando a narrativa começa pela celebração, toda crítica posterior parece um obstáculo ao progresso.

A transição começa a perder legitimidade quando aqueles que serão afetados descobrem pela campanha aquilo que deveriam ter ajudado a discutir.

Para entender: transição justa

A transição justa procura conduzir as mudanças da descarbonização com participação social, proteção de direitos, trabalho decente e distribuição mais equilibrada de custos e oportunidades. Exige perguntas concretas: que empregos serão transformados, quem terá acesso às novas oportunidades, que territórios perderão receita, quem participa das decisões.

A Organização Internacional do Trabalho considera o diálogo social elemento central para que a transição ambiental também responda às transformações do mundo do trabalho.

Para a comunicação, isso significa abandonar a imagem abstrata de uma economia que simplesmente troca uma tecnologia por outra. Toda transição tem sujeitos, interesses, perdas e escolhas. Torná-los visíveis melhora a qualidade da informação.



Comunicação interna antes da vitrine externa

Metas ambiciosas costumam receber atenção imediata em eventos e releases. Dentro da organização, porém, muitas vezes chegam como informação já concluída. Equipes operacionais descobrem o compromisso pela imprensa, compras desconhece os novos critérios, finanças ainda não incorporou os investimentos necessários.

A comunicação interna recebe a missão de engajar colaboradores em torno de uma decisão cuja execução permanece indefinida, um descompasso que produz um compromisso público sem correspondência suficiente na rotina institucional.

Uma redução corporativa de emissões assume significados específicos em cada área. Para operações, envolve equipamentos e processos. Para compras, critérios contratuais. Para finanças, capital e retorno. Para recursos humanos, competências e formação. Essa tradução precisa ocorrer antes do anúncio, não depois dele.

A orientação da IFRS Foundation sobre planos de transição descreve esse plano como parte da estratégia geral da organização, reunindo metas, ações e recursos, e a divulgação deve permitir compreender mudanças no modelo de negócio, premissas e progresso diante do que foi informado anteriormente.



Lideranças intermediárias como tradutoras da estratégia

Presidentes e diretores anunciam compromissos climáticos. A experiência cotidiana dos colaboradores, porém, é mediada principalmente por gerentes, supervisores e coordenadores, que interpretam prioridades, distribuem tarefas e respondem às dúvidas das equipes. Quando essas lideranças desconhecem a estratégia climática ou a percebem como tema periférico, a meta perde força no cotidiano.

Elas precisam compreender a relação entre a meta e a estratégia da empresa, as mudanças esperadas em suas áreas, os indicadores sob sua responsabilidade e os limites de sua autonomia. Também precisam ser capazes de comunicar incertezas sem produzir insegurança desnecessária. Respostas vagas ou excessivamente otimistas ampliam rumores, e o silêncio também comunica, especialmente quando as pessoas percebem que decisões relevantes estão em curso.

Lideranças intermediárias não deveriam receber apenas um conjunto de mensagens prontas. Precisam participar de conversas em que possam testar argumentos e apontar consequências não previstas antes que a meta se torne pública.

Quando a meta chega antes da cadeia

- Uma processadora de alimentos anunciou o compromisso de neutralizar as emissões de toda a sua cadeia produtiva até uma data distante, incluindo o escopo 3: centenas de milhares de produtores rurais independentes, espalhados por diferentes países, sem infraestrutura padronizada de operação, tampouco de medição.
- Anos depois, ao revisar a estratégia, a empresa reconheceu publicamente que, quanto mais avançava na execução, mais claro ficava que uma meta daquela escala dependia de dados, adesão de produtores e tecnologia que a cadeia ainda não tinha disponíveis de forma padronizada. A comunicação havia chegado à cadeia de fornecimento antes que ela estivesse pronta para sustentá-la.
- A empresa manteve as metas para as emissões diretas de suas próprias operações, uma fração pequena do total, e cancelou as metas de redução para o escopo 3, que respondia pela maior parte da sua pegada real. Veremos no Capítulo 4 o que costuma acontecer com a comunicação pública de uma meta desse tipo enquanto a lacuna de execução ainda não é reconhecida.

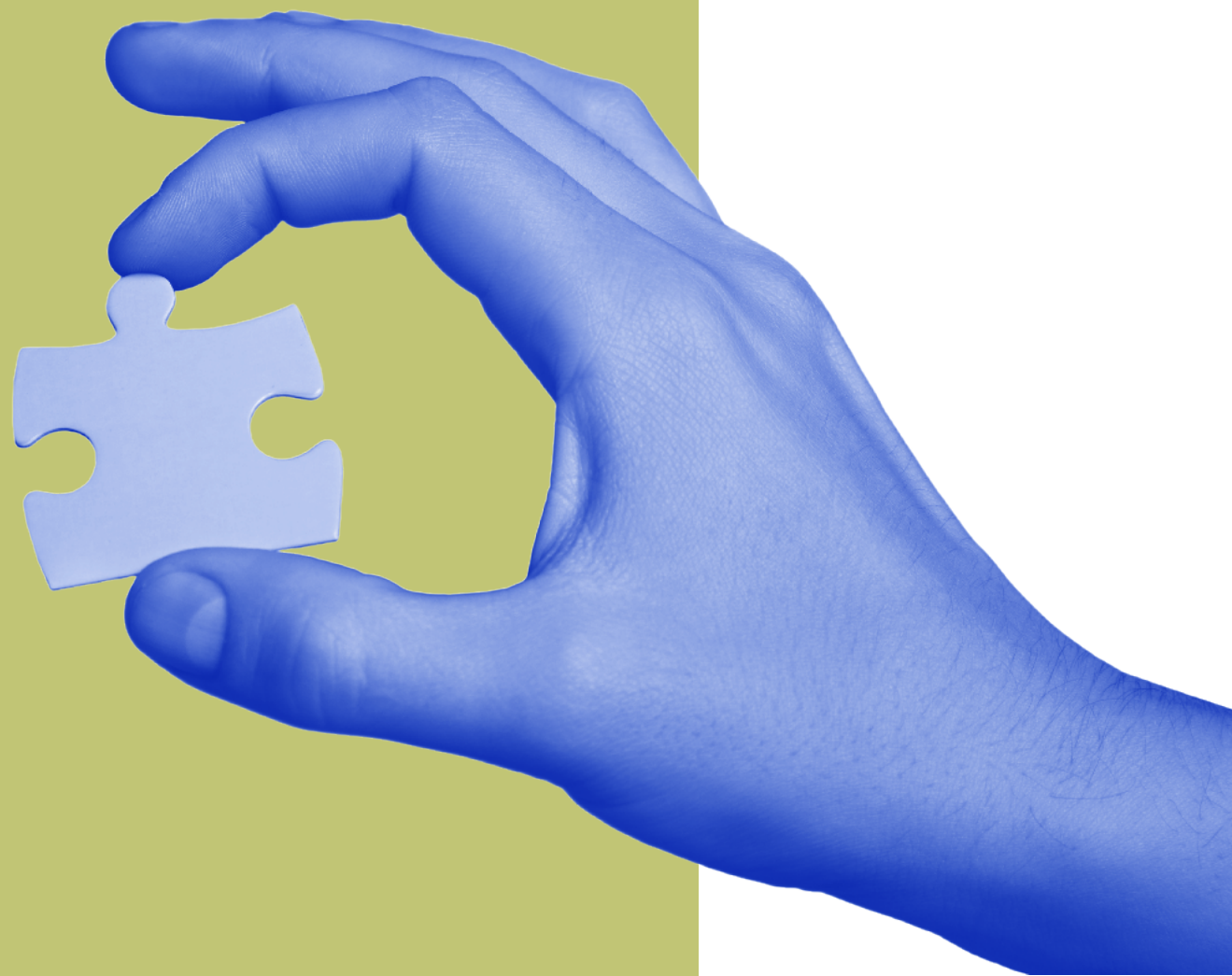
O risco dos canais fragmentados

Em empresas grandes ou distribuídas territorialmente, informações sobre clima circulam por múltiplos canais: intranet, e-mail, reuniões, apresentações de liderança, sistemas de gestão.

Essa multiplicidade amplia alcance, mas também pode produzir versões divergentes. Uma unidade recebe uma meta antiga, outra acessa dados atualizados, a área comercial usa uma formulação diferente da sustentabilidade.

A governança da comunicação interna precisa definir uma fonte de referência única, com responsáveis por cada conteúdo, controle de versões e prazos de validade. Isso não deve impedir a adaptação de linguagem a diferentes públicos, desde que os fatos permaneçam coerentes.

A fragmentação se torna especialmente arriscada quando materiais internos são compartilhados externamente: uma formulação imprecisa dirigida a colaboradores pode ganhar repercussão pública com a mesma velocidade de qualquer outro conteúdo.



“PEGADINHA” REPUTACIONAL

Campanhas internas sobre clima frequentemente concentram a responsabilidade em comportamentos individuais de colaboradores: apagar luzes, reduzir impressões, escolher meios de transporte menos emissores. Essas práticas podem ter valor educativo, mas o risco aparece quando representam a face principal da estratégia, enquanto decisões sobre energia, investimentos e fornecedores permanecem fora da conversa. O público interno percebe essa assimetria e tende a responder com descrença.

A comunicação interna perde força quando pede esforço individual sem demonstrar a responsabilidade institucional que o acompanha.



Metas, selos e linguagem

Capítulo 04

Meta real não é cenografia

Metas climáticas ajudam a organizar ambição, orientar decisões e expor a organização ao escrutínio público. Também podem funcionar como recurso de reputação quando surgem desacompanhadas das condições necessárias para sua execução, como já discutimos no Capítulo 1: a meta não é o resultado. Uma meta consistente informa o ponto de partida, o prazo, os escopos abrangidos, a métrica adotada e os resultados intermediários esperados, e se conecta ao orçamento, aos investimentos e às responsabilidades de quem deverá colocá-la em prática, mas mais que isso, é embasada tecnicamente nas ações e iniciativas de redução de emissão no período definido.

A escolha de uma data distante amplia esse risco. Metas para 2040 ou 2050 produzem impacto público imediato, mas a distância

temporal pode diluir responsabilidades e adiar decisões. O horizonte longo precisa ser traduzido em movimentos próximos: metas intermediárias, revisão periódica, critérios de compra. Quando a organização anuncia uma redução futura e continua aprovando investimentos incompatíveis com esse objetivo, a incoerência deixa de ser técnica, impacta a estratégia, e passa a integrar a narrativa pública.

Verbos como pretende, planeja e assume situam corretamente o estágio do compromisso. Expressões como lidera, transformou ou descarbonizou exigem evidências de outra natureza. O tempo verbal organiza a relação entre promessa e resultado.

15%

das empresas que divulgam dados ambientais estabeleceram uma meta para reduzir as emissões da própria cadeia de fornecimento, justamente onde está a maior parte da pegada.

Capgemini Research Institute. A Balancing Act. Sustainability in the Age of ConsumerScepticism, 2025.

Uma meta climática só ganha densidade quando integra o orçamento, prioridade e decisão.

Para entender: o que precisa acompanhar uma meta climática

Uma meta de redução deve permitir que o público compreenda, no mínimo, o ano base e o ano alvo, os gases e escopos incluídos, se a redução é absoluta ou relativa, que parte da operação está abrangida, quais metas intermediárias foram definidas, quem responde pela execução e com que frequência os resultados serão divulgados. Essas informações não precisam ocupar o

título de uma campanha, mas precisam estar disponíveis e coerentes com a mensagem principal. O percentual, isoladamente, não revela a dimensão do esforço.

Uma meta que não resistiu ao escrutínio

- A mesma empresa do capítulo anterior anunciou publicamente uma meta net zero de longo prazo como eixo central de sua comunicação institucional, presente em campanhas publicitárias, relatórios e falas de executivos.
- Um órgão de autorregulação publicitária concluiu que a empresa não dispunha de um plano formulado e testado capaz de sustentar a alegação, e recomendou a suspensão das peças que a repetiam. A companhia ajustou parte da comunicação, mas manteve referências à meta em seu site.
- Com a pressão pública em torno do caso, a empresa reclassificou a meta como uma aspiração, não mais como compromisso ou promessa. Meses depois, formalizou o recuo completo, extinguindo a meta e as reduções de escopo 3 associadas a ela, no mesmo anúncio em que reconheceu, como vimos no Capítulo 3, que a cadeia produtiva não estava pronta para sustentá-la.

Selos: quando ajudam e quando atrapalham

Selos e certificações exercem função importante ao indicar que um processo seguiu critérios reconhecidos ou que uma alegação foi avaliada externamente. O problema surge quando o selo passa a falar além daquilo que efetivamente certifica.

O público raramente conhece o escopo completo de cada metodologia, e uma marca gráfica pode ser entendida como validação integral do produto, da empresa ou de toda a estratégia climática, quando na verdade se refere a um recorte: uma etapa, um período, uma unidade específica.

Há diferenças relevantes entre inventário verificado, meta validada, crédito certificado e energia de origem renovável, categorias que não são intercambiáveis e que a organização

precisa explicar de forma visível. Antes de publicar, vale perguntar: o que exatamente foi certificado, por quem, com que validade, e a imagem sugere uma abrangência maior do que a certificação possui?



Linguagem: precisão, contexto e materialidade

Verde, limpo, neutro e descarbonizado produzem imagens imediatas, por vezes mais amplas do que os dados disponíveis. Esses termos exigem contexto porque raramente têm significado completo sozinhos. Uma energia pode ser renovável e ainda gerar impactos territoriais relevantes. Uma operação pode compensar sua pegada anual sem alterar os processos que a geram.

Carbono neutro é especialmente sensível. O público tende a interpretar a ausência de emissões, quando em geral descreve uma situação em que emissões foram calculadas e compensadas. Zero carbono produz interpretação ainda mais absoluta, e deveria ser reservado a situações em que a organização consiga demonstrar com clareza o que foi zerado. Baixo carbono depende de referência: baixo em comparação com o quê? Sem comparação explícita, o adjetivo apenas cria uma impressão favorável. Expressões como em processo de descarbonização acompanhadas da descrição do processo oferecem mais informação e preservam a trajetória real.

O vocabulário climático ganha credibilidade quando cada palavra respeita o tamanho da evidência.

Para entender:
redução, remoção
e compensação

Redução ocorre quando a organização diminui emissões associadas às suas atividades. Remoção ocorre quando dióxido de carbono é retirado da atmosfera por processos naturais ou tecnológicos.

Compensação envolve o uso de créditos para contrabalançar emissões que continuam ocorrendo, dentro ou fora do limite direto da atividade comunicada, é fundamental explicitar.

As três ações podem integrar uma estratégia climática, mas sua apresentação conjunta, sem distinção, dificulta compreender o que de fato mudou dentro da organização.

A alegação como
peça de governança

A escolha de uma palavra climática deveria acionar um processo de validação proporcional ao risco que carrega.

Esse processo pode ser organizado por meio de uma ficha de alegação, contendo frase proposta, objeto, escopo, fonte do dado, metodologia, responsável técnico, limitações e prazo de revisão, o que cria rastreabilidade e permite que a organização atualize uma mensagem quando os dados mudam. A comunicação climática ganha qualidade quando a organização sabe por que publicou, em que evidência se apoiou e quando deverá revisar.

Antes de publicar, a organização precisa verificar se o público compreenderá exatamente o que o selo, a meta ou a expressão climática são capazes de demonstrar.

Como comunicar
na prática

A diferença entre uma alegação frágil e uma alegação sólida costuma estar em poucas palavras: o escopo, o ano base, a distinção entre reduzir e compensar. Alguns exemplos:

Evite

- “Somos uma empresa carbono neutro.”
- “Nossos produtos são verdes.”
- “Somos líderes em descarbonização.”

Prefira

- “Neutralizamos as emissões dos escopos 1 e 2 de 2025 com créditos certificados. As do escopo 3 seguem em redução.”
- “Esta linha usa 40% de material reciclado, ante 15% em 2023. O restante segue de origem virgem.”
- “Reduzimos 18% das emissões absolutas desde 2020, o maior corte do nosso setor no período.”



Quem está falando? O papel dos porta-vozes

Capítulo 05

Autoridade técnica e autoridade institucional

A escolha de quem fala sobre descarbonização revela como a organização distribui conhecimento, responsabilidade e poder. Metas costumam ser anunciadas pela presidência, o que faz sentido, já que compromissos que alteram investimentos e portfólio precisam ser assumidos por quem responde pela direção do negócio. Mas a presença da liderança não basta para sustentar toda a conversa. A descarbonização envolve inventários, tecnologias, contratos e impactos sociais que nenhuma pessoa domina sozinha.

A autoridade institucional decorre do cargo.

A autoridade técnica nasce do conhecimento sobre dados e métodos. A autoridade vivencial pertence a quem experimenta os efeitos das decisões: trabalhadores, fornecedores, comunidades. Uma estratégia consistente articula essas vozes. A presidência explica por que a descarbonização integra a estratégia. A sustentabilidade detalha metas e inventários. As comunidades apresentam impactos que nenhum relatório substitui. Quando toda a narrativa fica restrita à sustentabilidade, a pauta parece lateral ao negócio. Quando especialistas respondem por decisões estratégicas que não controlam, a liderança transfere a eles uma responsabilidade que é sua.

*Quem anuncia a meta precisa responder pela decisão.
Quem explica o resultado precisa dominar a evidência.*

O risco da celebridade climática, individual e institucional

Algumas organizações concentram a agenda ambiental em uma liderança carismática. A presença amplia visibilidade, mas torna a estratégia dependente de uma pessoa. O compromisso vira projeto individual sujeito a perder prioridade após uma troca de gestão, a pluralidade técnica se apaga e cresce a exposição a inconsistências entre a fala e as decisões.

Uma estratégia sólida distribui conhecimento, cria mais de um porta-voz e prepara sucessores. A reputação deixa de depender de uma autoridade e passa a refletir processos. O mesmo risco aparece em escala institucional, quando a organização inteira assume o papel de protagonista de uma transformação coletiva, a empresa que lidera o futuro ou salva o planeta. Essa narrativa concentra mérito, simplifica dependências e reduz a presença de outros atores.

Uma organização pode reivindicar liderança, mas precisa demonstrar resultados e reconhecer dependências para sustentá-la. Voltamos a essa dimensão institucional no Capítulo 6, ao tratar da estrutura das narrativas climáticas.

Quando a estratégia mora numa só pessoa

- Uma processadora de alimentos anunciou o compromisso de neutralizar as emissões de toda a sua cadeia produtiva até uma data distante, incluindo o escopo 3: centenas de milhares de produtores rurais independentes, espalhados por diferentes países, sem infraestrutura padronizada de operação, tampouco de medição.
- Anos depois, ao revisar a estratégia, a empresa reconheceu publicamente que, quanto mais avançava na execução, mais claro ficava que uma meta daquela escala dependia de dados, adesão de produtores e tecnologia que a cadeia ainda não tinha disponíveis de forma padronizada. A comunicação havia chegado à cadeia de fornecimento antes que ela estivesse pronta para sustentá-la.
- A empresa manteve as metas para as emissões diretas de suas próprias operações, uma fração pequena do total, e cancelou as metas de redução para o escopo 3, que respondia pela maior parte da sua pegada real. Veremos no Capítulo 4 o que costuma acontecer com a comunicação pública de uma meta desse tipo enquanto a lacuna de execução ainda não é reconhecida.

Letramento climático e media training

Letramento climático não transforma executivos em especialistas em ciência climática. Significa oferecer repertório para que compreendam as decisões que aprovam e os riscos que assumem: distinguir emissões absolutas de intensidade, redução de compensação, meta de resultado, e conhecer os limites da própria organização. Sem essas respostas, o porta-voz recorre a formulações amplas, e o risco cresce quando tenta preencher lacunas em tempo real.

Uma resposta improvisada pode criar uma nova alegação ou comprometer a empresa com um prazo não avaliado. Reconhecer limites faz parte da preparação. Dizer “esse dado ainda está sendo consolidado” é adequado quando corresponde à realidade e vem acompanhado de prazo.

O media training climático precisa partir de documentos reais e preparar porta-vozes para perguntas que ultrapassam o anúncio: as emissões totais caíram? O escopo 3 está incluído?

Quanto do resultado veio de créditos? Uma resposta consistente reconhece a lacuna e mostra o que está sendo feito. Por exemplo: “As emissões dos escopos 1 e 2 caíram 18% desde 2022. As do escopo 3 cresceram 4%, sobretudo pela expansão da distribuição. Estamos revendo contratos logísticos e publicaremos a nova trajetória no próximo relatório.” A resposta preserva a complexidade, informa o avanço e indica o próximo passo.

Quem fala pelos territórios afetados?

Projetos de transição energética costumam ser apresentados por executivos e especialistas. Comunidades afetadas aparecem em depoimentos curtos, mas raramente participam da formulação da narrativa. Representantes comunitários não devem ser acionados apenas para conferir legitimidade social a uma decisão já tomada, nem cabe à organização selecionar apenas vozes favoráveis. Em situações de conflito, a alta liderança precisa comparecer quando a controvérsia decorre de escolhas estratégicas.

Não cabe enviar à linha de frente apenas profissionais de comunicação, sem autoridade para rever cronograma ou condicionantes, enquanto quem decide permanece protegido.



Matriz básica de porta-vozes

A matriz relaciona tema, porta-voz principal e responsabilidade central, ajudando a evitar dois erros recorrentes: expor alguém sem autoridade suficiente ou proteger em excesso quem deveria responder.

Tema	Porta-voz principal	Responsabilidade central
Meta corporativa	Presidência ou direção	Assumir estratégia e recursos
Inventário e escopos	Sustentabilidade	Explicar método e limites
Investimentos	Finanças ou direção	Apresentar recursos e prioridades
Créditos de carbono	Sustentabilidade, com apoio jurídico	Delimitar uso e integridade
Conflitos territoriais	Liderança do projeto	Responder por decisões e escuta
Atraso de meta	Alta liderança	Reconhecer desvio e correções

“PEGADINHA” REPUTACIONAL
Um porta-voz treinado apenas para repetir mensagens-chave parece seguro até que uma pergunta exija número, escopo ou responsabilidade.

Quando a liderança confunde redução com compensação ou atribui a toda a empresa um avanço restrito a uma unidade, a declaração vira alegação pública, e a organização será cobrada por ela ainda que a frase tenha surgido de improviso.

Uma voz convincente não substitui uma resposta verificável.





Narrativas que esclarecem e narrativas que confundem

Capítulo 06

O que caracteriza uma narrativa climática responsável?

Toda estratégia de descarbonização precisa ser narrada. Metas, inventários e mudanças operacionais só adquirem compreensão pública quando organizados em uma sequência capaz de explicar onde a organização estava, o que decidiu fazer, quais resultados alcançou e quais obstáculos permanecem. Narrar não significa adornar o dado. Significa estabelecer relações entre decisões, tempo, escala e consequência.

Quando uma empresa apresenta apenas reduções, sem mostrar se houve crescimento da produção ou aumento de outras categorias de emissão, constrói uma narrativa incompleta. A responsabilidade narrativa começa pela proporção. A principal fonte de emissão precisa receber atenção compatível com sua relevância, e uma tecnologia promissora merece espaço, mas não deve assumir no presente o resultado que talvez produza no futuro. A narrativa climática mais consistente raramente é linear. Contém avanços, atrasos e resultados inesperados. Tentar eliminar essas irregularidades gera uma história mais confortável e menos confiável.

Uma trajetória climática se torna compreensível quando a organização permite que o público enxergue também as curvas do caminho.

Uma narrativa sobre descarbonização pode ser organizada em sete movimentos: o ponto de partida, com o volume e as fontes de emissão; a decisão, com a meta e o prazo; o plano, com as mudanças e os recursos; a execução, com as ações em curso; o resultado, distinguindo redução, remoção e compensação; os limites, mostrando o que ainda cresce ou depende de estimativa; e a continuidade, com o próximo marco e a prestação de contas.

Essa estrutura impede que a comunicação salte diretamente da decisão para uma conclusão positiva, ocultando execução e limites.

O consumidor no centro da responsabilidade

Narrativas climáticas frequentemente convocam indivíduos a fazer sua parte: reciclar, economizar energia, reduzir consumo. Essas ações têm relevância. O problema surge quando o foco no comportamento individual obscurece decisões empresariais e políticas públicas, deslocando para o consumidor uma responsabilidade cuja capacidade de decisão está distribuída de maneira desigual. Uma comunicação equilibrada explica que escolhas estão disponíveis ao consumidor, que impacto real elas possuem, e o que a própria empresa está modificando. Responsabilidade compartilhada não significa responsabilidade idêntica.

Uma narrativa justa distribui a responsabilidade de acordo com a capacidade de decidir e transformar.

O projeto piloto como representação do todo

Projetos piloto possuem grande valor comunicacional. Produzem imagens, histórias e dados concretos, e permitem mostrar algo que já está em funcionamento, mesmo quando a transformação mais ampla permanece distante. A comunicação precisa manter visível a escala:

número de unidades envolvidas, participação no total, duração do teste, critérios para expansão. Sem essas informações, o projeto piloto deixa de ser narrado como evidência de experimentação e aprendizado, e passa a substituir, na percepção pública, a transformação que ainda não ocorreu.

A meta que só cobre da própria pegada

- Uma processadora de alimentos anunciou o compromisso de neutralizar as emissões de toda a sua cadeia produtiva até uma data distante, incluindo o escopo 3: centenas de milhares de produtores rurais independentes, espalhados por diferentes países, sem infraestrutura padronizada de operação, tampouco de medição.
- Anos depois, ao revisar a estratégia, a empresa reconheceu publicamente que, quanto mais avançava na execução, mais claro ficava que uma meta daquela escala dependia de dados, adesão de produtores e tecnologia que a cadeia ainda não tinha disponíveis de forma padronizada.

A comunicação havia chegado à cadeia de fornecimento antes que ela estivesse pronta para sustentá-la.

- A empresa manteve as metas para as emissões diretas de suas próprias operações, uma fração pequena do total, e cancelou as metas de redução para o escopo 3, que respondia pela maior parte da sua pegada real.

Veremos no Capítulo 4 o que costuma acontecer com a comunicação pública de uma meta desse tipo enquanto a lacuna de execução ainda não é reconhecida.

Justiça climática, territórios e desigualdade

Narrativas de descarbonização costumam privilegiar tecnologia e eficiência, tratando efeitos sociais como benefícios genéricos: empregos verdes, desenvolvimento local. Essas promessas precisam ser examinadas com o mesmo rigor aplicado às emissões.

Uma nova cadeia produtiva pode gerar empregos e, ao mesmo tempo, exigir qualificações às quais trabalhadores locais não tiveram acesso. A mineração de minerais críticos pode contribuir para tecnologias de baixo carbono e produzir impactos ambientais relevantes.

A expansão de fronteiras de petróleo e gás, como no caso descrito acima, levanta a mesma tensão em sentido inverso: decisões de expansão tomadas hoje têm efeito direto sobre territórios e comunidades, mesmo quando a comunicação institucional as mantém separadas da conversa sobre metas climáticas. É preciso integrar, comunidades não devem aparecer como cenário humanizando uma narrativa empresarial e sim participando do processo decisório. Fotografias e depoimentos não comprovam consentimento ou distribuição de benefícios.

Narrar o que ainda não avançou

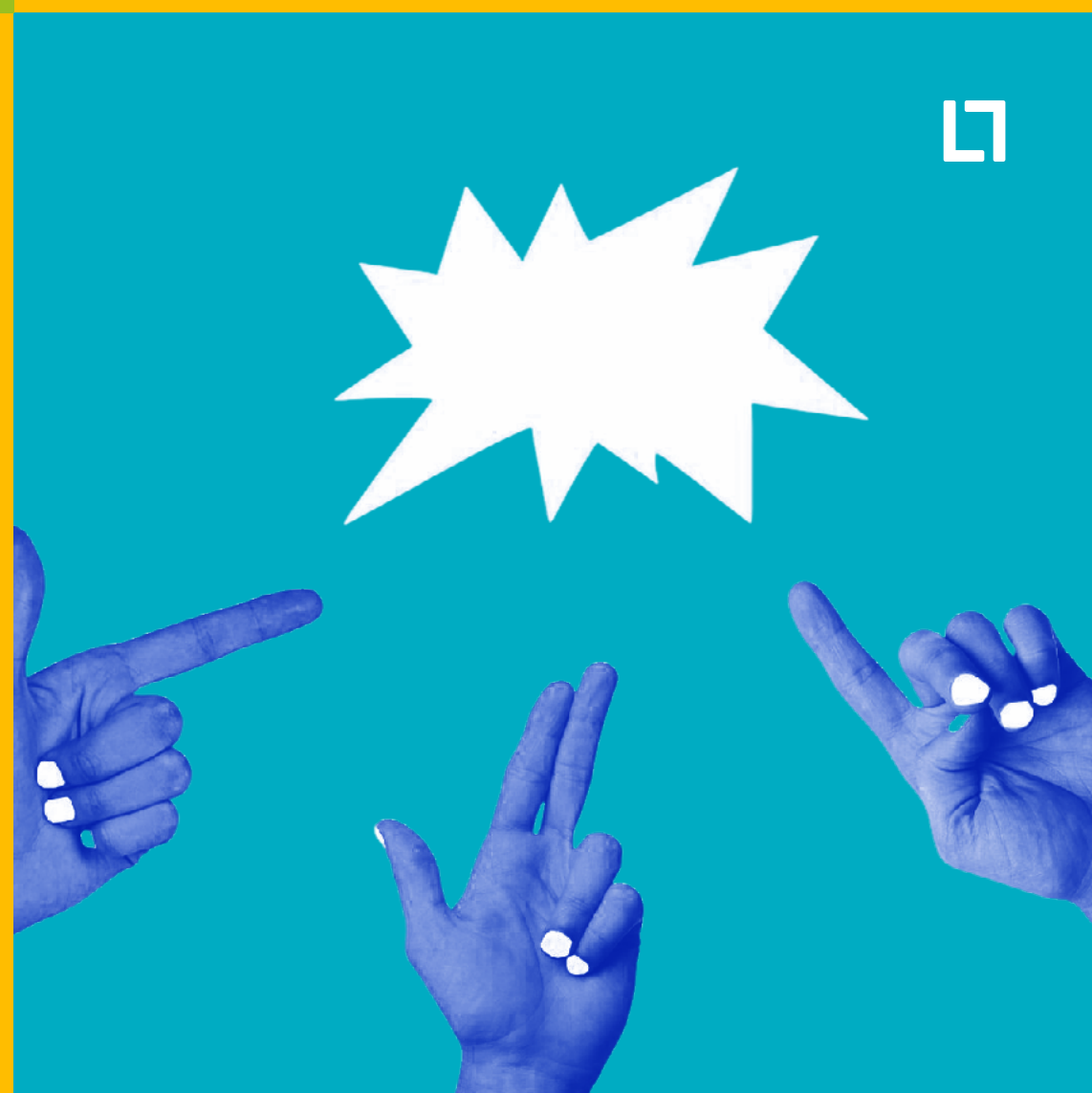
Relatórios e campanhas tendem a tratar lacunas como notas laterais, diluindo atrasos em expressões como jornada em construção. Narrar o que não avançou exige especificidade: qual meta ficou abaixo do previsto, que decisão atrasou, como o plano será revisto. Essa transparência não impede contextualizar dificuldades externas. Apenas evita que o contexto funcione como explicação genérica para qualquer desvio.

Uma boa narrativa climática preserva a proporção entre o que a organização fez, o que pretende fazer e o significado que atribui a essas ações.

“PEGADINHA” REPUTACIONAL

Uma narrativa climática pode ser construída com dados verdadeiros, imagens reais e projetos existentes e, ainda assim, induzir a uma conclusão exagerada, quando ações periféricas recebem protagonismo ou a escala da iniciativa desaparece da história.

O risco não está apenas em cada afirmação isolada, mas na sequência e na hierarquia produzidas pelo conjunto.



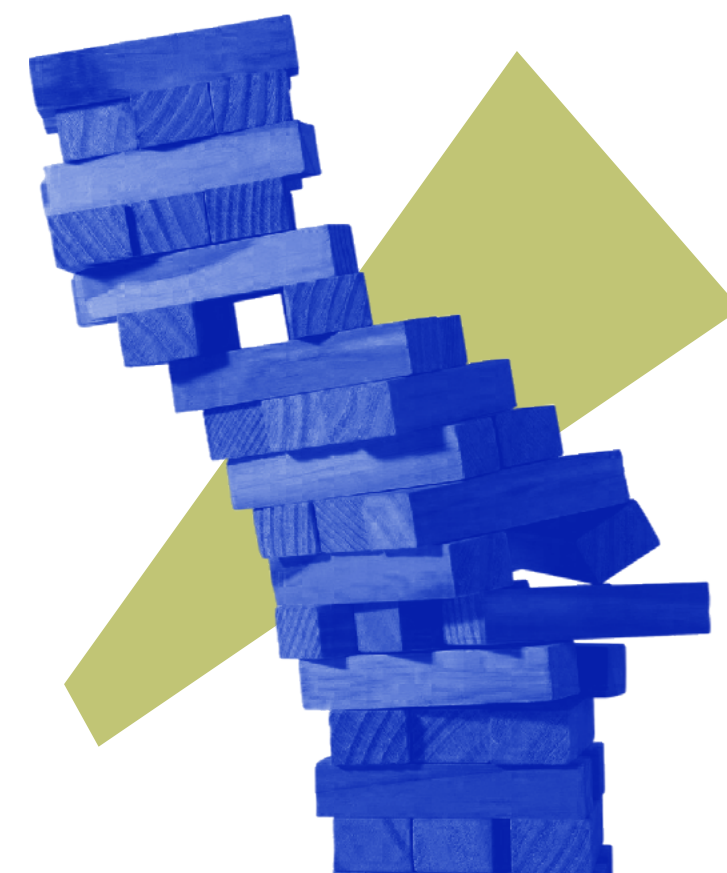
Crises, metas revistas e silêncio

Capítulo 07

Quando a estratégia climática entra em crise

Crises relacionadas à descarbonização raramente começam na comunicação. Em geral, surgem quando uma fragilidade técnica, operacional ou de governança se torna pública. Um inventário precisa ser recalculado. Uma meta intermediária não é cumprida. Um crédito de carbono é questionado. Um projeto climático gera conflito territorial. A comunicação entra no momento em que a organização precisa explicar o ocorrido, trabalho que exige rapidez, mas não admite precipitação. Responder antes de compreender os fatos pode ampliar o problema. Demorar excessivamente cria espaço para versões externas.

A primeira tarefa é organizar uma apuração capaz de distinguir erro de dado, falha metodológica, desvio de execução, mudança legítima de premissa, omissão relevante e possível conduta enganosa, situações que exigem respostas diferentes. Uma correção de fator de emissão não tem o mesmo significado que a retirada silenciosa de uma meta.



Uma resposta climática perde credibilidade quando tenta controlar a percepção antes de compreender o fato.

O primeiro movimento: suspender, verificar, preservar

Quando uma alegação é questionada, a organização precisa impedir que a informação potencialmente incorreta continue circulando, o que pode significar suspender uma campanha ou orientar porta-vozes a não repetir determinado dado até a conclusão da análise. Suspende não é admitir culpa antecipadamente. É reconhecer que a continuidade da divulgação pode ampliar um dano caso a contestação se confirme. Ao mesmo tempo, a organização deve preservar estudos, inventários, contratos e registros de decisão, o que permite reconstruir como a alegação foi formulada e evita a prática perigosa de ajustar registros depois que a controvérsia se torna pública.

Crise de execução e crise de integridade

Uma crise de execução ocorre quando uma meta enfrenta atrasos ou resultados inferiores sem evidência de ocultação deliberada: tecnologia atrasou, custo aumentou. Uma crise de integridade ocorre quando a organização omite, exagera ou mantém uma alegação que sabe ser incompatível com as evidências: esconder aumento de emissões, apresentar compensação como redução, retirar silenciosamente uma meta. As duas podem gerar repercussão intensa, mas a segunda afeta diretamente a confiança na capacidade da organização de prestar contas, e a resposta precisa reconhecer essa diferença.

Metas revistas e desempenho abaixo do esperado

Metas podem precisar de revisão. Mudanças de perímetro, novas metodologias, alterações regulatórias podem tornar o compromisso original inviável. Revisar uma meta não representa, por si só, crise. A credibilidade dependerá de como a organização explica a mudança: qual era a meta original, que premissa deixou de se confirmar, qual é a nova trajetória e que ambição foi preservada. Expressões como realinhamento estratégico soam evasivas quando substituem a descrição concreta do que mudou.

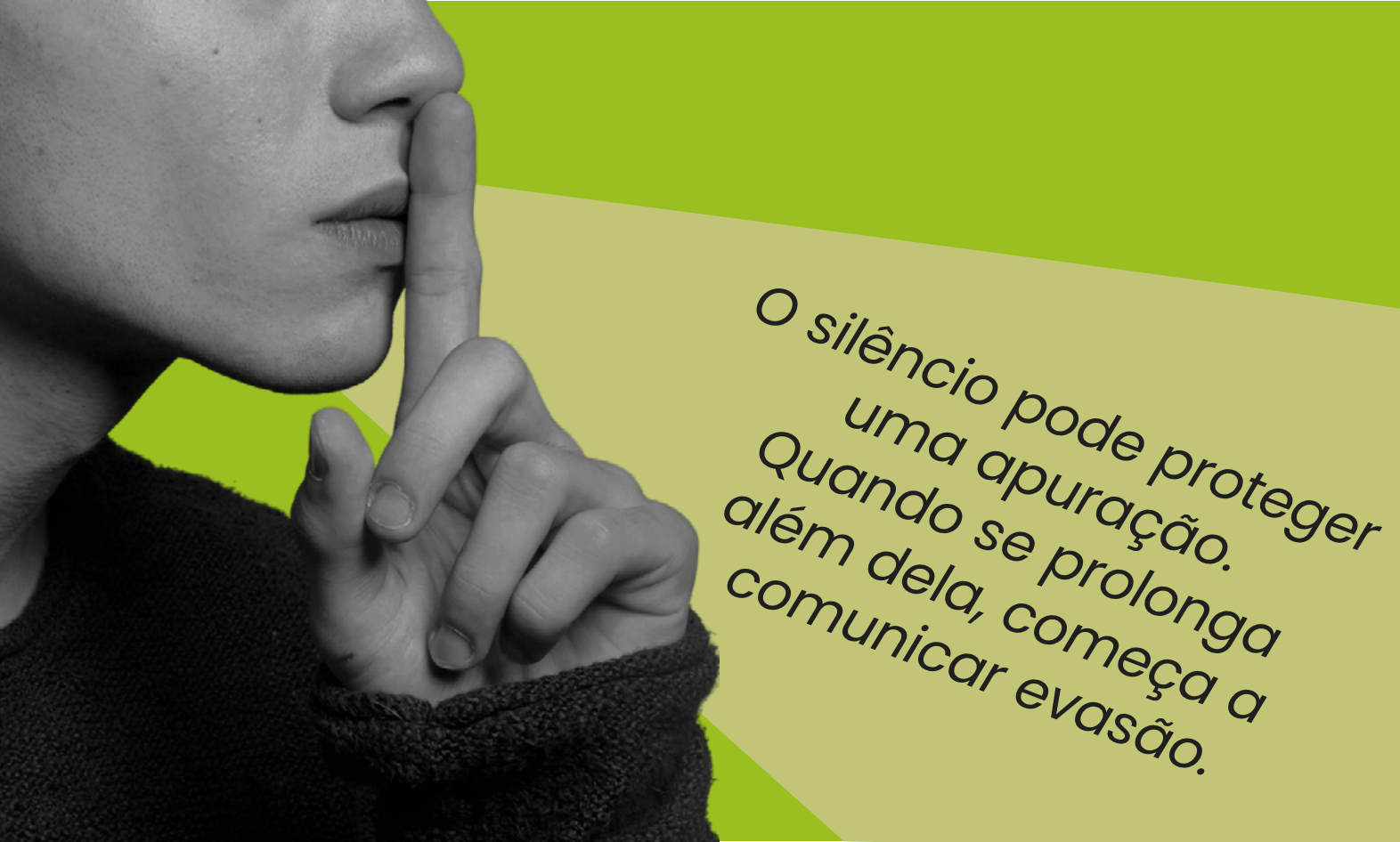
Uma meta intermediária não cumprida deve ser tratada como dado relevante da trajetória, evitando dois extremos: dramatizar o desvio como colapso da estratégia ou diluí-lo em linguagem abstrata. A resposta mais útil apresenta oito elementos, em sequência: o resultado esperado, o resultado alcançado, a diferença entre os dois, as causas internas, os fatores externos, as decisões que dependiam da organização, as medidas corretivas adotadas e o novo

prazo de avaliação. Expressões genéricas, como “o cenário desafiador afetou os resultados”, reduzem a utilidade da informação. Essa mesma estrutura de oito passos volta a aparecer no Capítulo 8, aplicada à rotina de prestação de contas.

Uma meta revista até desaparecer



- A mesma petroleira do capítulo anterior anunciou meta de redução expressiva das emissões de carbono geradas pelo uso de seus produtos por clientes, o chamado escopo 3. Era um dos compromissos mais ambiciosos do setor naquele momento, e a companhia passou a associá-lo à sua identidade pública como empresa em transição.
- Após um período de lucro elevado, impulsionado pela alta dos preços de energia, a empresa revisou a meta para um patamar bem menor, citando a necessidade de energia segura e acessível ao lado da energia de baixo carbono. A revisão ocorreu sem consulta prévia aos acionistas, o que gerou uma resolução de investidores pedindo alinhamento ao Acordo de Paris na assembleia seguinte.
- Sob nova liderança, a companhia foi além: extinguiu por completo a meta de reduzir a produção de petróleo e gás, mantendo apenas um horizonte mais distante e menos verificável de neutralidade. Cada uma das versões da meta foi anunciada com uma linguagem que preservava a aparência de compromisso climático. A diferença entre elas, porém, não era de nuança: era de mais da metade da ambição original.



O silêncio pode proteger uma apuração. Quando se prolonga além dela, começa a comunicar evasão.

Diante de acusações de greenwashing, e o silêncio como escolha

Nem toda acusação de greenwashing tem o mesmo fundamento. Algumas decorrem de divergência interpretativa, outras identificam inconsistências reais.

A organização precisa evitar tanto a reação defensiva automática quanto a admissão precipitada, analisando se houve validação técnica e jurídica e se a peça permite uma leitura mais ampla do que deveria.

Atacar a credibilidade de quem questiona pode ampliar o risco. Jornalistas, pesquisadores e investidores exercem papel legítimo de escrutínio. Nem toda controvérsia exige manifestação pública imediata.

Há situações em que a organização ainda apura fatos e o silêncio temporário pode ser adequado, desde que seja uma decisão consciente e acompanhada de comunicação interna. Equipes de atendimento e vendas precisam saber que a questão está em análise.

É importante também distinguir silêncio de desaparecimento. Retirar um conteúdo sem qualquer explicação pode produzir mais suspeita do que uma nota objetiva.

O posicionamento se torna necessário quando a questão altera informação já divulgada, envolve direitos ou compromete dados de prestação de contas. Uma nota pública eficaz segue seis passos: reconhecimento do problema, fato já confirmado, limite da informação, medida imediata, responsável pelo processo e prazo para nova atualização. Por exemplo:

“Identificamos divergências no cálculo das emissões divulgado no relatório de 2025. Suspendemos o uso do percentual associado ao dado e iniciamos verificação independente. Publicaremos o inventário revisado até [data].”

Uma crise por meta climática ganha proporção quando a organização protege a mensagem e deixa a integridade da informação em segundo plano.

“PEGADINHA” REPUTACIONAL
A resposta mais rápida nem sempre é a mais segura, e o silêncio mais prolongado tampouco representa prudência. Organizações entram em crise quando tratam apuração, correção e posicionamento como escolhas excludentes.

É possível suspender uma alegação, investigar com rigor e informar quando haverá nova resposta.



Métricas, impacto e prestação de contas

Capítulo 08

O volume de iniciativas mostra mobilização. A evolução das emissões mostra se essa mobilização está alterando o resultado.

Medir o que realmente importa

A comunicação climática convive com abundância de números: toneladas de CO₂, intensidade de emissões, créditos adquiridos, projetos implantados. A quantidade de indicadores pode transmitir robustez, mas também dificultar a compreensão sobre o que efetivamente mudou. É útil distinguir três categorias. Métricas de atividade mostram o que a organização fez, como medidas implementadas, fornecedores capacitados ou contratos revistos. Métricas de resultado mostram o efeito direto dessas ações, como redução de consumo ou mudança na matriz energética da empresa.

Métricas de impacto permitem avaliar a transformação em relação ao objetivo climático, como a queda das emissões absolutas ou o cumprimento de metas intermediárias. A confusão entre elas produz uma comunicação inflada. Uma empresa pode divulgar centenas de fornecedores treinados sem informar se a qualidade dos dados melhorou.

O que contar e o que comparar

Uma métrica climática ganha sentido quando permite comparação. Dizer que uma empresa emitiu 500 mil toneladas de CO₂ equivalente em determinado ano não revela, sozinho, se houve avanço ou retrocesso. A comparação precisa informar em relação a qual ano, escopo e metodologia. Uma série histórica oferece leitura mais útil que um número isolado, pois permite observar tendência, efeitos de aquisições e influência de fatores externos, reduzindo o risco de transformar um ano excepcional em prova de tendência.

57,7 Gt

de CO₂ equivalente foram emitidas no mundo em 2024, um crescimento de 2,3% em relação ao ano anterior. O número absoluto, e não apenas a variação percentual, é o que mostra se o total continua subindo. Capgemini Research Institute.

UNEP, Emissions Gap Report 2025

Emissões absolutas e intensidade

Emissões absolutas representam o volume total emitido em determinado período. Intensidade relaciona esse volume a uma unidade de atividade, como tonelada produzida ou receita. A intensidade ajuda a medir eficiência. As emissões absolutas mostram se o volume total aumentou ou diminuiu.

Uma empresa pode reduzir em 20% as emissões por unidade produzida e, ainda assim, ampliar as emissões totais caso a produção cresça em ritmo superior. A mensagem precisa informar os dois movimentos, sem apresentar uma métrica como substituta da outra.

Quando a porcentagem esconde o volume

Percentuais têm grande força comunicacional, mas podem ocultar a escala. Uma redução de 50% em uma fonte pequena pode ter impacto menor do que uma redução de 5% na principal fonte emissora.

Em vez de informar apenas “reduzimos em 40% as emissões da frota”, é mais útil apresentar “a substituição de 80 veículos reduziu em 40% as emissões desse grupo, equivalente a 2% das emissões logísticas totais”. A segunda formulação preserva a relevância da iniciativa e situa sua escala real.

Um dado antigo usado para provar um ponto atual

- Uma companhia aérea de baixo custo lançou uma campanha publicitária afirmando ser a transportadora de menor emissão de carbono da Europa. Para sustentar a alegação, usou um ranking de eficiência de emissões por passageiro desatualizado em quase uma década, comparando-se a um número pequeno de companhias aéreas e sem padronizar critérios como densidade de assentos, fator que favorece companhias de baixo custo com fileiras mais apertadas.
- A autoridade britânica de padrões de publicidade concluiu que a comparação não tinha sustentação suficiente para o período anunciado e proibiu as peças de TV, rádio e impressas. A empresa argumentou que havia cumprido as exigências regulatórias e fornecido a documentação necessária ao regulador.
- O problema identificado não foi a existência de um dado, mas sua desatualização e a ausência de comparação justa. Um número de quase uma década antes, aplicado a um cenário completamente diferente, cumpria a função de parecer atual, mas era inconsistente em ano base.

A qualidade do dado também precisa ser comunicada

Inventários combinam dados medidos, estimados e calculados. Nem todas as informações têm o mesmo grau de precisão, especialmente no escopo 3, mais dependente de fornecedores e médias setoriais. A comunicação costuma apresentar o resultado final como número exato.

É preciso informar o percentual de dados primários, as principais fontes de incerteza e as melhorias metodológicas realizadas. Uma empresa pode avançar de forma relevante na capacidade de medir sem apresentar grande redução. Esse avanço merece ser comunicado com precisão, sem confundi-lo com redução.

Melhorar a medição fortalece a estratégia. Só não deve ser apresentado como se a emissão já tivesse diminuído.

O indicador escolhido determina a história

A seleção de indicadores é uma decisão narrativa. Indicadores materiais precisam permanecer visíveis mesmo quando apresentam desempenho negativo. Se o escopo 3 representa a maior parcela da pegada, sua evolução não pode desaparecer porque os dados são menos favoráveis.

Alterar indicadores a cada ciclo dificulta comparação. A estabilidade do painel é parte da prestação de contas. Além dos indicadores quantitativos, como emissões por escopo e investimento realizado, vale acompanhar indicadores qualitativos, como compreensão das equipes e qualidade da participação social, já que uma empresa pode reduzir emissões e, ao mesmo tempo, gerar conflito social relevante.

A verificação externa fortalece a confiança em inventários e processos, mas a comunicação precisa explicar o que exatamente foi verificado. Há diferença entre inventário verificado, indicador específico verificado e meta validada. Uma verificação limitada não deve ser apresentada como aprovação integral da estratégia.

“PEGADINHA” REPUTACIONAL

Lançar campanhas externas de diversidade sem o conhecimento ou o aval dos grupos de afinidade internos (Employee Resource Groups, ou ERGs) gera severas crises de clima organizacional. O público interno possui as ferramentas para expor nas redes sociais profissionais – como o LinkedIn – o abismo entre o discurso e a realidade.

Prestação de contas é uma sequência, não um evento

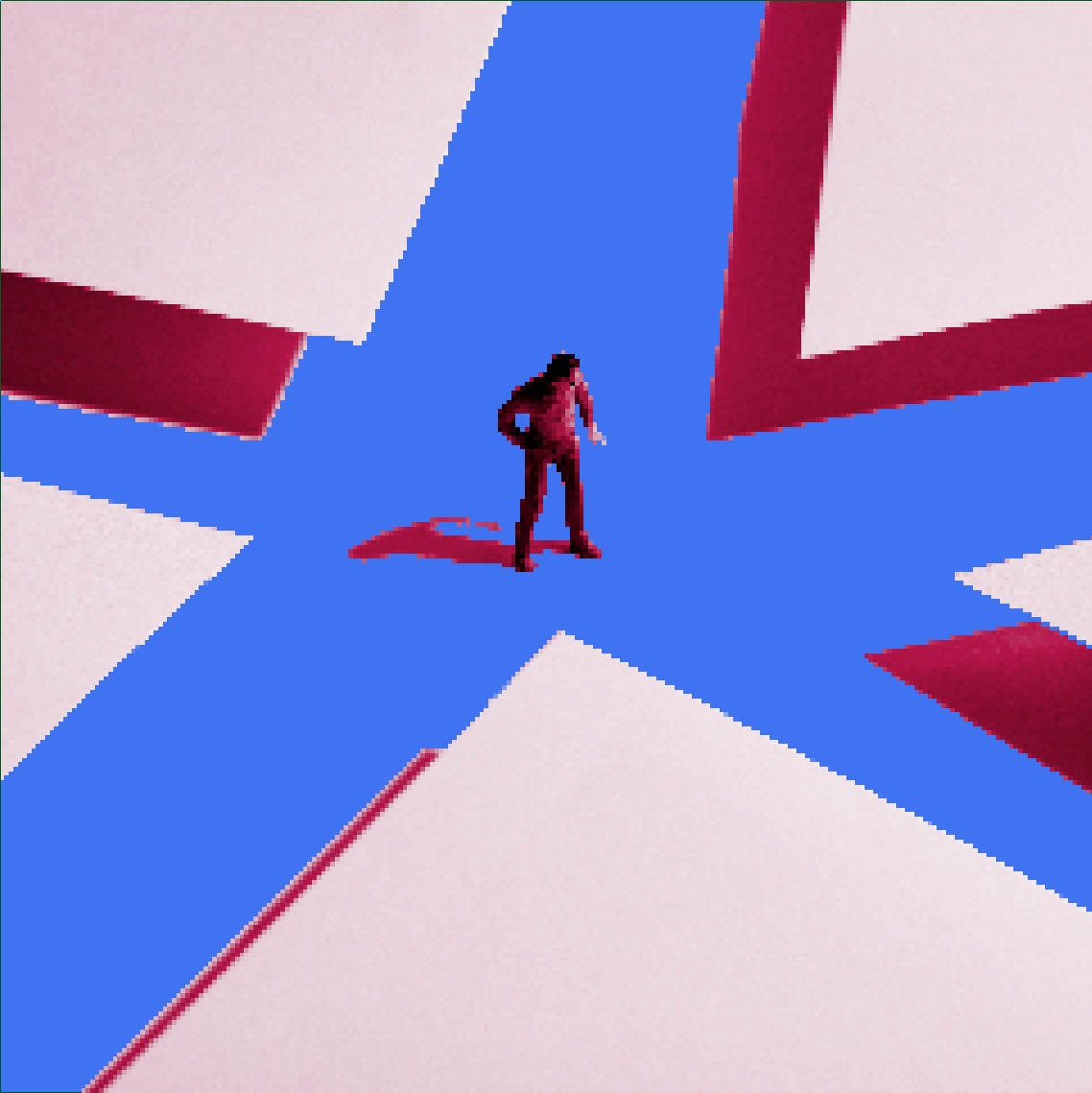
Relatórios anuais concentram grande parte da comunicação climática, mas a trajetória não deveria aparecer apenas uma vez por ano. Atualizações trimestrais, páginas de metodologia e notas sobre desvios reduzem a distância entre gestão e comunicação. O público não deveria descobrir uma alteração importante apenas porque o calendário do relatório chegou.

Quando o desempenho fica abaixo do esperado, a estrutura de resposta é a mesma apresentada no Capítulo 7 para metas intermediárias não cumpridas: resultado esperado, resultado alcançado, diferença, causas internas e externas, e medidas corretivas. O que muda aqui é o contexto.

No capítulo anterior, tratamos essa estrutura como resposta a uma crise pontual. Na prestação de contas periódica, ela se torna rotina, parte do calendário normal de relatórios, e não apenas reação a uma pergunta incômoda.

Gráficos merecem a mesma atenção. É preciso verificar se o eixo começa em zero, se anos ausentes estão identificados e se metas e resultados possuem legendas distintas. Uma pequena variação pode parecer abrupta em eixo reduzido, e uma meta futura pode ser visualmente apresentada como se integrasse a série observada, o mesmo tipo de escolha metodológica que, no caso da companhia aérea de baixo custo, transformou um dado antigo em prova de um resultado atual.

Transparência exige mais do que disponibilizar o dado. Exige conceder a ele o espaço proporcional à sua relevância.



Caminhos práticos para não parar no anúncio

Capítulo 09

Da intenção ao processo

A comunicação da descarbonização ganha consistência quando deixa de depender de iniciativas isoladas e passa a integrar um processo contínuo de gestão, que começa antes da campanha, do release ou do discurso executivo, na capacidade de compreender a própria pegada, estabelecer prioridades e criar mecanismos para acompanhar decisões ao longo do tempo.

Organizações em estágios diferentes terão graus distintos de maturidade.

A qualidade da comunicação não depende de parecer mais avançado do que se é, mas de descrever corretamente o estágio em que a organização se encontra. A coerência começa quando cada afirmação pública encontra correspondência em documentos, decisões e responsabilidades internas.



A confiança cresce quando a organização comunica o estágio real da sua trajetória, sem antecipar resultados e sem ocultar dificuldades.



Estrutura básica de uma estratégia consistente

Uma estratégia climática consistente pode ser organizada em oito frentes:

- Diagnóstico climático. Compreende as fontes de emissão e sua relevância. Uma organização cuja maior parcela de emissões está na cadeia de valor não deveria concentrar sua narrativa apenas no consumo energético dos escritórios.
- Definição de prioridades. Estabelece uma ordem coerente com materialidade e capacidade de redução, para que ações de pequena escala não recebam mais destaque do que os principais focos de emissão.
- Meta e trajetória. Organizam direção e prazo, sempre acompanhadas de marcos próximos que permitam avaliar se as decisões atuais são compatíveis com a promessa futura.
- Plano de transição. Traduz a meta em decisões, como eficiência, eletrificação e cadeia de fornecedores, explicando o que já foi aprovado, o que ainda depende de avaliação e os recursos alocados para a meta.
- Governança. Define quem pode formular, validar, publicar e suspender uma alegação climática. Sem esse fluxo, mensagens relevantes ficam sujeitas a aprovações informais e interpretações divergentes.
- Comunicação interna. Prepara as pessoas responsáveis pela execução antes de convocá-las a defender o compromisso.
- Comunicação externa. Deve respeitar escopo, metodologia e incertezas em cada canal. Diferentes formatos exigem graus distintos de profundidade, mas a concisão não deve eliminar as informações que definem o sentido.
- Monitoramento e prestação de contas. Informam o que mudou, em relação a quê e o que ficou abaixo do previsto, preservando comparabilidade e memória.

O papel das agências e consultorias

Agências e consultorias participam da construção de alegações climáticas, e essa participação exige responsabilidade própria. Não basta receber um briefing e transformar dados em mensagem. Profissionais externos precisam perguntar de onde veio o número, qual é o escopo e se a organização consegue comprovar o que está dizendo. A pressão por simplificação não elimina a obrigação de alertar sobre riscos. Quando uma formulação excessiva é mantida por decisão do cliente, o processo precisa estar documentado.

O que costuma mudar depois de uma proibição

- Depois que uma autoridade de padrões de publicidade proibiu os pôsteres descritos no Capítulo 2, o banco não apenas retirou as peças do ar. A decisão do regulador estabeleceu, para a instituição e para o setor financeiro em geral, que qualquer campanha futura com alegações ambientais precisaria ser qualificada e não poderia omitir informação relevante sobre a contribuição da instituição para emissões de carbono e gases de efeito estufa..
- O precedente também alcançou concorrentes, que passaram a ser cobrados publicamente por padrões semelhantes de publicidade verde. O episódio não eliminou o financiamento de combustíveis fósseis pelo banco, mas mudou seu processo interno de validação de alegações, que passou a preceder a aprovação de qualquer peça com conteúdo ambiental. É esse tipo de mudança de processo, e não a intenção declarada em uma única campanha, que sustenta a diferença entre comunicação climática responsável e comunicação climática vulnerável a nova contestação.

Conclusão: comunicação como responsabilidade institucional

A descarbonização exige mudanças profundas em processos, energia, produtos e cadeias de valor. Sua comunicação precisa acompanhar essa complexidade sem transformá-la em barreira para o entendimento.

As organizações serão cobradas pelo que anunciam e pela forma como demonstram seus resultados. A credibilidade não dependerá de parecer pronta, mas da capacidade de apresentar uma trajetória reconhecível, com metas, decisões, evidências, limites e prestação de contas.

A confiança cresce quando a organização comunica o estágio real da sua trajetória, sem antecipar resultados e sem ocultar dificuldades.

A descarbonização exige mudanças profundas em processos, energia, produtos e cadeias de valor. Sua comunicação precisa acompanhar essa complexidade sem transformá-la em barreira para o entendimento.

As organizações serão cobradas pelo que anunciam e pela forma como demonstram seus resultados. A credibilidade não dependerá de parecer pronta, mas da capacidade de apresentar uma trajetória reconhecível, com metas, decisões, evidências, limites e prestação de contas.

Isso exige abandonar a ideia de que comunicação climática serve apenas para valorizar avanços. Ela também precisa organizar responsabilidades, tornar escolhas visíveis, explicar atrasos e permitir acompanhamento. Essa escolha acontece em cada título, imagem, gráfico, relatório, selo e silêncio. Apresentar essa transparência permite maior conhecimento do mercado sobre os desafios, abre possibilidade de parcerias para escalar projetos, colaboração inter e intrasetorial e ainda, evidências que ajudem a construção das políticas públicas de descarbonização.

Descarbonizar é uma tarefa de longo prazo. Comunicar essa trajetória exige permanência semelhante. A reputação climática não se estabelece na meta mais ambiciosa ou na campanha mais visível. Forma-se na relação entre o que a organização conhece, decide, executa e consegue demonstrar ao longo do tempo.

Comunicar a descarbonização é assumir publicamente a responsabilidade por uma trajetória ainda em curso.

Glossário básico para comunicar a descarbonização com mais precisão

Este glossário não pretende encerrar debates nem esgotar a complexidade da agenda climática. Seu objetivo é oferecer uma base comum para marcas, instituições e equipes de comunicação que precisam tratar a descarbonização com mais precisão e responsabilidade, como no primeiro volume da série. Não substitui o aprofundamento técnico nem a consulta a especialistas.

Como definimos no Capítulo 1, tratamos greenwashing e climate washing como sinônimos neste volume. O glossário registra apenas o primeiro termo, mais consolidado no uso corrente.



Ano base

Ano ou período utilizado como referência para acompanhar a evolução das emissões e medir metas. Pode ser recalculado diante de aquisições, desinvestimentos ou correção de erros. A comunicação deve explicar qualquer recálculo e preservar a comparação com dados anteriores.

Carbono neutro

Condição em que as emissões de uma organização, produto ou período são equilibradas por reduções ou remoções equivalentes, muitas vezes por meio de créditos de carbono, o que significa que as emissões podem continuar ocorrendo na atividade comunicada. Não deve ser apresentado como sinônimo de ausência de emissões ou de descarbonização concluída. Identidade de gênero Refere-se à forma como uma pessoa reconhece e vivencia seu próprio gênero. Pode ou não corresponder ao gênero atribuído no nascimento. A ONU Brasil ressalta que identidade de gênero é diferente de orientação sexual: pessoas trans, por exemplo, podem ter qualquer orientação sexual.

Compensação de emissões

Mecanismo pelo qual uma organização usa créditos de carbono para contrabalançar emissões que continuam ocorrendo, apoiando projetos de redução ou remoção fora do limite direto da atividade comunicada. Deve ser apresentada separadamente das reduções obtidas na própria operação. Compensar não equivale a eliminar a fonte emissora.

Crédito de carbono

Unidade transacionável certificada que representa, em geral, uma tonelada de CO₂ equivalente reduzida ou removida por determinada atividade. Sua integridade depende de adicionalidade, permanência, ausência de dupla contagem e cancelamento após o uso. Um crédito certificado não autoriza automaticamente qualquer alegação de neutralidade.

Emissões absolutas

Volume total de gases de efeito estufa emitido por uma organização em determinado período, que permite avaliar se o total lançado na atmosfera aumentou ou diminuiu. Deve ser comunicada junto da intensidade quando essa relação for relevante, já que uma empresa pode ganhar eficiência e ainda registrar crescimento absoluto se sua produção aumentar.

Emissões evitadas

Estimativa das emissões que deixariam de ocorrer em comparação com um cenário de referência, usada para demonstrar o benefício de uma tecnologia ou produto. Depende de premissas transparentes e não deve ser descontada do inventário da organização nem apresentada como redução de suas próprias emissões.

Escopo 1

Emissões diretas, provenientes de fontes que a organização possui ou controla, como a queima de combustível em caldeiras, fornos, veículos próprios e processos industriais. É a parcela sobre a qual a empresa tem controle mais imediato.

Escopo 2

Emissões indiretas associadas à energia comprada e consumida pela organização, sobretudo eletricidade. A emissão ocorre na geração dessa energia, fora da empresa, mas é contabilizada porque decorre do seu consumo.

Escopo 3

Categoria que reúne emissões indiretas da cadeia de valor, como fornecedores, transporte terceirizado, uso de produtos e descarte, e que, em muitos setores, representa a maior parcela das emissões corporativas. Como depende de estimativas e dados de terceiros, sua comunicação deve explicitar cobertura e qualidade dos dados.

Gases de efeito estufa

Volume total de gases de efeito estufa emitido por uma organização em determinado período, que permite avaliar se o total lançado na atmosfera aumentou ou diminuiu. Deve ser comunicada junto da intensidade quando essa relação for relevante, já que uma empresa pode ganhar eficiência e ainda registrar crescimento absoluto se sua produção aumentar.

Emissões evitadas

Gases que absorvem e reemitem radiação infravermelha, contribuindo para o efeito estufa, entre eles dióxido de carbono, metano e óxido nitroso, com tempos de permanência e potenciais de aquecimento distintos. A comunicação deve evitar reduzir toda a discussão ao dióxido de carbono quando outros gases forem materiais.

Greenwashing

Comunicação que exagera, distorce, omite ou apresenta de forma enganosa os atributos ambientais de uma organização, produto ou projeto, por meio de termos vagos, seleção conveniente de dados ou meta futura tratada como resultado presente. O dado pode ser verdadeiro e a mensagem, ainda assim, produzir compreensão enganosa. Ver também climate washing, tratado como sinônimo neste volume.

Inventário de gases de efeito estufa

Levantamento das emissões e remoções associadas a uma organização, operação ou produto, definindo limites, período, fontes e metodologia. É a base para compreender a pegada e acompanhar a trajetória. Sua elaboração não representa, por si só, redução de emissões.

Intensidade de emissões

Relação entre o volume de emissões e uma unidade de atividade, como tonelada produzida ou receita. Permite avaliar eficiência, mas não substitui o acompanhamento das emissões absolutas. A comunicação deve informar o denominador utilizado.

Mudança climática

Alteração persistente nos padrões do clima ao longo de décadas, que envolve aumento de temperatura, mudanças de precipitação e elevação do nível do mar, entre outros efeitos. No contexto contemporâneo, sua principal causa é o aumento das emissões de gases de efeito estufa decorrentes de atividades humanas. Eventos meteorológicos individuais exigem cuidado e, muitas vezes, estudos de atribuição específicos.

Net zero

Estado em que as emissões de gases de efeito estufa são reduzidas de forma profunda e as emissões residuais são neutralizadas por remoções equivalentes, um conceito que envolve trajetória, não apenas um saldo obtido por créditos em determinado ano. Uma meta net zero consistente explicita ano base, prazo, escopos, metas intermediárias e forma de neutralização, e não deve ser usada como sinônimo genérico de carbono neutro.

Remoção de carbono

Retirada de dióxido de carbono da atmosfera por processos naturais ou tecnológicos, como restauração de ecossistemas ou captura direta do ar. Sua qualidade depende de mensuração, adicionalidade e risco de reversão. A comunicação precisa distinguir remoção temporária de armazenamento mais durável.

Transição energética

Transformação dos sistemas de produção, distribuição e consumo de energia para reduzir emissões e dependência de combustíveis fósseis. Está relacionada à descarbonização, mas não é equivalente. A descarbonização também alcança processos industriais, agricultura e cadeias de valor.

Transição justa

Abordagem que procura conduzir a transformação para uma economia de menor emissão com participação social, proteção de direitos e distribuição equilibrada de custos e oportunidades entre trabalhadores, comunidades e territórios dependentes de atividades intensivas em carbono. O termo não deve ser usado apenas como promessa de geração futura de empregos.

Verificação independente

Avaliação realizada por terceira parte sobre a consistência de dados, métodos ou declarações. Fortalece a evidência, mas não valida automaticamente toda a estratégia climática. A comunicação deve informar o objeto, o período e os limites da verificação.

Termos que não deveriam aparecer sem explicação

Expressões como amigo do clima, clima positivo, energia limpa, futuro verde, livre de carbono e tecnologia limpa são recorrentes em campanhas e relatórios, mas têm significado amplo ou pouco padronizado.

Antes de usá-las, vale perguntar: **que atributo está sendo descrito, qual é o limite da alegação, existe dado e metodologia que a sustentem?**

Uma palavra favorável não substitui a explicação do resultado.



Para guardar

Antes de utilizar um termo climático, a organização deveria verificar quatro pontos: o objeto, a que a afirmação se refere; o escopo, que emissões e etapas estão incluídas; a evidência, que dado e metodologia a sustentam; e o limite, o que permanece fora da afirmação.

A precisão terminológica não torna a comunicação menos acessível.

Torna a mensagem mais útil, comparável e resistente ao escrutínio.

As duas seções acima cumprem, de forma condensada, a função do guia de linguagem anunciado no sumário.

Optamos por integrá-las ao glossário, em vez de mantê-las como capítulo autônomo, para evitar repetir conteúdo já tratado ao longo dos capítulos anteriores.

Referências

CDP e Boston Consulting Group. Scope 3 Upstream: Big Challenges, Simple Remedies, 2024.

Comissão Europeia. Levantamento sobre alegações ambientais (screening of environmental claims), 2020-2021.

Datafolha. Pesquisa sobre a percepção dos brasileiros a respeito das mudanças climáticas, 2024.

Global Reporting Initiative (GRI). GRI 102: Climate Change 2025.

IFRS Foundation. Orientações sobre divulgação de planos de transição, IFRS S2.

Ipsos-Ipec e Instituto de Tecnologia e Sociedade do Rio (ITS-Rio), em parceria com o Yale Program on Climate Change Communication. Mudanças climáticas na percepção dos brasileiros.

Organização Internacional do Trabalho (OIT). Diretrizes para uma transição justa rumo a

economias e sociedades ambientalmente sustentáveis.

Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (UNEP). Emissions Gap Report 2025: Off Target, novembro de 2025.

Science Based Targets initiative (SBTi). Corporate Net-Zero Standard, versão 2.0, junho de 2026.

Voluntary Carbon Markets Integrity Initiative (VCMI). VCMI Claims Code of Practice.

ALTER



www.alterconteudo.com.br

@alterconteudo

© 2026 – Todos os direitos reservados