

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
MBA GESTÃO DE COMUNICAÇÃO E MARKETING

AMANDA GUIMARÃES MOREIRA

Gestão da comunicação para sustentabilidade nos mercados financeiros e de capitais do Brasil: estudo de caso da B3

São Paulo

2024

AMANDA GUIMARÃES MOREIRA

Gestão da comunicação para sustentabilidade nos mercados financeiros e de capitais no Brasil: estudo de caso da B3

Trabalho de conclusão de curso MBA em Gestão de Comunicação e Marketing, apresentado à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de especialista em Gestão de Comunicação e Marketing.

Orientação: Prof. Dr. Caetano Haberli Junior

São Paulo
2024

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

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

Guimarães Moreira, Amanda
Gestão da Comunicação Organizacional Para
Sustentabilidade Nos Mercados Financeiros e de Capitais
do Brasil : Estudo de caso da B3 / Amanda Guimarães
Moreira; orientador, Professor Doutor Caetano Haberli
Júnior. - São Paulo, 2024.
47 p.: il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - /
Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São
Paulo.
Bibliografia

1. Comunicação organizacional integrada . 2.
Comunicação organizacional para sustentabilidade. 3.
Gestão da comunicação organizacional integrada. 4.
Comunicação nos mercados financeiros e de capitais do
Brasil. 5. Sustentabilidade. I. Haberli Júnior, Professor
Doutor Caetano . II. Titulo.

CDD 21.ed. -
302.2

Elaborado por Alessandra Vieira Canholi Maldonado - CRB-8/6194

Amanda Guimarães Moreira

Gestão da comunicação para sustentabilidade nos mercados financeiros e de capitais: estudo de caso da B3

Aprovado em: ___ / ___ / ___

Banca:

Nome: _____

Instituição: _____

Nome: _____

Instituição: _____

Aos meus pais, Celina e Silas (*i.m.*), que me ensinaram o valor dos estudos, da disciplina e do conhecimento.

Aos meus sobrinhos Larissa, Enzo, Rafael, Bruna e Matheus, para honrarem este importante legado.

AGRADECIMENTOS

A H'shem, meu Mestre maior.

Ao meu orientador, Professor Doutor Caetano Haberli Junior, pela indispensável e valiosa contribuição.

Aos professores deste curso, por todo conhecimento compartilhado.

Aos colegas do curso, pelas experiências trocadas.

Ao Gerônimo Theml e à Paty Araújo, por me ajudarem a continuar quando muitos parariam.

À minha coacher criacional, Adriana Moraes, por me ajudar a encontrar meu propósito inabalável.

Aos meus amigos da Caixa Econômica Federal, pela inspiração para esta jornada.

“Pois o Senhor é quem dá sabedoria; de sua boca procedem o conhecimento e o discernimento”. (Torá, Provérbios 2:6)

RESUMO

Considerando as inúmeras demandas mais latentes para a comunicação dos mercados financeiros e de capitais do Brasil, sobretudo, aquelas trazidas pelas transformações do mundo pós-pandemia, a presente pesquisa de estudo de caso aborda a comunicação organizacional para sustentabilidade da B3 S.A – Brasil, Bolsa, Balcão, com o objetivo de analisar a gestão desta comunicação para enfrentar os desafios da área e do setor. Para tanto, foram analisadas a abordagem de comunicação organizacional para sustentabilidade, os fatos, as decisões e as informações comunicadas sobre as práticas sustentáveis bem como o modelo de gestão desta comunicação da B3, referência no setor de finanças e de investimentos no país e no mundo. O método foi dedutivo e, a pesquisa, qualitativa. As técnicas de coleta de dados foram pesquisas bibliográficas, documentais, de campo, entrevistas, questionário e formulário. Diante disso, verificaram-se estratégias de comunicação organizacional para sustentabilidade integrada (administrativa, mercadológica e institucional, externas e internas), ações comunicáveis envolvendo fatos, decisões e informações relacionados a recursos, informações, tecnologia, processos, sistemas, políticas, cultura organizacional, clima empresarial, produtos e serviços, além da aplicação do modelo tradicional de gestão administrativa nesta comunicação. A análise dos dados obtidos apontou tendência na gestão da comunicação organizacional integrada para sustentabilidade envolvendo todo o modelo sistêmico da B3 como estratégia de supressão das demandas de comunicação e consequente enfrentamento aos desafios presentes à área e ao setor, no atual cenário pós-pandemia.

Palavras-chave: comunicação organizacional integrada, comunicação organizacional para sustentabilidade, gestão da comunicação organizacional integrada.

ABSTRACT

Considering the countless latent demands for communication in Brazil's financial and capital markets, brought about by the transformations of the post-pandemic world, this case study research addresses organizational communication for sustainability at B3 S.A – Brasil, Bolsa, Balcão, with the aim of analyzing the management of this communication to face the challenges of the area and the sector. To this end, the organizational communication approach to sustainability, the facts, decisions and information communicated about sustainable practices were analyzed, as well as the management model of this communication from the Stock Exchange, a reference in the finance and investment sector in the country and the world. . The method was deductive and the research was qualitative. The data collection techniques were bibliographical, documentary, field research, interviews, questionnaire and form. In view of this, there were organizational communication strategies for integrated sustainability (administrative, marketing and institutional, external and internal), communicable actions involving facts, decisions and information related to resources, information, technology, processes, systems, policies, organizational culture, business climate, products and services, in addition to the application of the traditional administrative management model in this communication. The analysis of the data obtained pointed to a trend in the management of integrated organizational communication for sustainability involving the entire B3 systemic model as a strategy for suppressing communication demands and consequently facing the challenges present in the area and the sector, in the current post-pandemic scenario.

Keywords: integrated organizational communication, organizational communication for sustainability, integrated organizational communication management.

LISTA DE SIGLAS

ABERJE Associação Brasileira de Comunicação Empresarial

ANBIMA Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais

CMAD COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO DA ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS

ESG Enviromental, Social and Governance

ISE Índice de Sustentabilidade Empresarial

KPI Key Performance Indicator

ONU Organização das Nações Unidas

PNUMA Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Abordagem de comunicação integrada	18
Figura 2 – Modelo sistêmico 3 puts	19
Figura 3 – Gestão da comunicação organizacional integrada	20

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
3 METODOLOGIA	22
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	27
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
6 REFEREÊNCIAS	43

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa aborda a gestão da comunicação organizacional integrada para sustentabilidade nos mercados financeiros e de capitais do Brasil, para enfrentar os desafios trazidos pelas inúmeras e profundas transformações após a pandemia, a partir do estudo de caso da B3 S.A – Brasil, Bolsa, Balcão.

As discussões sobre o desenvolvimento sustentável cresceram no século XX e são pauta global hoje. O envolvimento das organizações de todos os setores da economia com as questões das práticas sustentáveis permanece crescente em escala mundial.

As empresas dos ramos de finanças e investimentos têm enorme relevância e poder de influência como agente promotor de transformação na promoção de políticas sustentáveis, colaborando no processo de transição para uma nova economia, pela relação direta e constante com todas as esferas econômicas (DIAS, 2019). As instituições financeiras adotam, cada vez mais, princípios do *ESG* na sua gestão estratégica como diretriz às melhores práticas socioambientais.

Este cenário demanda transparência e diálogo das organizações com a sociedade sobre os impactos econômicos, sociais e ambientais dos seus modelos de negócios. Consequentemente, a comunicação organizacional integrada, em sua dimensão estratégica, exerce um papel fundamental (KUNSCH, 2022), sobretudo, para sustentabilidade aos mercados financeiro e de capitais brasileiro para uma abordagem eficaz na comunicação de ações corporativas sustentáveis.

Uma pesquisa realizada pela Anbima (2022) com executivos de comunicação de 73 instituições financeiras no Brasil, em 2021, apontou desafios para enfrentar tais mudanças envolvendo desde a estrutura, passando por processos e chegando aos canais de comunicação, com demandas por inovações, tecnologia e desenvolvimento de equipes. Questões sociais como estímulo à educação, defesa do meio ambiente e *ESG* estão entre as principais estratégias comunicativas adotadas e planejadas pela maioria das organizações deste ecossistema.

Diante deste contexto, como ficaram os processos de gestão da comunicação para o desenvolvimento sustentável adotados pela B3, a fim de suprir demandas e enfrentar desafios trazidos após a pandemia ao setor de finanças e de investimentos no país?

Neste sentido, esta pesquisa se faz relevante pelo fato de que, além dos desafios já comuns à sustentabilidade e à comunicação organizacional integrada, as transformações do mundo contemporâneo, impulsionadas com o distanciamento social na pandemia, impactaram, de modo profundo e repentino, o modo como as organizações dos mercados de finanças e investimentos no país se comunicam com seus stakeholders (ANBIMA, 2022).

As discussões sobre os resultados desta pesquisa poderão servir de *benchmark* com importantes *insights* sobre estratégias gerenciais de comunicação para sustentabilidade ao setor na atualidade, subsidiando tomadas de decisões assertivas e soluções efetivas aos desafios e lacunas levantados.

Por se tratar de uma realidade muito recente, a literatura sobre a gestão da comunicação para sustentabilidade na pós-pandemia, em específico, ainda está pouco explorada. Logo, este estudo também poderá contribuir com avanços nas discussões nas comunidades acadêmicas a partir de publicação de artigos científicos em periódicos e resumos em congressos temáticos, do desdobramento de novos projetos de pesquisas, cursos de extensão e atualização de disciplinas de cursos superiores de Comunicação e Finanças.

1.1 OBJETIVOS

Considerando esta realidade, a pesquisa objetivou analisar a gestão da comunicação organizacional integrada para o desenvolvimento sustentável da B3, frente a estas dificuldades do setor provocadas pelas mudanças nos mercados financeiros e de investimentos no país, no período pós-pandêmico. Para tanto, se levantaram as demandas e os desafios, os fatos comunicáveis comunicados e os processos gerenciais desta comunicação integrada para desenvolvimento e mudança social, em 2022.

1.2 METODOLOGIA

O método de abordagem foi dedutivo e o método de procedimento foi monográfico, compreendendo uma pesquisa básica, com abordagem qualitativa e de caráter descritivo, a partir de uma pesquisa de estudo de caso da B3, que possibilitou uma visão sobre esta gestão da comunicação organizacional para sustentabilidade nos mercados financeiro e de capitais no Brasil diante dos desafios ao setor com as transformações do cenário pós-pandêmico.

As técnicas de pesquisa foram bibliográficas, documentais, entrevistas,

questionário e formulário. As fontes foram executivos de Sustentabilidade e Comunicação da Bolsa, documentos oficiais como pesquisas, planejamentos estratégicos de comunicação integrada, canais de comunicação, peças de divulgação e relatórios de ações e de resultados.

O relatório desta pesquisa foi estruturado em cinco partes. A primeira traz um referencial teórico sobre o histórico e a relação entre sustentabilidade, organizações e comunicação, desafios, modalidades e gestão da comunicação organizacional. A parte seguinte detalha a metodologia de pesquisa aplicada na coleta e na análise dos dados alcançados enquanto a parte posterior descreve e analisa os resultados obtidos. A penúltima parte traz as considerações finais sobre a pesquisa como principais descobertas e recomendações de novos estudos. A parte última lista as referências pesquisadas, estudadas e embasadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, estão inseridos os principais conceitos e definições teóricos que serviram de base para a construção desta pesquisa. Inicia-se com os pensamentos sobre sustentabilidade, a evolução cronológica das discussões acerca do assunto e a relação com as organizações e a comunicação. Em seguida, define a comunicação organizacional integrada para sustentabilidade e as aplicações da Teoria dos 3 Puts na divulgação dos fatos comunicáveis e do modelo de gestão no gerenciamento das três modalidades comunicacionais para o desenvolvimento sustentável organizacional.

2.1 DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL PARA SUSTENTABILIDADE

2.1.1 Conceitos e reflexões sobre sustentabilidade

São diversos, abrangentes e dinâmicos os conceitos, as definições e as teorias sobre a sustentabilidade, por ser um tema sistêmico, complexo e interdisciplinar, que envolve e impacta diretamente todos os atores sociais (MENDES, 2022).

A conceituação surgiu no século XVI, na Europa. A exploração ilimitada das florestas para atender as necessidades do mercado, da Idade Antiga à Moderna, as levou à escassez. Logo, se originou o termo “*nachhaltigkeit*”, sustentabilidade em alemão, usada pelos alemães para se referir ao manejo racional em 1560 (BOFF, 2012). Em português, vem do verbo “sustentar-se”, isto é, “práticas que podem se sustentar sem prejudicar outros atores sociais” (MENDES, 2009).

Dessa expressão se derivou à definição de desenvolvimento sustentável como “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades”, preconizada no *Relatório Brundtland*, intitulado Nossa futuro comum (CMAD, 1988, p. 46).

Esta denominação teve origem na Conferência Mundial sobre a Conservação e o Desenvolvimento, da *International Union for Conservation Nature*, como novo paradigma para integrar conservação da natureza e desenvolvimento, satisfazer necessidades humanas básicas, promover equidade e justiça social, buscar autodeterminação social e diversidade cultural e a manter integridade ecológica. (MONTIBELLER FILHO, 1993).

A ideia mais comum e adotada na esfera organizacional é o *Triple Bottom Line – Profit – Planet – People*, o tripé da sustentabilidade (ELKINGTON, 2001), caracterizada pelos pilares ambiental, social e econômico: qualidade ambiental, justiça social e prosperidade econômica.

Elkington, o pai do TBL, propôs revisá-lo no artigo “Há 25 anos, criei a frase ‘triple bottom line’. E por isso é hora de repensá-la”, publicado na *Harvard Business Review*. Ao criticar o uso fragmentado como moeda de troca, explicou que visava transformar o sistema capitalista com foco na criação de valor, incentivando a regeneração das economias, sociedades e biosfera.

Esta concepção foi ampliada para cinco dimensões, definida como ecodesenvolvimento por Maurice Strong e amplamente difundida por um dos principais teóricos do conceito, o ecossocioeconomista, Igancy Sachs (MENDES, 2009). Além do social, econômico e ecológico, acrescentou a sustentabilidade espacial pelo equilíbrio rural-urbano, e a cultural, focada em mudanças respeitando as peculiaridades de cada contexto sócio-ecológico. Maimon (1992) diferencia ecodesenvolvimento de desenvolvimento sustentável. Enquanto este enfatiza política ambiental, responsabilidade crises globais e gerações futuras, aquele foca em tecnologias adequadas para suprir necessidades básicas da maioria da população.

Baldisserra (2009) acredita que as organizações e a sociedade ainda não compreendem o significado da sustentabilidade e a classificou pelo nível de noções. Como valor central pela continuidade da vida humana, tolerância e respeito à diversidade; como valor periférico tem ideia e valor em construção e ocupa local discursivo e estratégico de mercado; como valor negativo de modismo é visto como passageiro e gerador de problemas, custos e esforços excessivos; e como valor extrassistema, é incompreendido ou desconhecido.

Quando era associada apenas a práticas ambientais, Stuart Hart se referiu à sustentabilidade como “verde”, em um artigo crítico à aplicação para reduzir riscos e custos, e não como estratégia e desenvolvimento de tecnologias limpas (MENDES, 2009).

Há uma conceituação focada em dois aspectos: sustentabilidade ecológica, pelo problema ser basicamente ecológico, e a social, por não haver soluções ambientais sem solucionar os problemas da sociedade, segundo Rocha (2011).

Para Grajew (2013), a sustentabilidade ainda é pouco compreendida. Há distorções ao se pensar apenas em questões ambientais quando aspectos sociais,

econômicos, políticos e culturais têm a mesma importância.

Boff (2012) critica os modelos baseados no reducionismo economista e alerta à questão de vida ou morte e à ação que visa resgatar o equilíbrio a Terra e aos ecossistemas para a Casa Comum continuar habitável e a vida humana ser salva.

Considerando a multidisciplinaridade da sustentabilidade, Mendes (2009) afirma que ainda não há consenso no conceito, mas vale compreender sua complexidade e abrangência.

2.1.2 Contexto histórico

Segundo Boff (2012), a sustentabilidade passou a ser estratégia na Alemanha de 1713, com o tratado “nachhaltig wirtschaften” (organizar de forma sustentável a silvicultura econômica), que propunha o uso sustentável da madeira. Em 1795, o professor Carol Georg Ludwig Hartig, recomendou avaliar o desflorestamento e usar as florestas mantendo-as para as próximas gerações, no livro “Indicações para avaliação e a descrição das florestas”.

Boff resgata a história de que o movimento ambiental teve impulso em 1962 com o medo da contaminação por radiação após a Segunda Guerra Mundial além do alerta sobre o uso de pesticidas químicos sintéticos e a necessidade de preservar o ecossistema para proteger a vida humana, no livro “A Primavera Silenciosa”, da cientista Rachel Carson.

No Brasil, em 1968, a criação do Instituto Ethos ampliou a divulgação do conceito de responsabilidade ambiental entre as organizações como estratégia. (SARTORE, 2006).

Um ano depois, a primeira foto da Terra tirada do espaço conscientizou o mundo sobre e responsabilidade em protegê-la. (NAÇÕES UNIDAS BRASIL, 2020). No ano seguinte, o recém-criado Clube de Roma, na Europa, publicou o relatório “Os limites do crescimento”, intensificando debates nas organizações, comunidades acadêmicas e sociedade.

Em 1972, a ONU, hoje maior articuladora dos debates mundiais sobre sustentabilidade, convocou a Primeira Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano, em Estocolmo (Suécia) e criou o PNUMA.

No ano de 1983, o secretário-geral da ONU convidou Gro Harlem Brundtland, médica, mestre em saúde pública e ex-Primeira Ministra da Noruega, a presidir a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento que, quatro anos

depois, divulgou o relatório “Nosso Futuro Comum”.

Segundo a ONU, as recomendações desta Comissão levaram às Conferências das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento Sustentável, colocando a sustentabilidade na agenda pública internacional. De 1972 a 2023, dezenas de conferências globais sobre sustentabilidade reuniram mais de 200 países como a Rio-92, no Rio de Janeiro, e a Conferência da ONU Sobre a Água, em março de 2023, em Nova Iorque. Das discussões, se originaram a Agenda 21 (1992, no Rio de Janeiro), o Protocolo de Kyoto (em 1997, no Japão); e o Pacto Global da Agenda 2030 com os 17 Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS), em 2015, na Sede da ONU, em Nova Iorque, envolvendo poderes públicos, organizações dos três setores da economia e a sociedade.

2.1.3 Sustentabilidade, organizações e comunicação

As questões da sustentabilidade têm suas causas, impactos e soluções na sociedade. Assim, Estado e organizações devem atuar integrados pelo desenvolvimento sustentável. O tema é amplamente debatido entre governos, organizações e população. Segundo Kunsch (2009), os poderes públicos são demandados a liderarem políticas públicas, legislações e fiscalizações de práticas sustentáveis, as empresas são chamadas a incluírem nas estratégias de negócios e as organizações da sociedade civil a promoverem discussões que colaborem com a mudança de valores, comportamento e cultura.

As empresas vêm reconhecendo a sustentabilidade como condição para o desenvolvimento econômico e social mais integral e equilibrado, se conscientizando de suas funções na indução da mudança comportamental neste cenário político-econômico e social e adotando novas diretrizes em seus modelos de gestão e produção. São crescentes as obras literárias sobre sustentabilidade na gestão empresarial, mas a jornada a ser percorrida até a assimilação das práticas sustentáveis pela sociedade ainda é longa (KUNSCH, 2009).

Os mercados financeiro e de capitais têm grande relevância neste contexto pela atuação direta e constante com todos os setores da economia. O tema ganhou impulso na área a partir dos princípios ESG (environmental, social and governance) ou ASG (ambiental, social e de governança), divulgado no relatório Who Care Wins (Quem se importa ganha), do Pacto Global, com o Banco Mundial, em 2004. Dois anos depois, tomou espaço ao se instituir o PRI (Princípios do Investimento

Responsável), em que os signatários voluntários devem considerar os princípios ESG em seus investimentos. (ANBIMA, 2020).

As bolsas de valores têm protagonizado iniciativas de forte impacto, como o estabelecimento de índices de performance dos mercados baseados em ações sustentáveis. A B3 estabeleceu o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), o quarto do mundo e primeiro da América Latina em 2005. (B3, 2020). Para Sartore (2006), a partir da criação deste indicador, a sustentabilidade passou a ser concebida, de fato, pelas organizações no Brasil.

Segundo Mendes (2009), a complexidade, a multidisciplinaridade e o compartilhamento de informações são três da sustentabilidade às organizações para elevá-la do nível operacional ao estratégico dos negócios. O envolvimento das diversas áreas de atuação nas discussões e o impacto direto a todos os atores sociais (governos, empresas dos três setores e indivíduos) evidenciam a amplitude de sua gestão e a necessidade da comunicação no enfrentamento destes desafios, para construir relações dialógicas e parcerias estratégicas.

A comunicação organizacional também tem seus desafios e, no contexto da sustentabilidade, são numerosos (KUNSCH, 2009) e mais complexos quando somados àqueles do desenvolvimento sustentável (MENDES, 2009).

Em muitas vezes, à boa parte das empresas, estes desafios estão em como comunicar suas ações sustentáveis à sociedade. Entre as causas, está a falta de profissionais especializados e de agências de comunicação com experiência em comunicação organizacional para sustentabilidade, inibindo o engajamento das empresas. A assessoria especializada é fundamental para um planejamento diferenciado e alinhado aos valores e ao *core business* da empresa (MENDES, 2022).

Há, ainda, outros desafios às organizações sustentáveis, envolvendo a comunicação organizacional. O primeiro é entender a necessidade da transparência no relacionamento com *stakeholders*, com uma comunicação objetiva e clara. Superado este, o segundo é construir uma comunicação transformadora e o terceiro, gerir os *stakeholders* integrando a gestão da organização com a troca de informações e de conhecimentos com partes interessadas e influentes na empresa (MENDES, 2009).

Mais desafios à comunicação organizacional integrada foram apontados em recente pesquisa (ABERJE; ANBIMA, 2021). As 73 instituições financeiras do Brasil respondentes indicaram demandas em estrutura, processos e canais da área no

setor. Entre as principais, estão tecnologias e inovação nos trabalhos, desenvolvimento dos profissionais da área e complexidade do tema. Quase metade afirmou já comunicar questões sociais em suas estratégias de comunicação e pretender continuar nos próximos anos. Entre os pontos abordados foram destacados o incentivo à educação, defesa do meio ambiente, combate à desigualdade social e o ESG.

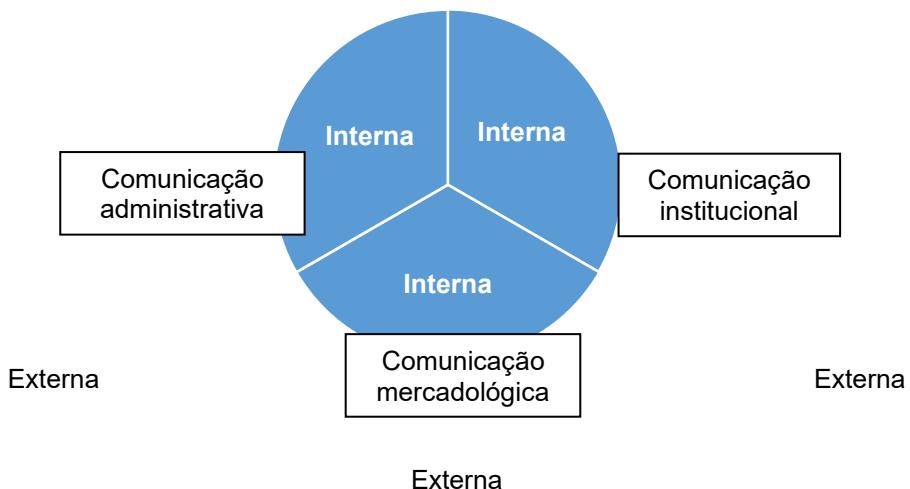
Para fortalecer este diálogo sobre práticas sustentáveis entre Estado, iniciativa privada e terceiro setor, a comunicação é indispensável à conscientização e mobilização dos indivíduos e de outras organizações, pois a partir dela, se formam conceitos que orientam as ações (GRAJEW, 2017; KUNSCH, 2009; MENDES, 2022). Segundo Baldissera (2009), a comunicação constrói sentidos da sustentabilidade nas redes de significação da sociedade. Na teoria do Agir Comunicativo, de Habermas (2012), o discurso e a atitude comunicativa constroem e transformam o mundo social por meio das relações interpessoais.

2.2 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA PARA SUSTENTABILIDADE

A comunicação organizacional é estratégia fundamental na gestão das organizações para cumprimento da missão (KUNSCH, 2009) e alcance dos objetivos globais (YANAZE, 2022). Assim, a comunicação para sustentabilidade deve seguir o modelo estratégico integrado: institucional (imagem organizacional), mercadológica (produtos e serviços) e administrativa e interna (gestão), expressando o compromisso público com o desenvolvimento sustentável e colaborando com a efetivação das ações sustentáveis e dos resultados perseguidos pela empresa.

Yanaze (2021) propõe reposicionar transversalmente a dimensão interna na classificação, acrescentando a dimensão externa, pois os públicos internos podem ser receptores e difusores das mensagens administrativas, institucionais ou mercadológicas.

Modalidades da comunicação organizacional



A comunicação institucional, com ações de relacionamento estratégico com os stakeholders, contribui com projetos de relações públicas, como de educação ambiental e impacto social, voltados à imprensa, comunidades locais e opinião pública, em parceria com instituições públicas e privadas.

Na comunicação administrativa, deve-se envolver empregados desde os níveis gerenciais aos operacionais (público multiplicador) com campanhas educativas de conscientização socioambiental e eventos, visto que o público interno também executa as estratégias sustentáveis das organizações.

A modalidade mercadológica, cujos objetivos são de mercado e as estratégias, de divulgação de produtos e serviços, também deve se engajar pela sustentabilidade. Isto é possível ao atender as necessidades e exigências dos clientes e consumidores, cada vez mais conscientes, por meio da minimização dos impactos dos seus produtos e serviços à saúde dos usuários e ao meio ambiente (TACHIZAWA E GARRET, 2008).

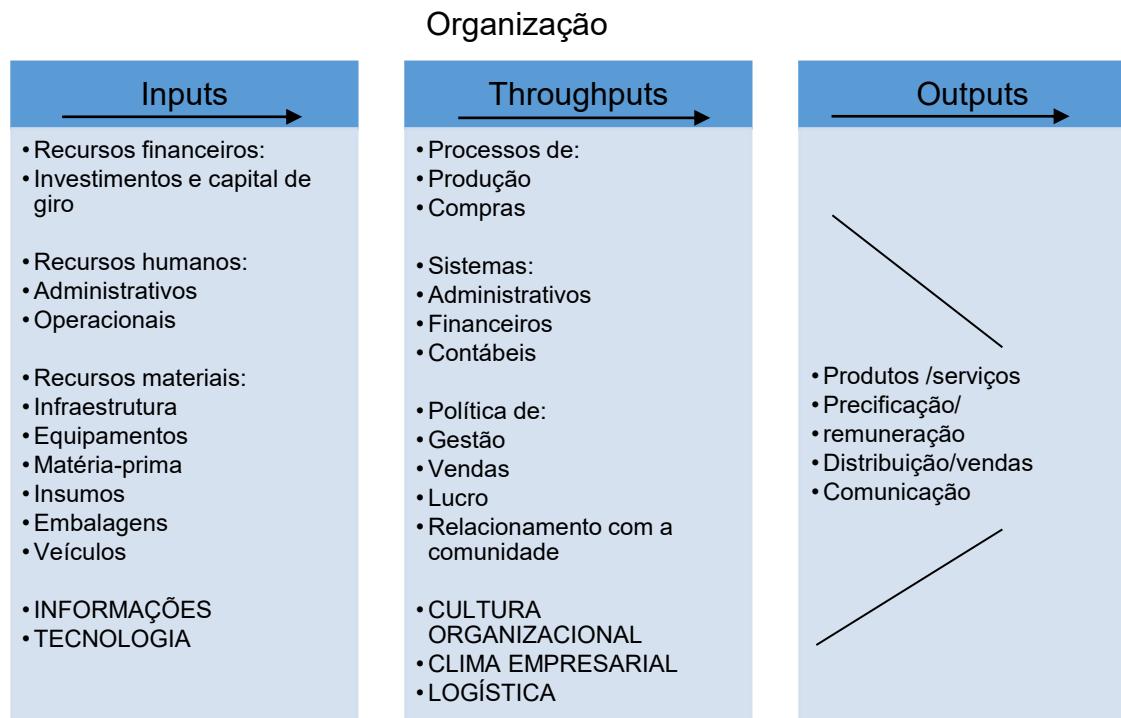
Yanaze (2022) também afirma que o âmbito da comunicação nas organizações não pode se limitar, mas sim estar presente ativamente em todas as fases do processo sistêmico organizacional, envolvendo a relação dos Três *Puts*: *inputs*, *throughputs* e *outputs*. Os *inputs* se referem às entradas na organização como recursos financeiros, materiais e humanos, informações e tecnologia. Os *throughputs* são os processos, sistemas e políticas e, os *outputs*, as saídas como produtos, serviços, preços, vendas e comunicação.

Os três *puts* são interdependentes, para tanto, é indispensável a comunicação organizacional integrada nas relações organizacionais para o alcance dos objetivos estratégicos do negócio. As estratégias comunicacionais poderão

assegurar vantagens comerciais junto aos fornecedores na obtenção dos inputs necessários, apoiar a gestão dos *throughputs* para mais eficiência na aplicação dos recursos e comunicar os outputs junto aos seus públicos externos e internos, propiciando uma imagem positiva da organização, de seus produtos e serviços.

Não vale comunicar com eficácia os *outputs*, se não trabalhar a comunicação administrativa, por exemplo, ou seja, qualquer problema nos *inputs* ou nos *throughputs* influencia os demais elementos dos *outputs*. A imagem da organização não se limita à percepção dos clientes sobre seus produtos e serviços, ou seja, aos outputs, mas pela percepção de diversos segmentos da sociedade têm dos seus *inputs* e *throughputs*. Assim, o planejamento de comunicação deve conter ações para comunicar fatos, decisões e informações comunicáveis, isto é, relacionados aos três *puts*, relevantes e agregadores à imagem da organização (YANAZE, 2013).

Modelo sistêmico 3 puts



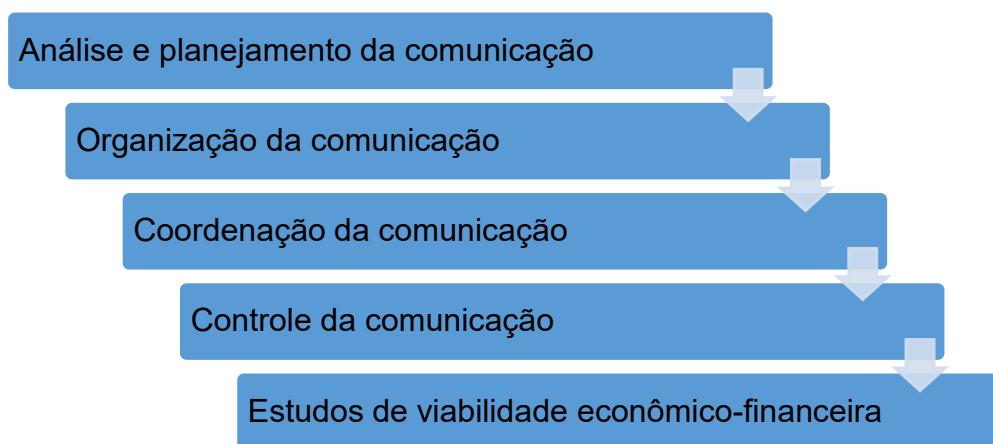
Todo este contexto desafiador às organizações, que demanda a comunicação organizacional para sustentabilidade integrada como estratégia essencial na superação dos desafios e no alcance dos objetivos, aponta para a necessidade de uma gestão estratégica.

2.3 GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA

2.3.1 Aplicações do modelo de gestão tradicional na comunicação organizacional integrada

O processo gerencial de comunicação integrada é composto pelas cinco funções administrativas: planejar, organizar, coordenar e controlar. Yanaze (2021) afirma que a gestão da área deve seguir as mesmas etapas do processo gerencial tradicional, com foco na comunicação:

Gestão da comunicação organizacional integrada



A análise e o planejamento da comunicação incluem o diagnóstico das ameaças e oportunidades mercadológicas e as definições dos objetivos, metas e estratégias da área. O monitoramento do ambiente mercadológico ocorre por modelos analíticos como Matriz GE, MCP, análises ambientais, pesquisas de mercado, sistema de informação de marketing e SWOT (YANAZE, 2011).

Os objetivos e metas de comunicação derivam daqueles globais das organizações e estabelecem o que a comunicação realizará para a empresa alcançá-los. As metas os quantificam em volume, valor e tempo. Ambos orientam as estratégias de comunicação administrativa, mercadológica e institucional e devem ser coerentes com os resultados de pesquisas e análises ambientais.

Juntos aos indicadores de comunicação (*target agreements* financeiros e não financeiros), os objetivos e metas comunicacionais são estabelecidos com setores “clientes”. Aqueles da comunicação administrativa envolvem áreas operacionais (compras, produção) e gerenciais (recursos humanos, finanças), da comunicação institucional, diretoria e presidência; e a mercadológica, marketing e comercial.

As estratégias de comunicação direcionam as ações da equipe para garantir o alcance dos objetivos e das metas definidos no planejamento da organização. Elas indicarão como a comunicação será desenvolvida, meios e mensagens-chave e também devem estar alinhadas a pesquisas, análises, objetivos e metas.

Na organização da comunicação, a área elabora o orçamento e determina a fonte, os valores e o destino dos recursos financeiros para a execução do planejamento com os setores financeiro e “clientes”. Também são atribuídas as funções de cada profissional da equipe interna de comunicação institucional, administrativa e mercadológica nas ações e nos projetos de comunicação e contratados os prestadores de serviços, quando necessário, como agências e gráficas. Ainda, são determinados os fluxogramas e os cronogramas da implementação das atividades planejadas.

A coordenação da comunicação responde pela qualificação e monitoramento da equipe interna e terceirizada para a adequada execução das ações. Além disso, define os incentivos para engajamento dos profissionais e fornecedores envolvidos como participação nos resultados e bônus por sucesso.

Os métodos de mensuração dos resultados da comunicação são estabelecidos no controle dela, de acordo com os objetivos e as metas estabelecidos no planejamento da área, e os indicadores (*target agreements*) financeiros e não financeiros definidos com os setores “clientes”. Para tanto, são determinados os indicadores-chave de desempenho ou *key performance indicators* (KPIs), propósito, análise, períodos e responsável pela aferição e pela memória de cálculo. O monitoramento permanente dos resultados gera dados importantes para retroalimentação e melhorias nos processos.

Estuda-se a viabilidade econômico-financeira dos investimentos em comunicação e a disponibilidade de recursos para executar o planejamento. Também se estabelecem atividades previstas, cronogramas de execução, custos e previsão dos fluxos de saídas de caixa, além de indicadores dos impactos nas receitas e custos (lucros ou prejuízos) para projeção de resultados.

3 METODOLOGIA

Aqui, são abordados os aspectos da pesquisa realizada, descrevendo-se os procedimentos necessários para analisar a comunicação organizacional para sustentabilidade da B3 S.A – Brasil, Bolsa, Balcão, frente às dificuldades do setor apresentadas pelas mudanças decorrentes do período pós-pandêmico aos mercados financeiros e de investimentos no país.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO

Realizou-se estudo de caso da gestão da comunicação organizacional integrada para sustentabilidade da B3 S.A – Brasil, Bolsa, Balcão, de abril a dezembro de 2023, com marco temporal entre janeiro e dezembro de 2022.

A escolha deste objeto de pesquisa se deu por ser tratar de uma das principais companhias de infraestrutura de mercado financeiro no mundo, com atuação em ambientes de bolsa e balcão, e das maiores em valores de mercado com posição global destacada no setor de bolsas. Também foi pioneira entre as bolsas do mundo a aderir ao Pacto Global da ONU em 2005, onde integra o Conselho de Administração da Rede Brasil desde 2017.

A B3 é brasileira, com estrutura societária anônima de capital aberto pulverizado entre milhares de acionistas, faixa de patrimônio líquido e total de ativos sob gestão acima de R\$ 100 bilhões, com receita de R\$ 10,1 bilhões e lucro líquido de R\$ 4,2 bilhões em 2022. A sede e cinco unidades estão instaladas na região central de São Paulo, no centro financeiro e comercial da capital paulista, em Alphaville e no Rio de Janeiro, onde atuam cinco mil colaboradores. Há escritórios de representação no Reino Unido, nos Estados Unidos, em Singapura e na China, além de participações societárias nas bolsas do Chile, Colômbia e Peru.

3.2 TIPO DE PESQUISA E ABORDAGEM

Este estudo teve por finalidade realizar uma pesquisa de natureza básica e descritiva, com o objetivo de conhecer a problemática sobre a área de estudo. Segundo Gil (2015), o caráter descritivo de uma pesquisa “*envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática*”, pois seu principal objetivo é descrever características de determinado fenômeno. Considerando tais características, este estudo poder ser considerado descritivo, pois

buscou descrever como foi a gestão da comunicação organizacional integrada para sustentabilidade no enfrentamento dos desafios apresentados ao setor após a pandemia.

O método epistemológico foi dedutivo, por gerar conhecimento, focando nas teorias científicas já existentes. Para o alcance dos objetivos propostos e melhor apreciação deste estudo, foi utilizada uma abordagem qualitativa, em que o ambiente foi fonte direta dos dados (LAKATOS, 2021). Para Medeiros (2019), nesta abordagem se interpreta os fenômenos e se atribui significado. Logo, o pesquisador manteve contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho complementar de campo (GIL, 2015).

Para obtenção dos dados necessários, foi realizado um estudo de caso. Sob o ponto de vista de Yin (2015), é uma estratégia metodológica de investigação empírica sobre fenômenos sociais contemporâneos em contextos reais. Na concepção de Gil (2015), este estudo é profundo e exaustivo de um ou mais objetos, possibilitando seu conhecimento amplo e detalhado. Como expõem Medeiros (2019) e Severino (2016), a pesquisa se concentra no estudo de um caso particular e significativamente representativo a outros análogos. Aqui, o estudo é de caso único e descritivo, isto é, voltado à descrição de um único caso (YIN, 2015).

3.3 COLETA DE DADOS

Referente à natureza das fontes consultadas para abordagem e tratamento do objeto, na primeira etapa, foi realizada pesquisa exploratória e bibliográfica para melhor definição do problema, identificação das lacunas na literatura e oportunidade da pesquisa bem como leituras para fundamentação teórica e aprofundamento do método (LAKATOS, 2021). Em seguida, foi feita uma pesquisa documental com fontes secundárias para conhecimento do objeto de estudo e do setor. Na etapa seguinte, foram realizados levantamento e pesquisa de campo, em que os dados foram coletados com fonte primária, em circunstância assíncrona.

3.3.1 Materiais institucionais e documentos gerenciais

A fim de melhor conhecer o objeto de estudo, foram levantados, identificados e analisados materiais institucionais e documentos oficiais (SEVERINO, 2016) da B3 relacionados à comunicação da bolsa como políticas, planejamentos estratégicos da área, publicações e relatórios de pesquisas, de ações e de resultados, físicos e eletrônicos, na sede da Bolsa, em São Paulo, capital. Parte deste acesso foi obtida

de modo remoto, via internet e documentos eletrônicos, com busca no site oficial da empresa www.b3.com.br.

3.3.2 Questionário

Antes das entrevistas *in loco*, foi encaminhado um questionário via e-mail com perguntas abertas para uma pré-análise do contexto da área de Comunicação da B3 e refinamento da pauta da entrevista.

3.3.3 Formulário

A partir das respostas ao questionário, foi elaborado um formulário com perguntas mais aprofundadas e específicas preenchido pelo pesquisador durante as entrevistas no departamento.

3.3.4 Entrevistas

Segundo Yin (2015), as entrevistas são uma das fontes mais importantes para os estudos de caso, para apreender o que os sujeitos pensam, sabem, representam, fazem e argumentam. Assim, se devem consultar diversas evidências para conceder validade e confiabilidade nos dados coletados, incluindo relatórios verbais (entrevistas pessoais) como fontes de dados primários (SEVERINO, 2016).

A partir da coleta prévia de dados, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, com roteiro de perguntas ordenadas, pessoais e virtuais, com profissional de comunicação e sustentabilidade da Vice-Presidência de Pessoas, Marketing, Comunicação e Sustentabilidade da B3, a fim de se compreender os desafios enfrentados, as ações comunicativas empreendidas e os processos gerenciais adotados. O entrevistado foi definido com base no conhecimento e no envolvimento com a área da Bolsa.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

As categorias dos dados analisados foram:

- Demandas e desafios da comunicação para desenvolvimento e mudança social da B3 relatados nas entrevistas, pesquisas, no planejamento estratégico de comunicação integrada e nos relatórios gerenciais da área e/ou anuais da bolsa de 2022
- Projetos, ações e fatos comunicáveis sobre sustentabilidade empreendidas pela bolsa no decorrer de 2022, descritos nas entrevistas e nos relatórios

administrativos da área, a partir dos conceitos de comunicação organizacional integrada e fatos comunicáveis relacionados aos 3 *Puts*, (YANAZE, 2013), bem como comunicação organizacional para sustentabilidade (YANAZE, 2022).

- Processos de gestão da comunicação para desenvolvimento sustentável da B3 apontados nas entrevistas e nos relatórios gerenciais da área no ano-exercício de 2022, baseados nos conceitos de gestão da comunicação organizacional (YANAZE, 2022).

A triangulação dos dados foi pela análise transversal das convergências, divergências e lacunas entre os dados coletados na pesquisa sobre comunicação nos mercados financeiro e de capitais da Anbima e da Aberje, as ações estratégicas e os processos de gestão da comunicação para sustentabilidade relatados nas entrevistas e nos documentos consultados da B3.

Os resultados do estudo foram interpretados de acordo com as teorias descritas na fundamentação teórica, buscando conclusões robustas e considerações relevantes para aprimorar a gestão da comunicação para o desenvolvimento sustentável das organizações dos mercados financeiro e de capitais brasileiro na era pós-pandemia.

O procedimento analítico obedeceu à sequência tradicional do processo de gestão como análise dos relatórios de pesquisas de comunicação, dos planejamentos de comunicação organizacional integrada da B3 de 2022, da organização de recursos materiais, humanos e financeiros, da coordenação das ações, do controle dos indicadores estabelecidos e do estudo da viabilidade econômico-financeira e patrimonial do plano da B3 em 2022.

A limitação do método de estudo de caso esteve na dificuldade de generalização dos resultados alcançados, mas que não o invalida, pois o objetivo é trazer uma contribuição teórica. Além disso, houve a possibilidade de interferência subjetiva nas entrevistas, cujo viés, pode ser minimizado com a multiplicidade das fontes por meio da triangulação dos métodos como análise documental e levantamento de percepções via entrevista semi-estruturada. Como resultado do estudo, conheceu-se melhor os processos de gestão da comunicação organizacional para sustentabilidade da B3, frente aos desafios ao setor com as transformações pós-pandemia.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, apresentam-se os principais resultados do estudo de caso acerca do modelo de gestão da comunicação organizacional integrada para sustentabilidade da B3 para enfrentar os desafios trazidos pelas transformações após a pandemia.

4.1 DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA PARA SUSTENTABILIDADE PÓS-PANDEMIA

As entrevistas com profissional de comunicação para sustentabilidade da B3 e o acesso às pesquisas internas da Bolsa em 2022 apontaram que as principais mudanças ocorridas em 2022 na área de Comunicação para Sustentabilidade da organização como decorrência da pandemia foram adoção do *home office*, aumento da frequência da comunicação nas redes sociais, distanciamento com alguns *stakeholders*, integração e mudança das estratégias da comunicação, mais atenção à marca, demandas por transparência, produtividade, agilidade e administração do tempo, além do reforço na comunicação interna e transformação da comunicação para o digital.

Os principais desafios identificados da área de comunicação para sustentabilidade da organização neste mesmo ano foram diversos: comunicar tema complexo, adequar as estratégias aos desafios trazidos pelo crescimento do número e alcance de influenciadores digitais da área e pela transformação digital que o setor vem vivenciando, além de compatibilizar tais desafios com a regulação do mercado.

Outros desafios gerais apontados foram contribuir para o desenvolvimento sustentável e responsabilidade social corporativa, a falta de conhecimento do público sobre questões de sustentabilidade e fazer frente à solicitação de maior transparência. Além de fortalecer a comunicação no apoio à tomada de decisão da alta direção, interagir com novas audiências e responder suas necessidades de comunicação foram desafiadores. Ainda, lidar com a publicação e disseminação de *fake news* sobre performance de ativos ESG, demandou melhorar a comunicação internacional e responder aos desafios criados de novos entrantes, como *fintechs* e organizações digitais.

Dados estes desafios, os ajustes na comunicação para sustentabilidade da organização mais urgentes em 2022 foram adequação da linguagem, conteúdo e canais ao público-alvo, aumento do foco da comunicação para a educação sobre

sustentabilidade do público-alvo, conciliação da comunicação com o ambiente altamente regulado e criar diferenciação em relação à concorrência.

4.2 FATOS COMUNICÁVEIS SOBRE SUSTENTABILIDADE EM 2022

De acordo com o relatório de ações da B3 de 2022, os fatos comunicáveis sobre as ações de sustentabilidade foram diversos. Por se tratar de uma organização atuante no centro do mercado financeiro e de capitais, a Bolsa assumiu o papel de conduzir suas próprias atividades por meio de uma gestão interna responsável (envolvendo os *inputs*) engajar seus stakeholders na adoção das melhores práticas ESG (abrangendo os *throughputs*), ofertar produtos e serviços de apoio aos clientes na transição para uma economia resiliente e de baixo carbono (compreendendo os *outputs*).

Com o objetivo de cumprir e fortalecer este compromisso, a organização adotou uma estratégia sustentabilidade estruturada em três pilares incluindo os três *puts*:

- Inputs: alinhamento às melhores práticas de sustentabilidade que levou à conquista da Certificação ISO 14.001
- Throughputs: indução de boas práticas ESG no mercado brasileiro com o lançamento do Guia de Sustentabilidade para empresas
- Outputs: fortalecimento do portfólio de produtos e abertura de novas frentes de mercado ESG com recorde de companhias participantes no processo do ISE

Fatos Comunicáveis Relacionados aos 3 *puts*, meios de comunicação e públicos de interesse

Inputs	Fatos comunicáveis	Meios de comunicação	Público-alvo
Recursos financeiros	- Estratégias e negócios e operações dos 10 princípios universais nas áreas de Direitos Humanos,	- Relatório anual - Comunicação de Progresso no site do Global Compact - Report on Progress da Sustainable Stock - Exchanges	- Colaboradores - Fornecedores - Parceiros - Investidores - Opinião pública

	<p>Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pesquisas, debates e recomendações sobre agenda de financiamento sustentável 	<p>World Federation of Exchanges Sustentability Principles</p>	
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamentos em Diversidade e Inclusão - Programa de estágio Manas Tech de vagas de tecnologia para mulheres - Compromisso público <p>Sustentainability-Linked Bond – índice de diversidade</p> <ul style="list-style-type: none"> - Women's Empowerment Principles - Pacto de promoção da Equidade Racial 	<ul style="list-style-type: none"> - Relatório anual - Releases em publicações sobre negócios, gestão de pessoas e RH - Participação em eventos de ASG - Portal - Intranet - Newsletter - Redes sociais - Comunicação de Progresso no site do Global Compact -Ring the Bell for Gender Equality 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores - Fornecedores - Parceiros - Investidores - Opinião pública
Recursos materiais	Certificação ISO 14.001	<ul style="list-style-type: none"> - Relatório anual - Intranet - Portal - Releases em veículos de gestão e negócios - Newsletters - Reuniões internas - Questionário anual do Programa de 	<ul style="list-style-type: none"> - Fornecedores - Investidores - Parceiros e - Clientes

		Mudanças Climáticas do Disclosure Insight Action - Comunicação de Progresso no site do Global Compact	
Informações e tecnologia	- Censo interno de Diversidade e Inclusão - Informações de iniciativas de sustentabilidade (ambientais, sociais e de governança corporativa) das empresas listadas - Novas tecnologias de gestão ambiental #MovimentoB3	- Relatório anual - Intranet - Portal - Newsletter - Comunicação de Progresso no site do Global Compact - Report on Progress of Sustainable Stock Exchanges	- Colaboradores - Investidores - Parceiros - Fornecedores
Throughputs	Fatos comunicáveis	Meios de comunicação	Público-alvo
Sistemas gerenciais	- Declarações de apoio ao Task Force on Climate-related Financial Disclosures	- Relatório anual - Portal	Colaboradores Fornecedores Parceiros Investidores Opinião pública
Política de incentivo a projetos culturais e sociais	- Patrocínio da abertura do MuB3 – primeiro museu da história do mercado de capitais no país, Pinacoteca de	- Relatório anual - Intranet - Portal - Newsletter - Reuniões - Eventos - Comunicação de Progresso no site do	- Colaboradores - Investidores - Parceiros - Fornecedores - Imprensa - Governo

	<p>São Paulo, MASP, OSESP, Museu Judaico, Museu do Amanhã, Bienal e Instituto Bacarelli</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recorde de profissionais voluntários em ações da B3 Social - Apoio à reforma do Museu do Ipiranga para reabertura no bicentenário da Independência do Brasil 	Global Compact	
Clima organizacional excelente	<ul style="list-style-type: none"> - Conquista do selo Great Place To Work – GPTW 	<ul style="list-style-type: none"> - Relatório anual - Intranet - Newsletter - Reuniões internas - Portal - Redes sociais - Releases de RH - Comunicação de Progresso no site do Global Compact 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores - Investidores - Governo - Parceiros - Fornecedores - Investidores - Imprensa sobre gestão de pessoas
Políticas socioambientais	<ul style="list-style-type: none"> - Lançamento do Guia de Sustentabilidade para empresas - Anexo ASG – regras de listagem de incentivo à 	<ul style="list-style-type: none"> - Relatório anual - Intranet - Portal - Redes sociais - Releases sobre ESG - Newsletter - Questionário anual do Programa de 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores - Investidores - Governo - Parceiros - Investidores Imprensa sobre ESG e negócios

	diversidade de gênero	Mudanças Climáticas do CDP - Inventário de Emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE) - Comunicação de Progresso no site do Global Compact	
Outputs	Fatos comunicáveis	Meios de comunicação	Público-alvo
Produtos e serviços	- Recorde de empresas participantes no processo de ISE B3	- Relatório anual - Anúncios institucionais em revistas, jornais e OHH - Portal - Intranet - Newsletter - Release sobre ESG Questionário anual do Programa de Mudanças Climáticas do CDP Comunicação de Progresso no site do Global Compact	- Colaboradores - Investidores - Parceiros - Fornecedores - Imprensa sobre ESG e negócios
Preço			
Distribuição		- Relatório anual	- Colaboradores - Investidores - Parceiros - Fornecedores - Imprensa sobre ESG e negócios
Comunicação	- Lançamento do site Bora Investir sobre mercado de capitais aos leitores	- Relatório anual - Anúncios institucionais em revistas, jornais e OHH - Portal	- Colaboradores - Investidores - Parceiros - Fornecedores - Imprensa sobre

	<ul style="list-style-type: none"> - Cartilha do Investidor - Hub de Educação - Área do investidor no portal - Atende B3 	<ul style="list-style-type: none"> - Intranet - Newsletter - Release sobre ESG 	ESG e negócios
--	--	---	----------------

4.3 PROCESSOS DE GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA PARA SUSTENTABILIDADE EM 2022

4.4.1 Planejamento de comunicação

Segundo entrevista com a fonte, o modelo de gestão da comunicação para sustentabilidade na organização em 2022 foi de planejamento e execução de ações pontuais demandadas pelo *board* e pelas áreas internas, além da elaboração do plano integrado de comunicação, segundo os profissionais em entrevista.

As ações de comunicação para sustentabilidade da organização foram na, maior parte, predefinidas, como parte de um planejamento, com algumas pontuais imprevistas por conta de fatores como oportunidades de mercado e aumento de negociações.

Ao analisar o plano de comunicação organizacional integrada da B3, verifica-se que houve planejamento específico de cada modalidade de comunicação como institucional, mercadológica e administrativa, externas e internas. Este planejamento é realizado anualmente, no último bimestre do ano anterior, baseado nos planejamentos de marketing e estratégico global do negócio. Para tanto, são analisados os resultados de comunicação organizacional integrada, sobretudo, para sustentabilidade e de marketing do período anterior, além das análises de mercado, de ambiente interno e SWOT.

Neste planejamento, foram estabelecidos objetivos, metas e estratégias de comunicação organizacional integrada para sustentabilidade, decorrentes dos objetivos e metas gerais corporativos, determinando o que a comunicação deve fazer para garantir que a organização alcance os objetivos estipulados no planejamento estratégico naquele período.

Os objetivos orientaram as ações e os projetos nas três modalidades de comunicação e foram coerentes com os resultados das análises ambientais, especificamente direcionadas para compreensão do contexto em que a comunicação ocorreu. Em sua maioria, foi negociado e definido com os setores clientes, de acordo com as rubricas do plano. A comunicação administrativa envolveu os setores operacionais como compras e negócios, e gerenciais de recursos humanos e finanças; e os de comunicação institucional, realizados com a participação da diretoria e da presidência da organização, assim como os de comunicação mercadológica com marketing e negócios, também rubricados pelos setores clientes. Nestas interações, foram estabelecidos os *targets agreements* (indicadores).

A definição das estratégias de comunicação para sustentabilidade determinou como a comunicação trabalharia para garantir que a organização alcançasse os objetivos e metas do planejamento, indicou como deveria ser desenvolvida, os meios que seriam utilizados e as mensagens-chave que deveriam estar presentes nas três modalidades de comunicação, conforme o plano documentado. Não foi analisada se foram compatíveis com o potencial, a necessidade e a expectativa da organização, mas sim, alinhadas com os resultados de pesquisas e análises realizadas e coerentes com os objetivos e metas de comunicação previamente definidos.

Os principais processos de atuação abrangidos pela área de Comunicação para sustentabilidade na organização em 2022 foram comunicação externa, interna, diversidade, mídias digitais e sociais, relacionamento com a comunidade, com a imprensa e institucional, de acordo com o relatório de ações comunicacionais de 2022.

Os canais mais utilizados pela área para comunicação para sustentabilidade com público interno foram intranet e mídias sociais como Whatsapp e Teams. Os canais utilizados pela área para comunicação para sustentabilidade com seus públicos externos foram mídias sociais, internet, blogs, fóruns on-line e plataformas de compartilhamento de vídeos.

As estratégias mais valiosas para a comunicação para sustentabilidade da organização foram mídia própria, conteúdo original distribuído pelos canais da organização, mídia conquistada com cobertura daquela tradicional, mídia compartilhada, social e influenciadores on-line, e menos da mídia paga como publicidade e conteúdo de marca.

Os porta-vozes de sustentabilidade da organização foram vice-presidente e diretores do Comitê, além de gerentes e especialistas em Comunicação e Sustentabilidade, segundo a fonte entrevistada.

Os principais processos de comunicação para sustentabilidade na organização com maior crescimento de relevância e investimento em 2022 foram gestão de marca, comunicação digital, engajamento com *stakeholders*, governança corporativa, ética e *compliance* e relacionamento com a mídia, nesta ordem.

A estratégia de comunicação da organização em relação às questões de sustentabilidade foi de se comunicar mais em 2022. As questões abordadas nessa comunicação foram proteção ao meio ambiente, incentivo à educação para sustentabilidade, privacidade de dados e promoção da igualdade de gêneros.

4.4.2. Organização da comunicação

Segundo profissional entrevistado e consulta a documentos oficiais da área, a organização da comunicação envolveu elaboração de orçamento sobre determinação de fontes, valores e destinação dos recursos financeiros despendidos, estipulando quanto deveria ser investido para o planejamento ser bem sucedido, como quem, quando e quanto, com participação do financeiro e dos setores clientes.

Também foram atribuídas novas funções aos integrantes das equipes internas de comunicação administrativa, mercadológica e institucional, indicando os responsáveis pela ação ou projeto de comunicação para sustentabilidade. Neste período, não contratou agências de comunicação, mas outros profissionais terceirizados, produtores e demais fornecedores de comunicação, mantendo a assessoria de imprensa interna.

Quanto à gestão estratégica da comunicação organizacional integrada para sustentabilidade da B3, ela estava subordinada à Vice-Presidência de Pessoas, Marca, Comunicação, Sustentabilidade e Investimento Social, que esteve à frente da transformação cultural e de marca da organização e respondeu por entregas de gestão interna responsável, promoção das melhores práticas da agenda ESG, investimento sustentável e boas práticas com as empresas listadas.

O nível hierárquico do profissional de maior escalão responsável pela área de Comunicação para sustentabilidade da organização era vice-presidente. A Diretoria Executiva de Pessoas, Marketing, Comunicação e Sustentabilidade também se

reporta diretamente ao CEO com a Superintendência de Sustentabilidade para conectar os principais temas de sustentabilidade ao negócio.

A orientação da estratégia da comunicação, bem como a aprovação do planejamento e das iniciativas macro relacionadas ao tema para o desenvolvimento sustentável foram atribuídas ao Comitê Interno de Sustentabilidade, composto por presidente, vice-presidente de Produtos e Clientes, diretora executiva de Pessoas, Marketing, Comunicação e Sustentabilidade e dois membros do Conselho de Administração, segundo fonte entrevistada.

Esta Diretoria quem elaborou a política de Responsabilidade Socioambiental e de Governança, que busca estabelecer princípios e diretrizes e expressar práticas corporativas que norteiam a atuação socioambiental e em mudança do clima da companhia que foi aprovada pela Diretoria Colegiada e pelo Conselho de Administração. Esta Diretoria também determinou o fluxograma e o cronograma das atividades implementadas com como, quando e em qual sequência os planos, projetos e ações de comunicação deveriam ser executados de modo que houvesse sinergia e complementaridade.

A equipe própria de Comunicação para sustentabilidade da organização estava composta por 10 funcionários distribuídos pelos níveis de cargos de Diretor, Gerente, Coordenador, Analista, Assessor, Assistente, Auxiliar e Estagiário, conforme foi possível observar no setor, em regime híbrido.

A área de formação acadêmica, em nível de graduação, do profissional responsável pela área de Comunicação para sustentabilidade da Organização era em 2022 de Administração de Empresas com especializações em Psicanálise, Coaching e Dinâmica de Grupos.

Quanto à estrutura de comunicação para sustentabilidade na organização em 2022, atendeu a grande parte das necessidades, mas houve necessidade de desenvolvimento de profissionais por gestão de canais e ferramentas de comunicação, segundo a fonte pontuou.

A organização manteve fornecedores de comunicação para sustentabilidade nas áreas de serviços de comunicação visual (peças, fotos, etc), vídeos, branding e eventos. A proporção das ações da área que são executadas por terceirizados é de 25%, por oferta de competência específica, maior expertise com menor custo de pessoal e complemento intelectual e físico das capacidades internas.

As demandas por tecnologias e inovação nos trabalhos de comunicação para sustentabilidade incorporadas pela área na organização em 2022 foram novos aplicativos móveis, inteligência artificial e algoritmos, dado o regime híbrido adotado

4.4.3 Coordenação da comunicação

A coordenação da comunicação envolveu capacitação e certificação dos profissionais internos para a execução adequada das tarefas de comunicação, incluindo o hub de educação da empresa, definição dos mecanismos de incentivo, envolvimento e comprometimento dos profissionais e organizações envolvidos na execução das tarefas, como participação nos resultados.

4.4.4 Controle da comunicação

O controle de comunicação determinou os métodos de mensuração de resultados de comunicação mais adequados, considerando os objetivos/metas e os indicadores (*target agreements*) previamente definidos com os setores clientes, baseados em moedas financeiras e não financeiras, observados no relatório de ações e resultados do setor de 2022.

Os mecanismos de aferição contemplaram o desenvolvimento dos indicadores-chave de desempenho (KPI), determinando quais seriam, propósitos, impactos nos resultados, como deveriam ser utilizados e analisados, os períodos de medição, o responsável pela aferição e sua memória de cálculo. O monitoramento dos resultados foi constante e as informações foram usadas para retroalimentar o processo, redefinindo objetivos, metas, estratégias no segundo semestre.

Os critérios utilizados para avaliar a eficácia das ações da área de Comunicação para sustentabilidade na organização foram alcance das mídias-alvo, mensuração das publicações obtidas, adesão dos públicos-alvo às ações propostas, referência no mercado como fonte, alcance das metas estabelecidas e cumprimento do prazo e orçamento.

O estudo de viabilidade econômico-financeira da comunicação feito pela Presidência aprovou o investimento em comunicação proposto pela área, os recursos para implementar o planejamento e definiu as atividades previstas e os cronogramas de implementação.

A área Financeira definiu os custos para previsão de fluxo de saídas de caixa da Comunicação ao longo da implementação das ações, determinou os indicadores perseguidos e respectivos impactos nas receitas e custos, que possibilitou a previsão do demonstrativo de resultados.

4.4.5 Estudos de viabilidade econômico-financeira da comunicação

Não se sabe se estes instrumentos foram analisados e confrontados com o potencial, necessidades e expectativas da organização, que possibilitaria a avaliação completa da viabilidade econômica e financeira dos planejamentos de comunicação, pois é uma informação considerada sigilosa.

A apresentação de planejamento de comunicação organizacional integrada para sustentabilidade foi aprovada pelo Comitê Interno de Sustentabilidade, formado pelo Presidente, Vice-presidente de Produtos e Clientes, pela Diretora Executiva de Pessoas, Marketing, Comunicação e Sustentabilidade e dois membros do Conselho de Administração, demonstrando valorização do trabalho dos profissionais de comunicação, de acordo com a avaliação do profissional entrevistado.

O orçamento da área de Comunicação para sustentabilidade no ano-exercício de 2022 na organização (excluindo a publicidade convencional) não foi informado por ser restrito. Em relação ao ano anterior (2021), teve aumento, mas não foi informado de quanto. A variação ocorreu por correção da inflação, incremento nas ações de comunicação e resultados positivos de comunicação.

O profissional respondente é do sexo masculino, tem menos de 40 anos, trabalha nessa organização há 3 anos, e ocupa o cargo de analista III de Sustentabilidade.

Estas descobertas avançaram nas discussões sobre a gestão da comunicação organizacional integrada para sustentabilidade nos mercados financeiros e de capitais no Brasil diante das novas demandas e desafios trazidos com as transformações do mundo pós-pandêmico, e trazem contribuições para a prática e pesquisas acadêmicas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa de estudo de caso foi desenvolvida com o objetivo de analisar a gestão da comunicação organizacional integrada para sustentabilidade nos mercados financeiros e de capitais do Brasil, a partir do estudo de caso da B3 S.A, uma das principais empresas de infraestrutura de mercado financeiro do mundo.

O mundo pós-pandemia trouxe transformações e novos desafios, como demandas por mais estratégias de sustentabilidade, distanciamento social e trabalho remoto, que impactaram fortemente a forma de as organizações, inclusive, do setor de finanças e investimentos, se comunicar com clientes, empregados, fornecedores, parceiros, governo, imprensa e a sociedade no geral. Este contexto demandou nova estrutura, novos processos e novos canais de comunicação para sobreviver a este inédito e desafiador cenário contemporâneo.

Por atuar no centro do mercado de finanças e investimentos, a B3 assumiu o papel de conduzir suas operações por meio de uma gestão interna responsável para engajar seus stakeholders na adoção das melhores práticas ESG e oferecer ao mercado produtos e serviços que apóiem os clientes na jornada da transição para uma nova economia resiliente e de baixo carbono. Para tanto, a Bolsa adotou uma estratégia de sustentabilidade pautada em três pilares: alinhamento às melhores práticas sustentáveis, indução de boas práticas ESG no mercado brasileiro, fortalecimento do portfólio de produtos e serviços e abertura de novas frentes de mercado ESG.

Os objetivos desta pesquisa foram todos alcançados, considerando que foi analisado o modelo de gestão da comunicação organizacional integrada para sustentabilidade adotado pela B3, como estratégia de enfrentamento às dificuldades encontradas pelo setor e provocadas pelas mudanças aos mercados financeiros e de investimentos no país, no período pós-pandêmico, a partir do levantamento dos desafios encarados, dos fatos acerca das estratégias de sustentabilidade da B3 comunicados neste período e dos processos de gerenciamento desta comunicação integrada para desenvolvimento e mudança social, em 2022.

Os dados coletados e analisados apontam que a estrutura da comunicação organizacional para sustentabilidade adotada pela Bolsa seguiu a abordagem da comunicação integrada (administrativa, institucional e mercadológica), reposicionada

transversalmente a dimensão interna na categorização, incluindo, a externa, ou seja, comunicação administrativa, institucional e mercadológica, internas e externas.

Uma das descobertas mais relevantes que emergiram desta pesquisa de estudo de caso foi o planejamento de comunicação ter considerado fatos, decisões e informações comunicáveis sobre sustentabilidades envolvendo os três *puts* do modelo sistêmico das organizações como os *inputs* (recursos financeiros, humanos e materiais, informações e tecnologia), os *throughputs* (processos, sistemas, políticas, cultura organizacional e clima empresarial) e os *outpus* (produtos, serviços, precificação, distribuição e a própria comunicação).

Por fim, notou-se a adoção do modelo de gestão tradicional na comunicação compondo as cinco funções administrativas. A primeira etapa incluiu a elaboração do plano de comunicação integrada com definição dos objetivos, metas e estratégias de comunicação administrativa, institucional e mercadológica, interna e externa, a partir das análises dos planejamentos estratégico global da companhia e de marketing, do micro e do macro ambiente (empresa e mercado) e SWOT.

A segunda fase abrangeu a organização por meio do estabelecimento e alocação adequada dos recursos humanos, materiais e financeiros (*inputs*) e dos meios necessários (*throughputs*) como verbas, fontes, cronograma de investimentos, fornecedores, funções e fluxogramas de interações dos profissionais envolvidos, e meios de comunicação, conforme as demandas gerenciais e comunicacionais, para execução das estratégias e alcance dos objetivos específicos.

Em seguida, observou-se a coordenação das condições apropriadas de trabalho remoto, capacitação, envolvimento e comprometimento do time, com uma metodologia de monitoramento dos serviços executados remotamente, que possibilitaram a avaliação e a mensuração dos resultados em comunicação.

A seguir, foi feito o controle permanente das operações planejadas visando aprimorar processos, corrigir rotas e prevenir falhas, bem como a definição dos indicadores-chave de desempenho, que possibilitou a aferição da implantação das ações planejadas.

Por fim, verificou-se a realização de análise das consequências financeiras das estratégias de comunicação propostas no plano, a viabilidade econômica conforme as projeções das receitas e despesas se trariam lucro ou prejuízo à companhia e a viabilidade financeira que demonstrou a capacidade da área em implementar as estratégias de acordo com as condições do fluxo de caixa.

Analisando o todo, conclui-se que esta pesquisa de estudo de caso da gestão da comunicação integrada para sustentabilidade da B3 contribui para servir de *benchmark* para outras empresas do setor financeiro e de mercados de capitais no Brasil. Este trabalho traz importantes *insights* de soluções sobre como abordar esta comunicação de forma integrada, frente a este complexo, desafiador e transformador cenário pós-pandêmico, envolvendo os três *puts* (*inputs*, *throughputs* e *outputs*), fato este que tem significativas implicações para uma percepção positiva da empresa pelos *stakeholders* e com uma gestão que leve ao reconhecimento e à valorização da função indispensável e benéfica da comunicação no gerenciamento e no alcance dos objetivos globais do negócio.

Diante de tais considerações, recomenda-se novas pesquisas de estudo de casos múltiplos para maior aprofundamento e entendimento do fenômeno, acerca de outras demandas, novas práticas e tendências em gestão da comunicação organizacional integrada para sustentabilidade nos mercados financeiros e de capitais no Brasil, nos enfrentamentos aos inúmeros desafios quem continuam surgindo cada vez mais em sustentabilidade e ESG.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DOS MERCADOS FINANCEIRO E DE CAPITAIS. A comunicação nos mercados financeiro e de capitais no Brasil.** São Paulo, 2022. Disponível em: https://www.anbima.com.br/pt_br/especial/comunicacao-nos-mercados-financeiros-e-de-capitais.htm. Acesso em 24 jun. 2022.
- BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade: o que é, o que não é**. Petrópolis: Vozes, 2012.
- BRUNDTLAND, Gro Harlem. COMUM, Nosso Futuro. Relatório Brundtland. **Our Common Future: United Nations**, 1987.
- B3. **Relatório Anual 2022**. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://ri.b3.com.br/pt-br/informacoes-financeiras/relatorio-anual/>. Acesso em 25 mar. 2023.
- DIAS, Ana Paula. A função da Comunicação Organizacional na gestão da sustentabilidade: estudo multicaso no setor bancário. **Iniciacom**, v. 10, n. 1, 2021.
- ELKINGTON, John. **Sustentabilidade: canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2021.
- NASCIMENTO, Gabriel. Depoimento. 3 mai. 2023. Entrevistadora: Amanda Guimarães Moreira. São Paulo: B3, 2023. Entrevista concedida para a realização deste TCC.
- GRAJEW, Oded. O que é (e o que não é) sustentabilidade. **Portal Ecodebate**. Disponível em: <https://www.ecodebate.com.br/2013/05/09/o-que-e-e-o-que-nao-e-sustentabilidade-por-oded-grajew/> Acesso em 24 jun. 2022.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2022.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2009.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Estratégias comunicativas nos processos de parcerias para implementação da Agenda 2030 da ONU**. **Organicom**, [S. I.], v. 19, n. 39, 2022. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2022.200234. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/200234>. Acesso em: 30 out. 2022.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 9. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2021.
- MAIMON, Dália. **Ensaios sobre economia do meio ambiente**. APED Editora, 1992.
- MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica**. 13ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2019.

MONTIBELLER FILHO, Gilberto. Ecodesenvolvimento e desenvolvimento sustentável; conceitos e princípios. **Textos de economia**, v. 4, n. 1, 1993.

SACHS, Ignacy et al. **Estratégias de transição para o século XXI**. Para pensar o desenvolvimento sustentável. São Paulo: Brasiliense, 1993.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 24. Ed. São Paulo: Cortez Editora, 2016.

TORÁ. Provérbios. Português. **A Lei de Moisés**. Tradução de Meir Matzliah Melamed. São Paulo: Sêfer, 2001.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; FREIRE, Otávio; SENISE, Diego. **Retorno de investimentos em comunicação: avaliação e mensuração**. 2. Ed. São Paulo: Difusão Editora, 2013.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações**. 3. ed. São Paulo: SaraivaUni, 2021.

YIN. Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5.Ed. Porto Alegre: Bookman, 2018.