

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, PROPAGANDA E TURISMO

ISABELLE YUMI MARQUEZ SADASHIMA

COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE PARA ALÉM DOS RELATÓRIOS

Uma análise dos discursos e narrativas de ESG em redes digitais

SÃO PAULO

2024

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, PUBLICIDADE E TURISMO

ISABELLE YUMI MARQUEZ SADASHIMA

COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE PARA ALÉM DOS RELATÓRIOS

Uma análise dos discursos e narrativas de ESG em redes digitais

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Escola de Comunicações e Artes da Universidade
de São Paulo como requisito para obtenção do título
de Bacharelado em Relações Públicas.

Orientadora: Prof. Dra. Carolina Frazon Terra

SÃO PAULO

2024

ISABELLE YUMI MARQUEZ SADASHIMA

Comunicação e Sustentabilidade para além dos relatórios: uma análise dos discursos e narrativas de ESG em redes digitais

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Bacharelado em Relações Públicas.

Orientadora: Prof. Dra. Carolina Frazon Terra

Aprovado em: 02/12/2024

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

"If you can dream it, you can do it"
(Walt Disney)

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Ligia e Mauricio, por serem meu alicerce diário e os maiores apoiadores dos meus sonhos. Aos meus irmãos, Felipe e Gabriel, que são meus presentes de vida, por me ensinarem todos os dias sobre amor, afeto e cumplicidade.

Às minhas avós, Terezinha e Makiko, por serem meus maiores exemplos e inspiração de humildade e determinação. Ao meu avô Enrique, pelos valores e pelo sangue catalão. E ao meu datchan, Katsuyuki, por me fazer sonhar o maior dos meus sonhos, o de estudar na Universidade de São Paulo.

Aos meus professores, em específico, Ana Lucia, Claudia, Ricardo, Denise, Aymar e Rafael, que contribuíram com a minha formação não só acadêmica, mas humana. E me ensinarem que a educação é o bem mais precioso que existe, e o único capaz de verdadeiramente mudar o mundo.

As minhas amigas e parceiras de vida, Sofia, Júlia e Alice, por todas as trocas e por serem sol e abrigo em todos os momentos.

Aos meus amigos da ECA Jr, Diego, Julia, Mariana, Vinicius, Leonardo e Gabriel, por me acompanharem nesta jornada e por me permitirem crescer e amadurecer com vocês. Estou ansiosa para os próximos capítulos que escreveremos juntos.

Ao meu parceiro de longa data Gabriel Braz, obrigada por compartilhar cada etapa da vida comigo, segurarei sua mão na minha para sempre.

Ao meu amor Daniel, por ser meu companheiro e porto seguro de todos os dias. E por me ensinar que o amor só faz sentido quando temos alguém do nosso lado que sonha e realiza com a gente.

À Thaise da CRINT e à Università IULM pela oportunidade de realizar um intercâmbio acadêmico na cidade da moda e do design. E à Milão por ter sido minha casa e por ter me ensinado que o mundo é muito maior do que eu imaginava.

Aos meus professores da ECA USP, Valéria, Luiz Alberto e Agatha, que me fizeram me apaixonar ainda mais pelas Relações Públicas. E especialmente à minha orientadora Carolina, que tive o prazer de conhecer nos 45 do segundo tempo, e se tornou uma grande inspiração de mulher, profissional e professora.

Por fim, a Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, por transformar a minha vida por inteiro, por acolher cada sonho meu, e por me permitir viver tantas histórias e conhecer tantas pessoas. Eu prometo voltar em breve, afinal meu coração é auriroxo ecano fanático.

SADASHIMA, Isabelle. **Comunicação e Sustentabilidade para além dos relatórios: uma análise dos discursos e narrativas de ESG em redes digitais, 2024.** Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Relações Públicas) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2024.

RESUMO

O trabalho aborda o crescente uso do conceito ESG (*Environmental, Social, and Governance*) nas organizações, que viram nas práticas sustentáveis uma vantagem competitiva para os negócios. Neste contexto, as organizações começaram a reportar para os seus *stakeholders* um relatório anual integrado de sustentabilidade, baseado nos princípios GRI, para informá-los sobre seu alinhamento com o conceito de desenvolvimento sustentável. No entanto, a complexidade desses relatórios limita o alcance entre diversos públicos, o que exige que as empresas utilizem outros canais mais acessíveis para compartilhar suas práticas sustentáveis. Com o objetivo de compreender como são construídos os discursos e narrativas de sustentabilidade nas redes sociais de empresas de capital aberto, presentes no Brasil, este trabalho utilizou o método de estudo de caso múltiplo e a análise de conteúdo para analisar as publicações no Instagram e no LinkedIn das empresas Vivo (Telefônica Brasil), Lojas Renner e Klabin, listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3. Os resultados mostraram que as narrativas sustentáveis das empresas variam conforme a natureza de seus negócios, revelaram também que cada rede social desempenha funções distintas na comunicação de ESG e destacaram que as empresas apresentam níveis variados de maturidade na construção de suas narrativas e discursos de ESG.

Palavras-chaves: Comunicação, Sustentabilidade, ESG, Discursos, Narrativas e Redes Sociais.

ABSTRACT

This study addresses the growing use of the ESG (Environmental, Social, and Governance) concept within organizations, which have recognized sustainable practices as a competitive business advantage. In this context, organizations have begun to provide their stakeholders with an integrated annual sustainability report based on GRI principles, aimed at communicating their alignment with the concept of sustainable development. However, the complexity of these reports limits accessibility across diverse audiences, prompting companies to use other, more accessible channels to share their sustainable practices. With the objective of understanding how sustainability discourses and narratives are constructed on social media by publicly traded companies, this study employed a multiple case study method and content analysis to examine posts on Instagram and LinkedIn from Vivo Telefônica, Lojas Renner, and Klabin, companies listed on the B3 Corporate Sustainability Index. The results showed that companies' sustainability narratives vary according to the nature of their business, revealed that each social media platform serves distinct roles in ESG communication, and highlighted that companies exhibit varying levels of maturity in constructing their ESG discourses and narratives.

Keywords: Communication, Sustainability, ESG, Discourses, Narratives, Social Media.

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Marcos históricos da sustentabilidade..... | 16 |
| Figura 2: Classificação de Stakeholders..... | 18 |
| Figura 3: Comparativo Shareholders x Stakeholders..... | 19 |
| Figura 4: Triple Bottom Line..... | 20 |
| Figura 5: Economia Ecológica..... | 21 |
| Figura 6: ESG..... | 22 |
| Figura 7: Agenda 2030 - 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável..... | 26 |
| Figura 8: Mix Comunicação Integrada..... | 31 |
| Figura 9: Uma Jornada de ESG..... | 38 |
| Figura 11: Instagram Vivo..... | 51 |
| Figura 12: LinkedIn Vivo (Telefônica Brasil)..... | 52 |
| Figura 13: Instagram Lojas Renner..... | 53 |
| Figura 14: LinkedIn Lojas Renner S.A..... | 53 |
| Figura 15: Instagram Klabin S.A..... | 54 |
| Figura 16: LinkedIn Klabin..... | 55 |
| Figura 17: Gráfico Publicações ESG Instagram Vivo..... | 59 |
| Figura 18: Gráfico Publicações ESG LinkedIn Vivo..... | 60 |
| Figura 19: Exemplos Publicações Vivo ESG Instagram..... | 61 |
| Figura 20: Exemplos Publicações Vivo ESG LinkedIn..... | 61 |
| Figura 21: Gráfico Publicações ESG Instagram Lojas Renner..... | 63 |
| Figura 22: Gráfico Publicações ESG LinkedIn Lojas Renner..... | 63 |
| Figura 23: Exemplos Publicações Lojas Renner ESG Instagram..... | 64 |
| Figura 24: Exemplos Publicações Lojas Renner ESG LinkedIn..... | 64 |
| Figura 25: Gráfico Publicações ESG Instagram Klabin..... | 66 |
| Figura 26: Gráfico Publicações ESG LinkedIn Klabin..... | 67 |
| Figura 27: Exemplos Publicações Klabin ESG Instagram..... | 68 |
| Figura 28: Exemplos Publicações Klabin ESG LinkedIn..... | 68 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1: ISE B3 2023..... | 47 |
| Tabela 2: Métricas Gerais Instagram..... | 53 |
| Tabela 3: Métrica Gerais LinkedIn..... | 54 |
| Tabela 4: Dados de ESG Instagram..... | 54 |
| Tabela 5: Dados ESG LinkedIn..... | 55 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 11 |
| 2. O QUE É ESG?..... | 13 |
| 2.1 Panorama histórico da sustentabilidade..... | 13 |
| 2.2 Sustentabilidade e o mundo corporativo..... | 16 |
| 2.3 Nascimento do ESG..... | 21 |
| 2.4 Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável..... | 25 |
| 2.5 ESG como pauta de negócio..... | 26 |
| 2.6 Movimento anti-ESG..... | 27 |
| 3. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E ESG..... | 30 |
| 3.1 Relações Públicas e Comunicação Organizacional..... | 30 |
| 3.2 Narrativas Organizacionais..... | 33 |
| 3.3 Discursos de Sustentabilidade nas organizações..... | 35 |
| 3.4. Comunicação, Reputação e ESG..... | 36 |
| 3.5 Papel da Comunicação na implementação de uma estratégia de ESG..... | 38 |
| 3.6 Processo de engajamento de stakeholders..... | 40 |
| 3.7 Relatórios de ESG e Metodologias de Relato..... | 42 |
| 3.8 Comunicação Digital e ESG..... | 44 |
| 4. ANÁLISE DOS DISCURSOS E NARRATIVAS DE ESG EM CANAIS DIGITAIS.. | 47 |
| 4.1 Metodologias..... | 47 |
| 4.2. Casos Analisados..... | 49 |
| 4.3 Análise de dados..... | 54 |
| 4.4 Análise de Conteúdo: Vivo, Lojas Renner e Klabin..... | 57 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 68 |
| REFERÊNCIAS..... | 72 |

1. INTRODUÇÃO

As discussões sobre sustentabilidade ganharam relevância nos últimos anos na agenda governamental mundial. O dilema de como garantir a preservação ambiental em meio ao desenvolvimento econômico acelerado fez com que líderes de diversos países se unissem para resolver esta complexa questão que é de interesse de todos. Neste cenário, a Organização das Nações Unidas (ONU) desempenha um importante papel de incentivar e criar acordos que direcionam o desenvolvimento sustentável globalmente.

Um marco significativo da ONU, nesse sentido, é a Agenda 2030, que orienta as ações de desenvolvimento sustentável por meio de seus 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), cada um com metas e indicadores específicos a serem alcançados até 2030. A Agenda 2030 busca o princípio de "não deixar ninguém para trás" e atribui a responsabilidade para o alcance dos ODS a governos, organizações privadas e sociedade civil.

Ademais, a pandemia do Covid-19 incitou ainda mais as discussões sobre sustentabilidade, visto que ela explicitou como os fatores ambientais e sociais impactam a economia global, de modo que consumidores e investidores começassem a valorizar organizações que tenham práticas sustentáveis em seus modelos de negócio. Neste contexto, o termo ESG (*Environmental, Social, and Governance*) ganhou destaque nas pautas de negócio, de modo que ser uma empresa sustentável passou a ser uma vantagem competitiva para as organizações.

Neste cenário, as empresas passaram a reportar para os seus *stakeholders* um relatório anual integrado de sustentabilidade. Este relatório visa comunicar para sociedade as ações da empresa e como ela cresce alinhada com os princípios de desenvolvimento sustentável. Nota-se que hoje, grandes empresas divulgam anualmente seus relatórios de sustentabilidade com base nos princípios GRI, como uma maneira formal de apresentar ao mercado suas ações voltadas ESG. No entanto, não são todos os *stakeholders* da organização que acessam o relatório que, por seguir uma diretriz específica, exige uma leitura mais complexa e especializada. Logo, observa-se que surge a necessidade das organizações comunicarem também suas ações por meio de outros canais que abarquem mais públicos.

Neste âmbito, este trabalho busca compreender como as organizações comunicam suas práticas de ESG para além dos relatórios de sustentabilidade, ao investigar como se constroem os discursos e narrativas organizacionais sobre o tema e classificá-los dentro das conformações que a sustentabilidade assume na sociedade propostas por Baldissera (2009).

Para isso, o trabalho foi dividido em três partes, partindo de uma revisão bibliográfica e concluindo com uma análise de conteúdo.

Na primeira parte, será realizada uma revisão bibliográfica acerca do panorama histórico da sustentabilidade, ao apresentar os principais marcos que tornaram essa discussão relevante globalmente. Neste capítulo, também será abordado como esta pauta foi aderida pelo mundo corporativo e as estratégias que o mercado utilizou para inserir a sustentabilidade dentro da sua lógica, a partir da discussão da visão em relação a governança corporativa de Friedman e Freeman (ROSSETTI E ANDRADE, 2014).

Na segunda parte, será apresentado um aporte teórico das bases da atividade de relações públicas e da comunicação organizacional, a partir dos conceitos desenvolvidos por Kunsch (2009). Além disso, o capítulo também abordará como a comunicação organizacional é constituída por discursos e narrativas e os processos que envolvem a comunicação e sustentabilidade, como o engajamento de *stakeholder* e a busca por reputação.

Na terceira seção, será feito um estudo de caso múltiplo e uma análise de conteúdo para compreender como se constroem os discursos e narrativas das organizações em canais para além dos relatórios integrados de sustentabilidade. Para isso, o estudo analisará as publicações no LinkedIn e no Instagram das empresas que obtiveram as três maiores notas no Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3 no ano de 2023. Neste sentido, as empresas estudadas serão a Vivo (Telefônica Brasil), Lojas Renner e Klabin, organizações que pertencem a setores de negócio diferentes, de modo a possibilitar uma visão ampla das práticas de mercado em relação a comunicação e sustentabilidade nas redes digitais.

Por fim, na última parte, será feita uma reflexão acerca do conteúdo apresentado e dos resultados obtidos a partir do estudo de caso múltiplo e da análise de conteúdo. Neste momento serão apresentadas as tendências identificadas no estudo e quais são os caminhos futuros para a comunicação sobre sustentabilidade.

2. O QUE É ESG?

Neste primeiro capítulo, será abordado como se iniciou a discussão sobre o tema da sustentabilidade e seus desdobramentos nas teorias de negócio. Primeiramente, busca-se apresentar um panorama histórico do tema desde a Revolução Industrial até a criação da chamada Agenda 2030 pela ONU. Posteriormente, a reflexão será direcionada a como o tema da sustentabilidade foi aderido pelo mundo corporativo e quais foram as teorias econômicas que suportaram esta adesão. Por último, serão discutidas as perspectivas contemporâneas sobre a sustentabilidade, com base nos recentes debates sobre o tema.

2.1 Panorama histórico da sustentabilidade

O período pós Revolução Industrial foi marcado pela expansão do sistema capitalista, e por uma crescente da produção e do consumo em massa, o que gerou um aumento na extração de recursos naturais de forma exponencial. A rápida industrialização resultou no desenvolvimento de novas tecnologias e em uma exploração intensa de recursos naturais como carvão, ferro, petróleo, dentre outros. Para Vilaça (2012), o avanço tecnológico originado das revoluções industriais resultou em um aumento da produção e do consumo desproporcional à capacidade de reconstituição do ecossistema planetário

Posteriormente a este período, o mundo vivenciou um momento da história marcado pelas catástrofes de duas Guerras Mundiais que destruíram territórios, culminaram em uma violência desenfreada, agravaram a miséria e as perseguições religiosas e étnicas (SANCHE E MARTINS, 2023). Como resposta às consequências devastadoras deste período, criou-se a Organização das Nações Unidas, em 1945, com o objetivo principal de manter a paz e a segurança internacional, promover os direitos humanos e fomentar a cooperação entre os países. A ONU passaria a ser uma peça chave nos futuros debates que iriam surgir sobre a relação entre desenvolvimento e meio ambiente.

Este cenário também marcou o início das discussões sociais e ambientais. No mundo pós-guerra nos EUA, a geração chamada de Baby Boomers (nascidos entre 1946 a 1964) chegou à juventude e começou a questionar a realidade vivida por eles. Pode-se dizer que este foi um importante momento da história dos movimentos sociais, em que os Baby Boomers presenciaram e participaram do movimento pelos direitos civis nos EUA, da luta pela igualdade racial, do surgimento do feminismo moderno atrelado ao desenvolvimento da indústria de anticoncepcionais, dentre outros.

Foi o ápice do movimento pelos direitos civis, liderado por Martin Luther King Jr. e Malcolm X, entre outros, e contra a Guerra do Vietnã, ao mesmo tempo em que o movimento feminista se expandia com a liberação sexual promovida pelo uso dos anticoncepcionais e turbinada pelos clássicos *O Segundo Sexo*, de Simone de Beauvoir, e *a Mística Feminina*, de Betty Friedan. (GUTILLA, 2023, p. 24).

No entanto, foi somente na segunda metade do século XX que surgiu o primeiro debate acadêmico sobre a relação entre o desenvolvimento do homem e da sociedade perante ao meio ambiente. A publicação do livro “Primavera Silenciosa” (CARSON, 1962), explicitou o intenso uso de pesticidas químicos, e seus impactos destrutivos ao meio ambiente e à saúde humana. O livro se tornou um marco do início do movimento ambientalista em todo o mundo e deu origem ao debate em torno das mudanças climáticas geradas pelo intenso processo de industrialização.

Em 1968, o economista italiano Aurélio Peccei fundou o “Clube de Roma”, uma organização internacional não formal composta por cientistas e líderes de todo o mundo dedicada a discutir os desafios globais, como o crescimento populacional e o uso de recursos naturais. Eles foram responsáveis pela a publicação do documento chamado, "The Limits to Growth" (1972), o qual alertou que o crescimento econômico e populacional desenfreado levaria ao esgotamento de recursos naturais e ao colapso ambiental em 100 anos, caso não fossem adotadas mudanças no modelo econômico. Pode-se dizer que o Clube de Roma desempenhou um papel pioneiro na conscientização global sobre os limites do crescimento econômico em um planeta finito, e também levantou discussões acerca da necessidade de um equilíbrio entre desenvolvimento econômico e preservação ambiental.

No mesmo ano que o documento supracitado foi publicado, a ONU convocou a primeira Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento e Meio Ambiente Humano, conhecida como “Conferência de Estocolmo”. Ela foi o primeiro evento internacional que reuniu líderes mundiais para refletir sobre os impactos das operações das empresas no meio ambiente. (SANCHE E MARTINS, 2023). O resultado da conferência foi a Declaração Final que contém 19 princípios, denominada Manifesto Ambiental, que aborda a necessidade de inspirar e guiar os povos do mundo para a preservação e a melhoria do ambiente humano. Assim, o Manifesto estabeleceu as bases para a nova agenda ambiental das Nações Unidas.

Após dez anos, a Assembleia-Geral da ONU criou a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), que foi presidida por Gro Harlem Brundtland, que na época era a primeira-ministra da Noruega. O resultado do trabalho foi publicado em 1987 com o Relatório de Brundtland, o documento ficou conhecido como “Nosso Futuro Comum”.

Sua principal contribuição foi a criação do conceito de desenvolvimento sustentável como um processo que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades (GUTILLA, 2023, p. 2).

Em 1992, após 20 anos da Conferência de Estocolmo, a ONU realizou, no Rio de Janeiro, a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, que ficou conhecida como ECO-92 ou Cúpula da Terra. O principal objetivo do encontro foi retomar os temas discutidos em 1972 e pensar o desenvolvimento econômico a partir do conceito de desenvolvimento sustentável. O principal resultado do evento foi a aprovação da Agenda 21, um plano de ações a nível global para se atingir o desenvolvimento sustentável. A ECO-92 também lançou as bases para a criação da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (UNFCCC), que marcou o início do debate acerca das mudanças climáticas.

Ademais, o evento também contou com a presença de 48 líderes de organizações de diversos países para discutir o desenvolvimento sustentável sob o ponto de vista empresarial, o que resultou na elaboração do documento “Mudando o Rumo: uma perspectiva empresarial global sobre desenvolvimento e meio ambiente”, no qual se concluiu que, no ambiente organizacional, o viés sustentável cria vantagem e novas oportunidades (DIAS apud VILAÇA, 2012).

A Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (UNFCCC), criada a partir dos debates da ECO-92, começou a organizar reuniões anuais para dar continuidade às discussões sobre as mudanças climáticas, chamadas Conferência das Partes (COP). As COPs são uma oportunidade para governos, organizações e especialistas discutirem e estabelecerem compromissos e metas que visam reduzir emissões de gases de efeito estufa, preservar recursos ambientais e adaptar as economias para atender às demandas climáticas. A primeira COP aconteceu em 1995 e, desde então, essas conferências se tornaram essenciais na agenda climática global.

No final da década de 90, ocorreu a COP-3 (terceira edição da Conferência das Partes) na cidade de Kyoto, no Japão. Nesta conferência foi criado o Protocolo de Kyoto (1997), documento que estabeleceu metas para reduzir as emissões de gases de efeito estufa na Terra. O protocolo foi assinado por 55 países, mas nações com grande influência política e econômica, como os Estados Unidos, decidiram não assiná-lo, com a justificativa de que o acordo poderia afetar de forma negativa suas economias. O protocolo é considerado um marco nas discussões globais para combater as mudanças climáticas, ele foi o primeiro

tratado a estabelecer metas de redução de gases de efeito estufa para os países industrializados.

Na virada para os anos 2000, líderes de 189 países se encontraram na sede das Nações Unidas em Nova York e aprovaram os Objetivos do Desenvolvimento do Milênio (ODM). Os ODMs consistiam em oito objetivos principais para serem alcançados até 2015, cada um com metas e indicadores para medir o progresso, com foco em temas como pobreza, saúde, educação e sustentabilidade. Eles deram origem aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, estabelecidos na Agenda 2030, que serão aprofundados em um tópico adiante.

Figura 1 - Marcos históricos da sustentabilidade

Marcos históricos da Sustentabilidade

| 1950 | 1960-1968 | 1970-1972 | 1987 | 1992 | 2000 | 2012 | 2015 | 2020-2024 |
|--|---|--|---------------------------------|--|---|--|--|---|
| Percepção sobre riscos da poluição nuclear | Estudos da CEPAL Primavera silenciosa (1953) e advento das chuvas ácidas em países europeus. | Clean Air Act (EUA). Clube de Roma. The Limits to Growth. Conferência sobre o Meio Ambiente Humano (Estocolmo) | Relatório "Nosso Futuro Comum". | Rio-92 Convenções Biodiversidade e Mudanças Climáticas (resultou no Protocolo de Kyoto). Agenda 21 | Objetivos do Desenvolvimento do Milênio (ODM) | Rio +20 Relatório "O Futuro que queremos" | Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Agenda 2030. Acordo de Paris | Pacto Climático de Glasgow Plano de Implementação de Sharm el-Sheikh. Criação do Fundo de Perdas e Danos. |

Fonte: Adaptação de CARREIRA E MONZONI, 2022

Conforme foi visto acima e ilustrado pela Figura 1, o início das discussões sobre sustentabilidade na sociedade foi marcado por uma longa jornada de diversos pactos e acordos que buscaram de certa forma salvar o planeta. Essas discussões, fomentadas, em sua maioria, pela Organização das Nações Unidas, perduram na contemporaneidade e pode-se dizer que esta é uma história que ainda contará com muitos capítulos. No próximo tópico será abordado como este debate adentrou o mundo corporativo e começou a fazer parte das estratégias das organizações.

2.2 Sustentabilidade e o mundo corporativo

Paralelamente, a discussão em relação ao meio ambiente e desenvolvimento sustentável caminharam em um ritmo mais lento no mundo corporativo. Na mesma época em que o tema começou a ser discutido no âmbito das Nações Unidas, o economista Milton Friedman, um dos líderes intelectuais da Escola de Economia de Chicago, recebeu o Prêmio Nobel de economia em 1976. Friedman baseava-se na abordagem teórica dos *Shareholders*,

que acreditava que a gestão das organizações deveria ser focada na maximização do lucro para os acionistas e investidores. Enraizada no capitalismo clássico e nas ideias de Adam Smith, esta teoria se popularizou no século XX, especialmente com a obra "*The Modern Corporation and Private Property*" (1932) de Adolf Berle e Gardiner Means, na qual os autores destacaram o aumento da separação entre propriedade (acionistas) e controle (gestão) nas grandes corporações. (GUTILLA, 2023, p. 27)

Somente a partir da década de 80 que se iniciou uma mudança nas relações entre o mundo corporativo e a sociedade, entre as empresas de uma mesma cadeia de negócios e, dentro das companhias, entre os acionistas, os conselhos e a direção executiva (ROSSETTI E ANDRADE, 2014). Neste momento, a academia buscou discutir de forma ampla as relações entre as organizações e a sociedade, com enfoque na responsabilidade social corporativa, devido às discussões acerca do desenvolvimento sustentável que estavam ocorrendo no período. Existiam diversas dificuldades conceituais e metodológicas em definir a responsabilidade e a ação das organizações, por este motivo procuraram estabelecer novas novas reformulações teóricas. Diante deste cenário, o primeiro foco foi na governança corporativa, em como definir os objetivos das empresas, tendo como base as interfaces com as demandas e os direitos de outros constituintes organizacionais, denominados *stakeholders*.

O termo "*Stakeholder*" é uma conceituação de público cunhada por Edward Freeman em 1984, o autor define o público pelo critério do poder, ao considerar a capacidade que ele tem de afetar as decisões das organizações ou de ser afetado por elas. A partir deste critério, o autor define público como qualquer indivíduo ou grupo que pode influenciar ou ser influenciado por atos, decisões, políticas, práticas ou objetivos de uma organização (FREEMAN apud FRANÇA, 2012, p. 31). A partir desta visão, Freeman (1984), Rosetti e Andrade (2014) definem de forma genérica os *stakeholders* como pessoas, grupos ou instituições, com interesses legítimos em jogo nas organizações que afetam ou são afetados pelas diretrizes definidas, ações praticadas e resultados alcançados.

Uma das classificações de *stakeholders* mais comuns e aceita é feita de acordo com o critério geográfico (contiguidade, proximidade física) em internos, externos e mistos (FRANÇA, 2012). Abaixo, os autores Rossetti e Andrade (2014) apresentam uma classificação de stakeholders que considera o critério geográfico, mas separa os *shareholders* em outra categoria para conseguirem explicar as abordagens de governança corporativa.

Figura 2: Classificação de Stakeholders

| | |
|--|--|
| <p>SHAREHOLDERS (Proprietários, investidores)</p> | <p>Quanto ao regime legal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acionistas • Cotistas <p>Quanto à participação.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Majoritária • Minoritária <p>Quanto à gestão.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participantes ativos • Outorgantes <p>Quanto ao controle.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrantes do bloco de controle • Fora do bloco de controle <p>Quanto à classe de ações.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Com direito a voto • Sem direito a voto |
| <p>INTERNOS (Efetivamente envolvidos com a geração e monitoramento de resultados)</p> | <p>Órgãos de governança.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direção executiva • Conselho de administração • Conselho Fiscal • Auditores independentes • Auditores internos <p>Empregados.</p> |
| <p>EXTERNOS (Integrados à cadeia de negócios)</p> | <p>Credores.</p> <p>Partes interessadas a montante.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fornecedores diretos • Integrantes distantes da cadeia de suprimentos <p>Partes interessadas a jusante.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Consumidores |
| <p>ENTORNO</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Restrito: comunidades locais em que a empresa atua. • Abrangente: a sociedade como um todo. • Governos. • ONGs. |

Fonte: Adaptado de ROSSETTI e ANDRADE, 2014

Com base nesta classificação, nota-se que a abordagem tradicional da governança corporativa, *Shareholder oriented*, é baseada na visão da economia clássica de Friedman, na qual os objetivos das organizações devem ser norteados pela busca de retorno máximo aos proprietários e investidores. Para ele, a responsabilidade social das empresas seria aumentar o lucro. “O negócio é o negócio do negócio” (“*Business is the business of the business*”), como ele dizia. A abordagem *Shareholder oriented* considera que o máximo retorno aos investidores implica na responsabilidade social corporativa, uma vez que seria um incentivo para novos empreendimentos e geração de novos empregos, o que giraria a economia e consequentemente, corroboraria para o desenvolvimento social e econômico.

Por outro lado, Edward Freeman, ao cunhar o termo “*Stakeholder*” em sua obra “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*” (1984), cria uma nova abordagem de como buscar atingir os objetivos do negócio. Pode-se inferir que a abordagem orientada pelos *stakeholders* surgiu como uma resposta à visão restrita e centrada somente nos acionistas. Freeman argumenta que, para que uma empresa seja bem-sucedida e sustentável a longo prazo, ela deve considerar os interesses de todos os envolvidos, não apenas dos acionistas, mas também empregados, clientes, fornecedores, comunidades locais e o meio ambiente. Essa abordagem reflete uma visão mais holística da governança corporativa, ao destacar a importância de criar valor não apenas para os acionistas, mas para todos os *stakeholders* envolvidos, de modo que a responsabilidade social corporativa esteja relacionada ao processo de considerar todos estes públicos nas decisões de negócio. Na Figura 3 consta um quadro comparativo das abordagens estudadas.

Figura 3: Comparativo Shareholders x Stakeholders

| | Abordagem Shareholder | Abordagem Stakeholders |
|----------------------|--|---|
| Objetivo | Maximizar o retorno total dos proprietários: dividendos ao longo do tempo e ganhos de capital resultantes do aumento do valor da empresa. | Conciliar múltiplos objetivos, satisfazendo a todas as pessoas, grupos ou instituições com interesse legítimos em jogo nas empresas. |
| Pontos Fortes | <ul style="list-style-type: none"> • Maior robustez teórica sugerida pela ciência da administração. • Foco em objetivo claramente equacionável, com parâmetros bem definidos de aferição de desempenho. • As corporações com foco na geração de valor para os proprietários são mais facilmente gerenciáveis: eliminam-se dificuldades com escolhas conflituosas. | <ul style="list-style-type: none"> • Propõe que as diretrizes estratégicas se voltem também para relacionamentos que dão sustentação de longo prazo às companhias. • Alinhada à concepção da empresa como entidade que aglomera feixe de contratos, com múltiplos interesses envolvidos. |
| Pontos Fracos | <ul style="list-style-type: none"> • Pode tornar-se insensível à força crescente com que se manifestam os defensores do desenvolvimento sustentável • Pouca atenção a fatores não econômico-financeiros que também afetam a reputação da companhia e seu valor de mercado. | <ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade em estabelecer critérios para ponderar as contribuições dos diferentes grupos com interesses em jogo nas empresas. • Ao incorporar argumentos de ativistas que vivem à margem do mundo corporativo, questiona e, no limite, nega o direito de propriedade. |

Fonte: Adaptação da autora de ROSSETTI E ANDRADE, 2014.

Como foi visto acima, a abordagem orientada pelos *stakeholders* se alinhou mais ao conceito de responsabilidade social corporativa, e ao desenvolvimento sustentável que estava sendo discutido no período. No entanto, para o mercado ela não tinha um olhar para a propriedade, isto é, sob a ótica da economia a teoria não era forte o suficiente. Neste contexto, em 1997 John Elkington amplia o debate acerca da responsabilidade social

corporativa ao desenvolver o conceito do *Triple Bottom Line* e adicionar o fator econômico à discussão.

O modelo de gestão conhecido como *Triple Bottom Line* ou Tripé da Sustentabilidade define que uma organização que deseja aderir o modelo de desenvolvimento sustentável terá que mensurar seus resultados e ações a partir de 3 pilares, os 3Ps: *People, Planet and Profit* – em português, Pessoas, Planeta e Lucro (ELKINGTON, 2000). Assim, o conceito cunhado por Elkington como uma possibilidade para organizações direcionarem a mudança para um capitalismo sustentável, define a sustentabilidade como o equilíbrio da prosperidade econômica, da preservação ambiental e da justiça social.

Figura 4: Triple Bottom Line



Fonte: Site Meio Sustentável¹

Carreira e Monzoni (2022) propõem uma nova forma de analisar o *Triple Bottom Line*, sob a ótica da economia ecológica. Para os autores, na economia clássica os limites de desenvolvimento eram estabelecidos pelo fator econômico, e a sociedade e o meio ambiente eram recursos de suporte. O Tripé da Sustentabilidade propõe que economia, sociedade e meio ambiente são fatores iguais, isto é, com o mesmo peso na tomada de decisão. No entanto, os autores apontam que os três fatores não possuem o mesmo peso, uma vez que o limite de desenvolvimento é determinado pelo meio ambiente, a sociedade e a economia são dependentes dele para o crescimento.

Porém, somos confrontados com dados que apontam o tamanho da lacuna existente entre esse ESG coletivamente imaginado e o que grita a ciência. Traremos esses dados de realidade já como uma provocação de como a lente ESG deveria abordar os complexos desafios socioambientais de nossos tempos: a partir de uma economia ecológica ou de uma sustentabilidade forte. Isso significa que os limites à sociedade e, em última instância, à economia, são dados pelo meio ambiente, e não o contrário, como prevê a Economia Clássica. (CARREIRA E MONZONI, 2022. p. 5)

¹ Disponível em: <<https://meiosustentavel.com.br/triple-bottom-line/>>. Acesso em 23 set. 2024.

Figura 5: Economia Ecológica



Fonte: CARREIRA E MONZONI, 2022

Assim, se constrói uma nova perspectiva de se olhar o *Triple Bottom Line*, a partir de uma ideia de que os 3 fatores (economia, sociedade e meio ambiente) não possuem o mesmo peso na tomada de decisão. Neste cenário, deve-se colocar o meio ambiente como prioridade, porque é ele quem determina o limite de crescimento da sociedade e, conseqüentemente, da economia. Ao considerar o fato de que não existe um planeta B, a teoria da economia ecológica, proposta por Carreira e Monzoni (2022), torna-se relevante para os debates acerca da sustentabilidade. Após compreender um pouco de como a sustentabilidade entrou no mundo corporativo e na lógica econômica, no próximo tópico será visto, como o *Triple Bottom Line* deu origem ao termo mais utilizado na gestão da sustentabilidade dentro das organizações.

2.3 Nascimento do ESG

O Triple Bottom Line foi de suma importância para o desenvolvimento de um termo que iria unir as discussões de sustentabilidade que estavam ocorrendo na sociedade a nível global com a gestão da responsabilidade social corporativa por parte do mercado. Em 2004, o Pacto Global da Organização das Nações Unidas, em parceria com o Banco Mundial, citou na publicação do documento “*Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World*” (Quem se importa vence: conectando os mercados financeiros a um mundo em mudança, em tradução livre), a sigla ESG, *Environmental, Social and Governance*, (Figura 6) pela primeira vez ao mundo. O documento ressalta em seu sumário executivo que:

As instituições que apoiam este relatório estão convencidas de que, em um mundo mais globalizado, interconectado e competitivo, a maneira como as questões ambientais, sociais e de governança corporativa são geridas faz parte da qualidade geral de gestão necessária para que as empresas possam competir com sucesso. Empresas que têm melhor desempenho em relação a essas questões podem aumentar o valor para os acionistas, por exemplo, gerenciando adequadamente riscos, antecipando ações regulatórias ou acessando novos mercados, ao mesmo tempo que contribuem para o desenvolvimento sustentável das sociedades em que operam. Além disso, essas questões podem ter um forte impacto na reputação e nas

marcas, que se tornam uma parte cada vez mais importante do valor das empresas.² (WORLD BANK GROUP, 2004, p. 1)

Neste sentido, a sigla ESG, além de defender os pontos citados anteriormente por Elkington, relacionados a uma visão ambiental e social, reforça a importância da governança corporativa para a gestão de negócios com base no conceito de desenvolvimento sustentável (CATUCCI E MARQUES, 2024). Vale ressaltar que o ESG não nasce como um gesto de benevolência por parte do mercado, mas sim como uma resposta ao descaso com o planeta e às pessoas que dele fazem parte, e a inédita, porém tardia, pressão para que as corporações assumam sua responsabilidade no acolhimento às próximas gerações. (GUTILLA, 2023). Para compreender a importância global da sigla ESG é necessário entender o que cada letra se refere e os desdobramentos delas no âmbito da discussão de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social corporativa.

Figura 6: ESG



Fonte: Elaborado pela autora

A primeira letra que compõe a sigla é o “E”, de Environmental, que em português pode-se traduzir para Meio Ambiente. Esta letra refere-se de forma ampla aos debates acerca do consumo de energia, redução da emissão de gases que agravam o efeito estufa, uso responsável da água, economia circular, biodiversidade, uso de recursos finitos da terra, redução e gestão do descarte de resíduos, mudanças climáticas, dentre outros. Pode-se dizer

² The institutions endorsing this report are convinced that in a more globalized, interconnected and competitive world the way that environmental, social and corporate governance issues are managed is part of companies' overall management quality needed to compete successfully. Companies that perform better with regard to these issues can increase shareholder value by, for example, properly managing risks, anticipating regulatory action or accessing new markets, while at the same time contributing to the sustainable development of the societies in which they operate. Moreover, these issues can have a strong impact on reputation and brands, an increasingly important part of company value. ((WORLD BANK GROUP, 2004, p. 1)

que o E é o pilar mais alinhado ao que o senso comum entende sobre sustentabilidade e, como foi visto anteriormente, foi a partir dos temas relacionados a ele que a reflexão sobre desenvolvimento sustentável começou. O IPCC (Painel Intergovernamental para Mudanças do Clima), introduz o tema “Mudança do Clima” em seu relatório de 2023 da seguinte forma:

As emissões globais de gases de efeito estufa continuaram a aumentar no período de 2010 a 2019, com contribuições históricas e correntes desiguais decorrentes do uso insustentável de energia, do uso da terra e da mudança no uso da terra, dos estilos de vida e dos padrões de consumo e produção entre regiões, entre países e dentro deles, e entre indivíduos (alta confiança). As mudanças do clima causadas pelo homem já estão afetando muitos extremos meteorológicos e climáticos em todas as regiões do mundo. Isso levou a impactos adversos difundidos na segurança alimentar e hídrica, na saúde humana, na economia e na sociedade, bem como perdas e danos relacionados à natureza e às pessoas (alta confiança). (IPCC, 2023, p. 60)

Com base neste trecho, um exemplo de como as mudanças do clima causadas pelo homem estão afetando muitos extremos meteorológicos no Brasil foram as enchentes que aconteceram este ano (2024) no estado do Rio Grande do Sul, causadas pela intensificação do fenômeno do El Niño, que afetaram a vida de milhões de pessoas. Além deste evento, vale ressaltar que o Brasil é um país de grande visibilidade em relação ao assunto ambiental, devido às florestas que demandam uma atenção especial das autoridades globais. Gutilla (2023) enfatiza que o desmatamento é responsável por 90% de todas as emissões de gás carbono do país que contribuem para o aquecimento global e conseqüentemente para os processos de mudanças climáticas no Brasil e no mundo.

O “S” refere-se ao pilar social que está relacionado a temas como diversidade e inclusão, direitos humanos, condições de trabalho, saúde e bem-estar, desenvolvimento de comunidades, dentre outros. Para Gutilla (2023) o “S” é a letra mais difícil de analisar nas estratégias de negócio, visto que o guarda-chuva que o pilar social engloba é extremamente amplo o que dificulta a metrificação do investimento e das ações. Um dos temas mais relevantes para as organizações atrelado ao S é a diversidade e inclusão. Neste sentido, um dado importante de se analisar é que empresas com diversidade de gênero e étnica tendem a ter um desempenho financeiro 25% acima da média, segundo o “*Why diversity matters*” publicado pela consultoria de negócios McKinsey em 2020. Logo, nota-se que mesmo com a dificuldade de metrificação e análise, o investimento no “S” é de suma importância para o desenvolvimento sustentável dos negócios, de modo que o descaso com esta letra possa gerar grandes prejuízos reputacionais e financeiros para as organizações.

Um exemplo, foi o caso do fundador e CEO da empresa G4 Educação, Thalís Gomes, que postou um *stories* na sua conta no Instagram, no qual respondeu uma pergunta se aceitaria ter uma esposa com o mesmo cargo que ele, no caso de CEO. Thalís respondeu a

pergunta com a frase “Deus que me livre mulher CEO”, com a justificativa de que o cargo neste nível hierárquico masculiniza as mulheres e faz com que elas coloquem o lar em quarto plano. O *stories* de Thalís teve uma repercussão negativa nas redes sociais, por se tratar de um posicionamento que ataca a dignidade das mulheres. Por pressão do mercado, o CEO reivindicou o seu cargo na G4 Educação e foi expulso do Conselho Administrativo da Hope, do qual ele fazia parte. O caso teve uma grande repercussão midiática tanto nas redes sociais, como em veículos tradicionais de comunicação, de modo que a Veja Negócios se aprofundou com a matéria “‘Deus me livre de mulher CEO’: empresário renúncia e mulher assume grupo G4”³. Assim, nota-se como a falta da gestão do social por parte das organizações pode afetar a reputação dos negócios.

Por fim, o “G” de governança estende-se aos temas de tomada de decisão da liderança, transparência, gestão de risco, compliance e competência justa, ética dos negócios, impacto econômico indireto, dentre outros. Um caso emblemático e recente de má gestão da governança corporativa foi o anúncio feito pela Americanas em 11 de janeiro de 2023, de que haviam encontrado “inconsistências contábeis” de aproximadamente R\$20 bilhões em seu balanço financeiro. O caso pode ser considerado um dos maiores casos de fraude contábil da história do país, uma vez que culminou em uma entrada em recuperação judicial por parte da empresa, o que gerou um grande embate jurídico com bancos e credores e levou a sua exclusão da Bolsa de Valores B3 (CAPIRAZI, 2024). Este caso explicita como a má gestão da governança corporativa pode prejudicar a organização e seus *stakeholders* estratégicos, visto que a entrada em recuperação judicial e exclusão da B3 afetam negativamente investidores, fornecedores, clientes, funcionários e o mercado como um todo.

O IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), no documento “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa”, define a governança corporativa como:

Governança corporativa é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral. Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente. (IBGC, 2023, p. 17)

Em outras palavras, pode-se dizer que a governança corporativa consiste em um conjunto de mecanismos de controle interno para impedir determinadas ações que embora pareçam

³Leia mais em:

<https://veja.abril.com.br/economia/deus-me-livre-de-mulher-ceo-empresario-renuncia-e-mulher-assume-grupo-g4>. Acesso em 25 set 2024.

vantajosas a curto prazo, podem colocar em risco os negócios e a reputação da organização a longo prazo.

No mesmo documento, o IBGC define 5 princípios que devem permear todas as ações de governança corporativa. O primeiro é a integridade, que consiste em promover uma cultura ética dentro das organizações, de modo a evitar a influência de possíveis conflitos de interesse. O segundo é a transparência, que refere-se à disponibilização de todas as informações necessárias a todas as partes interessadas (*stakeholders* da organização). O terceiro é a equidade, que caracteriza-se pelo tratamento de forma justa e igual de todos os sócios e partes interessadas. O quarto é a responsabilidade (*accountability*), em que as organizações devem se responsabilizar pelas suas ações e prestar contas de forma clara e de livre acesso para todas as partes interessadas. Por fim, o último princípio é a sustentabilidade, que consiste na sustentação dos negócios a longo prazo e na compreensão de que as organizações atuam em uma relação de interdependência com os ecossistemas social, econômico e ambiental, o que fortalece suas funções e responsabilidades perante a sociedade.

Assim, nota-se que o ESG é uma sigla que nasce para auxiliar o mercado a adotar práticas sustentáveis em suas estratégias de negócio. No entanto, é importante ressaltar o ponto de Gutilla (2023), de que o ESG não surge como um ato de benevolência das organizações, mas sim como uma forma de simplificar as discussões acerca da sustentabilidade empresarial e da responsabilidade social corporativa nas estratégias e discursos das organizações. Neste âmbito, o ESG assume a lógica de mercado, de modo que ele não englobe toda a complexidade em torno do que se busca no desenvolvimento sustentável. No tópico seguinte, será apresentada uma agenda criada pela ONU, que busca de forma mais aprofundada envolver organizações, governos e sociedade civil em prol do desenvolvimento sustentável, com a principal premissa de não deixar ninguém para trás.

2.4 Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável

Na linha do tempo da evolução do tema de sustentabilidade, houve um grande marco em 2015 que pavimentou os caminhos para a discussão pelos próximos 15 anos, principalmente na definição de metas claras a serem atingidas tanto pelos governos e ONGs quanto pelas organizações de todo o mundo. Em setembro de 2015, a ONU reuniu líderes de diversos países em Nova York, partindo da ideia de que o desenvolvimento sustentável é composto por três dimensões: a econômica, a social e a ambiental. O objetivo da reunião era reformular os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio e definir novas diretrizes para a agenda de desenvolvimento sustentável.

O resultado deste evento foi a criação da chamada Agenda 2030, composta por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), na qual os membros dos 193 países integrantes da ONU firmaram compromisso com o presente e com as gerações futuras, reconhecendo a necessidade de mudanças urgentes no sistema global de produção e consumo, bem como na sua governança e distribuição dos recursos necessários ao bem-estar humano.

Figura 7: Agenda 2030 - 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Site Com Ciência⁴

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável são um apelo global para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade. Na prática, o documento é um plano de ação, para que governos, organizações privadas e sociedade civil trabalhem em parceria a fim de promover a prosperidade para a humanidade alinhada com os limites sociais e ambientais. O mundo corporativo também se apropriou da Agenda 2030, de modo que as estratégias de ESG hoje das empresas sejam pautadas nos 17 ODSs criados neste documento.

2.5 ESG como pauta de negócio

Como foi visto ao longo deste capítulo, os temas relacionados ao desenvolvimento sustentável tiveram uma longa trajetória nas discussões governamentais, acadêmicas e mercadológicas até se tornarem relevantes em todas estas esferas. Pode-se dizer que aos poucos esta discussão se firmou como uma pauta de negócio para as organizações, e o

⁴ Disponível em: <https://images.app.goo.gl/EHHzLSMr9aFXTX2O6>. Acesso em: 26 set. 2024.

surgimento do termo ESG trouxe um novo olhar de como o tema deve fazer parte da gestão estratégica das empresas.

Uma evidência que comprova que o ESG se tornou um atrativo de investimento para as organizações foi a criação de índices de investimento em sustentabilidade nas bolsas de valores de todo o mundo. O primeiro foi o *Dow Jones Sustainability Indexes*, criado em 1999, em seguida, em 2001, uma *joint venture* entre o jornal *Financial Times* e a *London Stock Exchange* lançou o FTSE4Good, na Bolsa de Londres. A tendência influenciou mercados emergentes e inspirou a criação do índice SRI da Bolsa de Joanesburgo (JSE) (hoje, FTSE/ISE *Responsible Investment Index Series*) e do próprio Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) em 2005 na antiga BOVESPA (CARREIRA E MONZONI, 2022).

Neste cenário de ascensão do tema para o mercado financeiro, a pandemia do Covid-19 despertou ainda mais o olhar dos investidores para aspectos relacionados ao ESG. Em 2020 o CEO da Black Rock, maior administradora de investimento do mundo, Larry Fink anunciou em sua carta anual que passaria a incorporar na gestão e construção de seu portfólio questões de sustentabilidade e mudanças climáticas. Pode-se dizer que as cartas publicadas anualmente por Larry Fink ditam as tendências do mercado de investimentos ao longo de todo o ano, o que influencia as estratégias das organizações.

O comunicado gerou um efeito dominó nas grandes empresas, que correram para se posicionar e relatar suas ações ESG. Assim, vimos estampar nos noticiários especializados compromissos assumidos de metas de redução de emissão como ações ESG e sumir a palavra sustentabilidade empresarial. ESG é o novo nome adotado para demonstrar, principalmente ao mercado financeiro, o engajamento do setor empresarial em questões socioambientais. (CARREIRA E MONZONI, 2022, p. 6)

Assim, pode-se concluir que o investimento em ESG na gestão das organizações é uma estratégia de negócio de suma importância para o sucesso organizacional, a sustentabilidade deixou de ser um discurso do movimento ambientalista e tornou-se uma pauta global, principalmente para as empresas que buscam capital.

2.6 Movimento Anti-ESG

No tópico anterior, foi abordado a crescente da sigla ESG no mercado, motivada principalmente por uma pressão por parte de investidores, acionistas e consumidores. No entanto, nos últimos anos, surgiu nos Estados Unidos um movimento anti-ESG que tem influenciado as práticas de organizações em todo o mundo. É de suma importância compreender as motivações e as raízes deste movimento para que ele não acabe com a jornada que vem sendo construída em prol do desenvolvimento sustentável.

Gigantes da tecnologia como Google, Microsoft e Meta, dona do Facebook, Instagram e WhatsApp, realizaram cortes em seus departamentos de diversidade e inclusão neste ano de 2024. O X, ex-Twitter, também aderiu ao movimento, e de forma mais explícita, Elon Musk, CEO da rede social, referiu-se a políticas de inclusão como “uma distração e uma forma de socialismo corporativo” (ZANOBIA, 2024). Outro indicador que aponta o surgimento do movimento anti-ESG é que em 2023, os fundos de investimento da categoria ESG tiveram mais saídas do que entradas de capital nos Estados Unidos, de modo que o saldo ficasse negativo em 13 bilhões de dólares, o que expressa a saída de investidores.⁵

Um caso que marcou o início deste movimento foi o boicote realizado contra a campanha da Bud Light, marca da AB InBev, que contou com a influenciadora transgênero Dylan Mulvaney. A peça publicitária causou uma repulsa a uma parcela dos conservadores norte-americanos que se mobilizaram em um boicote à cerveja, até então a mais popular no país. Neste cenário, a empresa apresentou grandes quedas, a marca perdeu o primeiro lugar em vendas e em junho, registrou baixa de 28%. Como consequência do boicote realizado pelos consumidores, a empresa demitiu dois executivos do marketing responsáveis pela campanha⁶. O caso se tornou emblemático para ilustrar o movimento de conservadores americanos contra o que chamam de “capitalismo woke” nas empresas, que são ações voltadas a pautas ambientais, raciais e de gênero.

Neste contexto, Larry Fink, CEO da BlackRock, um dos principais responsáveis pelo crescimento da pauta de ESG em 2020, não mencionou a sigla em sua carta anual no início do ano. Em junho, ele se pronunciou dizendo que não mencionaria mais a sigla em público, por acreditar que foi atribuído um valor político a ela, o que aumentou a polarização entre conservadores e progressistas.

Desta forma, nota-se que o termo ESG assumiu um valor político para os conservadores, de modo que, por tratar de temas contrários a suas crenças e valores, ele sofre boicotes e enfraquecimento. No entanto, não se pode esquecer que o desenvolvimento sustentável não é uma pauta partidária, mas sim de todos que desejam que exista um planeta no futuro.

Vale ressaltar que este movimento anti-ESG até o momento se concentra nos Estados Unidos, a tendência no resto do mundo, incluindo no Brasil, tem sido promover regulações

⁵Fonte:

<https://veja.abril.com.br/economia/grandes-empresas-comecam-a-por-em-crise-as-politicas-de-diversidade>. Acesso em 06 nov. 2024.

⁶Fonte:

<https://vocesa.abril.com.br/sociedade/anti-esg-ganha-forca-nos-eua-e-ameaca-agenda-sustentavel-de-fundos>. Acesso em 06 nov. 2024.

mais fortes em relação aos pilares de ESG. A ideia é garantir que empresa ou fundo de fato adotem práticas sustentáveis e não se utilizem do discurso sustentável para favorecer sua imagem. No próximo tópico será discutido como as organizações constroem narrativas e discursos para comunicar suas estratégias de ESG.

3. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E ESG

No capítulo anterior foi apresentado um panorama histórico do desenvolvimento do debate acerca da sustentabilidade e suas perspectivas contemporâneas. Além disso, também foi abordado a evolução deste tema dentro do mundo corporativo e como a sigla ESG foi adotada pelo mercado para orientar as estratégias de sustentabilidade das organizações. Neste terceiro capítulo, serão apresentados os conceitos de relações públicas, comunicação organizacional, narrativas e discursos para se refletir sobre a comunicação da sustentabilidade no ambiente organizacional.

3.1 Relações Públicas e Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional, assim como o desenvolvimento sustentável, foi um conceito que se desenvolveu a partir das consequências da Revolução Industrial (KUNSCH, 2009). O crescimento econômico acelerado, impulsionado pelas novas práticas industriais, transformou drasticamente as relações de trabalho. Os trabalhadores passaram a ter jornadas longas, condições de trabalho inapropriadas e salários injustos, o que com o passar do tempo deu origem aos movimentos de resistência dos trabalhadores que, por meio de greves, começaram exigir seus direitos trabalhistas.

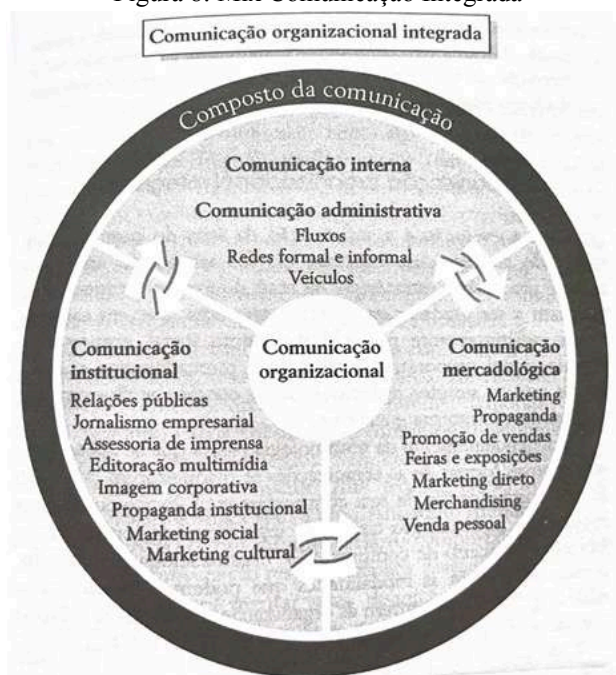
Um marco importante nesse processo foi a greve em Ludlow, em 1914, nos Estados Unidos, que culminou no Massacre de Ludlow, este evento gerou uma grande crise de imagem para a Colorado Fuel and Iron Company, controlada pelos Rockefeller. Neste cenário surgem as primeiras atividades de relações públicas com a figura de Ivy Lee, que foi contratado para ajudar a restaurar a reputação da família Rockefeller perante a opinião pública. Assim, nota-se que as relações públicas nasce da necessidade de se trabalhar a reputação das organizações em um contexto de falta de responsabilidade social corporativa.

Nesta conjuntura, as relações públicas como área que trabalha para estabelecer e manter relacionamentos positivos com diversos públicos interessados, utiliza da comunicação organizacional para construir uma relação de confiança e promover a reputação da organização. Neste sentido, a comunicação organizacional, comunicação corporativa ou comunicação empresarial é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações e no âmbito da sociedade global, ela busca analisar o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre organização e seus diversos públicos (KUNSCH, 2016).

Ao retomar a história da disciplina de comunicação organizacional, nota-se que ela tem sua origem em diversos campos, como da administração, sociologia, psicologia, antropologia e linguística. Ela nasce de uma apropriação dos estudos desenvolvidos na escola das relações humanas e da escola da teoria dos sistemas abertos que recai na comunicação de negócios e na comunicação industrial, como uma instrução ao discurso corporativo. Posteriormente, na década de 1950, chamada de “momento da cristalização”, os estudos passam a serem mais explorados, visto que surgem pesquisas e teses que ampliam os estudos de comunicação nas organizações (KUNSCH, 2009). Dessa forma, ela nasce como uma disciplina com um olhar limitado e simplista da comunicação dentro das organizações e aos poucos evolui para um olhar dos cenários internos e externos até se tornar estratégica.

Segundo Kunsch (2016), para a comunicação organizacional ser estratégica ela precisa ser pautada no conceito da comunicação integrada. Entende-se por comunicação integrada a relação de diversas áreas, de forma a permitir uma atuação sinérgica e completa. A autora propõe a junção da comunicação institucional, da comunicação interna e da comunicação mercadológica, que formam o *mix* (Figura 8), composto da comunicação organizacional.

Figura 8: Mix Comunicação Integrada



Fonte: Fonte: KUNSCH (2016, p. 151).

Esta deve constituir uma unidade harmoniosa, apesar das diferenças e divergências de cada área e das respectivas atividades, com base numa postura ética que possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia. (KUNSCH, 2016, p. 150)

Partindo desse conceito, pode-se dizer que a comunicação nas organizações é “fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento com o meio externo” (KUNSCH, 2016, p. 69), ou seja, por estarem inseridas no que a autora define como um “sistema social global”, as organizações possuem o compromisso de manter uma comunicação transparente com todos os seus públicos e a responsabilidade de se posicionar perante as pautas sociais.

Após compreender o que Kunsch estuda a respeito da comunicação organizacional, é interessante entender como Rudimar Baldissera aborda o tema a partir da análise do Paradigma da Complexidade de Edgar Morin. Baldissera (2009) define três dimensões para se olhar a comunicação organizacional, a primeira delas é a *organização comunicada*, que consiste nos processos formais de comunicação, da fala autorizada, aquilo que a organização escolhe e deseja comunicar com o objetivo de retornos de imagem, legitimidade, capital (simbólico ou não). A segunda dimensão é a *organização comunicante*, refere-se aquilo que ultrapassa a fala autorizada, os processos comunicacionais que se estabelecem na informalidade, mesmo que a organização não deseje comunicar, se alguém atribuir sentido a algo sobre ela e assumir isso como comunicação, então será comunicação. Por fim, ele determina mais uma dimensão, a da *organização falada*, trata-se dos processos de comunicação informal indiretos, aqueles que se realizam fora do contexto organizacional, mas que dizem respeito à organização, um exemplo é quando funcionário de uma organização fala sobre ela para seus familiares ou para vizinhos e amigos.

Dessa forma, a partir das dimensões propostas por Baldissera pode-se entender as organizações como um sujeito discursivo (LOBATO E NEIVA, 2022) que não só emite discursos de forma autorizada, mas que também comunica em outros contextos. Os destinatários destes discursos, os diversos públicos da organização, cada um com suas características, linguagem, valores e necessidades diferentes, ao serem afetados pelo mix de comunicação, proposto por Kunsch, serão capazes de produzir os mais diversos sentidos sobre a organização, de forma que a organização seja capaz de construir novos caminhos discursivos.

A partir dessa perspectiva, o papel das organizações como sujeitos discursivos é essencial para entender a complexidade da comunicação organizacional, visto que as organizações não apenas transmitem mensagens formais e estruturadas, mas também comunicam de maneira indireta, em contextos informais e, muitas vezes, de maneira não intencional. Nesse contexto, a comunicação organizacional se revela como um processo

relacional, composto por diversos agentes capazes de produzir sentidos e narrativas diferentes para as organizações.

3.2 Narrativas Organizacionais

No tópico anterior, foi visto o aspecto conceitual da comunicação organizacional e como a organização se caracteriza como um sujeito discursivo, por meio da construção de sentidos e narrativas. Neste sentido, este tópico abordará a origem das narrativas e o papel que elas desempenham na comunicação organizacional.

O conceito de narrativa nasce na Grécia antiga através da narração de fábulas que tinham como objetivo gerar um ensinamento moral. Este conceito ganhou diversas definições ao longo do tempo, uma definição interessante de destacar é de Fredric Jameson (1981), para o autor a narrativa ultrapassa o horizonte literário, de modo a ser entendida como uma forma de construção social e de compreensão do mundo. Com um olhar semelhante ao de Jameson, Jerome Bruner (1991) destaca que os indivíduos organizam suas experiências e suas memórias por meio de narrativas, para ele a narrativa funcionaria como uma ferramenta mental que auxilia os sujeitos na construção da realidade.

No campo comunicacional, os estudos sobre narrativas têm como precursor Walter Fisher (1984), reconhecido por sua proposição do paradigma narrativo da comunicação. O autor destaca o caráter narrativo da comunicação humana e propõe o conceito de *homo narrans*, o qual considera o ser humano como naturalmente um narrador ou um contador de histórias (SANTOS e D'ALMEIDA, 2017). Este conceito pode ser aplicado no contexto organizacional, no qual as empresas, por serem constituídas de pessoas, também são capazes de narrar e contar suas histórias. Neste sentido, as narrativas também fazem parte da comunicação organizacional, de forma que seja necessário entender como elas são produzidas e qual o papel delas na construção do discurso da organização.

Barbara Czarniawska (2000) propõe que a narrativa é um mecanismo de aprendizado para as organizações, como uma alternativa aos tradicionais métodos técnicos. Segundo a autora, as narrativas contribuem para a construção de sentido por meio de um processo retrospectivo, ela observa que nos relatos organizacionais, as histórias são contadas com a finalidade de passar uma lição, gerar um ensinamento, como as fábulas na Grécia antiga. Dessa forma, as narrativas são capazes de cristalizar práticas e normas que a organização busca difundir entre os trabalhadores, isto é, as ações organizacionais podem ser “narrativizadas” (SANTOS e D'ALMEIDA, 2017).

Além disso, Andrew Brown (2006) explora a forma como as narrativas ajudam na

construção da identidade coletiva dentro das organizações. Por meio da criação e difusão de histórias, os membros da organização desenvolvem uma percepção compartilhada de quem são e do que representam. Essa identidade coletiva é resultado de múltiplas narrativas que se entrelaçam e se sobrepõem, de forma a criar um entendimento comum que orienta o comportamento e as decisões nas organizações. Dessa forma, a narrativa é essencial para a criação de um senso de pertencimento e de uma identidade compartilhada.

Neste sentido, Santos e D'Almeida (2017) classificam as narrativas organizacionais em dois tipos principais: narrativas da casa e narrativas de engajamento. As narrativas da casa são voltadas para o público interno e têm como objetivo fortalecer o senso de comunidade e de pertencimento dentro da organização. Elas são frequentemente expressas em mensagens internas e buscam integrar os colaboradores à organização, ao utilizar recursos retóricos que promovem a união e o compartilhamento de conquistas. Já as narrativas de engajamento são direcionadas ao público externo e buscam legitimar as ações da empresa, alinhando-as com valores universais e demonstrando seu compromisso com a responsabilidade social e ambiental.

Ademais, vale ressaltar que o processo de construção de narrativas organizacionais também envolve lidar com narrativas alternativas que podem surgir de organizações não-governamentais ou grupos ativistas. Essas narrativas, podem ser diferentes das oficiais, o que gera uma "guerra de narrativas", na qual diferentes visões e valores são discutidos e disputados. A capacidade de navegar nesse cenário complexo e polifônico é crucial para as organizações que desejam manter uma imagem positiva e uma identidade sólida e coesa perante seus públicos (SANTOS e D'ALMEIDA, 2017).

Essa projeção da identidade organizacional a partir das narrativas não é um processo estático, mas dinâmico. Como apontam Nassar e Cogo (2014), a identidade e a memória das organizações são continuamente construídas e atualizadas por meio de narrativas que situam a empresa no tempo e no espaço, ao refletir seus valores e atividades. Dessa forma, a comunicação organizacional não se restringe a transmissões formais, mas envolve também os discursos circulantes, que projetam os atributos da organização para o corpo social, e é essa circulação de discursos que mantém a identidade organizacional viva e em constante transformação.

Além disso, estas narrativas que constroem a identidade da organização refletem diretamente em como as empresas são percebidas pelos seus diversos *stakeholders*. São os atributos gerados a partir das narrativas organizacionais que em contextos de crise se

transformam em verdadeiras armaduras na defesa, no fortalecimento de imagens e reputações e na estabilidade política da organização. (NASSAR E PARENTE, 2020).

Logo, nota-se que as narrativas de sustentabilidade podem ser definidas como narrativas de engajamento, visto que elas buscam destacar um alinhamento com os valores da sociedade que demonstram o compromisso com a responsabilidade social e ambiental. Essas narrativas são essenciais para a construção da identidade da organização e de como ela será percebida pelos seus públicos, de forma que narrativas sólidas e coesas sejam atributos que garantam reputação para as organizações. Neste contexto, é possível observar a importância das narrativas de sustentabilidade para as organizações. No próximo tópico será discutido como são constituídos os discursos que permeiam estas narrativas.

3.3 Discursos de Sustentabilidade nas organizações

Levando em consideração o que foi visto acerca da comunicação organizacional e como se constroem as narrativas dentro do discurso organizacional, é necessário compreender como a sustentabilidade se desdobra neste processo. Baldissera (2009) propõe quatro principais conformações de lugares (campo semântico de valor) que a sustentabilidade assume para sociedade e que refletem nos discursos das organizações. A primeira delas é a “sustentabilidade como valor central”, sob essa perspectiva, a sustentabilidade é entendida como pressuposto para a manutenção da vida, considerando a tolerância e o respeito às diferenças.

A segunda refere-se à “sustentabilidade como valor periférico e/ou estratégico de mercado”, e para explicá-la o autor apresenta três orientações que norteiam esta conformação. A primeira como “ideia valor em construção”, isto é, existe uma tendência dos sujeitos reconhecerem a importância da sustentabilidade, mas eles ainda têm dificuldades de materializá-la. A segunda como “lugar discursivo”, ou seja, quando os sujeitos acreditam que o emprego do termo sustentabilidade pode agregar valor aos seus discursos e, dessa forma, é útil nas estratégias de reputação para a organização. E por fim como “estratégia de mercado”, no sentido de que a ideia de sustentabilidade representa a possibilidade de criar novos produtos ou serviços, a fim de manter sua posição no mercado ou conquistar novas oportunidades de investimento, além de lucro e capital simbólico.

A terceira conformação de lugar trata-se da perspectiva da “Sustentabilidade como não valor, valor negativo e/ou modismo”, na qual a sustentabilidade não faz sentido para os sujeitos ou organizações, e é associada a modismos. Por último, a quarta consiste em um

olhar sob a “Sustentabilidade como valor extra sistema”, quando este termo não tem sentido algum para os sujeitos ou organizações que não conseguem decodificá-la ou ao menos tiveram contato com ela.

Com base nessas classificações de valor semântico que a sustentabilidade pode assumir para a sociedade estudos realizados a partir da perspectiva da comunicação organizacional revelaram que no Brasil, de forma predominante o termo sustentabilidade é utilizado pelas organizações como “valor periférico e/ou estratégico de mercado”, principalmente como “lugar discursivo” e “estratégia de mercado” (BALDISSERA, OLIVEIRA E SILVA, 2019). Assim, nota-se que a sustentabilidade está intrinsecamente ligada à comunicação organizacional, visto que ela assume um lugar nos discursos da organização e também na estratégia para a obtenção de lucro e capital de forma a ser necessário a comunicação sobre o tema para todos os *stakeholders* estratégicos.

3.4. Comunicação, Reputação e ESG

Como foi visto no capítulo anterior, a Covid-19 mudou a forma com que mercado enxergava a pauta de ESG dentro das organizações, o que fez com que o tema ganhasse destaque e fosse inserido nas estratégias de negócio. Almeida e Belo (2021) ressaltam que na pandemia do Covid-19 as cobranças sociais por um posicionamento coerente e a exigência dos públicos por organizações que gerem um impacto positivo na sociedade atingiram um novo patamar. A pesquisa “Pandemia da Covid-19 no Brasil” realizada pela RepTrak Company mostrou que o crédito de confiança e admiração, o que pode ser entendido como reputação, nas organizações passa a ser concedido menos na relação empresa-consumidor e mais na relação empresa-sociedade e ecossistema de *stakeholders* (ALMEIDA E BELO, 2021). Este dado explicita como a gestão do impacto das organizações na sociedade assumiu um papel crucial na construção da reputação das organizações.

Neste cenário, nota-se como o ESG torna-se um termo essencial quando o assunto é reputação corporativa. Entende-se por reputação corporativa uma representação coletiva das ações e resultados da organização, por meio da qual se demonstra sua habilidade em gerar valores para múltiplos *stakeholders*. (FOMBRUN E RINDOVA apud ALMEIDA E BELO, 2021). Assim, nota-se que o conjunto de ações da organização a longo prazo forma uma percepção dos stakeholders a seu respeito, chamada de reputação, e no contexto em que a preocupação com o meio ambiente e a sociedade ganha força, as ações da organização em relação a este tema passam a ser essenciais para a construção de uma reputação positiva.

Um ponto importante de ressaltar é que muitas vezes os termos reputação corporativa e imagem corporativa são utilizados como sinônimos, embora não apresentem o mesmo significado. A imagem é o resultado do processo comunicacional, comportamental e simbólico, realizado pelos membros de uma organização, e também da construção de sentido pelos atores externos em interação. Já a reputação pode ser entendida como uma representação coletiva das ações e dos resultados das empresas ao longo dos anos. Uma metáfora que pode ser utilizada para diferenciar os ambos conceitos é que a imagem seria a fotografia, um recorte referente a um momento específico, e a reputação seria um filme, o resultado do processo a longo prazo (LOBATO E NEIVA, 2022). A reputação é o valor intangível mais importante para uma organização, de modo que ela possa determinar o sucesso ou fracasso de um negócio.

Uma reputação positiva atua como um ímã que atrai investidores e diminui os custos do capital; traz novos consumidores e retém os atuais; eleva o moral dos empregados; atrai e retém talentos; contribui para melhores negociações com fornecedores e prestadores de serviço; e leva a uma cobertura mais justa da mídia. Em momentos de crise, esse capital reputacional pode literalmente 'salvar a vida' de uma organização. (ALMEIDA E BELO, 2021, p. 187)

Assim pode-se afirmar que a reputação é a percepção da empresa a longo prazo, o capital reputacional é intangível, mas em momentos de crise pode determinar o sucesso ou o fracasso de uma organização. Neste contexto, a comunicação organizacional que visa garantir uma relação entre as organizações e seus diversos públicos de interesse torna-se instrumento essencial na construção de uma reputação positiva por meio da confiança. Desse modo, pode-se afirmar que a comunicação organizacional deve utilizar do mix da comunicação integrada para desenvolver uma comunicação sólida, coerente e acima de tudo transparente para que os *stakeholders* confiem na organização e conseqüentemente tenham uma boa reputação.

É neste contexto que o ESG entra como estratégia que garante retorno de capital reputacional para as organizações. As três letras que representam a sustentabilidade no mundo corporativo demonstram como as empresas estão trabalhando para garantir resultados não somente no curto prazo, mas que também sejam sustentáveis no futuro. Vale ressaltar que uma estratégia de ESG mal estruturada, mas que é comunicada aos *stakeholders* da organização, pode caracterizar os fenômenos de *greenwashing* ou *socialwashing*, e gerar um retorno negativo para a reputação. Estes fenômenos consistem em ações que são promovidas como estratégia puramente de marketing, sem promover de fato um impacto e tendo como objetivo somente a autopromoção da empresa .

Um ponto interessante de se observar é que muitas empresas acusadas de *greenwashing* ou *socialwashing* não tinham como objetivo mentir, o que geralmente acontece é que essas organizações pretendem entregar mais do que está ao seu alcance ou definem estratégias que não estão relacionadas com o negócio e, conseqüentemente, os resultados obtidos deixam a desejar (CATUCCI E MARQUES, 2024). Isso demonstra como uma estratégia de ESG para ser implementada exige um planejamento e uma metodologia para que seja efetiva para organização e para os seus *stakeholders*.

3.5 Papel da Comunicação na implementação de uma estratégia de ESG

Nos tópicos anteriores foi discutida a importância da sustentabilidade na comunicação organizacional para o posicionamento e a construção de reputação das organizações, agora o foco será o outro lado da moeda: compreender a importância da comunicação para a implementação das estratégias de ESG. Rodolfo Gutilla, CEO da Consultoria CAUSE, propõe em seu livro “Como implementar uma estratégia de ESG: do propósito a ação” (2023), uma metodologia utilizada pela sua empresa para ajudar seus clientes a implementarem estratégias de ESG em seus negócios. A Figura 9 ilustra as etapas desta metodologia denominada pelo autor como “Uma Jornada ESG”.

Figura 9: Uma Jornada de ESG



Fonte: Adaptação GUTILLA, 2023

Para Gutilla (2023) o primeiro passo para implementar uma estratégia de ESG é realizar o diagnóstico das dimensões ambientais, sociais e de governança para entender qual o

nível de maturidade em ESG daquela organização. Este processo deve avaliar as ações já existentes, compreender o modelo, a vocação e os temas materiais do negócio, além de analisar os contextos externo e interno e a percepção dos *stakeholders* sobre o assunto. Assim, esta etapa é de suma importância para o desenvolvimento da estratégia, uma vez que ela traz uma fotografia em alta resolução do cenário atual da empresa e garante insumos para os passos seguintes (GUTILLA, 2023).

A segunda etapa consiste em desenvolver três estruturas essenciais para o sucesso de uma estratégia de ESG: o propósito, a matriz de materialidade e o mapa de *stakeholders*. O conceito de propósito das organizações está diretamente relacionado ao POR QUE da Teoria do Golden Circle, de Simon Sinek. Para Sinek, conhecer o POR QUE, está relacionado ao propósito, o autor ressalta que a causa da organização é a única maneira de manter um sucesso duradouro, quando o POR QUE fica confuso torna-se muito mais difícil manter o crescimento e a inspiração que ajudou impulsionar o sucesso original (SINEK apud GUTILLA, 2023). Assim, o propósito deve nortear todas as ações da organização, ele irá garantir que todos sigam o mesmo caminho e alcance seus objetivos.

A matriz de materialidade, segunda estrutura essencial, é de suma importância para a construção de uma estratégia de ESG, uma vez que ela ajuda a organização a identificar e priorizar os temas mais relevantes para o negócio. Ela basicamente, consiste em um gráfico que ranqueia os temas das organizações de acordo com a importância para empresa (eixo x) e impacto gerado aos *stakeholders* (eixo y), os temas com maior relevância e que geram maior impacto para os *stakeholders* serão priorizados. O mapa de *stakeholders*, última estrutura, corresponde a uma lista de todos os stakeholders da organização agrupados de acordo com o papel de interesse estratégico que podem desempenhar. Com essas estruturas delimitadas a estratégia de ESG terá mais coerência com o negócio, o que garante que a empresa não caia em um *greenwashing* ou *socialwashing*, mas tenha uma estratégia que se conecte com o negócio.

A terceira etapa refere-se ao processo de fato, desenvolver a estratégia com base nas informações que foram levantadas nas etapas anteriores. Para esta etapa é importante construir um mapa de implementação e de governança da estratégia, porque desenvolvê-la e colocá-la em prática pode demorar anos. Ademais, deve-se definir os KPI (*Key Performance Indicators*) para mensurar e comprovar a efetividade da estratégia implementada.

A quarta etapa, a de disseminação e engajamento, é o momento em que a comunicação organizacional entra em cena. A partir do mapeamento de *stakeholders*, que foi realizado nas etapas anteriores, deve-se trabalhar um processo de engajamento com todos os

públicos para que estes desempenhem seus papéis estratégicos e se tornem agentes de transformação. Esta etapa será explicada de forma mais aprofundada no próximo tópico deste capítulo.

Por fim, a quinta e última etapa é a transformação, o resultado final do desenvolvimento da estratégia de ESG. Nesta etapa cabe à organização o acompanhamento estratégico da implementação das ações e garantir que esta não seja uma ação pontual, mas que tenha resultados a longo prazo tanto para empresa quanto para sociedade e o meio ambiente. Logo, nota-se que o processo para se implementar uma estratégia de ESG é complexo, longo e construído por diversas mãos, de modo que a comunicação seja um elemento essencial para garantir a atuação em sinergia e conseqüentemente o sucesso da estratégia.

3.6 Processo de engajamento de stakeholders

Como foi visto no tópico acima, o engajamento de *stakeholders* é uma etapa essencial para a implementação eficaz de uma estratégia de ESG, uma vez que ele garante que todos os públicos de interesse desempenhem seus respectivos papéis e se tornem agentes de transformação. Vale ressaltar que o engajamento de *stakeholders* não é um processo presente somente na implementação de uma ação específica de ESG, mas que ele deve permear toda a estratégia da companhia. Ele é necessário para as empresas que seguem o modelo de governança *Stakeholder oriented*, que foi explicado no primeiro capítulo, visto que como neste modelo de governança todas as partes interessadas são consideradas nos processos de decisão, todos precisam ser informados ou consultados para garantir que de fato as decisões serão tomadas de acordo com o interesse de todos. Neste cenário, a gestão e o engajamento de *stakeholders* tem sido reconhecida como tão importante quanto estratégias competitivas e crescimento para o desempenho e a criação de valor das organizações (MASCENA; STOCKER apud RUBIN, 2023).

Krick et al. (2005) faz uma retomada da evolução do processo de engajamento de *stakeholder* com o passar do tempo. Ele destaca que a Primeira Geração do engajamento corporativo com *stakeholders* foi impulsionada principalmente por pressões externas, devido a demandas específicas que geram conflitos com os *stakeholders*. Conforme as organizações notaram os benefícios de um comportamento mais proativo e diálogo contínuo com os seus públicos, muitas empresas desenvolveram estratégias e abordagens mais sofisticadas de engajamento com *stakeholders*, o que para o autor marcou o início da Segunda Geração que atestou o aumento da compreensão e eficácia ao gerenciar riscos e resolver conflitos.

Krick et al (2005) destaca que atualmente, as empresas líderes compreenderam que o engajamento com *stakeholders* contribui com aprendizado e a inovação de produtos e processos, o que torna as decisões estratégicas mais sustentáveis e definem a Terceira Geração. Essa Terceira Geração permite alinhar desempenho social, ambiental e econômico no planejamento estratégico da empresa. Segundo o autor, para que isso seja possível, é necessário conhecimento, recursos financeiros, humanos e operacionais, de modo a permitir a que todos os interessados alcancem os resultados que não seriam possíveis se estivessem sozinhos. Apesar dos desafios, quando bem feito, ele não só impulsiona a empresa em um ambiente cada vez mais complexo, mas também provoca mudanças sistêmicas e necessárias para o desenvolvimento sustentável (KRICK, 2005).

No contexto de utilizar o engajamento de *stakeholder* na implementação de estratégias de ESG, a UNDESA (*United Nations Department of Economic and Social Affairs*) em conjunto com o UNITAR (*United Nations Institute for Training and Research*), lançaram em 2020 o “*Stakeholder Engagement & The 2030 Agenda: A Practical Guide*”. Este guia ressalta a importância do envolvimento das partes interessadas na Agenda 2030 e apresenta mais um olhar do engajamento, com o objetivo de garantir maior assertividade e qualidade na implementação desse processo. Ele destaca que, para que o engajamento com as partes interessadas seja considerado efetivo, de longo prazo e promova de fato desenvolvimento da sociedade, ele precisa ser combinado a melhorias na educação, serviços públicos, mecanismos de responsabilização, dentre outros (WILLIAMS apud RUBIN, 2023).

Neste sentido, nota-se que o sucesso a longo prazo dos negócios está diretamente relacionado à qualidade dos relacionamentos com os *stakeholders*, de modo que a criação de valor compartilhado entre a organização e seus *stakeholders* seja um objetivo estratégico essencial para as empresas. Assim, as empresas não devem tratar o relacionamento com os *stakeholders* como algo periférico na construção de uma estratégia, mas sim como uma abordagem central para a condução de negócios sustentáveis. Somente através de bons relacionamentos com os mais diversos públicos é possível criar e gerir esse valor compartilhado, de forma a garantir o sucesso a longo prazo.

3.7 Relatórios de ESG e Metodologias de Relato

No tópico anterior foi visto como o engajamento de *stakeholders* é uma etapa essencial para o sucesso das estratégias de ESG, uma vez que este processo permite que as empresas integrem os interesses de seus diversos públicos em suas decisões. Neste contexto,

um dos principais canais da organização para reportar aos seus *stakeholders* suas práticas, sejam elas voltadas para ESG ou não, é o relatório de sustentabilidade ou o relatório integrado, que também envolve aspectos mais econômicos. Assim, os relatórios de ESG desempenham um papel central no processo de engajamento com stakeholders, visto que eles são um meio transparente para que as empresas comuniquem seus impactos e resultados para todas as partes interessadas.

A GRI, Global Reporting Initiative (GRI, 2013), é o modelo mais utilizado internacionalmente para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, criado pela ONU, publicou cinco Guidelines para produção de relatos: G1 em 2000, G2 em 2002, G3 em 2006, G3.1 em 2011 e G4 em 2013. Outra metodologia utilizada para a construção de relatórios de sustentabilidade é a ISO 26.000, elaborada pelo ISO/TMB *Working Group on Social Responsibility* por meio de um processo que envolveu diversos especialistas (consumidores, governo, indústria, trabalhadores, organizações não-governamentais, academia e outros) de mais de 90 países e 40 organizações internacionais, ela fornece diretrizes sobre gestão da responsabilidade social. Estes dois principais padrões, usados para orientar a produção dos relatórios, são fundamentais para garantir que as informações divulgadas sejam completas, comparáveis e acessíveis (PARAVENTI, 2017).

A GRI-G4 e a ISO 26.000 convergem em um ponto essencial, o engajamento com as partes interessadas é considerado um princípio fundamental para a gestão sustentável para ambos os modelos. Este princípio não apenas contribui para a transparência e clareza das informações reportadas, mas também assegura que os temas materiais, aqueles mais importantes para a organização e seus *stakeholders*, sejam corretamente geridos e reportados (PARAVENTI, 2017). Dessa forma, a interação frequente e estruturada com os públicos relevantes garante que as empresas possam alinhar suas ações às expectativas sociais, o que fortalece o relacionamento e a confiança com seus públicos de interesse. A Figura 10 abaixo apresenta uma síntese das recomendações dos modelos que se relacionam com a demanda e o valor atribuídos ao engajamento de *stakeholders*.

Figura 10: Síntese das diretrizes GRI G4 e ISO 26.000 de engajamento de stakeholders

| FATOR | GRI – G4 | ISO 26.000 |
|---|---|--|
| Princípios do modelo (para conteúdo) | Inclusão de stakeholders, contexto da sustentabilidade, completude e materialidade. | Accountability; transparência; comportamento ético; respeito pelos interesses das partes interessadas; respeito pelo Estado de direito; respeito pelas normas internacionais de comportamento; respeito pelos direitos humanos |

| | | |
|--|---|---|
| Princípio de engajamento de partes interessadas | Influência das avaliações e decisões dos stakeholders para a definição da materialidade, por meio de inputs valiosos. | Respeito, consideração e resposta a interesses. Não deve ser maior que as expectativas da sociedade |
| Objetivos do engajamento | Aumentar a credibilidade interna e externa; fornecer perspectiva diferente sobre pontos fortes e fracos e evitar críticas inesperadas; ajudar a identificar problemas antes que ocorram; contribuir para o conhecimento contínuo da organização e dos stakeholders; construir reputação externa positiva, mostrar preocupação da empresa sobre opiniões externas. | Base sólida para decisões; compreender efeitos, produzir impactos positivos e reduzir negativos; aprendizagem contínua. Conciliar conflitos; testar confiabilidade de alegações da organização; cumprir obrigações legais; aumentar transparência conquistar parceiros para benefícios mútuos |
| Critérios de seleção de partes interessadas | Responsabilidade; influência; proximidade; dependência; e representação | Grupos cujos interesses podem ser afetados pelas decisões da organização. Com interesses relevantes para a prática sustentável. Sem preferência por grupos amigáveis ou negligenciamento de grupos silenciosos. Cuidado ético com a transparência sobre não-independência |
| Informações disponibilizadas para o processo de engajamento | Objetivo do diálogo; motivações da organização; como os stakeholders podem contribuir e ser beneficiados; por que ele foi escolhido; procedimentos após consulta. | Engajamento será eficaz se as partes interessadas tiverem o conhecimento e as informações necessárias à tomada de decisões |
| Identificação de temas de interesse | Engajamento precisa identificar os aspectos mais críticos a serem gerenciados e o porquê. | Processo precisa identificar claramente os interesses. |
| Priorização de temas | Construção de critério de priorização da matriz de materialidade, com feedback mais profundo sobre aspectos materiais e limites. | Análise de interesses e expectativas a partir dos temas centrais da responsabilidade social do modelo. Partes interessadas devem participar do processo de priorização de temas. |
| Comunicação de temas que serão contemplados | Na etapa de validação | Na etapa de divulgação do relato, como resposta aos interesses das partes interessadas. |
| Abordagem | Grupos ou individualmente. Identificação pode ser on-line, mas priorização demanda interação (individualmente ou por focus group) | Interativo. Via de mão dupla em todas as etapas. |

Fonte: PARAVENTI, 2017

Com base no quadro elaborado por Paraventi (2017), nota-se que por mais que ambos os modelos destaquem que o engajamento com stakeholders seja essencial para gestão das estratégias de ESG, existem algumas divergências na realização do processo. Neste sentido, o relatório não só é uma ferramenta que compõe o processo de engajamento de *stakeholders*, ao informar de forma clara e padronizada às partes interessadas a respeito das ações das organizações, como ele também reporta o resultado do engajamento que é a definição dos temas materiais e como todos os públicos são levados em consideração no processo decisório.

Dessa forma, os relatórios têm como funcionalidade ideal efetivar discursivamente as práticas que compõem a estratégia e o modelo de gestão de organizações, bem como indicar os pontos de evolução necessária, os temas controversos e os desafios dos negócios, lançando compromissos sobre eles sempre que possível (LOBATO E NEIVA, 2022). Neste sentido, os modelos GRI e ISO 26.000 surgem como uma forma de guiar e padronizar os relatórios de sustentabilidade, de forma que eles se tornem comparáveis e acessíveis.

Neste sentido, um ponto importante a destacar é que pelo fato do relatório ser produzido a partir das metodologias GRI e ISO 26.000, ele segue recomendações e normas específicas, de modo que sua leitura seja complexa e demande um conhecimento dos temas abordados. Desse modo, nota-se que os relatórios são acessíveis no âmbito de estarem disponíveis para a consulta de todos os *stakeholders*, no entanto eles não são acessíveis a nível de compreensão por todos. E ao considerar que são uma importante ferramenta de engajamento e de legitimação das práticas de sustentabilidade da organização, nota-se que existe a necessidade de se trabalhar a comunicação sobre sustentabilidade em outros canais que possuam um grande alcance e acessibilidade a todos.

No próximo tópico será discutido como as redes digitais são um importante canal de comunicação das organizações, no qual também é possível observar um esforço voltado a comunicar a sustentabilidade para os *stakeholders*.

3.8 Comunicação Digital e ESG

Como foi visto no tópico anterior, os relatórios de sustentabilidade são o principal canal de comunicação das organizações para transmitir aos *stakeholders* suas práticas de ESG, mas como a comunicação organizacional envolve todo um ecossistema, a comunicação sobre ESG não se restringe somente a um canal. Com base nesta premissa, é importante destacar que as mídias digitais desempenham um papel cada vez mais crucial nas estratégias de comunicação organizacional, especialmente no contexto contemporâneo, no qual as plataformas de rede, como Facebook, Instagram, LinkedIn, X (antigo Twitter), transformaram como se estabelecem as relações na sociedade. Neste cenário, essas plataformas, se consolidaram como ambientes que agregam comunidades, o que possibilita que elas sejam um local de trocas de mensagens, transações comerciais e de consumo de bens e de informação, mediados por sistemas algorítmicos controlados e ajustados com frequência para a mercantilizar os dados dos usuários (SAAD apud RAPOSO E TERRA, 2020).

Neste contexto, Van Djick (2013) acredita que uma engenharia da conectividade se estabeleceu a partir da junção material e representativa de uma cultura, na qual as tecnologias

moldam e são moldadas por um sistema econômico, legal e também por seus usuários e conteúdos por meio das plataformas digitais. A autora cunhou o termo “plataformização da sociedade” para explicar o fenômeno da digitalização da vida dos usuários nas plataformas de rede, que hoje estão presentes em diversas esferas, como consumo, saúde, educação, transporte, relacionamentos, de forma que os usuários tenham uma relação de dependência com as estrutura de vida digital.

Em um cenário em que a vida de todos está digitalizada dentro das plataformas, a visibilidade nas mídias digitais se torna um ativo estratégico, principalmente para empresas que desejam se comunicar com seus *stakeholders* neste ambiente. Como observa Bucher (2012), a visibilidade nas plataformas funciona como uma forma de poder, regida por algoritmos que classificam e ordenam conteúdos de acordo com interações e conexões. No contexto da comunicação organizacional, essa visibilidade digital permite que as empresas ampliem o alcance de suas ações e campanhas, de modo a envolver os públicos na estratégia e também comunicá-los acerca de suas ações. A ausência nas plataformas digitais, por outro lado, pode resultar na invisibilidade das empresas, o que distancia elas das discussões sociais e do olhar dos públicos, que para Bauman (2021), na era da informação, a invisibilidade é equivalente à morte.

Neste cenário, a presença das organizações nas redes digitais tornou-se essencial para que elas consigam se comunicar e se conectar com seus públicos de forma efetiva. As plataformas digitais, conforme apontado por Raposo e Terra (2020), permitem uma maior interação entre marcas e consumidores, antes limitada aos canais unilaterais como televisão e rádio. E hoje, por meio de comunidades de marca, as corporações conseguem dialogar diretamente com seus públicos, o que promove o relacionamento mais próximo com eles, via a troca de informações boca a boca, o chamado *buzz* informacional, ou *word of mouth*, que desempenha um papel importante na formação de percepções acerca da organização.

Neste âmbito, essa troca nas mídias digitais facilita a disseminação de mensagens relacionadas às empresas, o que pode ser positivo ou negativo, dependendo da situação. A dinâmica das redes sociais, funciona pela lógica de compartilhamento e interação, permite que os usuários não apenas consumam, mas também promovam as mensagens das empresas. Segundo Raposo e Terra (2020), o papel dos usuários nas plataformas digitais evoluiu com o passar do tempo, além de consumidores, eles se tornaram divulgadores das ações das empresas, de modo a influenciar o comportamento das marcas e reforçar a necessidade de uma comunicação organizacional que valorize a participação ativa desses públicos. Com base

nessa ideia, uma das principais métricas de sucesso da comunicação nas redes digitais é o engajamento, isto é, o quanto os usuários interagem com o conteúdo.

No entanto, apesar da força das redes sociais, as empresas não possuem controle total sobre a disseminação de seus conteúdos nas plataformas. Em tempos de algoritmos e de constantes mudanças nas regras de visibilidade nas redes, a gestão da comunicação organizacional nas mídias digitais exige um processo contínuo de experimentação e adaptação. Isso é particularmente desafiador para as empresas que buscam comunicar suas práticas de ESG, já que as mensagens podem ser amplificadas ou ofuscadas dependendo da forma como os algoritmos priorizam determinados conteúdos (RAPOSO E TERRA, 2020).

Um ponto importante de se destacar é que a utilização das plataformas digitais para comunicar as estratégias de ESG permite que as empresas adotem uma postura mais transparente e participativa, o que se aproxima da ideia do processo de engajamento de *stakeholder*. A comunicação nas redes sociais consiste em um constante diálogo com os públicos, o que facilita a coleta de feedbacks em tempo real e a adaptações nas estratégias de comunicação das empresas conforme as expectativas dos públicos. Nesse sentido, as mídias digitais se tornam um espaço poderoso para as empresas construírem uma narrativa sólida e confiável sobre suas práticas de sustentabilidade, visto que elas são um canal de grande alcance e de engajamento com seus diversos públicos.

Portanto, a comunicação organizacional nas mídias digitais oferece às empresas um canal importante para comunicar suas práticas de ESG e engajar *stakeholders* em relação a sua estratégia. O papel das plataformas vai além da simples divulgação de informações, elas servem como mediadoras da visibilidade e da reputação das organizações, especialmente no que se refere às práticas de ESG. Para que a comunicação seja eficaz nesse ambiente, as empresas precisam adotar uma postura estratégica que combine o uso de algoritmos, a criação de conteúdo relevante e o engajamento ativo de suas audiências (RAPOSO E TERRA, 2020).

4. ANÁLISE DOS DISCURSOS E NARRATIVAS DE ESG EM CANAIS DIGITAIS

Nos capítulos anteriores foi apresentado a evolução das discussões sobre sustentabilidade, o papel da comunicação na implementação de uma estratégia de ESG e como este assunto se desdobra nos discursos e narrativas da organização. A partir dessas reflexões, neste capítulo será analisado como as empresas comunicam as práticas de ESG em suas redes digitais. Para isso, será feito uma análise baseada em um estudo que observou as publicações no Instagram e no LinkedIn durante o primeiro semestre de 2024 das três empresas que obtiveram o maior *score* no ISE B3. Assim, procura-se compreender como as organizações comunicam ESG para além dos relatórios integrados ou de sustentabilidade e como os discursos de sustentabilidade são construídos nas redes digitais.

4.1 Metodologias

Neste primeiro tópico serão apresentadas as metodologias utilizadas para o desenvolvimento do estudo. Primeiramente será visto quais serão as metodologias de análise e posteriormente os critérios para a escolha dos casos estudados e do período de coleta de dados.

Para realizar este estudo foram utilizadas duas principais metodologias de pesquisa em comunicação: estudo de caso múltiplo e análise de conteúdo. A metodologia de estudo de caso múltiplo investiga fenômenos contemporâneos em contextos reais, no qual as fronteiras entre fenômeno e contexto são ambíguas, de modo que seja interessante utilizar diversas fontes de evidência para um bom resultado (Yin, 2001). Além disso, Sake (1994) destaca que o estudo de caso não se limita a uma abordagem metodológica, mas à escolha de um objeto específico e funcional, como indivíduos ou organizações, independentemente da técnica empregada. Já a metodologia de análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa que examina sistematicamente mensagens e materiais de comunicação para identificar padrões, temas e significados. Ela envolve a codificação de dados qualitativos ou quantitativos, transformando-os em categorias que possam ser interpretadas e comparadas.

O objeto de estudo selecionado foram às redes digitais, Instagram e LinkedIn, das três empresas que obtiveram o maior *score* no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da bolsa de valores de São Paulo (B3) na carteira do ano de 2023. O ISE B3 é o resultado de uma carteira teórica de ativos com o objetivo de ser o indicador do desempenho médio das

cotações dos ativos de empresas selecionadas pelo seu comprometimento com a sustentabilidade empresarial (B3, 2024). Ele busca apoiar os investidores na tomada de decisão de investimento e induzir as empresas a adotarem as melhores práticas de sustentabilidade, uma vez que as práticas ESG contribuem para a perenidade dos negócios.

Para que uma empresa possa fazer parte dessa carteira de ativos, ela deve primeiramente estar listada na B3 e participar de um processo seletivo⁷ com avaliações quantitativas e qualitativas que irão calcular o *score* da organização. Vale destacar que o Índice RepRisk de Risco Reputacional é considerado no processo de avaliação (B3, 2024), o que demonstra como a reputação das organizações está intrinsecamente relacionada às suas práticas de sustentabilidade empresarial.

Na carteira do ano de 2023, as empresas que obtiveram a maior pontuação dentro do ISE B3 foram a Telefônica Brasil, Lojas Renner e Klabin S.A., respectivamente. Na tabela abaixo consta o *score* de cada uma delas. No tópico seguinte será apresentado mais informações sobre as empresas selecionadas, para que seja feita a análise de acordo com o contexto e o modelo de negócio de cada uma.

Tabela 1: ISE B3 2023

| Colocação | Empresa | Score ISE B3 |
|-----------|-------------------|--------------|
| 1 | Telefônica Brasil | 87.67 |
| 2 | Lojas Renner | 86.65 |
| 3 | Klabin | 86.04 |

Fonte: ESG Workspace B3⁸

Com as empresas selecionadas, optou-se por realizar uma análise de conteúdo a partir das postagens nas redes sociais Instagram e LinkedIn, por entender que são redes de grande alcance em que as três empresas têm perfis com uma alta frequência de publicações. O Instagram é uma rede social focada em imagens e vídeos que pertence a Meta, e é uma das plataformas mais relevantes para compartilhamento de conteúdo visual. A plataforma oferece diversos formatos, como *feed*, *stories*, *reels*, e *lives*, o que permite uma comunicação dinâmica e de alto engajamento com os públicos. E o LinkedIn é uma rede social profissional, voltada para o *networking*, na qual os usuários criam perfis com suas experiências e habilidades. Diversas empresas possuem páginas no LinkedIn para

⁷ Metodologia e Diretrizes ISE B3: https://iseb3-site.s3.amazonaws.com/ISE_B3_-_Diretrizes_2024.pdf. Acesso em: 31 out. 2024.

⁸ <https://esgws.b3.com.br/>. Acesso em: 31 out. 2024..

compartilhar suas ações relevantes para o mercado e também fortalecer suas marcas empregadoras.

Com base nas características das duas redes sociais, elas foram escolhidas, porque em ambas, as organizações desenvolvem uma comunicação institucional que geralmente contém as narrativas e discursos de ESG. Dessa forma, utilizá-las como objeto de estudo dará insumos para a futura análise de como as organizações constroem seus discursos acerca de ESG em canais que não são o relatório de sustentabilidade.

O período escolhido para a coleta de dados das publicações foi 01/02/2024 a 30/06/2024, pois é no primeiro semestre do ano que as empresas publicam seus relatórios integrados ou de sustentabilidade, referente ao ano anterior e acreditou-se que poderia existir uma tendência de uma maior comunicação sobre o tema nas redes durante este período.

Assim, o estudo será realizada a partir das metodologias de estudo de caso múltiplos e análise de conteúdo, o objeto a ser estudado serão as postagens no Instagram e no LinkedIn das empresas que obtiveram a maior pontuação no ISE da B3 na carteira de 2023, durante o primeiro semestre de 2024. Logo, com as bases da pesquisa apresentadas, no próximo tópico será discutido informações relevantes sobre as empresas escolhidas para o direcionamento da análise, posteriormente.

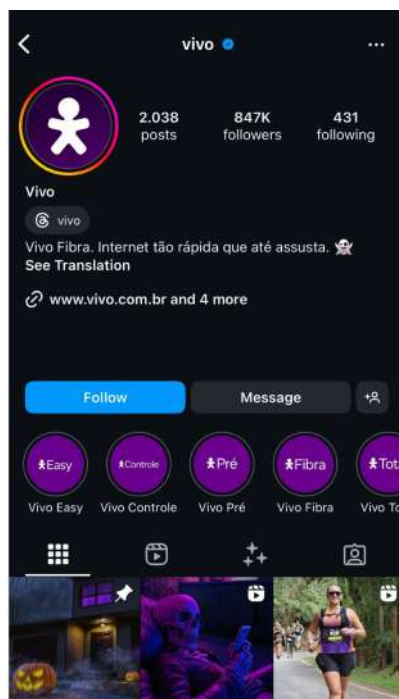
4.2. Casos Analisados

Como foi falado no tópico anterior, os casos analisados neste trabalho serão as postagens realizadas no Instagram e no LinkedIn das empresas Telefônica Brasil, Lojas Renner e Klabin S.A. Para direcionar a análise é necessário compreender primeiramente o modelo de negócio das organizações e como a estratégia de ESG se enquadra dentro do cenário da empresa.

A empresa que obteve o maior *score* na carteira do ISE B3 em 2023 foi a Telefônica Brasil. A Telefônica é uma empresa multinacional com sede na Espanha, que no Brasil é conhecida pela sua marca comercial Vivo. A Vivo se considera um hub digital que facilita o acesso dos clientes a serviços em diferentes áreas, como entretenimento, esportes, segurança digital, finanças, saúde e educação, além de atuar na prestação de serviços de telecomunicações fixa e móvel em todo o território brasileiro e contar com um portfólio de produtos completo e convergente para clientes B2C e B2B.

A empresa destaca em seu site institucional⁹ que seu propósito é “digitalizar para aproximar pessoas, negócios e toda sociedade, construindo uma nação mais conectada e transformando a vida dos brasileiros”. Além disso, no site também comunicam que possuem a Fundação Telefônica Vivo, que é uma das responsáveis pelo pilar social de ESG na empresa. A Vivo conta com 847 mil seguidores no Instagram e seu perfil na rede é @vivo, como mostra a Figura 10.

Figura 11: Instagram @Vivo



Fonte: Instagram Vivo¹⁰

Já no LinkedIn a empresa possui 1.277.038 seguidores e seu perfil é Vivo (Telefônica Brasil), como pode ser observado na Figura 12.

Figura 12: LinkedIn Vivo (Telefônica Brasil)



⁹ Site institucional Telefônica Brasil: <https://www.telefonica.com.br/a-telefonica>. Acessado em 31 out. 2024.

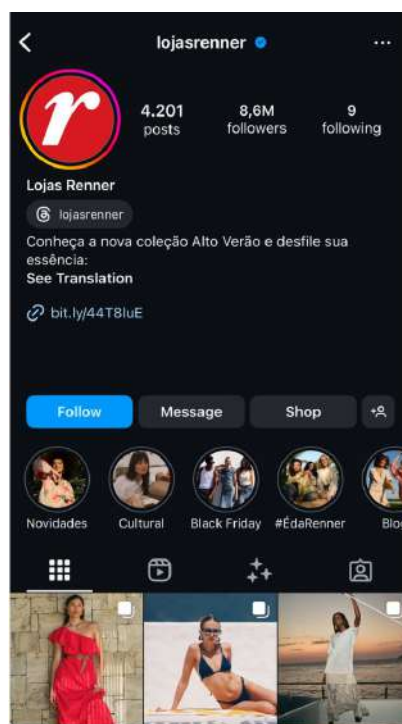
¹⁰ Instagram Vivo: <https://www.instagram.com/vivo/>. Acessado em 31 out. 2024.

Fonte: LinkedIn Vivo¹¹

A empresa que obteve o segundo maior *score* foi a Lojas Renner, a maior varejista de moda do mercado nacional. A organização se caracteriza em seu site institucional¹² como um ecossistema de moda e lifestyle conectado a seus clientes por meio de canais digitais e mais de 600 lojas no Brasil, Argentina e Uruguai. Eles contam com seis grandes marcas em seu portfólio: Renner, Camicado, Youcom, Ashua, Realize CFI e Repassa. O propósito das Lojas Renner é “Encantar a todos é a nossa realização”, e no site institucional também apresentam uma proposta de valor que é “Entregar a melhor experiência em moda e lifestyle para o segmento médio/alto, encantando nossos clientes com produtos e serviços de qualidade a preços competitivos, por meio de um ecossistema inovador e sustentável.”.

A Lojas Renner não possui um Instagram institucional, em decorrência deste fato o perfil utilizado no estudo de caso será o da marca que dá nome a empresa, o @lojasrenner, que possui 8,6 milhões de seguidores e pode ser observado na Figura 13.

Figura 13: Instagram Lojas Renner



Fonte: Instagram @Lojasrenner¹³

Em contrapartida, o LinkedIn analisado será o Lojas Renner S.A. que representa todas as marcas da empresa e conta com exatos 1.267.462 seguidores, a Figura 14 ilustra o perfil na plataforma.

¹¹ LinkedIn Vivo: <https://www.linkedin.com/company/vivo-telefonibr/posts/?feedView=all>. Acessado em 31/10/

¹² Site Institucional: <https://www.lojasrennersa.com.br/nosso-ecossistema/quem-somos/>. Acessado em 31/10/2024.

¹³ Instagram Lojas Renner: <https://www.instagram.com/lojasrenner/>. Acesso em 31 out. 2024.

Figura 14: LinkedIn Lojas Renner S.A.

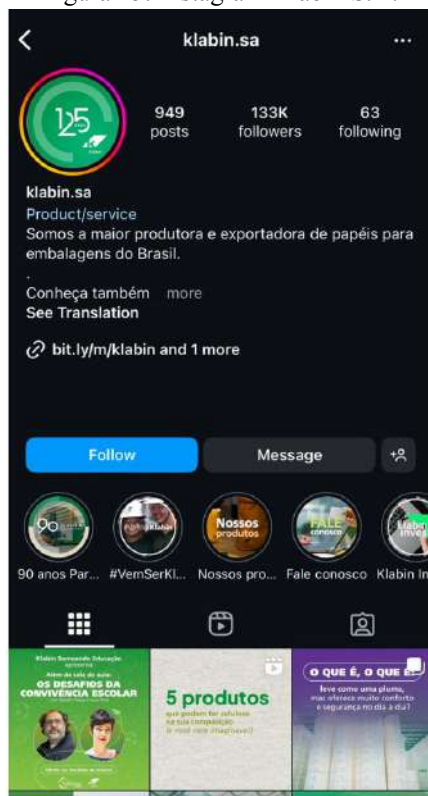


Fonte: LinkedIn Lojas Renner S.A.¹⁴

Por fim, o último caso que será analisado é a empresa que obteve o terceiro maior *score*, a Klabin S.A. A Klabin é a maior produtora e exportadora de papéis para embalagens e de soluções sustentáveis em embalagens de papel do Brasil. Neste cenário, a organização se caracteriza como uma empresa B2B, isto é, os produtos vendidos para ela são direcionados a outras empresas, de modo que seus clientes não sejam o consumidor final do produto. Diferentemente das duas empresas anteriores, a Klabin possui um perfil no Instagram com seu nome institucional @klabin.sa que conta com 133 mil seguidores e pode ser observado na Figura 15.

¹⁴ LinkedIn Lojas Renner: <https://www.linkedin.com/company/lojas-renner/posts/?feedView=all>. Acesso em 31 out. 2024.

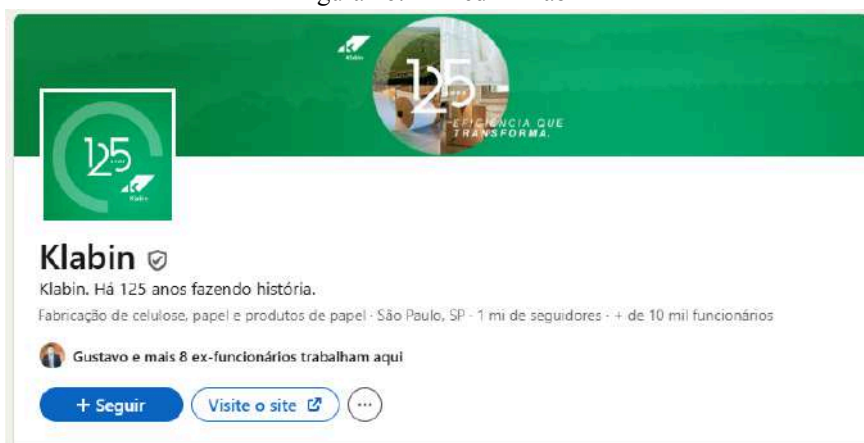
Figura 15: Instagram Klabin S.A.



Fonte: Instagram @klabin.sa¹⁵

O LinkedIn da Klabin segue a mesma lógica do Instagram e também tem o nome institucional da empresa. A Klabin possui 1.011.766 seguidores no LinkedIn e seu perfil na plataforma está representado na Figura 16.

Figura 16: LinkedIn Klabin



Fonte: LinkedIn Klabin¹⁶

A partir dessa contextualização sobre as empresas, é possível observar que trata-se de organizações que pertencem a diferentes setores e que possuem estratégias de comunicação

¹⁵ Instagram Klabin S.A.: <https://www.instagram.com/klabin.sa/>. Acesso em 31/10/2024

¹⁶ LinkedIn Klabin S.A.: <https://www.linkedin.com/company/klabin/posts/?feedView=all>. Acesso em 31/10/2024.

organizacional diferentes. A Telefônica Brasil (Vivo), com a comunicação voltada à tecnologia e inovação, a Lojas Renner direcionada à moda e a Klabin à celulose. Desta forma, nota-se que as narrativas e os discursos das organizações são construídos a partir das pautas determinadas pelo negócio da empresa e nos próximos tópicos será analisado como essas pautas se desdobram relacionadas aos pilares de ESG.

4.3 Análise de dados

Neste tópico será apresentado o resultado da pesquisa que buscou investigar como as empresas com maior *score* no ISE B3 comunicam suas práticas de sustentabilidade no Instagram e no LinkedIn. Para isso, foi realizado uma coleta de dados nas redes sociais supracitadas no período de 01/02/2024 a 30/06/2024, com objetivo de observar o volume de publicações neste período destinados ao tema de ESG, os pilares que as organizações comunicam, os temas que se destacam em cada um dos casos analisados e como eles constroem as narrativas e os discursos de sustentabilidade.

Primeiramente, foram analisadas as métricas gerais de *social media* dos três perfis. No Instagram, as métricas analisadas foram número total de seguidores (no momento da coleta), número total de postagens realizadas no *feed* durante o período, o total de curtidas das postagens e também a taxa geral de engajamento médio. Os dados como total de seguidores e o número de postagens foram coletados pela autora nos perfis das organizações, e os dados de curtidas e engajamento médio foram extraídos da plataforma de monitoramento de *social media* Zeeng¹⁷. Na Tabela 2 consta os dados supracitados de cada organização.

Tabela 2: Métricas Gerais Instagram

| | INSTAGRAM | | |
|--------------------------|-----------|-----------|---------|
| | Vivo | Renner | Klabin |
| Seguidores | 807.366 | 8.604.434 | 127.986 |
| Posts | 243 | 342 | 65 |
| Curtidas | 466.339 | 572.233 | 113.971 |
| Comentários | 74.995 | 27.077 | 3.176 |
| Engajamento médio | 0,28% | 0,02% | 1,86% |

Fonte: Elaborado pela autora

Já no LinkedIn, foram analisadas métricas como número total de seguidores dos perfis, número total de postagens realizadas no período determinado, a soma de curtidas e de

¹⁷ Relatório de monitoramento: <https://platform.zeeng.com.br/Relatorios/Visualizar/?idRelatorio=14096>. Acesso em 03/11/2024.

comentários, e a taxa de engajamento médio. Todas as métricas do LinkedIn foram coletadas pela autora no perfil das organizações e a taxa de engajamento médio foi calculada a partir da fórmula¹⁸ (Nº Curtidas / Nº Seguidores) x 100. Na Tabela 4 constam os dados de cada organização no período analisado.

Tabela 3: Métrica Gerais LinkedIn

| | LINKEDIN | | |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|
| | Vivo | Renner | Klabin |
| Seguidores | 1.277.038 | 1.267.462 | 1.011.766 |
| Posts | 78 | 54 | 63 |
| Curtidas | 52.627 | 16.727 | 34.949 |
| Comentários | 2.559 | 1.077 | 1.483 |
| Engajamento Médio | 0,05 | 0,03 | 0,05 |

Fonte: Elaborado pela Autora

A partir deste olhar geral dos perfis das organizações nas redes, foi realizada uma análise acerca dos conteúdos de cada publicação para identificar os que se tratavam de assuntos relacionados à ESG. As postagens foram classificadas de acordo com o seu tema principal, e as que se referiam ao ESG, foram classificadas com base no pilar da sigla que se tratava. Assim, será possível compreender o quanto a organização comunica suas práticas de ESG no Instagram e no LinkedIn e quais são os temas dentro da sigla mais relevantes dentro da comunicação das organizações nestes canais.

Neste cenário, no Instagram foram coletados o número total de postagens referentes a temas de ESG, o número de post destinado a cada letra da sigla e a média de comentários total comparada com a média das publicações sobre ESG. comentários totais comparada com os das publicações sobre ESG. Estes dados estão presentes na Tabela 4.

Tabela 4: Dados de ESG Instagram

| | INSTAGRAM | | |
|----------------------|-----------|--------|--------|
| | Vivo | Renner | Klabin |
| Total de post | 243 | 342 | 65 |
| Post ESG | 157 | 42 | 30 |
| Post E | 9 | 3 | 15 |
| Post S | 146 | 39 | 6 |
| Post G | 2 | 0 | 9 |

¹⁸ Fórmula Taxa de Engajamento: <https://www.linkedin.com/pulse/taxa-de-engajamento-te-priscilla-cruz/>. Acesso em 03/11/2024.

| | | | |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|
| % Posts ESG | 64,60% | 12,20% | 46,15% |
| Média de comentários Total | 308,3 | 79,17 | 48,8 |
| Média de comentários ESG | 263,4 | 193,5 | 29,5 |

Fonte: Elaborado pela autora

No LinkedIn foram coletados os mesmos dados do Instagram, no entanto foi adicionado a média de curtidas total comparada com as das publicações sobre ESG, porque na rede social anterior as empresas não disponibilizam a visualização. Estes dados estão presentes na Tabela 5.

Tabela 5: Dados ESG LinkedIn

| | LINKEDIN | | |
|-----------------------------------|----------|--------|--------|
| | Vivo | Renner | Klabin |
| Total de post | 78 | 54 | 63 |
| Post ESG | 42 | 19 | 30 |
| Post E | 6 | 4 | 17 |
| Post S | 30 | 11 | 4 |
| Post G | 6 | 4 | 9 |
| % Posts ESG | 53,80% | 35,10% | 47,60% |
| Média de Likes Total | 638,4 | 312,3 | 554,7 |
| Média de Likes ESG | 640,4 | 406,7 | 410,7 |
| Média de comentários Total | 33,2 | 20,3 | 23,5 |
| Média de comentários Total | 28,9 | 21,8 | 11,1 |

Fonte: Elaborada pela autora

A partir dos dados apresentados nas tabelas 2, 3, 4 e 5 é possível analisar alguns pontos acerca da comunicação organizacional das empresas em suas redes digitais, além de realizar uma comparação entre o panorama geral e os dados das publicações de ESG. Em primeira análise, nota-se que as métricas gerais do Instagram e LinkedIn são diferentes no comparativo entre as organizações, pode-se inferir que esta divergência está relacionada ao fato de que são empresas de natureza de negócios diferentes, de modo que as redes sociais possam desempenhar diferentes papéis na comunicação organizacional de cada uma delas. No próximo tópico será analisada a estratégia de comunicação organizacional de cada empresa nas redes digitais e como esta estratégia influencia na construção dos discursos e narrativas sobre ESG.

Ainda com foco nas métricas gerais, é possível observar que a Klabin tem os menores números quando se trata do total de seguidores, curtidas, comentários e publicações no

Instagram, mas é a empresa que apresenta a maior taxa de engajamento médio, o que pode ser explicado pela natureza do negócio B2B. Por outro lado, no LinkedIn a empresa que apresenta os menores números, com exceção dos seguidores, é a Lojas Renner, e a taxa de engajamento médio se mantém como a menor.

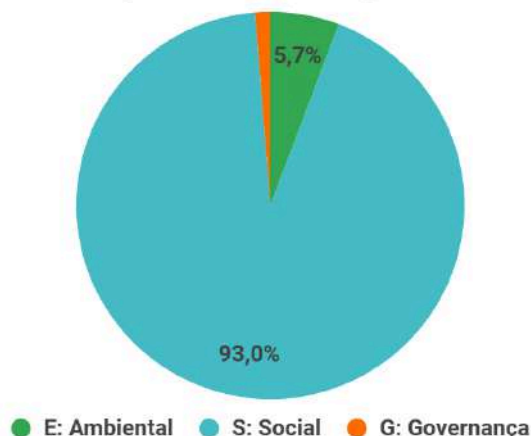
Ao realizar o recorte comparativo entre as publicações gerais versus de ESG, nota-se a partir da análise das tabelas 5 e 6, que a Vivo é a empresa que apresenta a maior porcentagem de publicações relacionadas ao tema de sustentabilidade, a Klabin se posiciona em segundo lugar e a Lojas Renner apresenta o menor percentual. Ademais, ao olhar para a quantidade de publicações em cada pilar da sigla ESG, observa-se que para Vivo e Renner, o social é o pilar com mais publicações sobre o tema, e para Klabin é o ambiental. Por fim, nota-se que os dados de curtidas e comentários totais comparados com os das publicações, relacionadas a ESG, não permitem uma inferência exata, visto que para algumas empresas o número é maior e para outras menor em ambas as redes sociais.

Dessa forma, buscou-se realizar uma análise comparativa a partir de um olhar macro, por entender que as organizações estudadas apresentam naturezas de negócios diferentes o que interfere diretamente na estratégia de comunicação de cada uma delas e em como elas se relacionam com seus públicos. No tópico a seguir será analisado os discursos e narrativas de ESG construídos pelas organizações estudadas em suas redes sociais.

4.4 Análise de Conteúdo: Vivo, Lojas Renner e Klabin

A partir dos números que foram vistos no tópico anterior, será analisado como as organizações constroem seus discursos e narrativas de ESG em suas redes sociais. A primeira empresa a ser analisada será a Vivo, que apresentou a maior porcentagem de publicações relacionadas aos pilares de ESG no período analisado. A Vivo publicou 157 publicações, referentes à sigla ESG, que correspondem a 64,6% do total de seu perfil no Instagram, das 157 publicações 93% foram do pilar social, 5,7% do ambiental e apenas 1,3% da governança. O gráfico na Figura 17 apresenta a distribuição de acordo com os pilares da sigla ESG.

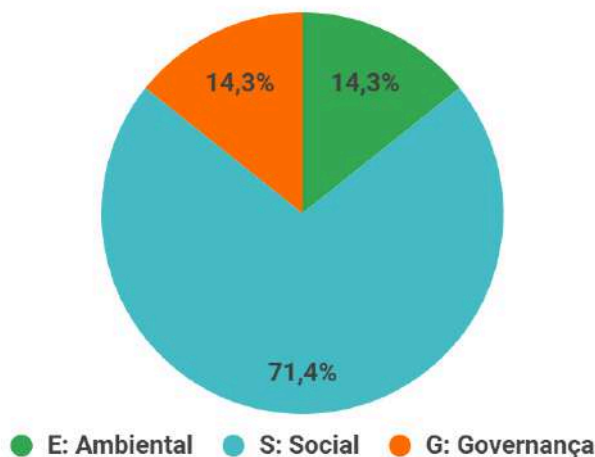
Figura 17: Gráfico Publicações ESG Instagram Vivo

Publicações ESG Instagram - Vivo

Fonte: Elaborado pela autora

Já no LinkedIn foram postadas 42 publicações sobre o tema, que representa 53,80% do total, a divisão das publicações conforme as letras que compõem o ESG está representada no gráfico da Figura 18.

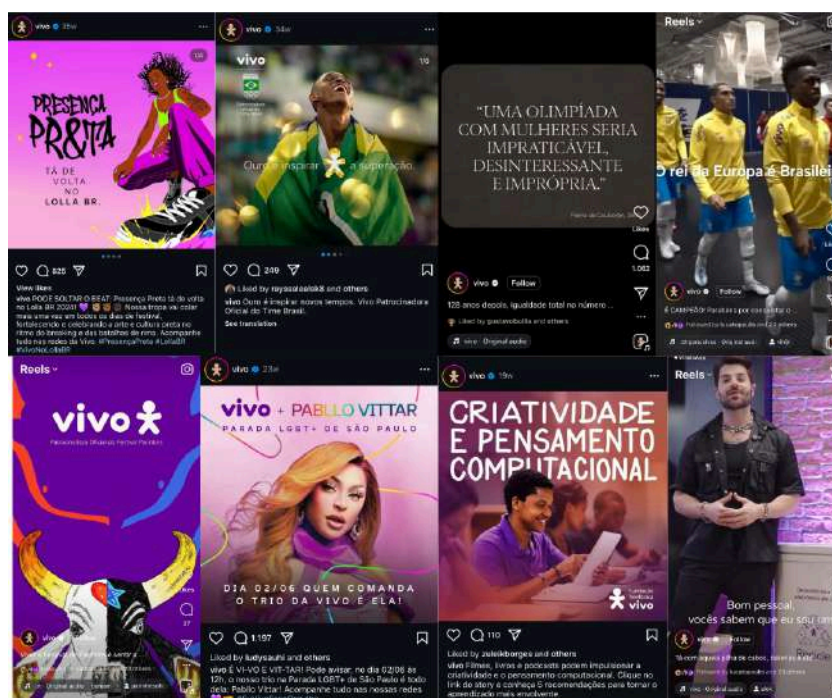
Figura 18: Gráfico Publicações ESG LinkedIn Vivo

Publicações ESG LinkedIn - Vivo

Fonte: Elaborado pela autora

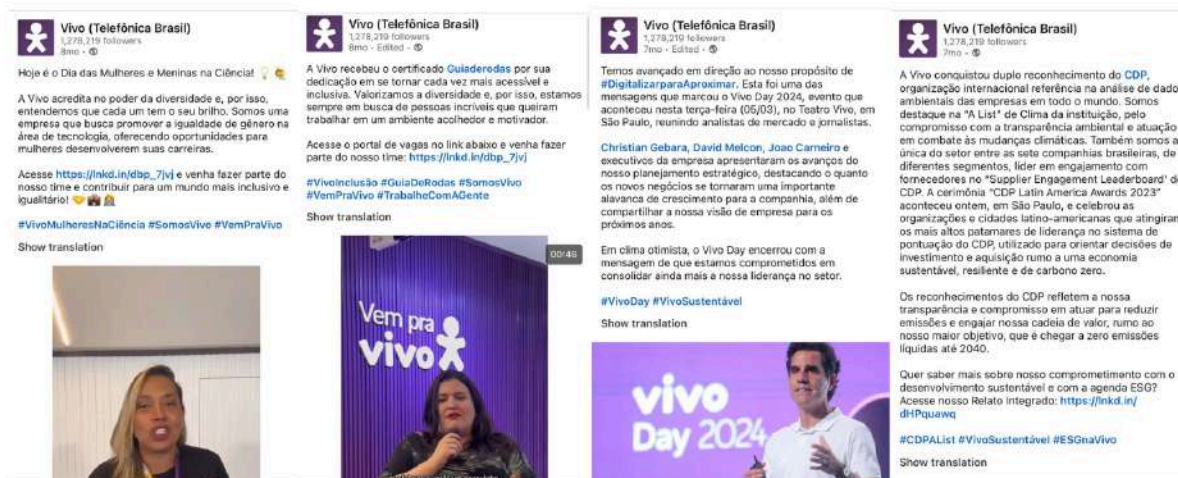
Com base nos gráficos, percebe-se que o social é o pilar com o maior número de publicações, o que pode ser analisado sob a ótica de Gutilla (2023) de que o guarda-chuva que o pilar social engloba é o mais amplo dentro das três letras, de modo que diversos temas estejam relacionados ao “S”. Nas figuras 19 e 20 constam alguns exemplos de publicações de ESG publicadas no período de análise que ilustram como a pilar social sobressai em volume e os temas que são abordados pela organização em suas comunicações.

Figura 19: Exemplos Publicações Vivo ESG Instagram



Fonte: Montagem elaborada pela autora

Figura 20: Exemplos Publicações Vivo ESG LinkedIn



Fonte: Montagem elaborada pela autora

Ao analisar os conteúdos das publicações dentro do pilar social no Instagram, observa-se que a maioria trata-se de patrocínios de alta visibilidade midiática como Lollapalooza, Time Brasil nas Olimpíadas, Seleção Brasileira de Futebol, Festival de Parintins. Na maioria de seus patrocínios a Vivo busca relacionar-se a uma causa social, como no patrocínio do Lollapalooza 2024, no qual a Vivo marcou sua presença no festival com o mote “Presença Preta” relacionado a pauta racial. Outro exemplo é o patrocínio da Seleção Brasileira de Futebol, em que a Vivo utilizou da figura do jogador Vinicius Jr. que é

frequentemente vítima de racismo na Espanha, onde joga representando o Real Madrid, para também discutir a pauta racial com o mote “Pretos no devido Lugar”.

A Vivo também aborda em algumas publicações no seu Instagram ações da Fundação Vivo sobre projetos de educação digital, o que está alinhado com o propósito da organização de digitalizar para aproximar. Com 5,7% das publicações sobre ESG no Instagram o ambiental apresenta um destaque menor em quantidade e também são inseridos nas comunicações de patrocínio, a exemplo do Show do DJ Alok, no qual a Vivo discutiu o tema de tecnologia e descarte de lixo eletrônico. Por fim, com 1,3%, as publicações sobre governança no Instagram da Vivo são sobre temas relacionados à segurança em ambientes digitais, o que também está alinhado ao propósito da organização.

Ao realizar a análise de conteúdo no perfil do LinkedIn da Vivo, como mostrado no gráfico da figura 18, o pilar social é o que apresenta a maior porcentagem, e o tema que mais se destaca são ações e premiações da Vivo acerca de diversidade e inclusão. Os pilares ambiental e governança apresentaram o mesmo percentual de 14,3%. As publicações referentes ao pilar ambiental são sobre premiações de destaque da Vivo e sobre o lançamento da marca de energia renovável GUD Energia. Ademais, as publicações sobre governança em sua maioria são sobre o reporte de resultados e eventos como Vivo Day e ESG Day, o que demonstra a preocupação da empresa com o pilar de transparência.

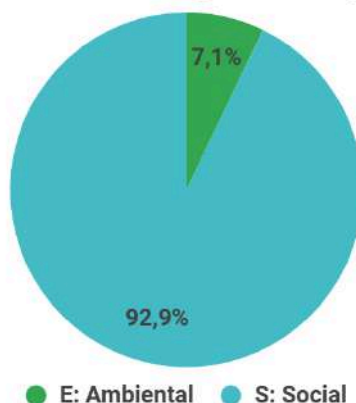
Com base nas análises realizadas é possível observar que o perfil do Instagram da Vivo tem um caráter de comunicação mercadológica, voltada para o consumidor, e o LinkedIn caracteriza uma comunicação institucional, sob a ótica do mix da comunicação integrada proposto por Kunsch (2016). Ao analisar o discurso de sustentabilidade construído pela empresa em ambas as redes, pode-se inferir que a Vivo se enquadra na proposição da “sustentabilidade como valor periférico e/ou estratégico de mercado”, a partir da orientação de “lugar discursivo”, proposta por Baldissera (2009). A Vivo se encaixa nesta proposição de “lugar discursivo”, visto que em suas comunicações sobre ESG em ambas as redes, ela apresenta grande foco nos patrocínios e premiações, nos quais a sustentabilidade é inserida no discurso organizacional para agregar valor e, conseqüentemente, reputação para a organização.

O foco da análise neste momento será direcionado à Lojas Renner, a empresa que apresentou a menor porcentagem de publicações relacionadas a ESG no período analisado em ambas as redes. A Lojas Renner publicou 42 publicações, referentes à sigla ESG, que correspondem a 12,2% do total de publicações em seu perfil no Instagram ao longo do

período estudado, o percentual da classificação das publicações entre as letras que compõem o ESG estão representadas no gráfico da Figura 21.

Figura 21: Gráfico Publicações ESG Instagram Lojas Renner

Postagens ESG Instagram - Lojas Renner

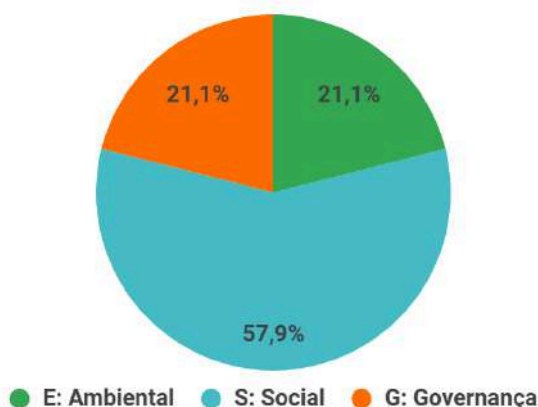


Fonte: Elaborada pela autora

E no LinkedIn foram postadas 19 publicações sobre o tema, que representam 35,1% do total, na Figura 22 estão representadas as porcentagens referentes a cada letra da sigla ESG.

Figura 22: Gráfico Publicações ESG LinkedIn Lojas Renner

Postagens ESG LinkedIn - Lojas Renner

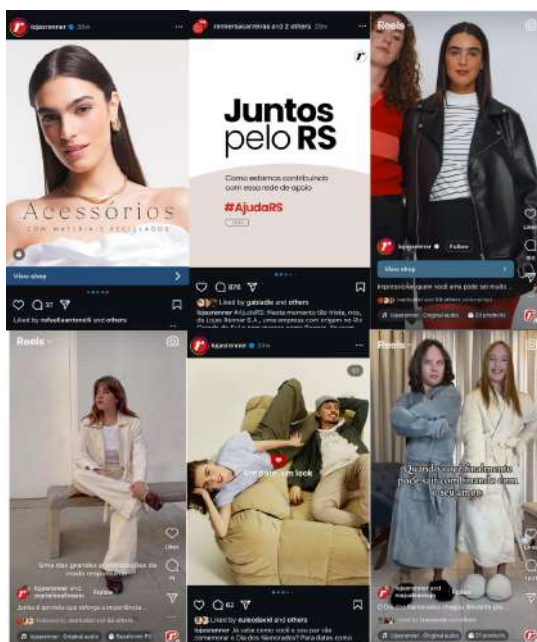


Fonte: Elaborada pela autora

A partir da análise de ambos os gráficos, nota-se que o social também é o pilar com o maior percentual de publicações, o que reforça a ideia de Gutilla (2023) como foi visto no estudo de caso da Vivo. O pilar ambiental esteve presente em uma pequena parcela de publicações no Instagram, e no LinkedIn marcou uma maior participação com 21,1%. Já o pilar de governança não contou com publicações no Instagram, e apresentou a mesma

porcentagem do ambiental. Nas figuras 23 e 24 constam alguns exemplos de publicações de ESG que direcionaram a análise de conteúdo.

Figura 23: Exemplos Publicações Lojas Renner ESG Instagram



Fonte: Montagem elaborada pela autora

Figura 24: Exemplos Publicações Lojas Renner ESG LinkedIn



Fonte: Elaborada pela autora

A partir da análise de conteúdo realizada no Instagram, observa-se que as publicações destinadas ao pilar social tratam-se de campanhas que valorizam a diversidade e inclusão, como a do dia dos namorados, que representou diversos casais, incluindo pessoas com deficiência e casais LGBTQIAP+. Além da diversidade e inclusão, as publicações do pilar social trataram de comunicar as ações da empresa para ajudar o Rio Grande do Sul e também buscaram mobilizar seus públicos a ajudarem o estado após a catástrofe, causada pelas chuvas decorrentes das mudanças climáticas. Este foco em ajudar o estado está relacionado

com a história e identidade da organização, por ela ter nascido no Rio Grande do Sul, onde se encontra a sede da empresa até hoje.

Já o pilar ambiental no Instagram apresenta uma baixa quantidade de publicações, e elas se referem a produção de acessórios a partir de material reciclável e as ações da Lojas Renner para minimizar os impactos ambientais da organização. Nas publicações do pilar ambiental, as imagens e vídeos apresentam produtos da empresa e o destaque para o pilar ambiental se encontra na legenda ou no áudio do vídeo, de modo que o foco estético do design não seja a sustentabilidade, mas sim o produto.

No LinkedIn, os percentuais dos pilares ambiental e governança aumentam, no entanto o social se mantém como o de maior destaque. As publicações sobre o pilar social são, em sua maioria, sobre as ações de diversidade e inclusão da empresa, e assim como no Instagram, a mobilização pelo estado do Rio Grande do Sul também marca presença nesta rede. O pilar ambiental está presente em publicações a respeito de premiações e certificações que a empresa recebe. E a governança consta nas publicações de reporte de resultados, a exemplo do Relatório Integrado referente ao ano anterior.

Neste contexto, nota-se que cada rede social desempenha um papel diferente na estratégia de comunicação organizacional da Lojas Renner, de um lado o Instagram anuncia produtos e assume um papel mercadológico, de outro o LinkedIn comunica ações, premiações e certificações da organização, de modo a exercer o papel institucional. Esta diferenciação pode ser atribuída ao fato de se tratar de uma empresa de varejo que utiliza o Instagram como uma vitrine, de modo que a natureza do negócio influencie na estratégia de comunicação.

Um ponto interessante de se observar é que o baixo volume de publicações relacionadas ao ambiental não permite que a empresa explore a narrativa de ser uma organização que está inserida na indústria *Fast Fashion*, a segunda indústria mais poluidora do mundo¹⁹, e consegue receber prêmios e altas notas nos índices de sustentabilidade. Dessa forma, nota-se que existe uma oportunidade para empresa desenvolver em sua comunicação organizacional, a de construir uma narrativa de sustentabilidade que considere os impactos da indústria da moda e que destaque as práticas ambientais que fazem com que ela seja referência no tema.

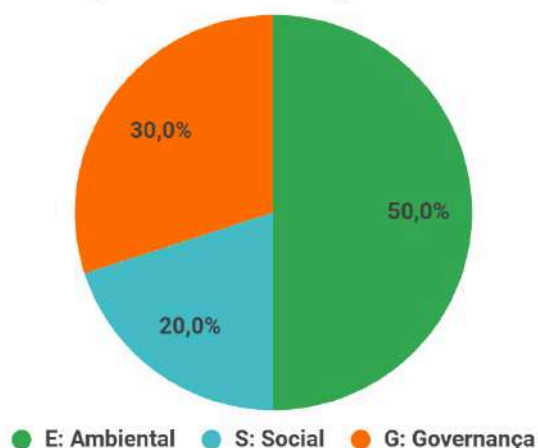
¹⁹ Indústria da moda é a segunda mais poluidora do mundo, aponta estudo: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/radioagencia-nacional/economia/audio/2022-10/industria-da-moda-e-segunda-mais-poluidora-do-mundo-aponta-estudo#:~:text=A%20ind%C3%BAria%20da%20moda%20%C3%A9,foram%20descartados%20em%20anos%20recentes>. Acesso em 05 nov. 2024.

A partir desta oportunidade de desenvolvimento da organização, pode-se inferir que o discurso de sustentabilidade da Lojas Renner se enquadra na proposição de “sustentabilidade como valor periférico e/ou estratégico de mercado” a partir da orientação de “ideia em construção” definida por Baldissera (2009). O discurso da organização pode ser enquadrado nesta proposição, porque acredita-se ter espaços de desenvolvimento na comunicação organizacional sobre sustentabilidade, de forma que não seja possível concluir que a sustentabilidade é um valor concreto no discurso.

Por fim, a última organização estudada será a Klabin, que obteve a segunda maior porcentagem de publicações de ESG. A Klabin publicou 30 postagens, referentes à sigla ESG, que correspondem a 46,15% do total de publicações em seu perfil no Instagram durante o período analisado, o gráfico da Figura 25 apresenta as porcentagem de cada pilar da sigla ESG.

Figura 25: Gráfico Publicações ESG Instagram Klabin

Postagens ESG Instagram - Klabin

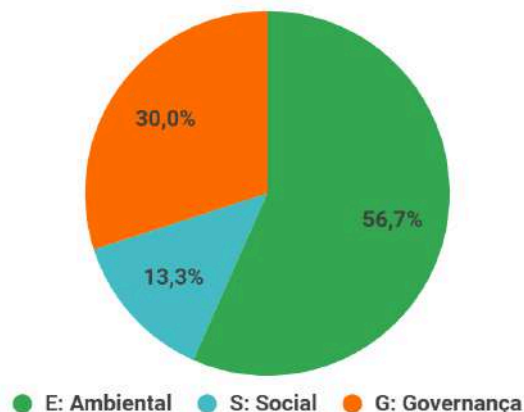


Fonte: Elaborado pela autora

No LinkedIn foram postadas 19 publicações sobre o tema, que representam 35,1% do total, o gráfico da Figura 22 representa as porcentagens de cada letra do ESG.

Figura 26: Gráfico Publicações ESG LinkedIn Klabin

Postagens ESG LinkedIn - Klabin



Fonte: Elaborado pela autora

A partir da análise de ambos os gráficos, é possível observar que diferentemente das empresas anteriores, na Klabin o pilar com maior percentual de publicações é o ambiental. A governança se posiciona com o segundo maior percentual e o pilar social como o menor. Pode-se inferir que este destaque ao pilar ambiental está relacionado com o fato de se tratar de uma empresa que sua maior matéria prima são as florestas. Nas figuras 27 e 28 constam alguns exemplos de publicações de ESG que ilustram os pontos abordados na análise de conteúdo.

Figura 27: Exemplos Publicações Klabin ESG Instagram



Fonte: Montagem elaborada pela autora

Figura 28: Exemplos Publicações Klabin ESG LinkedIn



Fonte: Montagem elaborada pela autora

A análise de conteúdo realizada mostrou que a Klabin replica os conteúdos publicados no Instagram em seu LinkedIn, ou vice-versa, isto é, a maioria das publicações são as mesmas em ambas as redes sociais com alterações no texto da legenda. Acredita-se que os conteúdos são iguais tanto no LinkedIn quanto no Instagram, porque ambos os perfis apresentam um caráter institucional, o que pode ser atribuído ao fato de se tratar de uma empresa B2B. Desta forma, os clientes da Klabin são outras empresas, de modo a exigir dela uma comunicação institucional na maioria dos seus canais. Com base neste cenário, a análise dos conteúdos será a mesma, considerando que se trata de um discurso único em ambas as plataformas digitais.

Em primeira análise, nota-se que a Klabin diferentemente das empresas anteriores comunica as suas práticas em relação ao pilar ambiental, com foco no manejo florestal, na gestão dos recursos hídricos e em como mitigar as mudanças climáticas, ao invés de destacar somente premiações e certificações. Este empenho em comunicar as ações ambientais e incorporá-las no discurso organizacional está relacionado à natureza de negócio extrativista da Klabin, que por se tratar de uma empresa de celulose que sua matéria prima são as florestas, a degradação ambiental está no *core* da empresa, de modo que a sustentabilidade também esteja.

A Klabin também aborda os pilares de governança e social em suas redes digitais. A governança está presente nas publicações no reporte de resultados para o mercado e no fornecimento de informações adicionais da empresa nos conteúdos *Klabin Invest*, o que fortalece a transparência corporativa da organização. E o pilar social marca presença nas

publicações acerca de diversidade e inclusão com foco na pauta de igualdade de gênero na indústria.

A partir da análise de conteúdo, pode-se dizer que o discurso organizacional de sustentabilidade da Klabin se enquadra na proposição de Baldissera (2009) de “sustentabilidade como valor periférico e/ou estratégico de mercado” a partir da orientação de “estratégia de mercado”. Neste sentido, nota-se que o discurso organizacional de sustentabilidade da Klabin busca comunicar suas práticas de ESG para se posicionar como uma empresa sustentável em um cenário de uma indústria extrativista, e conseqüentemente conquistar novas oportunidades de investimento, além de lucro e capital simbólico.

Assim, após a análise das narrativas e dos discursos de sustentabilidade das organizações que obtiveram as maiores notas no ISE B3 de 2023, foi possível observar algumas tendências da comunicação sobre sustentabilidade nas redes digitais. A primeira tendência é que o discurso de sustentabilidade, da mesma forma que a estratégia de sustentabilidade, será determinado pela natureza de negócio da empresa, de modo que a definição dos temas materiais das organizações seja de suma importância no processo de construção das narrativas e dos discursos. A segunda é que cada organização possui uma estratégia de comunicação diferente nas redes digitais, de modo que seja necessário entender qual o papel cada plataforma assume neste processo. Por fim, a terceira e última, é compreender que cada empresa se encontra em um grau de maturidade diferente na comunicação acerca dos pilares de ESG, algumas ainda estão no processo de criação da ideia no discurso organizacional e outras já incorporaram a estratégia na geração de lucro e capital.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo compreender como as narrativas e os discursos organizacionais acerca da sustentabilidade são construídos em canais para além do relatório integrado de sustentabilidade. Para isso, foi realizada uma revisão bibliográfica seguida de uma análise de conteúdo dos perfis no Instagram e no LinkedIn das três empresas que obtiveram as maiores notas no Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3 no ano de 2023.

Na revisão bibliográfica, foi possível observar a partir da recapitulação histórica dos principais marcos da discussão acerca da sustentabilidade, que esta é uma jornada longa, na qual muitos passos já foram dados, mas ainda existe um extenso caminho a ser percorrido. Além disso, a partir do processo de incorporação das pautas de desenvolvimento sustentável pelo mercado, notou-se que existe uma preocupação em relação ao planeta e à sociedade, como um todo, enquanto essa questão atrai investidores e garante lucro para as organizações. Desse modo, as práticas de ESG não podem ser vistas como um ato de benevolência das organizações, precisa-se ter um olhar crítico e entender que elas estão inseridas em uma lógica de mercado, e que a sustentabilidade fará sentido enquanto garantir retorno de capital.

Ademais, com o surgimento do movimento anti-ESG, devido às críticas de conservadores do que eles chamam de “capitalismo woke”, nota-se que a sustentabilidade encontrará um grande desafio nos próximos anos para se manter relevante para as organizações. Este desafio consiste em mostrar para o mercado que a preocupação com o meio ambiente e com a sociedade é uma pauta política, porque deve estar na agenda de governos e envolver o poder público. No entanto, não é uma pauta partidária, uma vez que a sua desconsideração pode afetar o futuro do planeta e das próximas gerações. Este é um movimento que se restringe aos Estados Unidos até o momento, mas merece uma atenção para que não se expanda e ganhe mais força.

Além disso, o trabalho também tratou em sua revisão bibliográfica um olhar para o desenvolvimento das atividades de relações públicas e da disciplina de comunicação organizacional para se realizar a análise sobre a comunicação e a sustentabilidade. Com base na teoria vista, foi possível constatar que as organizações são agentes discursivos, de modo que elas não emitam somente mensagens no âmbito da organização comunicada (Baldissera, 2009), mas também comuniquem pelos sentidos que se produzem em suas relações com outros agentes. Desse modo, observou-se que a comunicação desempenha diversas funções na estratégia de sustentabilidade das organizações, ao atuar de fato na implementação da

estratégia e das ações por meio do engajamento dos *stakeholders* e no processo de comunicar as práticas para garantir o retorno reputacional.

A partir da teoria estudada foi possível realizar a análise de conteúdo no Instagram e LinkedIn da Vivo (Telefônica Brasil), Lojas Renner e Klabin, as empresas que obtiveram as três maiores notas no ISE B3 em 2023. Após a análise foi possível identificar os pontos principais da comunicação acerca dos pilares da sigla ESG de cada uma delas. Na comunicação da Vivo, o pilar que mais se destacou foi o social, porque a empresa utiliza a pauta social em seus patrocínios de grande visibilidade midiática, de modo que eles contribuam para a percepção da empresa como socialmente responsável. Neste sentido, notou-se que a narrativa de ESG da Vivo está extremamente vinculada às causas sociais, com destaque às pautas: racial, de gênero, incentivo ao esporte e educação digital. E o discurso de sustentabilidade da Vivo se enquadrou na conformação de Baldissera (2009) de “sustentabilidade como valor periférico e/ou estratégico de mercado”, a partir da orientação de “lugar discursivo”, uma vez que a sustentabilidade é inserida no discurso organizacional para agregar valor e, conseqüentemente, reputação para a organização.

Na comunicação da Lojas Renner, o pilar que mais se destacou também foi o social, mas notou-se que a empresa apresenta um baixo volume de publicações voltadas para ESG. A narrativa de ESG da empresa está pautada na diversidade e inclusão, representada nas campanhas e ações internas. Notou-se também uma oportunidade de se desenvolver uma narrativa organizacional em torno do pilar ambiental, visto que por se tratar de uma empresa com diversos prêmios em rankings e índices de sustentabilidade, mesmo inserida em uma das indústrias mais poluentes do mundo, acredita-se existir ações de podem ser exploradas na comunicação. Assim, o discurso de sustentabilidade da Lojas Renner se encaixa na conformação de Baldissera (2009) de “sustentabilidade como valor periférico e/ou estratégico de mercado”, a partir da orientação de “ideia em construção”, porque as discussões sobre ESG apresentam grandes oportunidades de desenvolvimento nas narrativas e no discurso organizacional da empresa.

Já na Klabin, o cenário se inverte, o ambiental se posiciona como o pilar com a maior porcentagem de publicações, o que está relacionado a natureza do negócio da organização, que por se tratar de uma empresa extrativista, o E deve estar no cerne da estratégia de ESG. Neste contexto, as narrativas de sustentabilidade da Klabin são baseadas no manejo florestal, gestão de recursos naturais e com grande foco em como a empresa contribui para o combate das mudanças climáticas, de modo a garantir que a narrativa de ESG esteja alinhada ao core e aos temas materiais da organização. Desta forma, pode-se constatar que o discurso da Klabin

reflete também a conformação da “sustentabilidade como valor periférico e/ou estratégico de mercado”, mas a partir da “estratégia de mercado”, pois o discurso de ESG é utilizado como estratégia da organização para atrair capital.

Portanto, a partir das análises de conteúdo realizadas, foi possível identificar alguns *insights* de como se constroem as narrativas e discursos organizacionais de ESG nas redes digitais. O primeiro *insight* é que a natureza do negócio é um fator determinante neste processo, ela não só determina os temas materiais que vão direcionar a estratégia de ESG, mas também estabelece as mensagens que serão trabalhadas nas narrativas e discursos de sustentabilidade. Outro *insight* importante é que a natureza das organizações também interfere na estratégia de comunicação que elas utilizarão nas redes digitais, porque cada uma das redes possui papéis diferentes na estratégia de comunicação da organização. O último *insight* é compreender que cada empresa possui um grau de maturidade diferente em relação aos temas de ESG, algumas já incorporam as práticas a estratégia de negócio e outras ainda precisam amadurecer a ideia, de modo que isso deva ser levado em consideração na construção de narrativas e discursos.

Portanto, notou-se que a sustentabilidade é um tema complexo e urgente que demanda ações do poder público, das organizações privadas e de toda a sociedade civil. Existe um desafio iminente de combater os discursos anti-ESG com uma compreensão de que esta não é uma pauta de esquerda ou direita, mas que diz respeito ao futuro de todos. No que tange a comunicação organizacional e os discursos e narrativas de ESG, constata-se que são as naturezas dos negócios que definem como os temas serão tratados e comunicados pela organização e de que as empresas apresentam diferentes níveis de maturidade em relação a comunicação sobre sustentabilidade, de modo que exista uma oportunidade para os profissionais de comunicação desenvolverem aquelas que se encontram em menor nível e, conseqüentemente, impactar toda a sociedade e o meio ambiente.

REFERÊNCIAS:

ALMEIDA, Ana Luísa de Castro; BELO, Jussara. **Reputação, liderança e as cobranças sociais por posicionamento**. 50 anos de histórias das Relações Públicas em Minas Gerais e Espírito Santo, Divinópolis. 1 ed, p. 185-192, 2021.

B3. **Diretrizes do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3)**. Brasil Bolsa Balcão (B3), 2024. Disponível em: https://iseb3-site.s3.amazonaws.com/ISE_B3_-_Diretrizes_2024.pdf. Acesso em: 31 out. 2024.

BALDISSERA, Rudimar; OLIVEIRA, Mônica Carvalho.; SILVA, Cassia Aparecida Lopes. **Comunicação organizacional para a sustentabilidade: sentidos de “diálogo” acionados em relatórios GRI-G4**. Conexão comunicação e cultura, v. 18, n. 35, p. 247–268, 1 mar. 2019.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade**. *Organicom*, v. 6, n. 10-11, p. 115-120, 2009.

BAUMAN, Zygmunt. **Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadorias**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 2008.

BARROS, Camila. **Anti-ESG ganha força nos EUA e ameaça agenda sustentável de fundos**. Você S/A, 2023. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/sociedade/anti-esg-ganha-forca-nos-eua-e-ameaca-agenda-sustentavel-de-fundos>. Acesso em: 06 nov. 2024.

BELINKY, Aron. **Seu ESG é sustentável?** *GV-EXECUTIVO*, v. 20, n. 4, 13 dez. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.12660/gvexec.v20n4.2021.85080>. Acesso em: 8 nov. 2024.

BRUNER, J. **The narrative construction of reality**. *Critical inquiry*, p. 1-21, 1991.

CAPIRAZI, Beatriz. **Caso Americanas abalou governança corporativa e elevou régua de transparência para as empresas**. *Estadão*, 2024. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/economia/governanca/um-ano-americanas-especialistas-efetivada-governanca/>. Acesso em: 26 set. 2024.

CARSON, Rachel. **Primavera silenciosa**. São Paulo: Editora Gaia, 2015.

CARREIRA, Fernando; MONZONI, Mario. **O metaverso do ESG**. GV-EXECUTIVO, v. 21, n. 1, 16 mar. 2022.

CATUCCI Thais; MARQUES, Barbara.. **Comunicar para transformar: Comunicação interna, ESG e propósito**. 1 ed. São Paulo: Haikai Editora, 2024.

FISHER, Walter. **Narration as human communication paradigm: the case of public moral argument**. Communication Monographs, v. 51, n. 1, p. 1-22, 1984. doi: 10.1080/03637758409390180.

KRICK, Thomas; FORSTATER, Maya; MONAGHAN, Philip; SILLANPAA, Maria. **The Stakeholder Engagement Manual Volume 2: The Practitioner's Handbook On Stakeholder Engagement**. 1 ed. AccountAbility, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc., 2005. Disponível em: <https://stakeholderresearch.com/wp-content/uploads/sra-2005-words-to-action-stakeholder-engagement-02.pdf>. Acesso: 08 nov. 2024.

ELKINGTON, John. **Canibais com Garfo e Faca**. Trad. Patrícia Martins Ramalho. São Paulo: Makron Books, 2000.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em nova visão estratégica**. 3 ed. São Caetano do Sul, SP: Yendis, 2012.

FREEMAN, Robert Edward. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

GUTTILLA, Rodolfo Witzig. **Como implementar uma estratégia de ESG: Do propósito à ação**. 1 ed. São Paulo: Editora Aberje, 2023.

GRI. **Guia de reporte de sustentabilidade G4**. Global Reporting Initiative, 2013.

IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6 ed. São Paulo: IBGC, 2023.

IPCC. **Mudança do Clima 2023: Relatório Síntese**. Disponível em: https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/sirene/publicacoes/relatorios-do-ipcc/arquivos/pdf/copy_of_IPCC_Longer_Report_2023_Portugues.pdf . Acesso em: 24 set. 2024.

KLABIN. Site oficial Klabin. **Sobre a Klabin.** Disponível em: <https://klabin.com.br/nossa-essencia/sobre-a-klabin>. Acesso em 08 nov. 2024.

KLABIN. Perfil oficial Klabin no Instagram @klabin.sa. Disponível em: <https://www.instagram.com/klabin.sa/>. Acesso em: 08 nov. 2024.

KLABIN. Página oficial Klabin no LinkedIn. Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/klabin/>. Acesso em: 08 nov. 2024.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos.** São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus Editorial, 2016.

LOBATO, José Augusto Mendes; NEIVA, Rodrigo Cesar Severino. **Organizações, discursos e práticas em sustentabilidade: um estudo da comunicação ESG em relatórios corporativos.** *Organicom*, São Paulo, Brasil, v. 19, n. 39, p. 71–86, 2022. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/200808>. Acesso em: 22 jul. 2024.

LOJAS RENNER S.A. Site oficial Lojas Renner S.A. **Quem Somos.** Disponível em: <https://www.lojasrennersa.com.br/nosso-ecossistema/quem-somos/>. Acesso em: 08 nov. 2024.

LOJAS RENNER. Perfil oficial Lojas Renner no Instagram @lojasrenner. Disponível em: <https://www.instagram.com/lojasrenner/>. Acesso em: 08 nov. 2024.

LOJAS RENNER S.A. Página oficial Lojas Renner S.A. no LinkedIn. Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/lojas-renner>. Acesso em: 08 nov. 2024.

MARTINS, Bruna Távora de Sousa; SANCHE, Adrielli Picanço Teixeira. **Responsabilidade social e comunicação organizacional.** *Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, [S. l.]*, v. 1, n. 1, 2023. Disponível em: <https://publicacoes.softaliza.com.br/abrapcorp2023/article/view/3836>. Acesso em: 22 jul. 2024.

McKINSEY. *Why diversity matters*. 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/why-diversity-matters#> . Acesso em: 25 set. 2024.

MEADOWS, D. H., et al. **The limits to growth & a report for The Club of Rome's project on the predicament of mankind**. Nova York: Universe Books, 1972.

NASSAR, Paulo; COGO, Rodrigo Silveira. **Identidade é o território organizado e assegurado pela memória e pelas narrativas**. *Organicom*, São Paulo, Brasil, v. 11, n. 20, p. 50–60, 2014. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2014.139216. Disponível em: <https://revistas.usp.br/organicom/article/view/139216>. Acesso em: 13 nov. 2024.

NASSAR, Paulo; RIBEIRO, Emiliana Pomarico; TAMURA, Natália de Campos. **Novas narrativas de Relações Públicas: transformadoras para uma sociedade mais inclusiva e humanizada**. *Comunicação & Sociedade*, v. 41, n. 2, p. 119-142, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.15603/2175-7755/cs.v41n2p119-142>. Acesso em: 07 out. 2024.

NASSAR, Paulo; PARENTE, Carlos. **Lobby e comunicação: a integração da narrativa como via de transformação**. São Paulo: Aberje, 2020

PARAVENTI, Ágatha. **Relações públicas e modelos de participação de stakeholders : organizações em busca do consenso ou do conflito**. *Organicom*, São Paulo, Brasil, v. 14, n. 26, p. 228–244, 2017. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2017.139370. Disponível em: <https://revistas.usp.br/organicom/article/view/139370>. Acesso em: 8 nov. 2024.

PATI, Camila. **“Deus me livre de mulher CEO”: empresário renuncia e mulher assume grupo G4**. *Veja Negócios*, 2024. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/deus-me-livre-de-mulher-ceo-empresario-renuncia-e-mulher-assume-grupo-g4>. Acesso em: 25 set. 2024.

RAPOSO, João Francisco; TERRA, Carolina F.. **Sobre comunicação e marcas “plataformizadas”: é preciso estar nos “jardins murados” para ter visibilidade?** *Revista Culturas Midiáticas*, João Pessoa, v. 13, n. 2, p. 153-169, 2020. DOI: <https://doi.org/10.22478/ufpb.1983-5930.2020v13n2.55673>.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança Corporativa: Fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

RUBIM, Juliana Mendes. **Gestão e Engajamento com Stakeholders Relacionados à Sustentabilidade Corporativa: Modelo de Diagnóstico de Maturidade para Indústrias de Grande Porte**. Tese (Doutorado em Ciência da Sustentabilidade) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.

SAAD, Elizabeth. **Sociedade digitalizada: “plataformização” das relações e uma privacidade “zerada”**. Jornal da USP. Disponível em https://jornal.usp.br/artigos/sociedadedigitalizada-plataformizacao-das-relacoes-e-uma-privacidadezerada/?fbclid=IwAR0YWg3YYKxHcQW986UCHz_6DcJNFLiC7Pnz8OTVdpcDfpOqo8UYDDp3DVM. Acesso em 31 out. 2024.

SANTOS, Larissa Conceição dos; D’ALMEIDA, Nicole. **Narrativa e comunicação organizacional**. *Organicom*, São Paulo, Brasil, v. 14, n. 26, p. 290–301, 2017. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2017.139374. Disponível em: <https://revistas.usp.br/organicom/article/view/139374>.. Acesso em: 8 nov. 2024.

TELEFÔNICA BRASIL. Site oficial da Telefônica Brasil. **Nossa Empresa**. Disponível em: <https://www.telefonica.com.br/a-telefonica/nossa-empresa>. Acesso em: 08 nov. 2024.

VAN DJICK, Jose. **Facebook and the engineering of connectivity: a multi-layered approach to social media platforms**. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 2013 19.

VILAÇA, Wilma Pereira Tinoco. **A comunicação interna na gestão da sustentabilidade: um estudo fenomenológico**. 2012. 290 f. Tese (Doutorado em Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

VIVO. Perfil oficial no Instagram @vivo. Disponível em: <https://www.instagram.com/vivo/>. Acesso em: 08 nov. 2024.

VIVO. Página oficial Vivo (Telefônica Brasil) no LinkedIn. Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/vivo-telefonica>. Acesso em: 08 nov. 2024.

WORLD BANK GROUP. **"Who Cares Wins: Connecting the Financial Markets to a Changing World"**. 2004. Disponível em: https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf. Acesso em: 24 set. 2024.

ZANOBIA, Luana. **Grandes empresas começam a abandonar as políticas de diversidade.** Veja Negócios, 2024. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/grandes-empresas-comecam-a-por-em-crise-as-politicas-d-e-diversidade>. Acesso em: 06 nov. 2024.

JAMESON, Fredric. **The political unconscious: narrative as a socially symbolic act.** UK: Methuen, 1981.

CZARNIAWSKA, Barbara. **The uses of narrative in organization research.** GRI Reports 2000, n. 5, April 2000. Disponível em: <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/2997>. Acesso em: 08 nov. 2024.