

## A Nova Teoria Estratégica como Caminho para a Sustentabilidade Organizacional<sup>1</sup>

Isabela Pessoa Scarioli <sup>2</sup>

### Resumo

Este artigo, fruto de uma pesquisa bibliográfica, argumenta sobre a importância das empresas como protagonistas no combate às mudanças climáticas e às profundas instabilidades econômica e social que o planeta atravessa. Para isso, defende uma nova forma de fazer negócios, que inclui a sustentabilidade como pré-requisito da estratégia. Defende-se que, para alcançar essa transição rumo a um futuro viável, o uso da Nova Teoria Estratégica (NTE) proposta pelo Professor Rafael Pérez, que coloca os seres humanos e as relações no centro da estratégia, seja um caminho adequado.

### Palavras-chave

Estratégia; sustentabilidade; comunicação organizacional

### Introdução

Vivemos um período especialmente turbulento da história humana. O *Global Risk Report*, publicado pelo Fórum Econômico Mundial (World Economic Forum, 2023), apresenta um cenário de “policrises”, com crises concomitantes combinadas e potencializadas. Entre elas, podemos destacar: uma série de conflitos armados e guerras, como as que ocorrem entre Israel e o Hamas, entre a Ucrânia e a Rússia e no Sudão; a pandemia de Covid-19, que teve seu auge nos anos de 2020, 2021 e 2022; o conflito comercial entre Estados Unidos e China; e a emergência climática.

Há ainda uma acelerada evolução técnica, com a introdução constante de novas tecnologias em todos os âmbitos da vida, gerando a percepção de que a mudança é rápida demais, causando dificuldade de adaptação e insegurança (Edelman, 2024).

O Relatório de Riscos Globais de 2024 (World Economic Forum, 2024) destaca quatro forças que estruturam as mudanças socioeconômicas e políticas que estão formatando o presente:

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado como comunicações livres, atividade integrante do XVIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. Revisão do texto originalmente apresentado como pré-requisito para a conclusão da disciplina Comunicação Organizacional: Pressupostos Teóricos, Funções e Processos na Sociedade Contemporânea, ministrada pela Prof.<sup>a</sup> Margarida Maria Krohling Kunsch e realizada no primeiro semestre de 2023.

<sup>2</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, e-mail: isabela.scarioli@usp.br

- trajetórias relacionadas ao aquecimento global e às consequências relacionadas aos sistemas terrestres (mudanças climáticas).
  - mudanças no tamanho, crescimento e estrutura de populações em todo o mundo (bifurcação demográfica).
  - caminhos de desenvolvimento para a fronteira tecnológica (aceleração tecnológica).
  - evolução material na concentração e nas fontes de poder geopolítico (turnos geoestratégicos).
- World Economic Forum, 2024, p. 6-7, tradução nossa).

Nesse ambiente, uma parte significativa do planeta mostra-se crescentemente pessimista quanto às perspectivas de curto e de longo prazos. Um pouco mais da metade das pessoas espera certa turbulência e um risco moderado de que aconteçam catástrofes globais no curto prazo. Já em um horizonte de dez anos, a expectativa de um cenário catastrófico ou bastante turbulento, muito instável e com riscos muito elevados para a ocorrência de catástrofes globais, atinge quase dois terços das pessoas (World Economic Forum, 2024).

O ano de 2023 foi o mais quente da história, com temperaturas extremas e desastres climáticos em diversos pontos da Terra, evidenciando a dimensão das mudanças climáticas, maior desafio atual (Pivetta, 2024). Além dos problemas ambientais, a crise da Covid-19 “mostrou como nunca as grandes desigualdades sociais presentes na sociedade contemporânea” (Kunsch, 2022, p. 20), escancarando a profundidade dos problemas sociais, em especial a pobreza e a fome às quais parte da população segue submetida.

Apesar dos efeitos palpáveis das mudanças climáticas e da urgência de endereçar as desigualdades sociais e econômicas, dados do *The Sustainable Development Goals Report* (ONU, 2022) mostram que a pandemia da Covid-19 teve efeitos desastrosos sobre o avanço dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), em seus três eixos: ambiental, social e econômico.

Os ODS “são um apelo global à ação 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” (Nações Unidas Brasil, 2023). Lançado em 2015, é um conjunto de 17 objetivos compartilhados como uma agenda global a ser atingida até 2030, com metas e indicadores que orientam as ações dos diversos atores ao redor do globo: governos, iniciativa privada e sociedade civil organizada. Sua abordagem centra-se em cinco elementos interconectados: pessoas, planeta, prosperidade, paz e parcerias.

De acordo com o documento, todos os ODS retrocederam significativamente no último período de análise, impactando a capacidade de alcançá-los no prazo estipulado, acarretando

graves consequências para o bem-estar da população e do planeta e comprometendo os princípios da sustentabilidade e a capacidade de limitar o aumento da temperatura a até 1,5°C desde o período pré-industrial, conforme o Acordo de Paris (ONU, 2022).

Os dados demonstram a incapacidade da sociedade em se articular em torno das mudanças voltadas à mitigação e ao combate aos graves problemas que enfrenta. Ainda que haja algum avanço, é lento, mantendo a economia, majoritariamente, organizada em torno de uma dinâmica insustentável, incapaz de garantir recursos para as futuras gerações.

A partir de pesquisa bibliográfica, este artigo argumenta sobre a necessidade de alteração nas relações de produção e consumo e no papel das empresas como protagonistas dessa mudança. Apresenta também a Nova Teoria Estratégica, do Professor Rafael Pérez, como uma proposta para conduzir as organizações nessa direção, já que coloca os seres humanos e suas necessidades, assim como a complexidade, no centro das estratégias organizacionais.

### **A necessidade de um novo paradigma**

Responder a esse ambiente complexo, volátil e desafiador demanda, mais do que nunca, uma forte articulação e uma mudança na mentalidade dos atores envolvidos, com destaque para as organizações. As empresas ganham destaque por serem consideradas pela opinião pública como as instituições mais confiáveis, competentes e também como os atores sociais mais capacitados para integrar a inovação na sociedade (Edelman, 2024).

Na atual configuração social, têm papel fundamental e atuam como importantes influenciadores dos fatores socioculturais, imprimindo na sociedade seus valores e crenças e sendo poderosas construtoras de significados (Baldissera, 2009).

Nesse contexto é necessário fortalecer a liderança das organizações como agentes estratégicos do desenvolvimento sustentável. Para tanto, é apresentada uma abordagem conceitual sobre as capacidades de comunicação que devem ser consideradas na gestão do sistema de comunicação da organização para ativar processos de colaboração orientados ao desenvolvimento sustentável (Bravo e Martínez, 2022, p. 51, tradução nossa).

Nesse sentido, o conceito de *Triple Bottom Line* orientou negócios na direção da sustentabilidade desde o seu surgimento, há quase 30 anos. “Para aqueles pouco familiarizados, o *triple bottom line* é uma metodologia de sustentabilidade que examina os impactos sociais, ambientais e econômicos de uma companhia” (Elkington, 2018, p. 2, tradução nossa). No entanto, apesar dos inegáveis avanços na adoção de parte dos seus preceitos pelas corporações,

o conceito foi interpretado de forma pouco abrangente e, na maior parte das vezes, periférica e ligada principalmente ao *accountability* (Elkington, 2018).

O entendimento de que “só uma empresa que produz um *triple bottom line* está sendo responsável pelo custo total de fazer negócios” (The Economist, apud Elkington, 2018 p. 3, tradução nossa), apesar de ubíqua, pelo menos nas grandes corporações, é insuficiente para transformar o sistema capitalista a fim de garantir uma sociedade sustentável (Elkington, 2018). Sociedade sustentável conceituada aqui “como aquela que é capaz de satisfazer suas necessidades sem comprometer as chances de sobrevivência das gerações futuras” (Capra, 2002 p. 237 apud Baldissera, 2011, p. 188).

Elkington defende que, desde a introdução do *triple bottom line*, a intenção era a de que fosse “um código genético, uma tripla hélice da mudança para o capitalismo do amanhã” (Elkington, 2018, p. 4, tradução nossa), capaz de gerar uma disrupção no sistema capitalista e na forma de fazer negócios, incentivando o crescimento e a escala da nova geração de negócios sustentáveis e provocando o declínio e subsequente desaparecimento daqueles que não se adaptassem (Elkington, 2018).

### **A sustentabilidade ainda como acessório**

No entanto, o que se vê é a persistência da visão de sustentabilidade como uma abordagem periférica, insuficiente para mudar a forma usual de fazer negócios e de endereçar os desafios desta década, liderados pela emergência climática. Baldissera (2011) argumento sobre a dificuldade de levar a cabo a transformação necessária, já que “implica intensas (e até radicais) mudanças na teia simbólica que a sociedade teceu historicamente” (Baldissera, 2011, p. 179). O autor destaca a ideia arraigada na sociedade que norteia os negócios para a acumulação de capital e riquezas e vincula o desenvolvimento humano e o bem-estar ao consumismo desenfreado (Baldissera, 2011), o que vai em direção oposta à ideia de sustentabilidade e de desenvolvimento sustentável.

Essa visão é limitada, já que entende a sustentabilidade como uma abordagem a que as organizações devem adaptar apenas alguns de seus processos e relações, e não uma mudança radical na lógica de fazer negócios de organizar as trocas e a geração de valor. Como agravante, há ainda uma parte significativa das pessoas e organizações que desconhecem os conceitos relacionados à sustentabilidade.

A Rede Brasil do Pacto Global é o braço de articulação da ONU com a iniciativa privada. Sua atuação é voltada para os negócios “alinham suas estratégias e operações aos Dez Princípios universais nas áreas de Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção e desenvolverem ações que contribuam para o enfrentamento dos desafios da sociedade” (Pacto Global, 2023).

A organização publicou em 2021 o relatório *A evolução do ESG no Brasil* (Pacto Global e Stilingue, 2021), com dados sobre a evolução no tratamento do tema a partir de um levantamento feito com empresas participantes de sua rede, ou seja, signatárias voluntárias dos seus preceitos e dos ODS, comprometidas a contribuir para o seu alcance.

De acordo com o documento, cresceu o interesse pelo termo ESG (meio ambiente, social e governança), com 84% dos representantes empresariais afirmando em 2020 que queriam entender mais sobre a agenda e seus critérios. No entanto, 23% dos proprietários e sócios e 11% dos CEOs ainda têm o ESG como uma novidade (Pacto Global e Stilingue, 2021).

Outro dado que chama a atenção é o foco da opinião pública na vertente ambiental do ESG, deixando os fatores sociais e de governança em segundo plano. Observa-se ainda a discrepância entre os anseios e interesses da pauta pública sobre a adoção de uma agenda sustentável pelas organizações e as iniciativas, de fato, colocadas em prática (Pacto Global e Stilingue, 2021).

Os achados corroboram a visão de que os líderes empresariais ainda não adotam a sustentabilidade como orientador dos negócios e da estratégia, mas sim como uma prática acessória para atender à legislação ou às demandas da sociedade ou ainda como ferramenta de marketing. Aspecto confirmado pela pesquisa com investidores publicada em 2023 pela PwC, que enfatiza a crescente importância do tema para os investidores, mas ainda restrita a silos nas organizações e não completamente incorporada à estratégia como gerador de valor (Chalmers; Picard, 2023).

Dado o estado de emergência em que nos encontramos e o descolamento entre a demanda e a prática das empresas, a comunicação é um fator imprescindível para mobilizar e articular os atores na direção da sustentabilidade.

O desenvolvimento sustentável é uma tarefa coletiva de toda a sociedade, do Estado e das organizações públicas e privadas, e não só de uma pessoa. Parte-se assim do princípio de que a efetiva prática da sustentabilidade implica políticas públicas, atitudes e ações conjuntas entre três atores: Estados, organizações privadas e sociedade civil organizada. Pressupõe-se, também,

para que seja possível promover efetivamente a sustentabilidade, que a comunicação, no sentido amplo, é imprescindível, por parte tanto dos meios, que devem contribuir na difusão do conhecimento e de práticas educativas, quanto de toda a convergência midiática presente na era digital em que vivemos (Kunsch, 2022, p.18).

Baldissera (2011) enumera alguns desafios para pensar em uma comunicação pública e organizacional efetiva para a sustentabilidade e reflete por que razão isso é tão desafiador. O autor argumenta que: (1) grande parte das pessoas ainda desconhece ou não compreende o que é sustentabilidade, o que faz com que o conceito não tenha apelo e seja incapaz de mobilizar esses indivíduos; (2) é uma ideia que contraria noções muito arraigadas, especialmente aquelas relativas ao consumo – já que os indivíduos são incentivados a consumir muito e cada vez mais enquanto a sustentabilidade demanda uma mudança radical na forma de consumir; (3) a cultura é individualista e competitiva, centrada no benefício primeiro do próprio sujeito, enquanto a sustentabilidade demanda um olhar sistêmico para a sociedade e a natureza, como cada um sendo parte de um todo e tendo o todo em si mesmo (Baldissera, 2011).

“A sociedade edificou-se sobre certezas, enquanto a sustentabilidade aponta para as incertezas, para o diálogo, o hologramático e o recursivo” (Baldissera, 2011, p. 191); a sustentabilidade demanda uma mudança rápida e profunda, enquanto o tempo das transformações do imaginário e da cultura é lento (Baldissera, 2011).

### **Um novo sistema é possível?**

Enquanto uma transformação cultural e na forma de fazer negócios é necessária para fazer frente aos enormes desafios que a humanidade enfrenta e ressignificar os valores da sociedade e o próprio capitalismo, observam-se ainda resistências e esforços insuficientes em direção às mudanças, tanto por parte do poder público quanto das empresas.

Os verdadeiros desafios que temos hoje, subjacentes aos Objetivos de Desenvolvimento (ODS), não são tecnológicos, mas sociais. São desafios ou problemas ‘perversos’ que não exigem apenas mudança tecnológica, mas mudança social, mudança regulatória, etc (Mazzucato, 2022, p. 32, tradução nossa).

“É mais fácil imaginar o fim do mundo do que o fim do capitalismo” (Fischer, 2009, p. 4) - essa parece ser a realidade que se coloca. Apesar dos dados alarmantes, uma fatia significativa das pessoas e das empresas ainda não adotou a sustentabilidade como a lógica orientadora dos negócios. “Mas não estamos vendo a mudança. Produção, distribuição e a forma como trabalhamos coletivamente não estão realmente mudando” (Mazzucato, 2022, p. 31,

tradução nossa). Nesse contexto, um aspecto que precisa ser revisto é a forma das empresas desenvolvem suas estratégias.

Há um apego à lógica de Milton Friedman dos anos 1970 em que as empresas como pessoas artificiais não têm consciência e à ideia subjacente, que foi o mantra dos negócios desde aquela época e que de alguma forma ainda o é:

Existe uma e apenas uma responsabilidade social da empresa - usar seus recursos e se envolver em atividades destinadas a aumentar seus lucros, desde que permaneça dentro das regras do jogo, ou seja, que participe de uma competição aberta e livre, sem trapaça ou fraude (Friedman, 1970, tradução nossa).

Nessa lógica, a estratégia das empresas, definidora desde a estrutura organizacional até a forma de competição, produtos, serviços e mercados de atuação, parte de abordagens conservadoras e racionais, centradas em competição, lucro e resultados de curto prazo (Kunsch, 2022), orientada a uma lógica inadequada ao presente, desconsiderando a sustentabilidade e a necessidade de ação coletiva.

As transformações práticas e simbólicas fundamentais no presente requerem dos negócios uma outra forma de pensar sobre si próprios. Uma estratégia rígida, autocentrada e que foca apenas em resultados de curto prazo é incapaz de articular as capacidades e recursos para colocar a sustentabilidade como pré-requisito para os negócios.

No centro de uma estratégia empresarial que incorpora a sustentabilidade devem estar as pessoas, orientadas pelos ODS, como uma missão coletiva. A empresa funciona como um ator articulado aos outros dos setores público, privado e da sociedade civil organizada, fazendo seu papel para o alcance dos objetivos comuns (Mazzucato, 2022).

As organizações são chave no alcance dos ODS e na transformação do capitalismo, além de serem ambientes propícios para essa missão, já que reúnem e organizam pessoas em torno de um objetivo comum.

Que os seres humanos não conseguem atingir determinados objetivos sozinhos e que necessitam de se agrupar e associar para tal não é novidade, nem que as nossas ações sejam mais eficazes quando todos partilharmos objetivos e valores comuns (Pérez, 2020, p. 46, tradução nossa).

### **A Nova Teoria Estratégica (NTE) como alternativa para a mudança**

A Nova Teoria Estratégica (NTE), formulada por Rafael Alberto Pérez (2020), é uma proposta teórica que fornece caminhos para o desenvolvimento de uma estratégia que oriente as organizações rumo ao desenvolvimento sustentável, capaz de transformar a maneira de fazer

negócios como também a cultura, entendida como “teia de significados tecida pelos sujeitos” (Geertz, 1989 apud Baldissera, 2009, p. 153). Isso porque endereça simultaneamente duas frentes: a prática e a simbólica.

A adoção de uma nova abordagem para os negócios, capaz de contribuir para que as empresas naveguem nesse contexto desafiador é uma questão não só de compromisso com a humanidade, mas também de sobrevivência. A lógica tradicional de desenvolvimento estratégico é estruturada em torno da racionalidade, da eficiência, do lucro e da competição, deixando de fora as características necessárias ao enfrentamento dos desafios do presente. É, em alguma medida, responsável pela dinâmica insustentável que gerou os problemas atuais. Por isso, é inadequada para conduzir as organizações a uma outra atuação.

A NTE é uma nova proposta teórica de abordagem estratégica, mais completa e interdisciplinar do que as tradicionais, que tendem a ser fragmentadas, racionais e economicistas. Nela, a estratégia assume uma forma holística e flexível, colocando o ser humano no centro, características necessárias às empresas para seguirem viáveis. A fragmentação cede lugar para a complexidade como paradigma central da estratégia (Miano, 2015).

A NTE propõe um “giro estratégico” (Pérez, 2020, p. 51), uma nova maneira de entender a estratégia e a própria organização. Essa abordagem é, em si, uma mudança simbólica, fundamental para os negócios e para as pessoas. Nessa abordagem, o objetivo central da existência de uma empresa é satisfazer a uma necessidade social e é “esse projeto corporativo que marca o encontro da organização com seus públicos” (Pérez, 2020, p. 52, tradução nossa) sendo que nessa tarefa nem tudo é uma questão técnica, já que aspectos intangíveis dependem do engajamento humano, “que podem existir sem tecnologia, mas não sem emoção” (Pérez, 2020, p. 52, tradução nossa).

No centro da NTE estão os relacionamentos entre a empresa e seus públicos e, por isso, ela está articulada em torno da comunicação e do diálogo (Miano, 2015).

A estratégia organizacional deve servir ao cumprimento do Projeto Corporativo e da criação de valor em benefícios de seus públicos, das próprias organizações e da sociedade (Pérez, 2020, p. 62).

Pérez propõe que as organizações coloquem o ser humano e o seu bem-estar, assim como a resolução de problemas sociais no centro desse “Projeto Corporativo”. A geração de negócios e de lucro devem ser consequências, encaradas como um meio e não como um fim em si mesmo.

Essa é uma alteração radical da lógica de Milton Friedman, modelo econômico predominante desde, pelo menos, os anos 1970. Por isso, a comunicação, como “processo de construção e disputa de sentidos” (Baldissera 2004, apud Baldissera, 2009, p. 153) é uma parte constitutiva e indissociável da estratégia, característica da NTE que reforça sua adequação ao contexto.

Para praticar a NTE, o autor propõe, em primeiro lugar, uma mudança de mentalidade, é preciso desconstruir as bases sobre as quais os negócios estão fundados. Para isso, há que se abandonar as formas antigas e inadequadas de pensar sobre negócios e estratégia, que tradicionalmente isolam a organização de seu entorno e são autocentradas, racionais e planificadoras (Pérez, 2020).

Pérez critica os modelos tradicionais de análise que não têm o contexto complexo, fluído, mutante e multidirecional contemplado, mas consideram o entorno como algo imutável e estável, além de utilizarem uma abordagem racional e cartesiana (Pérez, 2020). Um ponto central é a migração da economia para a comunicação como disciplina de estudo da área, privilegiando o qualitativo, o relacional, as pessoas e o simbólico (Miano, 2015).

Depois de limpar a mente das ideias antigas e ultrapassadas é possível abrir espaço para ressignificar a organização como atual e eficiente. “E o que diz o giro estratégico é que as nossas estratégias devem imitar a vida” (Pérez, 2020, p. 56, tradução nossa). Nesse sentido, o sistema estratégico precisa atuar em dois níveis: reagindo às mudanças que acontecem no mundo ao mesmo tempo em que se antecipa a novos cenários, mantendo o equilíbrio.

Para que a nova estratégia e a nova organização sejam possíveis, o autor sugere a implantação de um “supra sistema estratégico, relacional, comunicativo eletivo – SSiERCE” (Perez, 2020, p.58, tradução nossa). Essa estrutura é sensível e capaz de reagir às necessidades dos públicos, além de responsável pela gestão de todos os aspectos organizacionais intangíveis e coordenador dos sistemas de relações, o cerne da organização (Pérez, 2020).

A NTE traz uma abordagem radical para a estratégia, afastando-a dos seus paradigmas tradicionais. Inclui a criatividade, o ser humano com sua inventividade, e a comunicação no centro da estratégia, entendida como um processo contínuo e colaborativo que lida com a complexidade do mundo de que a empresa faz parte. A própria existência das organizações é mudada, passando de “unidades de produção para módulos de inovação e significação” (Miano, 2015).

## Considerações finais

O mundo enfrenta um momento de ruptura e esgotamento do modelo econômico vigente desde a Revolução Industrial. As mudanças climáticas, as desigualdades econômicas e sociais, além das crises de confiança e legitimidade das instituições ameaçam a vida no planeta, a paz e a prosperidade dos povos. Nesse contexto, a sustentabilidade ganha força, mas ainda não se impôs como o paradigma dominante de organização dos modelos econômico e social.

Pensar a sociedade e as organizações a partir de ideias e conceitos que levaram ao estado atual é insuficiente para garantir o futuro e endereçar os riscos e desafios que afetam o presente.

Nesse sentido, a forma convencional de fazer negócios está em xeque, precisa de revisão e atualização. A Nova Teoria Estratégica, desenvolvida por Rafael Pérez, apresenta-se como uma proposta teórica inovadora e adequada para conduzir as empresas em uma nova direção, a da sustentabilidade. Isso porque reúne as características necessárias para navegar os complexos desafios que se impõem - a centralidade do bem-estar dos seres humanos, das relações com os públicos, da realização de um projeto corporativo compartilhado, assim como a flexibilidade, a multidisciplinaridade e a complexidade como orientadoras. Mostra-se, portanto, como uma possível orientadora na condução das organizações a novas práticas e discursos, aderentes aos desafios do nosso tempo.

A tarefa é grande e árdua e a proposta pode parecer utópica ou radical, mas só com coragem, articulação e mobilização dos atores sociais seremos capazes de construir as bases necessárias para uma sociedade sustentável e viável.

## Referências

BALDISSERA, Rudimar. A Teoria da Complexidade e Novas Perspectivas para os Estudos de Comunicação Organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 135-164.

BALDISSERA, Rudimar. Da responsabilidade Social à Sustentabilidade: Comunicação, Cultura e Imaginários. In: FARIAS, Luiz Alberto de. **Relações públicas estratégicas. Técnicas, Conceitos e Instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011, p. 179-194.

CHALMERS, James; PICARD, Nadja. PwC's **Global Investor Survey 2023. Trust, tech and transformation: Navigating investor priorities**. PwC, 15 de novembro de 2023. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/global-investor-survey.html>. Acesso em 10 de março de 2024.

DURÁN BRAVO, P.; CISNEROS MARTÍNEZ, N. G. Abordagem conceitual para habilidades de comunicação nas organizações para a Agenda Global 2030. **Organicom**, [S. l.], v. 19, n. 39, p. 48-59, 2022. DOI:10.11606/issn.2238-2593.organicom.2022.196935. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/196935>. Acesso em: 29 de julho de 2023.

EDELMAN. **2023 Edelman Trust Barometer Global Report**. EDELMAN: [S.l.], 2023. 71 p. Disponível em: <https://www.edelman.com/trust/2023/trust-barometer>. Acesso em: 4 de dezembro de 2023.

EDELMAN. **2024 Edelman Trust Barometer Global Report**. EDELMAN: [S.l.], 2024. 69 p. Disponível em: <https://www.edelman.com/trust/2024/trust-barometer>. Acesso em: 10 de março de 2024.

ELKINGTON, John. *25 years ago I coined the phrase “triple bottom line”: here’s why it’s time to rethink it*. Cambridge: **Harvard Business Review**, 25 de junho de 2018. Disponível em: <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>. Acesso em: 10 de março de 2024.

FISCHER, Mark . **Realismo capitalista: é mais fácil imaginar o fim do mundo do que o fim do capitalismo**. Tradução: ADEODATO, Jorge; GONSALVES, Rodrigo; SILVEIRA, Maikel da. [S.l]: Autonomia Literária, 2009.137p.

FRIEDMAN, Milton. A Friedman doctrine-- The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. Nova York: The New York Times. 13 de setembro de 1970. Disponível em: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>. Acesso em: 25 de julho de 2023.

KUNSCH, M. M. K. Estratégias comunicativas nos processos de parcerias para implementação da Agenda 2030 da ONU. **Organicom**, [S. l.], v. 19, n. 39, p. 16-31, 2022. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2022.200234. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/200234>. Acesso em: 29 de julho de 2023.

MAZZUCATO, Mariana. Inclusive and sustainable growth. A mission-driven multi-stakeholder approach. In: **CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa N°107/2023** p. 27-35.

MIANO, B. Comunicação que transforma a realidade. **Organicom**, [S. l.], v. 12, n. 23, p. 202-205, 2015. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2015.139308. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139308>. Acesso em: 29 de julho de 2023.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. Objetivos do desenvolvimento sustentável, 2023. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 27 de julho de 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *The Sustainable Development Goals Report 2022*. Nova Iorque: ONU, 2022. 68p. Disponível em: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2022/>. Acesso em: 27 de julho de 2023.

PACTO GLOBAL e STILINGUE. **A evolução do ESG no Brasil**. [S.l.]: Pacto Global, 2021. Disponível em: <https://conteudos.stilingue.com.br/estudo-a-evolucao-do-esg-no-brasil>. Acesso em: 27 de julho de 2023.

PÉREZ, Rafael Alberto. El Proyecto Corporativo como lugar de encuentro. In: FÉLIX, Joana D´Arc Bicalho. **Comunicação Estratégica**: a visão de 23 renomados autores em 5 países. Brasília: Editora Rede Integrada, 2020, p. 44-65.

PIVETTA, Marcos. Ano de 2023 é o mais quente do planeta desde 1850. **Revista Pesquisa Fapesp**. [S.l.], v.336, 28 de janeiro de 2024. Disponível em: <https://revistapesquisa.fapesp.br/ano-de-2023-e-o-mais-quente-do-planeta-desde-1850/>. Acesso em 10 de março de 2024.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Global Risks Report 2024**. Genebra: WEF, 2024. 124p. Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>. Acesso em 10 de março de 2024.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Global Risks Report 2023**. Genebra: WEF, 2023. 98p. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2023/>. Acesso em: 27 de julho de 2023.