

Por um (Possível) Mundo Sustentável: Apontamentos sobre Processos e Práticas na Comunicação Organizacional¹

Claudiane Carvalho²

Resumo

Este artigo insere-se nas discussões sobre o papel da comunicação organizacional na construção de uma cultura de sustentabilidade. Nesse viés, revisita práticas e processos do campo à luz da Nova Teoria Estratégica - NTE (Peréz; Massoni, 2009; Peréz, 2014, 2018) e de perspectivas de territorialização à implantação da Agenda Global e do protocolo ESG. Sustentado em revisão de literatura de caráter crítico-analítico, o texto aborda dinâmicas já consolidadas no campo, levando em conta a necessidade de tecer estratégias de co-criação e espaços de “conversação” com (entre) os *stakeholders*. Esse horizonte desenhado pela NTE emerge, ao longo do estudo, como um norteador à seleção de métodos e técnicas para a realização do planejamento estratégico de comunicação e, também, balizador de princípios e estratégias que garantam respeito ao meio ambiente, responsabilidade social e governança.

Palavras-chave

Sustentabilidade; Agenda Global; ESG; Comunicação estratégica; NTE.

1. Agenda Global, protocolo ESG e as organizações no desenvolvimento sustentável

Para além de uma perspectiva instrumental de transmissão de informação, os processos, produtos e serviços da comunicação organizacional implicam transformações nas relações, práticas e discursividades que envolvem os públicos internos e externos às diferentes organizações (públicas, privadas, da sociedade civil organizada e mistas). Ao considerar uma organização como tessitura engendrada nas interações de distintos atores sociais que partilham e cumprem determinados propósitos (Bravo; Martínez, 2022), a comunicação constitui dimensão fundamental, pois garante a relação com os *stakeholders* (públicos de relacionamento), a gestão de identidade e imagem de marca e, entre outros aspectos, possibilita a implementação do desenvolvimento sustentável (Kunsch, 2022).

A noção de sustentabilidade tem ocupado a agenda social há algumas décadas e ganhou ainda mais força diante das crescentes desigualdades sociais e das ameaças do Antropoceno³,

¹ Trabalho apresentado para Comunicações Livres, atividade integrante do XVIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

² Doutora em Comunicação e Culturas Contemporâneas, docente da Facom/UFBA, claudianecarvalho.29@gmail.com.

³ Advinda dos termos gregos *anthropos*, que significa homem, e *kainos*, que remete a novo, a noção de antropoceno designa uma nova era geológica identificada pelo impacto da ação humana no planeta Terra. A expressão foi popularizada em 2000 pelo químico holandês Paul Crutzen.

evidenciadas pelas mudanças climáticas e pela incapacidade global de responder de forma mais breve à pandemia da COVID-19, deflagrada pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 11 de março de 2020 e encerrada, oficialmente, em 5 de maio de 2023. O desenvolvimento sustentável é defendido como aquele que consegue atender às necessidades da geração presente sem comprometer a existência das gerações futuras. Nesse intuito, em 2000, a Organização das Nações Unidas (ONU) lançou o Pacto Global⁴, um instrumento regulatório, um código de conduta e, especialmente, um chamado para que distintos setores sociais de países ao redor do mundo alinhassem suas ações aos princípios universais em defesa dos Direitos Humanos, do meio ambiente e das práticas anticorrupção.

O avanço das discussões e a constatação de indicadores pouco favoráveis nessas áreas impulsionaram a proposta da ONU, em setembro de 2015, para que seus 193 países-membros assinassem a Agenda 2030⁵, um plano global composto por 17 objetivos (ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) e 169 metas voltados à redução das desigualdades sociais, promoção da saúde e educação de qualidade, igualdade de gênero, manutenção da paz, enfrentamento da fome, do trabalho escravo, da degradação do meio ambiente, combate às mudanças climáticas etc. A Agenda Global estabelece metas concretas, define prazos e defende a ação articulada e sinérgica entre governo, iniciativa privada e sociedade civil organizada, a fim de que os resultados sejam atingidos e se conquiste o equilíbrio entre as três dimensões do desenvolvimento sustentável - econômica, social e ambiental - (Kunsch, 2022; Bravo; Martínez, 2022).

De acordo com as Nações Unidas, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável formam uma agenda aplicável a todos, respeitando as especificidades locais. Nesse sentido, estimula-se a leitura e a apropriação do documento pelo viés territorial e cultural, promovendo a conexão entre o simbólico, lugares e poderes em um exercício de ajustes aos aspectos identitários de regiões e países (Galvão; Cecato, 2021).

A ONU, em documentos oficiais, demonstra compreender a importância do diálogo e vem reforçando o chamado à participação de nações, instituições, organizações e pessoas para que todos e cada um dos atores sociais assumam o compromisso com os ODS. Prova disso é o fortalecimento da Rede Brasil Pacto Global⁶ que existe desde 2003 e reúne mais de 1,5 mil membros. Nessa conjuntura, busca-se enfatizar a liderança das organizações como atores

⁴ Ver mais em: <https://www.pactoglobal.org.br/>. Acesso em 26 de fevereiro de 2024.

⁵ Ver mais em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em 26 de fevereiro de 2024.

⁶ Ver mais em: <https://www.pactoglobal.org.br/>. Acesso em 14 de maio de 2023.

estratégicos do desenvolvimento sustentável e, nessa direção, compreende-se o papel crucial da comunicação com os públicos organizacionais interno e externo.

Com o objetivo de estimular uma cultura da sustentabilidade nas empresas, a ONU propôs alinhar o comportamento corporativo aos critérios ESG, cuja sigla refere-se a Environmental (E), Social (S) e Government (G) – meio ambiente, responsabilidade social e governança, numa tradução livre⁷. O protocolo ESG surgiu no mercado financeiro como uma forma de medir o impacto que as ações de sustentabilidade geram nos resultados das empresas. O termo foi cunhado em 2004 em uma publicação do Pacto Global em parceria com o Banco Mundial, chamada *Who Cares Wins*⁸. Em matéria publicada no site da revista Exame, em maio de 2022 e atualizada em março de 2023, o economista James Gifford, que participou da origem do protocolo, trata-o como a incorporação de fatores socioambientais nos investimentos para gerenciar riscos. Em suas palavras: é uma ação do “capitalismo de *stakeholder*, impulsionado por relações entre a empresa e funcionários, clientes, fornecedores e comunidades, onde os dois lados se beneficiam e sua empresa prospera. É o poder do capitalismo” (O que é ESG [...], 2023).

O apoio multinacional ao ESG deu um grande passo em 2015, quando foi adotada a Agenda Global expressa nos ODS. A discussão saiu do setor privado para conquistar organizações de outros setores, conclamando a parceria entre os diversos campos e instituições sociais com a meta de colocar o mundo em direção a um futuro mais sustentável e igualitário (Kunsch, 2022). Nessa visada, para ser ESG, uma organização precisa observar alguns pilares:

- descobrir o seu propósito e como a sua atuação melhora a sociedade (se a organização deixasse de existir hoje, que falta faria?);
- fazer o levantamento do impacto que causa ao meio ambiente e definir metas de redução;
- investir no relacionamento com os públicos interno e externos, comprometendo-se com a superação da desigualdade e da discriminação, garantindo ainda privacidade e segurança de dados aos *stakeholders*;
- e implementar políticas de governança e transparência claras e objetivas. Segundo Kunsch (2022), as organizações têm sido mais observadas e controladas pelos públicos com os quais interagem e pela opinião pública, especialmente em contexto de

⁷ Ver mais em: <https://www.pactoglobal.org.br/esg/>. Acesso em 20 de maio de 2023.

⁸ Disponível em: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/444801491483640669/pdf/113850-BRI-IFC-Breif-whocares-PUBLIC.pdf>. Acesso em 25 de fevereiro de 2024.

midiatização profunda (Couldry, Hepp, 2017). Por isso, as práticas de *greenwashing* podem ser danosas à imagem corporativa. (Kunsch, 2022; Oliveira, 2021; O que é ESG [...], 2023).

Para ser ESG, uma organização deve contribuir ao engendramento de uma cultura da sustentabilidade tanto em seu ambiente interno quanto na relação com o ambiente externo. No entanto, não há desenvolvimento de cultura organizacional que prescindia das práticas comunicacionais (Marchiori, 2011). Se relacionamento e participação são palavras-chave a uma proposta social sustentável, a comunicação estratégica deve ter como premissas o diálogo e a escuta (Peréz; Massoni, 2009; Peréz, 2014, 2018).

De forma mais ampla, este artigo insere-se nas discussões sobre o papel da comunicação organizacional estratégica na construção de uma cultura de sustentabilidade. De forma mais restrita, revisita práticas e processos do campo à luz da Nova Teoria Estratégica (Peréz; Massoni, 2009; Peréz, 2014, 2018) e de perspectivas de territorialização à implantação da Agenda Global e do protocolo ESG. Para tanto, realiza uma revisão de literatura, (re)pensando dinâmicas já consolidadas no campo, a exemplo do planejamento de comunicação e procedimentos da comunicação integrada (Kunsch, 2003, 2020, 2022), levando em conta a necessidade de construir estratégias de co-criação e espaços de “conversação”, valorizando a interação com os *stakeholders* e sua participação em processos e decisões da comunicação nas organizações.

A comunicação organizacional é entendida neste texto como recurso necessário à tessitura social de uma cultura da sustentabilidade, uma vez que se aposta e investe nas organizações para a transformação social. Nesse sentido, sugerimos que a comunicação estratégica leve em conta processos de inclusão, equidade e combate à discriminação; estímulo à autogestão; transparência, prestação de contas e preservação de dados; apoio a movimentos artísticos e culturais; promoção do conhecimento amplo sobre a Agenda Global; colaboração entre governo, setor privado e sociedade civil; e, por fim, monitoramento e mensuração das ações e estratégias. Entendemos que os elementos citados não cobrem a ampla complexidade que envolve a constituição de uma cultura da sustentabilidade. No entanto, acreditamos que essas dimensões são essenciais para tanto.

Além deste momento inicial que propõe uma apresentação geral do tema em estudo, este texto discute a tessitura da cultura da sustentabilidade como prática tributária do “papel público” desempenhado pela comunicação organizacional. Nos dois últimos tópicos, apontamos possíveis caminhos para (re)pensar, no viés proposto, o planejamento de

comunicação interna e externa e, por fim, elencamos aspectos da sustentabilidade que julgamos necessários à comunicação estratégica.

2. Por uma cultura da sustentabilidade: o “papel público” da comunicação organizacional

Os dados do *Edelman Trust Barometer 2024* constataam elevação nos índices que consolidam a confiança nas organizações. O barômetro, realizado anualmente pela empresa global de relações públicas com mais de 32mil pessoas em 28 países, registrou 56 pontos neste ano contra 53 do ano passado⁹. O número ainda discreto sinaliza o crescimento da importância social das organizações na produção e circulação, em especial, dos bens simbólicos.

Segundo Bravo e Martínez (2022), a Agenda Global exige que as organizações liderem a transformação social. Para isso, elas precisam ser convertidas em espaços comunicacionais que configurem padrões de co-criação aptos a gerar novas formas de convivência em sociedade. Ao invés de se posicionarem como transmissoras de informação, as organizações devem gerar espaços de conversação interna e externamente, ativando processos de colaboração orientados ao desenvolvimento sustentável (Peréz, Massoni, 2009; Peréz, 2014, 2018; Equeñique, 2022).

Essa “conversação”, no entanto, ocorre em uma sociedade profundamente midiaticizada, na qual as mídias definem recursivamente o social e mudam as formas de interação especialmente a partir da internet e da web, das tecnologias móveis e das plataformas de redes sociais (Couldry, Hepp, 2017). Nessa perspectiva, tratar do protocolos ESG na ambiência digital, com vistas a uma cultura da sustentabilidade, solicita alterações na gestão da comunicação.

De acordo com a Elizabeth Saad (2016), uma gestão da comunicação para se ajustar às constantes mudanças sociais e tecnológicas pode adotar o modelo 3D – *Disrupt, Design e Develop* -, que contempla a organização de forma integral, articulando pessoas, estratégia e estrutura, conteúdo e tecnologia. Essa proposta prevê a ruptura com paradigmas tradicionais que pautam as relações comunicativas da organização (*disrupt*), o redesenho de atividades e processos para contemplar a sociabilidade digital (*design*) e a efetiva implementação das mudanças solicitadas (*develop*). Esse horizonte de ruptura, redesenho e compromisso levou muitas organizações a investirem em profissionais especializados em comunicação e

⁹ Ver mais em: <https://mediatalks.uol.com.br/2024/02/16/relatorio-edelman-trust-barometer-2024-mede-confianca-nas-instituicoes/>. Acesso em 6 de março de 2024.

sustentabilidade, conforme vem demonstrando, por exemplo, os eventos e guia da revista Exame em relação aos protocolos ESG¹⁰.

Margarida Kunsch (2020, 2022) defende que a comunicação organizacional deve ser vista de forma ampla e holística, pois abarca o fenômeno comunicacional das organizações com seus diferentes públicos, considerando os contextos político, econômico, tecnológico, cultural e social. Kunsch pondera que a complexidade da comunicação organizacional requer uma filosofia de trabalho integrado, na qual as modalidades de comunicação institucional (foco na agregação de valor à marca), mercadológica (foco nas vendas e estratégias de marketing), interna e administrativa ocorram de forma sinérgica, complementar e com potencial de atender as diferentes demandas de relacionamento com os *stakeholders*. Por esse prisma, as modalidades interna e administrativa têm como propósito manter o diálogo com colaboradores, atentando-se às suas necessidades e engajando-os na missão e visão da organização de forma participativa. Seu tom, na maioria das vezes, é institucional e vinculado às práticas de relações públicas. Já a comunicação externa mantém o relacionamento com os públicos externos à organização (clientes, comunidade do entorno, mídia, governo nas diferentes esferas, fornecedores *etc*) e busca agregar valores à marca e inserir, de forma competitiva, produtos, serviços e ideias da organização no mercado.

Levando em conta que os critérios ESG indicam a necessidade das organizações assumirem um papel de protagonismo na transformação social, vê-se, com base em Kunsch (2022), que a interação com os públicos interno e externo solicita atenção às quatro dimensões da comunicação organizacional: humana, instrumental, cultural e estratégica.

No que tange à dimensão humana, o bem-estar e o bem viver devem ser o foco principal, investindo em uma comunicação que promova a igualdade de gêneros, a inclusão de pessoas com deficiência, combate ao racismo e todas as formas de discriminação, levando em conta a construção social de conhecimentos a partir, por exemplo, da educomunicação (Brianezi, Gattás, 2022). A instrumental, por sua vez, embora destaque a transmissão da informação e funcionamento administrativo da organização, pode contribuir para circulação de conteúdos e campanhas de cunho social relevantes.

Atinente à dimensão cultural, a implementação dos protocolos solicita uma cultura do desenvolvimento sustentável que agregue práticas, crenças, ideias, costumes *etc* em prol de

¹⁰ Além de realizar cursos e eventos voltados ao tema ESG, a revista Exame publica, anualmente, o Guia Melhores do ESG. A publicação busca reconhecer as empresas atuantes no Brasil que mais contribuem para a sustentabilidade. Com base em uma metodologia desenvolvida pela Exame em parceria com o Ibmecc, são selecionadas organizações, cuja participação requer inscrição prévia. O Guia Melhores do ESG consiste em uma reconfiguração do Guia Exame de Sustentabilidade, lançado em 2000. Ver mais em: <https://exame.com/esg/exame-abre-inscricoes-para-o-melhores-do-esg-2024/>. Acesso em 7 de março de 2024.

melhores condições socioambientais tanto no micro quanto no macroambiente. Galvão e Cecato (2021) alertam que a cultura sustentável implica um exercício de territorialização, no qual a organização transforma suas práticas e contribui para a mudança social mais ampla. Nesse sentido, os autores argumentam que “existe um nexos entre culturas, lugares e poderes que faz com que uma cultura global acabe sendo adaptada ou ajustada consoante aspectos identitários de regiões, países e sub-regiões” (Galvão; Cecato, 2021, p.140); ou seja, uma cultura global da sustentabilidade é legitimada nas práticas, manifestações e necessidades locais. Galvão e Cecato (2021) defendem que, atinente ao Sul Global, por exemplo, não se trata de admitir um papel passivo de receber, por exemplo, o que a Agenda 2030 apregoa, mas de proativamente difundir ideias, mobilizar noções antigas e desestabilizar o *status quo*, participando no repensamento de nossas identidades no século 21.

Assumindo esse posicionamento ativo, pesquisadores da Universidade de Brasília (UnB) e da Universidade Estadual de São Paulo (Unesp) lançaram o “Guia Agenda 2030: integrando ODS, educação e sociedade” (Cabral; Gehre, 2020) com o objetivo de expandir a potencialidade da Agenda 2030 para que, de fato, cumpra seu lema de não deixar ninguém para trás. Assim, “o Guia propõe um exercício de reimaginação da Agenda, apresentando três novos ODS que partem de uma perspectiva decolonial, interseccional e Sul Global: ODS 18: Igualdade Racial; ODS 19: Cultura, Artes e Comunicação; e ODS 20: Direitos dos Povos Originários e Comunidades Tradicionais” (Feltrin, 2022, p.220).

Esse processo de territorialização da Agenda Global e de demarcação das características e necessidades locais, trata, em certa instância, do reconhecimento de que a cultura do desenvolvimento sustentável é um subproduto, como alerta o escritor indigenista Ailton Krenak (2019), da própria cultura que emerge da evolução do modo de produção capitalista. Em outros termos, não estamos lutando contra os modos de produção vigentes, mas, a partir dos aparatos engendrados por ele, (re)elaborando práticas e processos inscritos culturalmente para viver melhor.

E, por fim, a dimensão estratégica, apesar de contemplar uma faceta do planejamento pra eficiência e eficácia nos resultados da comunicação, abarca a comunicação pelo viés da interação para produção de significação (Kunsch, 2020). Ou seja, rompe com a perspectiva linear da comunicação como transmissão para contemplá-la como ambiente reconfigurador de práticas, relações e construção de saberes. Essa perspectiva mais abrangente encontra eco na Nova Teoria Estratégica (Pérez, Massoni, 2009; Pérez, 2014, 2018) que tem norteado a comunicação organizacional na complexa sociedade contemporânea.

De acordo com Echenique (2022), o paradigma da Nova Teoria Estratégica (NTE) permite cumprir a Agenda Global numa sociedade midiaticizada, porque aborda este contexto com uma visada integral, empática, relacional e complexa. Pérez e Massoni (2009) argumentam que, no viés da NTE, a comunicação não se restringe à mensagem, a dizer algo, mas instaura encontros que contemplam diferentes camadas do comunicacional (conteúdos, interações, emoções etc). Nessa proposta, as ações e estratégias de comunicação para os públicos interno e externo não são elaboradas e aplicadas por uma equipe especializada, mas são concebidas junto com os atores envolvidos no processo comunicacional (instâncias de produção e recepção) e, assim, funciona como um dispositivo que vai se configurando e reconfigurando continuamente (Massoni, 2019)

Massoni (2019) defende, a partir do biólogo Francisco Varela, a ideia de enação para argumentar que, pela comunicação estratégica, gera-se conhecimentos que vão desencadear ações posteriores, porque o próprio conhecimento em si já é ação. Esses novos modelos que estabelecem uma atmosfera conversacional são acompanhados e mensurados por métodos e técnicas específicas. Nessa dinâmica, vale citar organizações que rompem com as perspectivas hierarquizadas das indústrias de mídia e propõem modelos horizontalizados de produção, situação vista especialmente no terceiro setor ou em organizações de natureza mista (pública/privada; privada/da sociedade civil; pública/sociedade civil, entre outros).

Como parte do movimento ambiental Amazônia no centro do mundo, o portal de notícias Sumaúma¹¹, liderado pela jornalista Eliane Brum, envolve os leitores e investidores nos processos de seleção das pautas e avaliação das reportagens, além de convocar colaboradores e estabelecer relações simétricas entre profissionais da informação, comunidade originárias e tradicionais¹².

Aqui, podemos trazer à cena que, na atual paisagem midiática, as organizações também se conformam como organizações de mídia e concorrem para pautar a agenda pública e também para colaborar, pela produção e circulação de conteúdos, para a construção social do conhecimento (Saad, 2023). Desde 1997, o movimento negro no Brasil conta com o portal de informações Geledés¹³, fundado pela pesquisadora Sueli Carneiro, que consiste em um espaço de interlocução entre as questões de raça e gênero interseccionadas. No âmbito privado, o portal da Red Bull¹⁴ busca conformar-se como um meio de notícias sobre esporte, destacando aqueles

¹¹ Ver mais em: <https://sumauma.com/>. Acesso em 7 de março de 2024.

¹² Este texto lança mão dos exemplos a título de ilustração da reflexão apresentada, sem a pretensão de desenvolver uma análise aprofundada.

¹³ Ver mais em: <https://www.geledes.org.br/>. Acesso em 7 de março de 2024.

¹⁴ Ver mais em: <https://www.redbull.com/br-pt/>. Acesso em 7 de março de 2024.

com menos visibilidade da mídia massiva. Para Oliveira (2021), a comunicação para a Agenda Global volta-se mais para o seu papel público do que estratégico aos negócios.

De acordo com Kunsch (2022), esses processos requerem mudanças desde os modos de conceber e executar o planejamento estratégico de comunicação.

3. Planejando as comunicações interna e externa de forma sustentável

Para colocar em prática o paradigma da Nova Teoria Estratégica, o planejamento de comunicação precisa ser (re)pensado em seus procedimentos metodológicos para envolver os diferentes *stakeholders* nas etapas que o compõem. Assim, as fases de pesquisa e análise do microambiente (a organização) e do macroambiente (contexto social amplo que afeta a organização, mas também pode ser afetado por ela) devem envolver os públicos interno e externos, a partir de métodos e técnicas¹⁵ de pesquisa como pesquisa-ação, entrevistas, grupos focais, questionário, entre outros, além de movimentos conjuntos de análise da comunicação da organização.

Como lembra Echenique (2022), participação, diálogo e escuta são noções chave para se pensar uma comunicação sustentável. Nessa visada, os processos de diagnóstico da organização, de definição das políticas de comunicação, de elaboração e execução das estratégias e ações comunicativas também devem ser pautados pelos princípios da co-criação e cooperação entre os diferentes públicos que compõem a organização, com a mediação de equipes especializadas. Vale ressaltar que a condução da pesquisa e o processo analítico devem ter como guias os critérios relacionados ao meio ambiente, responsabilidade social e governança.

De acordo com Echenique (2022), o planejamento desenvolvido nesses termos trata a comunicação como um espaço de desenho e gestão de significados, construção de relacionamento e compreensão. Assim, são gerados cenários dialogantes que produzem conhecimento para a transformação social. Para tanto, o gestor de comunicação deve conceber a organização como um espaço de diálogo, algo que tem conexão com as demandas de comunicação de uma sociedade em profunda midiatização, na qual há um reposicionamento dos públicos a partir do acesso aos meios e estratégias de produção e circulação de conteúdos (Verón, 2014; Saad, 2023).

Como base nessa perspectiva da NTE num contexto de midiatização profunda, apontamos, a seguir, alguns aspectos e princípios que devem pautar as estratégias de

¹⁵ Diferença entre método e técnica, segundo Kaplan

comunicação sustentável para os públicos internos e externos. Articularemos os princípios com as possíveis estratégias de comunicação aos *stakeholders*, a partir das reflexões de Kunsch (2022), Bravo e Matinéz (2022), Echenique (2022), Figueiredo (2022), Galvão e Cecato (2021), Oliveira (2021) e Peruzzo (2014, 2022).

Inclusão, equidade e combate à discriminação

Com o avanço do debate público sobre equidade e responsabilidade social e a apropriação social de novos dispositivos técnicos de comunicação, vem sendo desenvolvidas linguagens, estratégias e recursos que possibilitam a integração de pessoas com algum tipo de deficiência ou condição especial nos processos comunicacionais. Nessa direção, as mídias corporativas digitais (internas e externas) devem incorporar estratégias como descrição de imagens, áudios e legendas com os textos. Além disso, agregar o tradutor de libras e usar publicações em *braille* e sinalizações nos espaços físicos. Lembremos que as organizações, na paisagem midiática contemporânea, colocam em cena o *brandcasting*, mediante sua atuação como influenciadoras digitais (Terra, 2021; Terra et al, 2021). Esse lugar de *Publishers* ocupado pelas distintas organizações ao emularem as práticas e processos das indústrias de mídia também implica responsabilidades com as dinâmicas sociais de inclusão e combate ao capacitismo e à discriminação.

Outro aspecto relevante que compõe a cultura dos ODS é a ideia de responsabilidades compartilhadas, solicitada especialmente em contextos históricos que favorecem a necropolítica (Mbembe, 2018), Nessa conjuntura, não basta a reserva de cotas, é preciso incorporar aportes teórico-metodológicos da educomunicação nas práticas organizacionais, tanto no ambiente interno quanto externo (Brianezi; Gattás, 2022). No ambiente interno, por exemplo, podem ser estimuladas atividades como rodas de bate-papo com especialistas, a atuação dos influenciadores da organização nas redes corporativas e vídeos realizados pelos próprios empregados, discutindo temas como racismo, discriminação e igualdade de gênero. Na comunicação externa, destacam-se a produção de conteúdo em articulação com influenciadores (ou micro influenciadores) e ações culturais com movimentos sociais ou práticas de co-criação e apoio a eventos.

Estímulo à autogestão

A comunicação estratégica pode constituir-se como um espaço de relação reconfigurador de práticas sociais. Aqui, conclama-se a comunicação comunitária estratégica,

a qual é realizada pela comunidade, como a comunidade e para a comunidade, visando a conquista de direitos sociais e culturais (PERUZZO, 2014, 2022). Comunicação para a sustentabilidade pressupõe interação e participação. Nessa direção, vale mencionar o esforço entre povos indígenas, academia e governo para difundir uma comunicação indígena (Amaral et al, 2022), seja pelo Ministério dos Povos Indígenas ou em ações locais, como ocorre na Câmara de Vereadores de Belém (PA) em articulação com as comunidades indígenas e a Universidade Federal do Pará¹⁶.

Transparência, prestação de contas e preservação de dados

A pedra angular da transparência e da prestação de contas é a coerência do discurso institucional e mercadológico com os comportamentos e as atitudes organizacionais, contrapondo-se às abusivas práticas de *greenwashing* (marketing verde) amplamente praticadas por muitas empresas, por meio de publicidade enganosa, conteúdo patrocinado, vídeos com depoimentos produzidos, entre outros (Kunsch, 2022). Se há coerência, os planos de mídia para assessoria de imprensa, a gestão de conteúdo nas redes, mobilização de influenciadores e campanhas publicitárias atraem mais pessoas às causas. Além disso, gera-se um clima organizacional favorável quando os empregados percebem a seriedade nas propostas da organização.

Nesse tópico, destaca-se também a importância da implantação de políticas de privacidade e proteção de dados na relação com os diferentes *stakeholders*, balizada pela Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD – Lei 13.709/2019). Vale mencionar que a LGPD busca regulamentar o uso de dados das pessoas físicas, a fim de proteger direitos fundamentais de liberdade e privacidade¹⁷.

Apoio a movimentos artísticos e culturais

Galvão e Cecato (2022) defendem que as universidades e organizações da sociedade civil podem ser acessadas por (e acessarem) organizações públicas e privadas, a fim de construir parcerias para “decolonizar” a ideia de desenvolvimento, a partir do poder da

¹⁶ Como parte de suas pesquisas de doutorado no Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Cultura e Amazônia, vinculado à Universidade Federal do Pará (PPGCOM/UFPA), o pesquisador Hericley Serejo estuda a comunicação indígena numa perspectiva da educomunicação, suscitando debates na Câmara de Vereadores de Belém, capital do Pará, a partir da articulação com a universidade e comunidades indígenas locais.

¹⁷ A LGPD traz conceitos - a exemplo de dados pessoais, dados pessoais sensíveis, tratamento de dados, consentimentos, controlador etc -, objetivos e princípios que exigem das organizações atenção redobrada na configuração de suas mídias digitais, construção de *mailings*, entre outros.

colaboração e da resistência. Em sua visada, organizações e instituições deveriam alinhar seus planejamentos estratégicos, objetivos e missões organizacionais no sentido de apoiar ações de comunicação, movimentos artísticos e, conseqüentemente, uma cultura que ligue sustentabilidade aos inúmeros valores e princípios presentes na Agenda 2030. Vale lembrar a perspectiva de Massoni (2019) de que conhecimento é ação, pois, uma vez adquirido, muda a posição e a disposição das pessoas em suas respectivas atuações. A visibilização dessas iniciativas ocorrem, em primeira instância, em ações de comunicação interna e institucional, mas reverberam nos negócios.

Conhecimento amplo da Agenda Global

Para Kunsch (2022), um dos empecilhos ao cumprimento da Agenda Global é o desconhecimento amplo sobre o tema na sociedade. Enfrentar essa barreira pressupõe que os entendimentos ocorram dentro de um quadro semântico comum aos sujeitos envolvidos (Oliveira, 2021). Eis a importância do aporte teórico-metodológico da educomunicação, em especial nas ações de comunicação estratégica comunitária (Peruzzo, 2022; Amaral et al, 2022) e nas ações com o público interno. “A educação é comunicação, é diálogo, na medida em que não é a transferência de saber, mas um encontro de sujeitos interlocutores, que buscam a significação dos significados” (Freire, 1980, p.69).

Essa perspectiva da construção de saberes pelo diálogo e co-criação é um dos caminhos viáveis para repensar o caráter instrumental do binômio “comunicação/desenvolvimento”, sustentado em políticas públicas e cursos de formação profissional. Vale ressaltar que a educomunicação está intimamente ligada às questões socioambientais, à comunicação pública da ciência e à participação democrática (Peruzzo, 2022).

Colaboração e articulação entre governo, setor privado e sociedade civil

O ODS 17 deixa claro que o cumprimento da agenda Global depende de uma articulação entre governo, iniciativa privada, sociedade civil organizada e setores híbridos que vêm se constituindo, a exemplo de empreendedorismo social e público e da ONGovernamentalização. Para tanto, a comunicação constitui uma dimensão essencial nessa conexão (Oliveira, 2021).

Em uma sociedade plataformizada, em que os algoritmos fazem a curadoria do conteúdo entregue ao usuário por critérios de personalização e viralidade, garantir que as pessoas tenham acesso ao tema e demonstrem interesse pelo assunto é aumentar a possibilidade de circulação de informações nas redes (Van Dijck et al, 2018). Nessa direção, Kunsch (2022) defende uma

atuação conjunta que envolva as empresas de comunicação (comerciais e independentes), mas, especialmente, as diferentes organizações que, numa sociedade profundamente midiaticizada, se conformam como organizações de mídia, pautando a agenda pública e contribuindo para práticas educativas (Saad, 2023). Essa parceria deve reverberar em políticas públicas, projetos de pesquisa e campanhas para novas sociabilidades, amparadas em respeito amplo à vida, aos seres vivos (Krenak, 2020).

Para Pérez (2018), com base na NTE, a construção da comunicação estratégica para públicos internos e externos nesses moldes prevê quatro processos fundamentais, a saber:

- interpretação da situação: o analítico;
- desenvolvimento do potencial imaginativo: a criatividade;
- construção de redes e fluxos de comunicação: o coletivo
- construção de espaços de colaboração com o outro: o emocional.

Essa dinâmica abarca mais que pautar e produzir conteúdo, é necessário envolver os públicos internos e externos, a fim de que analisem e compreendam a situação, busquem alternativas e as implementem de forma coletiva, em especial por redes e fluxos de comunicação. De acordo com Pérez (2018), isso demanda a aquisição de novas capacidades comunicacionais por parte das organizações.

Essas “novas” capacidades comunicacionais rompem com os vieses mais verticalizados da comunicação para priorizar procedimentos e técnicas de co-criação com os distintos *stakeholders*. Além disso, o fortalecimento da cultura dos ODS depende da aproximação entre três setores – governo, mercado e sociedade civil -, ampliando o alcance social das ações por meio de co-operações.

Monitoramento e mensuração da comunicação

Na gestão da comunicação estratégica, há a máxima de que “o que não é medido não pode ser melhorado”. A construção e sucesso de processos comunicacionais tão complexos quanto os previstos para implantação da Agenda 2030 requerem o constante acompanhamento e a definição de métricas que permitam avaliar os resultados obtidos para possíveis ajustes de rota (Dreyer; Karhawi, 2021). Assim, é necessário estabelecer ações que contemplem: indicadores (mensuração); meios de implementação; sinergias e gerações.

Sabe-se que ambientes organizacionais diferentes estão assentados em uma cultura organizacional específica, o que afeta a capacidade de apropriação e difusão da Agenda 2030, especialmente com o público interno. Eis a importância dos processos de territorialização da Agenda 2030, previstos por Galvão e Cecato (2022), cujos resultados e constantes ajustes

dependem de um acompanhamento próximo ao público interno, com realização de entrevistas, monitoramento de performance nas redes corporativas internas, atuação de influenciadores locais etc. O cuidado com o monitoramento e mensuração da comunicação interna não descarta a necessidade das pesquisas de imagem no mercado, de sondagens de recepção das estratégias e ações desenvolvidas, de avaliação da presença digital, entre outros.

Produzir um conteúdo considerado de qualidade e colocá-lo em circulação não é garantia de êxito, é preciso monitorar a performance dos públicos nas redes e, também, mensurar resultados, lançando mão de ferramentas específicas, desde o GA 4 (*Google Analytics 4*), que entrou em vigor em 1º de julho de 2023, até programas pagos. Nesse momento, é importante selecionar KPIs (Índices-chave de desempenho) que estejam em conformidade com os objetivos e metas da comunicação. A análise dos dados, possibilita reajustar rotas ou, se necessário, retornar ao planejamento e recomeçar o processo.

4. Apontamentos conclusivos

Em um mercado em que produtos e serviços são relativamente parecidos, o diferencial é direcionado ao ativo intangível das organizações. Atualmente, consumidores valorizam respeito ao meio ambiente, responsabilidade social e transparência – instâncias que designam condições de inovação às organizações face às demandas da Agenda 2030. No entanto, é preciso enfrentar as barreiras impostas pela cultura organizacional, por práticas sociais arraigadas e por estratégias de comunicação instrumentais e funcionalistas.

Em pesquisa sobre o tema, Echenique (2022) constatou que a necessidade de adequação da comunicação estratégica à Agenda Global impacta mais as grandes empresas, que são pressionadas pelas demandas do mercado. No entanto, em sua observação, há mais discursos nas mídias institucionais do que ações efetivas. O autor também chama atenção para o papel crucial da comunicação na implantação da Agenda Global e atendimento ao protocolo ESG, especialmente no que tange às mudanças na cultura organizacional.

Nessa direção, Galvão e Cecato (2021) observam que, no Brasil, precisamos ir além de uma cultura da sustentabilidade validada, pragmaticamente, em práticas de visibilização, visualização e vocalização. Dessa forma, solicita-se coerência entre discursos e ações, consistência nas propostas e congruência com o compromisso da sustentabilidade (economia, meio ambiente e responsabilidade social). Para os autores, o poder da resistência (corporificado em ações comunicativas, sociais e culturais entre universidades, sociedade civil e organizações públicas e privadas) e o poder da colaboração (a compreensão de que uma demanda tão grande

solicita o apoio e engajamento de todos) são exercidos e cultivados em práticas de comunicação internas e externas, ancoradas nos processos de co-criação e diálogo. Mais do que investir em processos transmissionais de conteúdo, é preciso levar em conta que a paisagem sociotécnica contemporânea instaurou novos regimes de sociabilidade, influência e visibilidade (Saad, 2023) e, portanto, os públicos têm seus papéis revolucionados pelas performances da interação (estratégias de *feedback* sob controle das organizações) e participação (dinâmicas propiciadas pela revolução do acesso que fogem ao controle das organizações).

Nesse viés, as comunicações interna e administrativa devem contemplar a organização como espaço comunicativo, de trocas simbólicas, produção de sentidos e construção de saberes. A comunicação externa, por sua vez, tanto a mercadológica quanto a institucional, precisam estar alinhadas com a o objetivo de sustentabilidade, que é calcado na transparência, na cooperação, no diálogo e na escuta. Uma perspectiva muito mais colaborativa e dialógica.

Neste artigo, fizemos o esforço de refletir sobre o papel da comunicação organizacional estratégica na tessitura social de uma cultura da sustentabilidade. Para tanto, iniciamos nosso percurso retomando documentos oficiais para fazer uma breve apresentação da Agenda Global, do protocolo ESG e do papel estratégico das distintas organizações na implantação dos ODS. No segundo momento do texto, refletimos que uma comunicação para a sustentabilidade é uma comunicação que elege o seu papel público como o direcionador das ações e estratégias. Nesse sentido, o paradigma da Nova Teoria Estratégica (Peréz, Massoni, 2009; Peréz, 2014, 2018) defende rever procedimentos e processos interacionais, a fim de construir espaços de co-criação, participação e diálogo entre os diferentes atores que compõem ou afetam a organização interna e externamente.

Esse horizonte desenhado pela NTE emerge, na terceira parte do texto, como um balizador à seleção de métodos e técnicas para a realização do planejamento estratégico de comunicação, cujas etapas de pesquisa, diagnóstico, definição de políticas e planos de comunicação, execução de ações, mensuração e monitoramento de resultados devem ser pautados por princípios que garantam respeito ao meio ambiente, responsabilidade social e governança. Embora tenhamos feito um esforço para mapear alguns princípios e estratégias que possam corroborar à tessitura de uma cultura da sustentabilidade a partir da comunicação organizacional, reconhecemos a complexidade do tema e suas diferentes camadas, que compõem uma vastidão impossível de ser contemplada neste texto. No entanto, desejamos que o artigo estimule outros pesquisadores, inclusive ao exercício de atividades empíricas.

Referências

- AMARAL, E.; CABRAL FILHO, A. V. Comunicação dos Povos Indígenas como chave para práticas decoloniais de uma outra-comunicação. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, [S. l.], v. 21, n. 41, p. 60–72, 2022. Disponível em: <http://revista.pubalaic.org/index.php/alaic/article/view/901>. Acesso em: 16 mar. 2023
- BRAVO, P. D.; MARTÍNEZ, N. G. C. Abordagem conceitual para habilidades de comunicação nas organizações para a Agenda Global 2030. *Organicom*, [S. l.], v. 19, n. 39, p. 48-59, 2022. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/196935>. Acesso em: 9 mar. 2023.
- BRIANEZI, T.; GATTÁS, C. A educomunicação como comunicação para o desenvolvimento sustentável. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, [S. l.], v. 21, n. 41, 2022. Disponível em: <http://revista.pubalaic.org/index.php/alaic/article/view/908>. Acesso em: 16 mar. 2023.
- CABRAL, R.; GEHRE, T. (org.). **Guia Agenda 2030: integrando ODS, educação e sociedade**. São Paulo: Unesp; Brasília, DF: UnB, 2020.
- COULDRY, N.; HEPP, A. **The Mediated Construction of Reality**. Cambridge, UK: Polity Press, 2017.
- DREYER, B.; Karhawi, I. Métricas na comunicação organizacional: reflexões e proposições. In: TERRA, C.; DREYER, B.; RAPOSO, J.F. (org.) **Comunicação organizacional**. Práticas desafios e perspectivas digitais. São Paulo, SP: Summus, 2021.
- ECHENIQUE, R. H. Comunicação, Agenda 2030 da ONU e Organizações. *Organicom*, [S. l.], v. 19, n. 39, p. 131-144, 2022. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/198084>. Acesso em: 9 mar. 2023.
- FELTRIN, D. S. Uma proposta de leitura crítica da Agenda 2030. Resenha do livro Guia Agenda 2030: integrando ODS, educação e sociedade, de Raquel Cabral e Thiago Gehre (org). *Organicom*, [S. l.], v. 19, n. 39, p. 218-221, 2022. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/201148>. Acesso em: 3 mar. 2024.
- FREIRE, P. **Conscientização: teoria e prática da libertação**. São Paulo: Moraes, 1980.
- GALVÃO, T.; CECATO, I. Por uma cultura dos ODS como fator de inovação organizacional para implementação da agenda 2030. In: SAMPAIO, A.; SILVA, D.; PORÉM, M. E. (org) **Comunicação, inovação e organizações**. Salvador : EDUFBA ; São Paulo : ABRAPCORP, 2021, p. 137 -152.
- KRENAK, Ailton. Ideias para adiar o fim do mundo. São Paulo: Editora: Companhia das Letras, 2019.
- KRENAK, Ailton Alves Lacerda. O amanhã não está à venda. São Paulo: Companhia das Letras, 2020.
- 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. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/200234>. Acesso em: 9 mar. 2023.
- KUNSCH, M. M. K.; MUNGIOLI, M. C. P.; SILVA, A. L. da. Comunicação, desenvolvimento e sustentabilidade: propostas teóricas e ações práticas. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, [S. l.], v. 21, n. 41, 2022. Disponível em: <http://revista.pubalaic.org/index.php/alaic/article/view/951>. Acesso em: 16 mar. 2023.
- KUNSCH, M. K. Comunicação Organizacional Integrada na Perspectiva Estratégica. In: Félix. J. D'ARC. **Comunicação Estratégica e Integrada: a visão de 23 renomados autores em 5 países**. Brasília: Editora Rede Integrada, 2020, p. 85-104.
- KUNSCH, M. K. (org.) **Comunicação organizacional estratégica**. São Paulo: Summus, 2016
- KUNSCH, Margarida. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. Ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

- MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. 2 ed. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2011.
- MASSONI, S. 2019. Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva e Investigación Enactiva en Comunicación: aportes desde Latinoamérica a la democratización de la vida cotidiana. **Chasqui**, Nº 141, p. 237-256, nov. 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10469/18274>. Acesso em: 20 de jan de 2024.
- MBEMBE, Achille. **Necropolítica**. 3. ed. São Paulo: n-1 edições, 2018.
- OLIVEIRA, M. J. C. A Agenda 2030 como fator de inovação nas organizações – o papel da comunicação. *In.*: SAMPAIO, A.; SILVA, D.; PORÉM, M. E. (org) **Comunicação, inovação e organizações**. Salvador : EDUFBA ; São Paulo : ABRAPCORP, 2021, p. 117-136.
- O QUE É ESG, a sigla que virou sinônimo de sustentabilidade. **Exame**, 13 mai. 2022 (10 mar. 2023, atualização). Disponível em: <https://exame.com/esg/o-que-e-esg-a-sigla-que-virou-sinonimo-de-sustentabilidade/>. Acesso em 11 de abril de 2023.
- PÉREZ, R. A. **Estrategar. Vivir la estrategia**. Buenos Aires: Universidad Lomas de Zamora, 2018.
- PÉREZ, R. A.. La estrategia como campo de estudio. ¿Tenemos ya un nuevo paradigma? **Revista Mediterránea de Comunicación**, Alicante, v.5, n.2, p.9-31, 2014. Disponível em: <https://www.mediterranea-comunicacion.org/article/view/2014-v5-n2-la-estrategia-como-campo-de-estudio-tenemos-ya-un-nue>. Acesso em 5 de janeiro de 2024.
- PÉREZ, R. A.; MASSONI, S. **Hacia una teoría general de la estrategia**: el cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones. Barcelona: Ariel, 2009.
- PERUZZO, C. **Pedagogia da comunicação popular e comunitária nos movimentos sociais**. Porto Alegre, Sulina: 2022.
- PERUZZO, C. Comunicação comunitária e gestão participativa. *In.*: KUNSCH, M.; KUNSCH, W. **Relações públicas comunitárias**: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora. 1ª edição. São Paulo: Summus, 2014.
- SAAD CORRÊA, E. Comunicação organizacional contemporânea: o paradigma da digitalização. **PAULUS**: Revista de Comunicação da FAPCOM, [S. l.], v. 6, n. 12, 2023. DOI: 10.31657/rcp.v6i12.631. Disponível em: <https://fapcom.edu.br/revista/index.php/revista-paulus/article/view/631>. Acesso em: 13 abr. 2023.
- SAAD CORRÊA, E. A comunicação na sociedade digitalizada: desafios para as sociedades contemporâneas. *In.*: KUNSCH, M. K. (org.) **Comunicação organizacional estratégica**. São Paulo: Summus, 2016, p. 59-76.
- TERRA, C.; DREYER, B.; RAPOSO, J.F. (org.) **Comunicação organizacional**. Práticas desafios e perspectivas digitais. São Paulo, SP: Summus, 2021
- TERRA, C. F. **Marcas influenciadoras digitais**: como transformar organizações em produtoras de conteúdo digital. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2021.
- VAN DIJCK, J.; POELL, T.; DE WAAL, M. C. **The platform society**: public values in a connected world. New York: Oxford University Press, 2018.
- VERÓN, Eliseo. Teoria da midiatização: uma perspectiva semioantropológica e algumas de suas consequências. **Matrizes**, V. 8 - No 1 jan./jun. 2014, São Paulo – Brasil, p. 13-19.