

---

# Novas narrativas dos relatórios de sustentabilidade<sup>1</sup>

Emiliana POMARICO<sup>2</sup>

Leslie DIORIO<sup>3</sup>

Victor Henrique PEREIRA<sup>4</sup>

Escola Aberje de Comunicação e Universidade de São Paulo, São Paulo, SP

## Resumo

Temas ESG (*Environmental, Social, Governance*) têm sido amplamente discutidos em fóruns, imprensa, mídias sociais e academia com maior ênfase nos últimos anos, sobretudo por causa da pandemia, que colocou em xeque o modo de vida da sociedade. Por isso, também os relatórios de sustentabilidade vêm ganhando destaque e importância, graças ao crescimento do interesse da sociedade, em especial, do mercado financeiro, pelos impactos sociais, ambientais e de governança, causados pelas empresas. O objetivo deste artigo é, portanto, discutir sobre o papel estratégico do profissional de comunicação na condução de relatórios de sustentabilidade, sugerindo novas narrativas de relato, adequadas a esses novos contextos e relevâncias, para a legitimação das ações da organização.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional; relações públicas, relatórios de sustentabilidade; ESG; novas narrativas.

## Sustentabilidade e ESG nas organizações

As preocupações com o tema da sustentabilidade já eram apontadas como fundamentais no século XX. Os primeiros passos foram dados em 1972, na Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente Humano, realizada em Estocolmo, quando o conceito de desenvolvimento sustentável começou a ser discutido. Em 1987, o primeiro documento oficial sobre sustentabilidade, conhecido como Nosso Futuro Comum, trouxe efetivamente sua definição: “satisfazer as necessidades da geração atual, sem

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXII Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 45º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Doutora e mestre pela ECA-USP, Gerente Executiva da Escola Aberje de Comunicação e membro do Grupo de Estudos de Novas Narrativas (GENN/ECA-USP), e-mail: [emi.pomarico@gmail.com](mailto:emi.pomarico@gmail.com)

<sup>3</sup> Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo; consultora de sustentabilidade na Report Sustentabilidade e pesquisadora membro do Grupo de Estudos de Novas Narrativas (GENN/ECA-USP), e-mail: [lb\\_diorio@homail.com](mailto:lb_diorio@homail.com)

<sup>4</sup> Mestrando em Ciências da Comunicação pela ECA-USP, Gerente de Relações com Associados, Relações Institucionais e Internacionais da Aberje e membro do Grupo de Estudos de Novas Narrativas (GENN/ECA-USP), e-mail: [victor1isp@gmail.com](mailto:victor1isp@gmail.com)

---

comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades” (AGÊNCIA DE NOTÍCIAS BNDES, 2020).

Em 1990, o conceito *triple bottom line* de John Elkington (2011) começou a direcionar o mundo corporativo para estratégias que integrassem aspectos econômicos, ambientais e sociais. A ideia era que as organizações comessem a trabalhar ações que promovessem impactos nestas três vertentes. Em 1997, surgiu nos Estados Unidos a Global Reporting Initiative (GRI), com o objetivo de estabelecer um padrão para que as empresas reportassem suas práticas de responsabilidade ambiental. Anos mais tarde, aspectos econômicos, sociais e de governança também começaram a ser considerados por essa instituição e suas normas tornaram-se as mais utilizadas mundialmente para os registros e comunicações das ações de sustentabilidade das organizações.

Mais recentemente, a sigla ESG (Environmental, Social, Governance) tem ganhado força no mundo todo, especialmente no mercado financeiro, que começou a olhar de perto indicadores ambientais, sociais e de governança, para uma análise de riscos mais completa de suas carteiras de investimento. Segundo Tamura (2021), ESG é:

um tipo de estratégia em que o lucro ainda é o objetivo, ainda que a maneira de o conseguir seja diferente: realoca-se o dinheiro para projetos que objetivam um mundo mais justo e igualitário e que tenha maior responsabilidade no uso de recursos naturais e preservação do meio ambiente, por exemplo (TAMURA, 2021).

A sigla ESG foi criada em 2004 em uma publicação da ONU em parceria com o Banco Mundial, chamada “Quem se importa ganha – Conectando os mercados financeiros a um mundo em mudança” (UNITED NATIONS, 2004, tradução nossa). Surgiu de uma provocação do secretário-geral da ONU, Kofi Annan, a 50 CEOs de grandes instituições financeiras sobre como integrar fatores sociais, ambientais e de governança no mercado de capitais. O documento propôs uma nova forma de investidores e instituições financeiras avaliarem as empresas. Na prática, foi a sugestão de uma nova cartilha de regras e recomendações para que as questões relacionadas à ESG fossem levadas em conta.

Apesar dos esforços e do lançamento da publicação, o tema não se estabeleceu de imediato como prioridade nas pautas dos investidores e das empresas. Foi preciso uma movimentação do topo das organizações para que os critérios ESG se tornassem uma das principais temáticas discutidas no mundo empresarial. Em 2019, a Business

---

Roundtable<sup>5</sup>, organização que reúne os principais CEOs das maiores empresas dos Estados Unidos, mudou essa perspectiva. Em um comunicado, a organização tomou um novo posicionamento em relação à finalidade das empresas de um modo geral. Se antes a ideia de geração de lucro aos acionistas, acima de tudo, imperava como consenso, agora a ideia seria radicalmente alterada, se voltando a outros *stakeholders*.

Formalmente, a Business Roundtable passou a considerar os critérios ESG partindo da ideia de que as companhias precisavam olhar além de si e de seus próprios balanços. Foi então que 181 CEOs assinaram um documento denominado “Declaração sobre o Objetivo de uma Empresa” (*Statement on the Purpose of a Corporation, em inglês*)<sup>6</sup>, em que se comprometeram a liderar suas empresas priorizando o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social corporativa. Na lista de signatários estiveram: Tim Cook, da Apple, Jamie Dimon, da JP Morgan, Alex Gorsky, da Johnson & Johnson, e Larry Fink, da BlackRock. Nas palavras do atual chefe da organização e também CEO do banco JP Morgan, Jamie Dimon, em entrevista para a revista *Época Negócios*: “O sonho americano está vivo, mas está desgastando. Os grandes empregadores estão investindo em seus funcionários e em suas comunidades porque sabem que esse é o único caminho para serem bem-sucedidos no longo prazo” (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2019).

Os reflexos rapidamente chegaram ao mercado brasileiro, causando euforia e nervosismo entre executivos já em meados de 2020. Em artigo publicado na revista *Exame*, uma das principais publicações de negócios do Brasil, o diretor-executivo da Rede Brasil do Pacto Global da ONU, Carlo Pereira, mencionou como diversos líderes empresariais o procuraram para entender melhor como se adequar à sigla devido às pressões do mercado financeiro. Esse cenário de confusão, no entanto, se deu justamente por uma questão de comunicação. Na visão de Carlo Pereira:

há uma avalanche de informações ESG e uma dificuldade de entendimento, pois a grande maioria dos artigos publicados em jornais e revistas são voltados ao setor financeiro, quase que um diálogo entre fundos, gestoras e bancos. Isso promoveu uma correria desesperada no mercado brasileiro (PEREIRA, 2020).

A nova sigla, no entanto, pareceu soar como uma substituição ou evolução de um tema já estabelecido no ambiente empresarial e no âmbito da comunicação nestas

---

<sup>5</sup> Os CEOs pertencentes à *Business Roundtable* lideram empresas que somam cerca de 20 milhões de empregados e mais de 9 trilhões de dólares em receitas anuais. Para mais informações, visitar: [www.businessroundtable.org](http://www.businessroundtable.org)

<sup>6</sup> Para ler a declaração na íntegra, em inglês, visite: <https://opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment/>

---

organizações: a sustentabilidade. Essa ideia é refutada no mesmo artigo de Pereira (2020), quando diz que “ESG não é uma evolução da sustentabilidade empresarial, mas sim a própria sustentabilidade empresarial! No Brasil, devido ao aquecimento do tema, muitos falam numa transição de um termo para o outro, como se fossem coisas distintas” (PEREIRA, 2020).

Notando a importância da comunicação para o tema ESG, no final de 2020, durante a cerimônia da 47ª edição do Prêmio Aberje<sup>7</sup>, a Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, anunciou que dedicaria o seu “Tema do Ano” – uma ação institucional em prol do desenvolvimento transversal de um tema de relevância para a comunidade associada entre as atividades da entidade – ao ESG. No início de 2021, a Aberje publicou uma ementa em que sintetizou esse tema do ano sendo “A Comunicação e o Capital Ético”. Essa escolha, segundo a associação, “foi baseada na pauta ESG [...], diretrizes que vêm ganhando força nos mercados financeiros em todo o globo e que, cada vez mais, pautarão as ações das empresas” (ABERJE, 2020). Para Paulo Nassar, diretor-presidente da Aberje e professor titular da ECA-USP:

A promessa de novas fontes de financiamento para a economia brasileira, canalizada pela pauta ESG – agenda que em diversos pontos é convergente com os ideais defendidos pela Aberje – abre a perspectiva de uma nova base para a multiplicação de narrativas empresariais e organizacionais (NASSAR, 2020).

Com essa preocupação, a Aberje também pensou em fornecer dados que pudessem mostrar um quadro geral da comunicação do ESG no país, promovendo a pesquisa “ESG e sua comunicação nas organizações no Brasil”, publicada em outubro de 2021 (ABERJE, 2021), que contribuem para um melhor entendimento do cenário brasileiro e de que maneira as organizações estão se estruturando, medindo e comunicando os temas relativos aos pilares ESG.

A euforia em torno do tema foi identificada nessa pesquisa ao verificar que os pilares ESG estão presentes como prioridade, inclusive na comunicação, na maioria (95%) das agendas corporativas das organizações participantes da pesquisa, estando: entre as 3 principais prioridades em 38% delas, entre as 5 principais prioridades em 35% delas e como prioridade máxima em 22% delas. Em razão disso, 91% das organizações possuem programas voltados para os fatores ESG. Entre eles, 81% são programas formais e 10% são informais. E as empresas que ainda não têm programas

---

<sup>7</sup> O Prêmio Aberje reconhece e celebra empresas, instituições, mídias e profissionais das áreas de comunicação organizacional e relações públicas, sendo uma das principais e mais tradicionais premiações do mercado brasileiro de comunicação empresarial. Para saber mais: <https://premioaberje.com.br/>

---

voltados para os fatores ESG, que representam 9% do total, afirmam que já estão em fase de implantação.

Esses dados demonstram que, nos dias atuais, os conceitos de sustentabilidade e ESG estão sendo altamente discutidos por executivos do mundo todo, principalmente, porque perceberam que atitudes sustentáveis geram também um impacto positivo nos negócios, além de melhorias na reputação e imagem de uma organização e na abertura ao diálogo com seus públicos de interesse. A pesquisa *Divide and Dividends: Leadership Actions for a More Sustainable Future* divulgada, recentemente, pelo jornal O Estado de S. Paulo (2022) e feita pela consultoria Russell Reynolds Associates aponta que 50% dos líderes de alto escalão de empresas brasileiras esperam que a sustentabilidade seja incorporada em suas estratégias de negócio nos próximos cinco anos.

O impacto positivo aos negócios é um dos resultados, mas não pode e nem deve ser o motivo principal para o qual os executivos devem olhar quando o assunto é sustentabilidade. Mais do que ganhar mercado, atualmente desenvolver negócios que criem valor para a sociedade é uma questão de necessidade para as empresas a curto, médio e longo prazo.

Ricardo Voltolini (2011), em seu livro “Conversas com Líderes Sustentáveis”, já versava sobre esta visão ao dizer que “Hoje, mais do que em qualquer outro tempo, admite-se que as companhias criam valor para a sociedade não apenas produzindo e distribuindo bens e serviços, mas gerando bem-estar social. Empresas são agentes de desenvolvimento sustentável ou não” (VOLTOLINI, 2011, p. 29), ou seja, as empresas existem para satisfazer as necessidades de uma sociedade e, como tal, precisam olhar para seus modelos de negócio entendendo seus impactos sobre as estruturas sociais e ambientais da sociedade, ou elas são de fato sustentáveis e geram benefícios, ou não são e geram danos para o mundo. Na visão crítica do autor não há meio termo quando o assunto é sustentabilidade.

Com olhares críticos, também temos o de Leonardo Boff (2012), que coloca o termo em um contexto de globalização e de necessidade de implementação real:

Como tudo se globaliza, a sustentabilidade, mas que qualquer outro valor, deve ser também globalizada. Se olharmos o futuro da humanidade da Mãe Terra pelos olhos de nossos filhos e netos sentiremos, imediatamente, a necessidade de nos preocuparmos com a sustentabilidade e de criar meios de implementá-la em todos os campos da realidade (BOFF, 2012, p. 15).

---

Ao colocarmos a lupa no pilar meio ambiente, por exemplo, pode-se dizer que os crimes ambientais praticados no Brasil de 2022 ganharam repercussão planetária não apenas porque estamos todos conectados tecnologicamente. É de conhecimento geral que a preservação da floresta amazônica, por exemplo, é um dos fatores determinantes para a manutenção do clima do planeta. Não é por acaso que incêndios, desmatamentos e qualquer tipo de ameaça à floresta se tornam notícia em todo o mundo. Isso é um exemplo do que Boff (2012) explica como sendo a “insustentabilidade generalizada”:

Se olharmos à nossa volta, damos conta do desequilíbrio que tomou conta do Sistema Terra e do Sistema Sociedade. Há um mal-estar cultural generalizado com a sensação de que imponderáveis catástrofes poderão acontecer a qualquer momento (BOFF, 2012, p. 27).

Impulsionadas pela compreensão de novas formas de viver na sociedade, as pessoas estão se envolvendo e se manifestando mais em relação aos acontecimentos sociais, culturais, econômicos, políticos e, também, em relação aos assuntos ligados às organizações e às suas ações no mundo, sejam elas positivas ou negativas. Para Lipovetsky (2003), esse envolvimento das pessoas está ligado a uma maior consciência sobre o contexto que vivem e sobre a sua própria atuação no mundo, sobre o seu poder em fazer a diferença e em cobrar das organizações: a preservação do meio ambiente, a proteção da saúde, a qualidade de vida; além da reação desses indivíduos contra as práticas moralmente inaceitáveis como as corrupções nas empresas, transações ilícitas, remunerações injustas, falsas liberdades, falsas ações de inclusão e de respeito pela diversidade etc.

A pandemia, que vem assolando o mundo desde o começo de 2020, potencializou essa compreensão. O historiador Yuval Harari (2020) refletiu sobre isso, chamando a atenção para o quanto esta situação vivenciada hoje não é novidade. De acordo com ele, “epidemias desempenharam um papel central na história humana desde a Revolução Agrícola e frequentemente deflagaram crises políticas e econômicas”. (HARARI, 2020, p. 5). Desta vez, a mudança de comportamento da população mundial, exigindo das empresas maior consciência ambiental, social e de governança tem apontado para uma mudança de rota das organizações.

O maior risco que enfrentamos não é o vírus, mas os demônios interiores da humanidade: o ódio, a ganância e a ignorância. Podemos reagir a crise propagando ódio: por exemplo, culpando estrangeiros e minorias pela pandemia. Podemos reagir à crise estimulando a ganância: por exemplo explorando a oportunidade de aumentar os lucros, como fazem as grandes corporações... mas não há necessidade de reagir propagando ódio, ganância e

---

ignorância. Podemos reagir gerando compaixão, generosidade e sabedoria (HARARI, 2020, p. 7).

Essas novas configurações devem gerar a percepção pelos profissionais de Relações Públicas e de Comunicação Organizacional sobre a necessidade de criação de novas políticas e estratégias de comunicação com base em valores fundamentados na confiança, na solidariedade, na segurança, no antirracismo, no humanismo, na afetividade e na conseqüente valorização do ser humano e do planeta. Além desses novos pensamentos e novas ações pelas organizações, é uma necessidade de reinvenção das narrativas no mundo, que devem estar refletidas também na reinvenção das narrativas na organização.

### **A comunicação da sustentabilidade organizacional através dos relatórios**

Se são novos contextos, novos pensamentos e novas exigências da sociedade, é preciso, também, novas ações e novas narrativas por parte das organizações. Essa “nova maneira” de as organizações pensarem seus negócios e, finalmente, entenderem que eles só existem por causa de uma demanda vinda da sociedade será o fio condutor das empresas daqui para frente. E a forma como as empresas monitoram seus impactos também mudará. Não é novidade para quem está no mercado que a cobrança por resultados aumenta na mesma proporção de suas tarefas rotineiras. E a transparência dos dados está no topo das exigências dos diversos *stakeholders*.

Entre os vários relatórios que a empresa produz, geralmente no final de um ciclo, encontra-se um que vem ganhando atenção especial nos últimos anos dentro dessa lógica das novas narrativas organizacionais - trata-se do relatório de sustentabilidade. Um relatório de sustentabilidade é uma ferramenta usada pelas empresas para publicarem, com transparência, seus indicadores sociais, ambientais e de governança corporativa. Atualmente existem diversos padrões, diretrizes, estruturas e normas que podem ser usadas em sua confecção. Todo o processo de construção de um relatório de sustentabilidade é estratégico e leva em consideração o negócio da empresa e sua relação com os diversos públicos impactados pelas suas atividades. Esse processo começa com a construção de uma matriz de materialidade, onde são destacados os principais temas materiais para os quais a organização deverá olhar com atenção durante as tomadas de decisão (ARAÚJO, 2022).

---

A matriz de materialidade é construída em conjunto com os *stakeholders* da organização, depois de uma análise minuciosa de documentos da empresa, estudos de mercado, movimentação da concorrência, entre outros. É um trabalho criterioso de escuta dos principais públicos de interesse da organização. Segundo as normas GRI e SASB<sup>8</sup>, o objetivo é que esse estudo indique quais são os principais temas de interesse para que a empresa, a partir daí, trabalhe ações e monitore indicadores específicos baseados nas diversas normas existentes no mercado.

Os primeiros relatórios de sustentabilidade começaram a ser publicados no começo dos anos 2000. Apesar de parecer muito tempo, ainda hoje são poucas as empresas que relatam suas ações de sustentabilidade, utilizando esses padrões, indicando que a organização está realmente comprometida com a sociedade como um todo e atenta aos seus impactos. Um estudo realizado pelo Grupo Report (2021) com as 187 empresas elegíveis para compor a carteira ISE B3 2021 (Índice de Sustentabilidade da Bolsa de Valores de São Paulo), apontou que 34,2% delas nunca elaboraram um relatório ou não o deixam disponível para consulta pública.

As narrativas dos relatórios de sustentabilidade também têm mudado ao longo dos anos. São diversos os padrões e estruturas que podem ser usados no processo de relato e, muitas vezes, isso acaba confundindo os gestores. O que precisa ficar claro é que o relatório de sustentabilidade é uma ferramenta de gestão estratégica do negócio e, como tal, precisa ser o retrato mais fiel possível da relação da empresa com a sociedade. Este documento deve ser apenas o produto final de uma organização que trabalha diariamente guiada por um pensamento integrado. Ou seja, o relatório não pode ser um compilado de dados, sem conexão. Ele precisa contar a história do que foi o trabalho daquela organização durante o ano, mostrando o que foi bom e o que precisa ser melhorado para que, de fato, ela gere valor para a sociedade.

Para que esse pensamento integrado ocorra, todas as etapas de elaboração de um relatório de sustentabilidade têm em comum algo bem conhecido pelas empresas: o relacionamento. Desde a elaboração da matriz de materialidade, passando pela coleta de indicadores - que geralmente envolve diversas áreas da companhia - até a publicação do material, o relacionamento da organização com as pessoas é fundamental. Desta forma,

---

<sup>8</sup> GRI (Global Reporting Initiative) e SASB (Sustainability Accounting Standards Board) são normas que se complementam que padronizam a maneira como dados e informações sobre os aspectos econômicos, ambientais e de governança de uma empresa são coletados, mensurados, monitorados e divulgados a fim de permitir comparações (Estudo Os Caminhos do Relato ESG – Report)



---

os profissionais de relações públicas e de comunicação organizacional podem se tornar muito estratégicos, na medida que conseguem realizar esses relacionamentos com os diversos públicos de interesse da organização e estruturar a comunicação integrada.

A comunicação organizacional integrada, segundo Kunsch (2003), “configura as diferentes modalidades que permeiam seu conceito e suas práticas envolvendo concomitantemente a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa” (KUNSCH, 2003, p. 149). Por isso, a comunicação integrada ajudará a empresa não apenas na confecção do relatório, mas também vai contribuir em outras etapas importantes de real compreensão das necessidades da sociedade e da disseminação de informações, tanto para seu público interno, como para seus outros diversos *stakeholders*.

Por isso, esse novo olhar da sociedade sobre temas relacionados à sustentabilidade e ao ESG impacta diretamente as empresas. Mais do nunca, elas precisam olhar para seus processos internos, em especial, para a área de comunicação, entregando a ela um papel mais estratégico.

Na atualidade, nações, comunidades e organizações estão experimentando transformações velozes em decorrência da globalização, do pluralismo e da interdependência. As teorias rotineiras, baseadas no senso comum, elaboradas em uma outra época para atender a diferentes necessidades, estão sendo um obstáculo para decisões criativas e sustentáveis” (KUNSCH; OLIVEIRA, 2009, p. 86).

A comunicação integrada pode ser a saída para as empresas que desejam uma visão moderna de comunicação para trabalhar com seus públicos de interesse, principalmente em momentos chave durante o processo de confecção do relatório de sustentabilidade. É papel destes profissionais engajar as diversas áreas internas da organização, que são fundamentais para responder aos indicadores escolhidos, bem como mantê-los engajados durante o ano todo sobre a importância dos aspectos ambientais, sociais e de governança para o bom desempenho da organização. É também o profissional de comunicação que pode ser a ponte para conectar a empresa com os *stakeholders* mais importantes na construção da matriz de materialidade. Sobre isso, Kunsch e Oliveira (2009) deixam claro que

deve haver total integração entre a comunicação administrativa, a comunicação interna, a comunicação institucional e a comunicação de negócio para a busca e o alcance da eficácia, da eficiência e da efetividade organizacional, em benefício dos públicos e da sociedade como um todo e não só da empresa isoladamente (KUNSCH; OLIVEIRA, 2009, p. 72).

---

Atualmente, tem-se discutido muito o pensamento integrado como solução para essa necessidade, uma abordagem gerencial que mostre como a organização cria e constrói, olhando ao seu redor, com o objetivo de criar valor compartilhado. Uma definição oficial, de acordo com a *Value Reporting Foundation* (2021), diz que

o pensamento integrado impulsiona uma melhor compreensão de como o valor é criado, para aprimorar a tomada de decisões e as ações dos conselhos e da administração. É uma abordagem de gerenciamento par pensar de forma holística sobre os recursos e relacionamentos que a organização usa ou afeta, e as dependências e compensações entre eles à medida que o valor é criado (VALUE REPORTING FOUNDATION, 2021, tradução nossa).

Diante deste cenário, é de extrema importância que o profissional de comunicação esteja atento e consiga direcionar os executivos pelo melhor caminho neste processo, e que ele seja capaz de abraçar os temas materiais e conseguir engajar cada parte interessada. E, além disso, contribuir com a realização de ações verdadeiras, sabendo comunicá-las da melhor forma, trazendo também legitimidade para a organização.

### **As novas narrativas dos relatórios para a legitimação das organizações**

Pensando no papel estratégico do comunicador frente à sustentabilidade e ao ESG, fica evidente que não basta a organização realizar diversas ações, é preciso comunicá-las através dos relatórios de sustentabilidade. Para Nassar e Parente (2020), “as empresas precisam colocar as demandas públicas em uma narrativa que seja legal, legítima e competente” (NASSAR e PARENTE, 2020). É a partir dessa necessidade essencialmente comunicacional, que as organizações vão em busca de sua legitimação e, também, criam assim, influência e inspiração para a construção de novas narrativas do mundo.

No campo da comunicação organizacional, a autora brasileira Tereza Lúcia Halliday (1987) elenca os diversos métodos de legitimação das organizações pela linguagem, através de narrativas capazes de construir, simbolicamente, a realidade organizacional. Para ela, a melhor maneira de aproximar uma ideia substancialmente abstrata, como uma empresa, à compreensão individual humana, é estabelecer uma relação simbólica com o próprio corpo humano. Ou seja, para a autora, as “metáforas de humanização das organizações”, desde que sigam três grandes temas legitimadores: “a utilidade, a compatibilidade e a transcendência” (HALLIDAY, 1987, p. 23-34) são as que trazem maior efetividade. Acerca do tema da utilidade, ela traz que ajudar significa

‘contribuir para’, ‘promover o progresso ou adiantamento de algo’, ‘assistir em alguma coisa’. A utilidade das empresas tem esse caráter de ajuda na medida em que contribuem para a consecução de objetivos sociais prioritários do tipo ‘desenvolvimento econômico’, ‘bem estar social’, ‘preservação da cultura nacional’ (HALLIDAY, 1987, p. 38).

Pensando nas novas narrativas da utilidade, há a ideia da organização personificar-se como “empregadora”, oferecendo segurança e benefícios aos seus empregados. Por exemplo, empresas que oferecem creches para os filhos de seus empregados, que estendem os benefícios de planos de saúde para cônjuges, licença paternidade ampliada, flexibilidade de horários, possibilidade do *home office*, entre outras iniciativas dos recursos humanos, podem ser identificadas como altamente interessadas em se legitimar utilitariamente, conquistando não só a adesão de seus empregados, mas também do público geral. Além disso, pensando na comunicação ESG, a contribuição, ou a utilidade, de uma empresa para a sociedade e para o desenvolvimento econômico passa por ter um sistema de governança robusto, onde temas como o *compliance*, a anticorrupção e a garantia de uma troca justa entre a força de trabalho e o empregador sejam plenas.

Seguindo a ideia de Halliday (1987), a narrativa da compatibilidade traz a necessidade de provar que é possível uma coexistência harmoniosa, como a de “um bom vizinho”, sendo que:

Somos separados uns dos outros por nossa individualidade, divididos por lugar de origem, religião, partido político, estilo de vida, ideologia. Se não houvesse divisões entre os homens, não haveria necessidade de identificação, nem de retórica. Em outras palavras, em qualquer situação onde se sinta uma “divisão” entre pessoas e suas ideias, recorre-se a atos retóricos como um corretivo, a fim de restabelecer a união através da identificação (HALLIDAY, 1987, p. 39).

As novas narrativas ligadas à compatibilidade podem ser pensadas em relação aos propósitos e valores de uma organização, adequados aos novos contextos e novos sujeitos. Há uma expectativa pública sobre ações - além do discurso - para que se atinja realmente alguma espécie de compatibilidade, seja com o público interno ou externo.

Podemos citar, por exemplo, a busca dessa compatibilidade em ações voltadas para as questões de diversidade, inclusão e equidade de gênero, raça, orientação sexual e etária, além de inclusão de pessoas com deficiência, dificuldades de mobilidade e de acessibilidade. Por outro lado, há também as preocupações da busca da compatibilidade

---

com o entorno e as comunidades onde essas empresas atuam e estão instaladas, assim como seus impactos ambientais diretos, desde a forma como lidam com seus detritos até suas emissões de carbono na atmosfera.

Por fim, segundo Halliday (1987), as narrativas sobre transcendência, como a própria palavra diz, “vai além” dos impactos e justificativas imediatas como as de utilidade e compatibilidade. A transcendência possui relação com o sagrado, que por sua vez é a contraposição do profano, ligada aos ritos e rituais de uma organização, que estabelecem sua forma de existir no mundo em tempos cíclicos, marcando suas passagens no tempo e no espaço, suas repetições simbólicas e seus processos de sacralização e dessacralização. Para Halliday (1987), a promoção de temas transcendentais se dá no:

“encontro dos opostos na dialética dos símbolos sagrados”, quando justificam ações que implicam em lucro, exploração da força de trabalho ou abuso do meio-ambiente, em nome do ‘Progresso’, ‘o bem comum’ e ‘um futuro melhor para a Humanidade’. Desta forma, resolvem diferenças, dúvidas e ambiguidades para seus públicos externos e para seus próprios membros, quer sejam executivos, operários, cientistas, técnicos ou funcionários administrativos. A transcendência organizacional tem uma função apaziguadora também junto ao público interno”. (HALLIDAY, 1987, p. 41).

Se a natureza do trabalho e da economia mudam, seguindo a evolução e as preocupações da sociedade, as manifestações das organizações também precisam transcender, assim como as suas narrativas. É dar sentido e significado a suas ações, gerando o que Eliade (2018) chama de cosmogonia, ou seja, através de ritos e rituais, atribuir significados humanizadores ao que não é humano, transformando o espaço caótico, abstrato e inabitado, em um cosmo habitável – o caos amorfo em algo conhecido, em um referencial, legitimando a sua própria cultura.

A grande implicação disso nas discussões sobre as novas narrativas de ESG, é que não bastam estar no discurso, mas em suas rotinas empresariais. Primeiro as ações e, depois, essas refletidas de forma transparente em seus relatos. Algo que já vem sendo notado nos últimos anos nos relatórios de sustentabilidade, o que contribui também para entender metas futuras.

Se antes práticas de governança (G) com foco na saúde financeira da empresa eram mais valorizadas, da última década para cá, vimos a influência da parte ambiental e social (E e S) aumentar consideravelmente não apenas nos relatórios, mas nas rotinas empresariais. E neste sentido, a pressão por parte dos investidores em relação a excelência do termo ESG colabora para alavancar

---

negócios sólidos e testar sua adaptabilidade à Agenda 2030. Sob este prisma a comunicação é substancial (NASSAR, 2020, p. 9-11).

Repetições e padrões ritualísticos nas rotinas das organizações são importantes não só para a legitimação, mas também para buscar referências úteis na história, que permitam colocar em perspectiva o tamanho dos desafios e as perguntas que devem ser feitas para o progresso (SEAMAN; SMITH, 2021, p. 30), para se pensar em quais novas ações e novas narrativas são desejadas.

Ainda há muito o que se analisar na história e muitas perguntas a serem feitas para serem criadas as novas narrativas de ESG. A partir da pesquisa desenvolvida pela ABERJE (2021), é possível identificar que as organizações ainda possuem limitações para a implementação de projetos transcendentais ligados a ESG, como a falta de uniformidade de compreensão dos termos de sustentabilidade entre as partes interessadas (28%) e a dificuldade em mensurar o desempenho e quantificar os benefícios dos projetos (27%). Além disso, os dados também apontam para a falta de mecanismos de monitoramento (20%) e de profissionais especializados em implementação de projetos de sustentabilidade.

Pensando isso, não basta compreender apenas a importância sobre quais conteúdos devem estar presentes nos relatórios, mas também em como eles devem ser apresentados, a fim de que sejam claros e compreensíveis. Uma alternativa possível é a utilização de técnicas de *storytelling*, que consigam transmitir de forma clara nos relatórios de sustentabilidade a preocupação da organização de forma genuína, bem como as suas ações realizadas para combater e superar as forças antagônicas do contexto que ainda a desafiam em atingir seus objetivos relacionados aos critérios ESG.

No seu livro “*Storytelling com dados*”, Knaflic (2019) apresenta a ideia de como trabalhar em apresentações e relatórios técnicos de uma maneira mais assertiva, efetiva e afetiva, que geram melhores resultados de compreensão da comunicação. O autor propõe tratar os dados segundo técnicas de *storytelling* que sigam três atos: a trama, o desenvolvimento e a finalização.

Na trama, é necessário construir o contexto, bem como a personificação da organização, humanizando-a, como colocado pela Halliday (1987), criando metáforas que estabeleçam uma relação simbólica com o ser humano. Nessa parte inicial do relatório é importante trazer dois pontos importantes: o desequilíbrio e o equilíbrio, ou seja, no contexto da organização, qual o principal problema/desafio (desequilíbrio) em

---

relação a ESG, o que precisa de atenção, e qual a possível a solução (equilíbrio), que a empresa fez ou ainda vai fazer para provocar as mudanças necessárias para superar esses desafios. Nesse ponto introdutório do relatório, é onde deve estar o principal momento da questão da compatibilidade, ou seja, apontar que há questões universais com as que os seres humanos se identificam e se preocupam, apesar das individualidades. É importante ilustrar que há desequilíbrios na sociedade e no meio ambiente que trazem preocupações coletivas.

O segundo ato é o desenvolvimento, em que são importantes as incorporações do contexto externo e pontos de comparação. Dicas de Knafllic (2019) são trazer exemplos que ilustrem a questão, incluindo dados que demonstrem o problema, enunciando o que acontecerá se nenhuma ação for adotada ou nenhuma mudança for feita, ilustrando as vantagens da sua solução pensada pela organização e tudo o que já foi realizado por ela, deixando também claro aos seus públicos de interesse, de forma integrada, que eles também estão em posição de tomar uma decisão ou adotar uma ação, para, juntos à organização, causar a transformação de forma coletiva. É o momento da empresa mostrar justamente a sua utilidade, a sua ajuda para a solução dos desafios ESG.

O terceiro ato é a finalização e o momento de transcendência. Para deixar claro também o que é esperado dos públicos, a partir dessas ações realizadas, dos rituais adotados em sua rotina durante o ano, dos novos conhecimentos gerados e as novas soluções que foram conquistadas. Momento de avaliação sobre o que ainda pode ser feito, por quem pode ser feito, quais os maiores aprendizados e quais perguntas ainda precisam ser respondidas.

Essa história precisa ter um embasamento real sobre os resultados das ações feitas pela organização. Por isso, sobre a mensuração e técnicas de monitoramento, é fundamental que o profissional de relações públicas e comunicação organizacional atuem estrategicamente com indicadores e façam o monitoramento como um processo ritualístico, ao longo de todo o ano.

Essas novas narrativas não podem ser apenas discursos, elas devem refletir as reais mudanças de mentalidade, de forma integrada com os interesses e necessidades dos diferentes públicos da organização. Para Kunsch (2010), “ainda há muitas organizações nas quais a questão da humanização e valorização das pessoas não passa de um discurso” (KUNSCH, 2010, p. 49). Os funcionários precisam se enxergar nessas

novas narrativas, as quais a empresa espalha para fora de suas dependências, e também devem ser chamados para a ação e contribuir para as mudanças.

Em um mundo fortemente conectado, os diferentes públicos detectam de forma muito fácil as tentativas de narrativas que são conceituadas como *greenwashing*, *socialwashing* ou *rainbowwashing*, utilizadas em campanhas publicitárias de projetos ligados respectivamente ao meio ambiente, à responsabilidade social e à inclusão, mas que, na realidade, não há evidências sobre as ações organizacionais que causem, de fato, um baixo impacto socioambiental (MONTEIRO, 2021). Por isso, essas novas narrativas para o mercado precisam ser verídicas e checáveis, caso contrário, a organização pode ser “cancelada” por seus públicos e perder sua licença social para operar (NASSAR, 2019). Diante disso, o profissional de comunicação ganha um papel ainda mais estratégico, com competências suficientes para dizer quando, o que, onde e como as novas narrativas deverão ser comunicadas nos relatórios de sustentabilidade.

## REFERÊNCIAS

ABERJE, Portal. **Aberje chega à marca de 700 associados e define “A Comunicação e o Capital Ético” como tema do próximo ano**, 2020. Disponível em: <<https://www.aberje.com.br/aberje-define-comunicacao-e-capital-etico-como-tema-para-2021/#:~:text=N%C3%A3o%20%C3%A9%20uma%20moda%20passageira,Comunica%C3%A7%C3%A3o%20e%20o%20Capital%20%C3%89tico.>>. Acessado em 13 de fevereiro de 2022.

ABERJE. **ESG e sua Comunicação nas Organizações no Brasil**. São Paulo: Aberje (Pesquisa), 2021.

AGÊNCIA DE NOTÍCIAS BNDES. **Sustentabilidade: infográfico apresenta uma breve história do conceito**. BNDES, 2020. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.bndes.gov.br/blogdodesenvolvimento/detalhe/Sustentabilidade-infografico-apresenta-uma-breve-historia-do-conceito/>>. Acesso em 10 de abr. de 2022.

ARAÚJO, Tatiana. **Matriz de materialidade: por que fazer e por onde começar?**. Alter conteúdo, 2022. Disponível em: <<https://www.alterconteudo.com.br/matriz-de-materialidade-por-que-fazer-e-por-onde-comecar/>>. Acesso em: 8 de junho de 2022.

ELIADE, Mircea. **O sagrado e o profano: a essência das religiões**. São Paulo: Editora WMF, 2018.

ELKINGTON, John. **Canibais de Garfo e Faca**. São Paulo: M. Books, 2011.

ÉPOCA NEGÓCIOS, Revista. **A ponderosa ‘távola redonda’ de megaempresas que quer redefinir as regras do capitalismo americano**, 2019. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/08/poderosa-tavola-redonda-de-megaempresas-que-quer-redefinir-regras-do-capitalismo-americano.html>>. Acesso em: 12 de fevereiro de 2022.

---

GRUPO REPORT. **Os Caminhos do Relato ESG - um panorama sobre os frameworks e standards mais utilizados**, 2021. Disponível em: <https://gruporeport.com.br/post/os-caminhos-do-relato-esg/> Acesso em 10/07/2022

HALLIDAY, Tereza L. **A retórica das multinacionais**: a legitimação das organizações pelas palavras. São Paulo: Summus, 1987.

HARARI, Yuval Noah. **Notas sobre a pandemia e breves lições para o mundo pós-coronavírus**. São Paulo: Companhia das Letras, 2020.

KNAFLIC, Cole Nussbaumer. **Storytelling com dados – Um guia sobre visualização de dados para profissionais de negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019

KUNSCH e OLIVEIRA. **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

LIPOVETSKY, Gilles. **Metamorfosis de la cultura liberal**: ética, medios de comunicación, empresa. Barcelona: Editora Anagrama, 2003.

MONTEIRO, Filipe. A Onda ESG e as armadilhas das práticas green social e rainbow washing. **Revista Meio e Mensagem**. São Paulo, 2 de agosto de 2021. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/opiniao/2021/08/02/a-onda-esg-e-as-armadilhas-das-praticas-green-social-e-rainbow-washing.html>. Acesso em 2 de abr. de 2022.

NASSAR, Paulo. **É preciso rediscutir o licenciamento social**. Aberje, 2019. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/coluna/e-preciso-rediscutir-o-licenciamento-social>. Acesso em 25 de jun. de 2022.

NASSAR, Paulo. In: **Guia de Comunicação e Sustentabilidade**. São Paulo: Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), 2020.

NASSAR, Paulo; PARENTE, Carlos. **Lobby e Comunicação**: a integração da narrativa como via de transformação. 1 ed. São Paulo: ABERJE, 2020.

O ESTADO DE S. PAULO. **Executivos brasileiros são mais preocupados com sustentabilidade que a média global, diz pesquisa**. O Estado de S. Paulo (online), São Paulo, 16 de março de 2022. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral/executivos-brasileiros-sustentabilidade,70004010045>. Acesso em: 13 de jun. de 2022.

PEREIRA, Carlo. O ESG é uma preocupação que está tirando seu sono? Calma, nada mudou. **Revista Exame**, 2020. Disponível em: <https://exame.com/colunistas/carlo-pereira/esg-o-que-e-como-adotar-e-qual-e-a-relacao-com-a-sustentabilidade/>

TAMURA, Natália. **Por que se fala tanto em ESG?** Amaggi, 2021. Disponível em: <https://www.amaggi.com.br/noticias/por-que-se-fala-tanto-em-esg/>. Acesso em 23 de jun. de 2022.

VALUE REPORTING FOUNDATION. **Princípios do Pensamento Integrado. 2021**. Disponível em: <https://www.valuereportingfoundation.org/resources/resources-overview/#integrated-thinking-principles>. Acesso em 1 de jul. de 2022.

VOLTOLINI, Ricardo. **Conversas com líderes sustentáveis**: o que aprender com quem fez ou está fazendo a mudança para a sustentabilidade. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2011.