
O profissional de comunicação como líder do processo de desenvolvimento do relatório de sustentabilidade¹

Leslie DIORIO²

Universidade de São Paulo, São Paulo, SP

RESUMO

Este artigo vai referenciar o profissional de comunicação na construção de um relatório de sustentabilidade, colocando-o como uma peça-chave para o sucesso do projeto como um todo. O desenvolvimento do relatório de sustentabilidade conta com diversas etapas. Para chegar ao resultado com a importância estratégica que o documento merece é necessário que exista um trabalho que perpassa o ano todo, liderado pelo time de Comunicação da empresa, composto por profissionais com competências que permeiam as relações públicas, redação e, principalmente, gestão de relacionamentos. Ele trará uma revisão bibliográfica e seus principais conceitos sobre sustentabilidade e o papel desempenhado pelos relatórios, além de visões de autores fundamentais que vêm mostrando, através de seus estudos e publicações, a importância estratégica da comunicação organizacional nas organizações do século XXI.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação Organizacional; Relações Públicas; Sustentabilidade; Relatórios de Sustentabilidade.

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXIII Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 46º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo, pós-graduada em Administração de Marketing pela FAAP com MBA em Comunicação Empresarial pela ABERJE, atualmente é mestranda em Ciências da Comunicação na Escola de Comunicação e Artes. Trabalhou como coordenadora de comunicação por mais de 15 anos nas multinacionais Johnson & Johnson e Avon. Nos dias atuais, ocupa o cargo de consultora de sustentabilidade no Grupo Report. E-mail: leslie.diorio@usp.br

Sustentabilidade e comunicação: conceitos e aderências

Já se passaram muitos anos desde que a Carta da Terra³ foi escrita. Um documento feito a diversas mãos, que mostra a importância da visão do coletivo na elaboração de qualquer planejamento de negócios de curto, médio e longo prazo. Aliás, antes mesmo da elaboração deste documento - que até hoje é citado quando o assunto é sustentabilidade - o conceito de desenvolvimento sustentável de “atender as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem suas próprias necessidades” (BRUNDLANT, 1987, p.46) - já era discutido entre as principais mentes empresariais e acadêmicas do mundo.

Foi a partir desta definição que a ONU (Organização das Nações Unidas) assumiu definitivamente que o desenvolvimento sustentável deveria ser o norte de governos e instituições privadas, organizações e empresas (VEIGA, 2015). As gerações futuras começaram a ganhar importância nos planejamentos de negócios no mundo todo. A grande questão é: elas continuam sendo o foco em 2023?

A resposta é sim, mas com ressalvas. Basta fazer uma rápida busca por notícias sobre desenvolvimento sustentável, sustentabilidade ou ESG⁴ (*Environmental, Social, Governance*) para perceber que o assunto vem ganhando relevância, principalmente após a pandemia⁵. Os aspectos ambientais são os que mais chamam a atenção ganhando fóruns, encontros mundiais e debates. Notícias sobre o desmatamento na Amazônia, por exemplo, ocuparam as manchetes de jornais, revistas e sites do mundo todo e, especificamente no Brasil, foram tópicos importantíssimos nos planos de governo dos principais candidatos à presidência da República, em 2022 (O GLOBO/G1, 2022). As ressalvas, no entanto, aparecem quando os resultados esperados não chegam na rapidez com que a sociedade deseja, ou quando o discurso não ultrapassa o papel para se tornar efetivamente uma ação concreta.

O que falta para que a convivência entre os humanos se torne sustentável a ponto de garantir os meios de vida para a humanidade (BOFF, 2015)? Ao olhar especificamente para as empresas, parte da resposta pode estar em sua forma de gerenciar e comunicar

³ A Carta da Terra é um documento redigido a pedido da ONU (Organização das Nações Unidas) com o objetivo de ajudar a construir, no século 21, uma sociedade global justa, sustentável e pacífica. Disponível em: <http://www.cartadaterrabrasil.com.br/prt/index.html>

⁴ ESG – Environmental, Social, Governance. Termo em inglês criado 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.

⁵ Em 11 de março de 2020, a OMS (Organização das Nações Unidas) decretou o início da pandemia de COVID-19 que durou 3 anos e 3 meses.

estrategicamente os dados relacionados aos seus impactos negativos e positivos na sociedade. Segundo Baldissera (2009), “de um modo geral, acredita-se que a sociedade e suas organizações encontram-se distantes de compreender a significação contemplada pela noção de sustentabilidade” (KUNSCH, 2009, p.35). Para ele, uma parcela da sociedade está ciente de que seu modo de consumo precisa ser ressignificado; outra parte explora o discurso sobre sustentabilidade, mas não o pratica; e, finalmente, a grande maioria da população ainda não entende o conceito e, muito menos, o aplica em seu dia a dia (BALDISSERA, 2009).

Há uma clara falta de comunicação adequada sobre o tema, com ações que efetivamente ajudem a mudar o comportamento das pessoas. A atuação do profissional de comunicação, com seu olhar estratégico, no processo de gerenciamento e comunicação de temas relacionados à sustentabilidade é fundamental para que a disseminação do conhecimento ocorra de forma eficaz. Para Baldissera (2009),

...a comunicação se apresenta fundante na construção do sentido de sustentabilidade nas redes de significação da / na sociedade, entendida como sistema vivo. O processo de alfabetização ecológica, além do conhecer (pesquisar, descrever, compreender e explicar os processos das comunidades sustentáveis), pressupõe e exige que esse conhecimento faça sentido. Em outras palavras, a ideia de sustentabilidade necessita ser significada / apropriada em sua complexidade pelos diferentes sujeitos sociais/pela sociedade de modo a, no nível da consciência reflexiva, ser reconhecida como valor que se traduz em prática (ação, comportamento, produto, sistema, organização) ocorrendo, assim, deslizamento do paradigma econômico-consumista para o da sustentabilidade (KUNSCH, 2009, p.38).

Baldissera, em seu artigo “A comunicação (re)tecendo a cultura da sustentabilidade nas organizações” (KUNSCH, 2009, p.35-55), trouxe o conceito de consciência reflexiva de CAPRA (2012) afirmando que a “Consciência reflexiva envolve um alto grau de abstração cognitiva e inclui a capacidade de formar e reter imagens mentais, que nos permite elaborar valores, crenças, objetos e estratégias” (KUNSCH, 2009, p.38). Ora, desta forma pode-se imaginar que a linguagem usada pela empresa e, portanto, a comunicação tem fundamental importância na implementação de uma cultura voltada para sustentabilidade.

...está no nível da consciência reflexiva a possibilidade de mudança de valores, ou seja, se, de alguma maneira, a ideia de sensibilizar a sociedade é importante para despertar a atenção sobre algo/alguma coisa – no caso, sobre a sustentabilidade -, ao se manter a ação somente com foco na sensibilização sobre algo/alguma coisa, é provável que

esteja fadado à suspensão e/ou ao esquecimento (KUNSCH, 2009, p.39).

A comunicação estratégica de dados relacionados a sustentabilidade pode ajudar as empresas a “educar” a sociedade a respeito do assunto. Mas, cabe ao comunicador trabalhar ações efetivas que realmente impactem o público de interesse fazendo com que haja uma efetiva mudança de comportamento. Sobre isso Baldissera (2009) questiona,

Será que a velocidade com que a noção de sustentabilidade está sendo semiotizada pelos diferentes sujeitos, o lugar que tem assumido em sua rede simbólica e, principalmente, o nível de compreensão, em termos de consciência reflexiva, que esses sujeitos têm atingido sobre ela e, portanto, os comportamentos que ela tem gerado, atendem aos anseios de seus promotores (aqui entendidos como aqueles que conhecem a gravidade do atual paradigma, estudam seus efeitos, e acreditam que, se a sociedade não agir de maneira sustentável, terá de arcar com graves consequências, algumas com proporções maléficas desconhecidas) (KUNSCH e OLIVEIRA, 2009, p.50)?

Kunsch (2009) alerta para o papel das organizações dentro de uma sociedade que almeja o desenvolvimento sustentável, bem como da comunicação organizacional no apoio a este objetivo,

No mundo atual, cabe às organizações um papel decisivo para que a sustentabilidade seja de fato um sustentáculo do desenvolvimento integral e não apenas econômico. Dentro da sociedade maior, elas precisam se comportar como microssociedades, assumindo compromissos públicos de forma consciente, responsável e ética. A comunicação pode (e deve) contribuir de forma preponderante nesse sentido (KUNSCH, 2009, p.69).

Rosseti (2009) concorda e reforça a importância da comunicação na sustentação da reputação corporativa tendo em vista às ações de sustentabilidade. Para ela, discurso e prática precisam estar em consonância pois,

o resultado do relacionamento nos negócios e das ações de comunicação na sustentabilidade organizacional só é positivo quando o reconhecimento é reflexo do entendimento de um valor intrínseco que a empresa sustenta (KUNSCH, 2009, p.125).

Nas organizações do século XXI, uma das principais ferramentas usadas para prestar contas à sociedade sobre seus impactos ambientais, sociais e de governança é o relatório de sustentabilidade. E é sobre este documento e o papel do profissional de comunicação no processo de sua elaboração que este artigo vai tratar a partir de agora.

Relatório de sustentabilidade: o olhar de comunicação para uma ferramenta de gestão estratégica

O relatório de sustentabilidade é um documento, divulgado geralmente no primeiro semestre de cada ano, que traz informações referentes a indicadores específicos ligados a temas relevantes para a organização, e selecionados com base em uma matriz feita junto a seus principais *stakeholders*. Ele é uma ferramenta de gestão estratégica “usada pelas empresas para publicarem, com transparência, seus indicadores ambientais, sociais e de governança corporativa” (POMARICO, DIORIO, PEREIRA, 2022).

O processo de desenvolvimento do relatório de sustentabilidade dura em torno de quatro a cinco meses e conta com diversas etapas: matriz de materialidade, escolha de *frameworks* (GRI⁶, SASB⁷, TCFD⁸, entre outros) e seus respectivos indicadores, coleta de dados, entrevistas com diretores e CEO, elaboração do projeto gráfico, confecção do texto, diagramação e, finalmente, a publicação. No entanto, para chegar ao resultado final com a importância estratégica que o documento merece, é necessário que exista um trabalho que perpasse o ano todo. Um trabalho que precisa ser liderado pelo time de Comunicação da empresa, pois necessita de profissionais com competências que permeiam as relações públicas, redação e, principalmente, gestão de relacionamentos.

Mais do que isso, é necessário que este time tenha uma ligação direta com o mais alto órgão de governança e um papel estratégico na organização. Desta forma, o relatório pode ser desenvolvido com o intuito real de ser uma ferramenta de gestão estratégica para a sustentabilidade, e não apenas mais uma peça de marketing. A comunicação precisa ser repensada para abarcar tudo o que envolve o tema sustentabilidade, inclusive o relatório. Mas, sem dúvida, este deve ser o caminho. Segundo Kunsch (2009),

Para que seja possível promover efetivamente a sustentabilidade, a sociedade necessita imprescindivelmente da comunicação, tanto dos meios quanto de toda a convergência midiática. Somente com a comunicação será possível conscientizar a população em geral, os governos, a iniciativa privada e os segmentos representativos da sociedade civil de que o atendimento às necessidades e aspirações do presente sem comprometer a possibilidade de atendê-las no futuro é

⁶ Global Reporting Initiative – Organização *multistakeholder*, sem fins lucrativos, composta por empresas, governos, ONGs, entre outros públicos. Principal guia de diretrizes para elaboração de relatório (perfil e governança, formas de gestão e indicadores sociais e ambientais). É o padrão mais usado internacionalmente.

⁷ *Sustainability Accounting Standards Board* – Conselho para padrões financeiros de Sustentabilidade que divulga informações relevantes sobre a sustentabilidade financeira para investidores.

⁸ *Task Force on Climate Related Financial Disclosure* – fornece informações aos investidores sobre como as empresas fazem para mitigar os riscos referentes às mudanças climáticas.

uma tarefa de toda a sociedade mundial e não só de uma pessoa, de uma só organização e de um só país (KUNSCH e OLIVEIRA, 2009, p.70).

O relatório de sustentabilidade é uma das principais ferramentas de comunicação usadas pela organização para promover este tema dentro da sociedade. A conscientização, no entanto, depende da forma com este documento é elaborado. De acordo com dados da pesquisa *Big Shifts, Small Steps*, realizada pela consultoria KPMG, 86% das 100 maiores empresas do Brasil publicaram relatórios de sustentabilidade em 2022. (EXAME, 2023). Os números são animadores, no entanto, será que estes documentos realmente contam para a sociedade como estas empresas estão encarando seus riscos e mitigando seus impactos ambientais, sociais e de governança?

Para que não seja apenas uma peça de marketing, exaltando os pontos positivos da organização sem contar sobre como ela reduz, elimina ou mitiga seus impactos negativos, a instituição opta por responder indicadores feitos especificamente para analisar sua performance em temas relacionados a sustentabilidade (aspectos ambientais, sociais, econômicos e de governança). As respostas precisam ser equilibradas, claras, exatas e transparentes. Os respondentes, que geralmente são empregados da organização cujo trabalho tem ligação direta com o tema do indicador, precisam estar engajados e cientes de sua responsabilidade.

O engajamento é um passo importante dentro do desenvolvimento do relatório de sustentabilidade e, como tal, necessita da liderança do comunicador na elaboração de ações de sensibilização. Os empregados e, em especial, os respondentes do relatório precisam entender desde o início o seu papel neste processo. Geralmente, a coleta das respostas aos indicadores acontece no final do ano, quando as demandas e entregas aumentam. O relatório de sustentabilidade não pode ser encarado como mais uma tarefa a ser cumprida junto a tantas outras. É preciso que o funcionário se sinta parte deste processo, valorizado e reconhecido para que ele mobilize seu talento e conhecimento de forma genuína na elaboração das respostas. (FISCHER, 2002). “Então, não basta dizer a um sujeito que ele deve fazer algo ou adotar um comportamento específico; é necessário que esse algo ou esse comportamento faça algum sentido para ele” (KUNSCH e OLIVEIRA, 2009, p.47).

A transparência e o equilíbrio de informações também precisam estar entre os requisitos de uma boa resposta. Para isso, é dever da organização deixar claro ao funcionário-respondente que os dados fornecidos devem ser verdadeiros, mesmo que não

favoreçam a empresa. Isso só é possível por meio do diálogo aberto e franco. Daí a importância da comunicação que possui um arcabouço teórico e prático para promoção desta aproximação. Neste sentido, Baldissera (2008) afirma que a comunicação organizacional pode, entre outras funções,

- a) agir potencializando os lugares de escuta para a manifestação da diversidade e fomentar a crítica como necessária para o desenvolvimento e qualificação dos processos; b) tolerar o diverso como exercício de humanidade e, mesmo, apoiar a irreverência como possibilidade criativa; c) assumir que formal e o informal, na prática, atualizam-se tensionados como “todo” (é a própria comunicação organizacional) que mantém a dualidade em seu seio (princípio dialógico) – o informa desorganizando / reorganizando o forma permanentemente e vice versa; d) fomentar o diálogo e criar espaços para que se atualize; e) pensar os conflitos como potencializadores de crítica, criatividade e inovação; f) compreender a alteridade como força que constrói e disputa sentidos; g) pensar a comunicação como multidirecional; h) lidar com a incerteza e a imprevisibilidade; i) empregar a informação ampla e verdadeira como forma de qualificar as relações e agir responsabilmente (SCROFERNEKER, 2008, p. 48).

Todas as etapas do processo de desenvolvimento do relatório de sustentabilidade têm o relacionamento com stakeholders como principal foco, desde a elaboração da matriz de materialidade até a etapa final de divulgação do material. O profissional de comunicação pode ser o ponto de referência que agrega todas estas etapas pois, de acordo como KUNSCH e OLIVEIRA (2009),

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 e OLIVEIRA, 2009, p. 72).

As discussões sobre o papel dos relatórios de sustentabilidade estão cada vez mais frequentes dentro e, principalmente, fora das organizações. Já se sabe que os investidores são stakeholders importantes que encontram no documento uma maneira prática e rápida de saber os posicionamentos da organização diante de questões que são caras à sociedade. Mas, como confiar nos documentos feitos pelas empresas? Como saber se elas realmente estão fazendo um material equilibrado e seguindo diretrizes que permitam a sociedade ter um raio X real e efetivo de sua atuação?

O próprio fato de escolher relatar de acordo com um padrão internacional (GRI, por exemplo) que baliza as informações já é um bom começo. O uso de auditorias

externas que exigem a comprovação dos dados por meio de evidências também. No entanto, há uma forma ainda mais adequada de garantir que o processo de desenvolvimento do relatório de sustentabilidade alcance o resultado esperado: colocar a liderança do projeto sob o olhar atento e crítico do profissional de comunicação. Ele possui não somente as competências para liderar o processo de desenvolvimento do relatório, mas também para planejar como trabalhar os temas materiais da empresa durante o ano usando a comunicação integrada (KUNSCH, 2009) como referência.

Ao criar uma consciência reflexiva através de uma comunicação eficiente, como propõe Baldissera (2009), a organização tem a capacidade de formar e reter imagens mentais que permitam elaborar valores, crenças, objetivos e estratégias sensibilizando a sociedade e promovendo uma mudança cultural.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A transparência exigida pela sociedade, grande responsável por fornecer para a empresa a licença para operar, é ou, pelo menos deveria ser, ponto de direcionamento do relatório de sustentabilidade. Licença para operar é “uma ideia que vem sendo desenvolvida em meio a crises corporativas nocivas para milhões de cidadãos e até para a perenidade dos negócios (NASSAR, 2019)”.

É necessário, cada vez mais, que o relatório de sustentabilidade traga as informações relevantes e de forma equilibrada, simples e linguagem acessível. Mais do que isso, é importante que todos os empregados tenham consciência de sua relevância no processo de confecção do documento. A organização deve ter um plano com ações concretas que permitam aos participantes verem e entenderem o todo e não apenas uma parte.

Desta forma, considera-se que o profissional de comunicação é a pessoa mais adequada para liderar essa dinâmica e um personagem determinante na gestão de sustentabilidade das organizações do século XXI. Especificamente durante a elaboração do relatório de sustentabilidade, é ele quem possui as competências primordiais para fazer com esta peça de comunicação - que leva para dentro e fora da empresa mensagens fundamentais da organização sobre sua atuação ambiental, social e de governança – seja realmente uma ferramenta de gestão estratégica e de reputação.

É importante mencionar que, para a confecção deste artigo, não foram encontrados dados que indiquem em qual momento o comunicador é acionado dentro das organizações durante o desenvolvimento do relatório de sustentabilidade. Esta é, certamente, uma pergunta que deverá ser respondida em uma pesquisa mais aprofundada sobre o papel deste profissional na liderança de temas ligados à sustentabilidade dentro das organizações.

Ao refletir sobre a importância que as empresas estão dando ao profissional de comunicação na confecção do relatório de sustentabilidade, abre-se a possibilidade de ir mais a fundo e questionar: será que elas – as organizações – têm enxergado quão estratégica precisa ser a comunicação para a sustentabilidade? Será que a área de comunicação ainda é encarada apenas como tática, não participando de decisões importantes que impactam na formação da imagem corporativa?

Enquanto as organizações não entenderem que são parte de uma sociedade trabalhando, em conjunto com outros setores, para que as próximas gerações consigam ter os mesmos acessos aos recursos disponíveis e, assim, suprirem suas próprias necessidades, não há como pensar em desenvolvimento sustentável. E este posicionamento precisa ter uma ligação direta com a forma como estas organizações se comunicam com seus públicos de interesse.

Referências bibliográficas

BALDISSERA, Rudimar. **A comunicação (re)tecendo a cultura da sustentabilidade em sociedades complexas**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling, OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Organizadoras). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009 (Série Pensamento e Prática; v2)

BALDISSERA, Rudimar. **Por uma compreensão da comunicação organizacional**. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (org). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008

BARCAT, George. **Para que serve o relatório de sustentabilidade de sua empresa?** Exame. São Paulo. 04/02/2023. Disponível em: <https://exame.com/esg/para-que-serve-o-relatorio-de-sustentabilidade-da-sua-empresa/>. Acesso em: 28/07/23.

BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade - o que é e o que não é**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 4a edição, 2015.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.

FISCHER, Rosa Maria. **A responsabilidade da cidadania organizacional**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002

VEIGA, José Eli da. **Para entender o desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Editora 34, 2015, 1a edição.

MEIO AMBIENTE: o que dizem os planos de governo dos candidatos à presidência. **G1**. 17/09/2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/politica/eleicoes/2022/noticia/2022/09/17/meio-ambiente-o-que-dizem-os-planos-de-governo-dos-candidatos-a-presidencia.ghtml>. Acesso em: 28/07/2023.

NASSAR, Paulo. **É preciso discutir o licenciamento social**. Aberje, 2019. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/coluna/e-preciso-rediscutir-o-licenciamento-social>. Acesso em: 28/02/23

POMARICO, E., DIORIO, L., PEREIRA, V.H. **Novas narrativas dos relatórios de sustentabilidade**. In: INTERCOM, 2022, João Pessoa. (Anais) Disponível em: <https://www.portalintercom.org.br/anais/nacional2022/resumo/0712202212173662cd909011c5e> Acesso em: 28/07/2023.