

As Organizações Entre Discursos e Práticas de Sustentabilidade: Um Estudo Sobre a Comunicação ESG em Relatórios Corporativos¹

José Augusto Mendes Lobato (USJT)²

Rodrigo Cesar Severino Neiva (USJT)³

Resumo

Este trabalho tem como objetivo discutir a abordagem de tópicos de sustentabilidade em relatórios de desempenho produzidos por organizações atuantes no Brasil. Parte-se da premissa de que a conexão entre discursos e estratégias para temas de sustentabilidade tem nos relatos corporativos um ponto fundamental de construção, cabendo a estes prestar contas sobre impactos e investimentos aos *stakeholders* e contribuir para a construção de reputação dos negócios. Como *corpus* de análise, recorreremos ao conteúdo e à estrutura de nove relatórios vencedores do Prêmio Abrasca de Relatório Anual (edição 2020). Ao final, identificamos que aspectos como a descrição de temas materiais e compromissos ligados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e ao Pacto Global das Nações Unidas são frequentemente atrelados nas narrativas dos relatórios ao modelo de negócio das organizações.

Palavras-chave

Sustentabilidade; Comunicação organizacional; Relatórios; Discurso; ESG.

Introdução

No rol de questões da contemporaneidade a afetar o modelo de negócios, a estratégia e os investimentos das organizações, a sustentabilidade tem ocupado um lugar central. Desde seu desenvolvimento formal nos anos 1980, atrelado a uma noção de desenvolvimento equilibrado e perene (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE..., 1991), o conceito veio sofrendo adaptações e amadureceu junto da compreensão de atores sociais – organizações, sociedade civil, terceiro setor, empresas, governos etc. – sobre o que significa desenvolvimento sustentável em frentes tão diversas como direitos humanos, meio ambiente, relações de trabalho, ética, apoio socioeconômico e comunidades, combate à corrupção e criação de valor compartilhado.

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT) Relações Públicas, Política e Sociedade, atividade integrante do XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

² Doutor em Ciências da Comunicação (PPGCOM-USP), pós-doutor (UAM), mestre (FCL) e graduado em Jornalismo (UNAMA). Coordenador acadêmico e docente dos cursos de Comunicação e Artes da Universidade São Judas. Consultor de conteúdo na rpt.sustentabilidade, agência de comunicação de desempenho integrada ao grupo report. Editor-chefe da revista Narratio e líder do grupo de pesquisa NEEL, também na São Judas. E-mail: gutomlobato@gmail.com.

³ Doutorando em Comunicação e Semiótica (PUC-SP), mestre (PUC Minas), especialista em Gestão Estratégica e Marketing (PUC Minas) e graduado em Comunicação Social (PUC Minas) e Gastronomia (UAM). Docente dos cursos de Comunicação e Artes da São Judas, atua como Diretor de Personalização e Gestor de Integração Curricular na Vice-Presidência Acadêmica (VPA) da Ânima Educação. E-mail: rodrigo.neiva@gmail.com.

Com a evolução do entendimento do que significa atuar em defesa do desenvolvimento sustentável, inclusive por meio de compromissos intersetoriais e transnacionais como as agendas da Organização das Nações Unidas (ONU), empresas foram desafiadas e pressionadas a se posicionarem sobre assuntos relacionados aos seus negócios e impactos. É assim que, aos poucos, a sustentabilidade assume nas empresas – como no corpo social mais amplo – diversas faces: a de um valor central à humanidade a ser incorporado aos processos e negócios; a de um meio de alcançar resultados e/ou conformar estratégias de mercado por meio de discursos; a de um valor negativo ou “modismo”; ou mesmo a de um termo não compreensível por determinados públicos (BALDISSERA, 2009). E se conecta aos negócios, passando a compor – dentro de uma concepção que dialoga com os estudos da linguagem (FOUCAULT, 1996; GOMES, 2003) – um conjunto de discursos responsável por dar forma e inclusive direcionar descrições do planejamento estratégico de organizações, em um movimento que mescla a dimensão prescritiva dos discursos postos em circulação à natureza dinâmica dos posicionamentos que reiteram e constroem a imagem e a reputação corporativas.

Dentro desse universo, situamos nosso propósito de pesquisa para este trabalho: um estudo focado em como organizações brasileiras abordam temas de sustentabilidade em seus relatórios corporativos – anuais, integrados, de sustentabilidade etc. –, buscando conectar discursos sobre seus processos, impactos e investimentos a temas ambientais, sociais e de governança (ESG, na sigla em inglês) e reforçar o alinhamento de sua estratégia e modelo de negócio ao desenvolvimento sustentável. Para isso, executamos uma análise qualitativa de nove relatórios de empresas reconhecidas no 22º Prêmio Abrasca de Relatório Anual, promovido pela Associação Brasileira das Companhias Abertas, e notamos como compromissos ligados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) ao Pacto Global das Nações Unidas e detalhes sobre os processos de materialidade nos parecem ser especialmente ressaltados no discurso institucional como integrados à essência e à estratégia corporativas, o que realça a importância dos relatos como ferramentas de construção de posicionamentos e discursos sobre como as organizações lidam com desafios socioambientais.

A sustentabilidade e seus movimentos conceituais rumo às organizações

A natureza por vezes conflituosa das relações entre necessidades humanas e os recursos necessários para satisfazê-las acompanha nossas sociedades há muitos séculos e tardou a ser firmada conceitualmente com a noção de sustentabilidade. Ao menos desde a Era Moderna, reflexões sobre um uso “responsável” dos recursos naturais são empregadas para indicar que o

futuro e o presente devem ser assegurados de forma combinada. Essa definição um tanto simples, porém, se adequaria à crescente complexidade das organizações e dos sistemas coletivos, incluindo aí as empresas, desafiando-as a detalhar como agem, ou não, para assegurar seus resultados de longo prazo sem prejuízos à humanidade. Como apontam Paz e Kipper (2016), a origem do termo sustentabilidade – o latim *sustentare*, que designa conservação, manutenção, resistência etc. – designa apenas a primeira ponta do conceito, à qual se somam noções relacionadas ao equilíbrio nas relações entre organizações/governos e os públicos de relacionamento (*stakeholders*) e ao diálogo, questões inerentes à gestão e à estratégia corporativas. A mesma ideia é detalhada por Ferreira:

Sustentar algo, ao longo do tempo – a dimensão a longo prazo já se encontra incorporada nessa interpretação –, para que aquilo que se sustenta tenha condições de permanecer perene, reconhecível cumprindo as mesmas funções indefinidamente, sem que se produza qualquer tipo de reação desconhecida, mantendo-se estável ao longo do tempo. Entre os inúmeros conceitos de sustentabilidade que já foram elaborados ao longo dos últimos anos o que se pretende, enfim, é encontrar os mecanismos de interação nas sociedades humanas que ocorram numa relação harmoniosa com a natureza (FERREIRA, 2005, p. 315).

O surgimento das primeiras discussões globais sobre o desenvolvimento sustentável é tributário de uma crise de valores e paradigmas, marcante nas sociedades impactadas pelas revoluções sociais do século XX, e dos dados alarmantes sobre riscos climáticos e ambientais. Nessa perspectiva, Baldissera e Mourão (2015, p. 4) apontam que, de um lado, emerge a sustentabilidade como uma “mudança estrutural da sociedade” – uma responsabilidade partilhada à qual empresas devem responder por terem dimensão significativa de impactos, devendo ser, antes de um jargão corporativo, um valor central de nossas culturas, norteando a “ação de sujeitos individuais e coletivos em perspectiva de interdependência sistêmica” (BALDISSERA; MOURÃO, 2015, p. 5). A esse lado se soma um viés pragmático e instrumental do conceito, rapidamente assimilado pelo ambiente empresarial e por governos e instituições públicas. A evolução de debates sobre o desenvolvimento sustentável, no âmbito das Nações Unidas, levou esse conceito a ser apropriado pelas discussões de administração, estratégia e governança, com uma abordagem de especial apelo para estimular um comportamento revisionista em corporações e seus planos de negócios. Dois movimentos são especialmente marcantes nesse sentido. O primeiro, que se pode associar a uma *definição conceitual e de compromissos globais*, começa nos anos 1980, quando é estruturada a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, responsável por realizar estudos e análises de cenários em diferentes regiões do planeta para construir uma agenda pertinente a todas as

nações. O produto dessa discussão, popularmente conhecido como “Relatório Brundtland”, foi lançado em 1987 e se tornou responsável por desenhar linhas gerais sobre o que significa hoje desenvolvimento sustentável. Uma definição particularmente completa é a seguinte:

Em essência, o desenvolvimento sustentável é um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE..., 1991, p. 49).

A discussão sobre como mudar paradigmas e contribuir para este modelo de desenvolvimento social, econômico e ambiental seguiu mobilizando discussões no âmbito da Organização das Nações Unidas. Em especial por meio das conferências sobre meio ambiente e desenvolvimento sustentável – como a ECO-92 e a Rio+20, ambas realizadas no Brasil, respectivamente, em 1992 e 2012 –, a entidade e seus 193 Estados-Membros amadureceram o conceito e o traduziram em agendas como os Objetivos do Milênio (ODM) e os hoje em vigor Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), vinculados à Agenda 2030, compostos de 17 objetivos e 169 metas em diversos temas críticos para a humanidade garantir seu futuro.

O segundo movimento marcante é a *tradução dos temas de sustentabilidade aos processos organizacionais*. Neste campo, destaca-se o viés instrumental do conceito: “o mercado apropria-se do termo sustentabilidade, disseminando-o por meio de diferentes canais de comunicação, inclusive os institucionais, procurando naturalizar e, até, esvaziar sua complexidade” (BALDISSERA; MOURÃO, 2015, p. 7). Aqui emergem os termos que de tempos em tempos povoam os discursos do mercado financeiro: o triple bottom line (TBL), a criação de valor compartilhado (CSV, na sigla em inglês) (PORTER; KRAMER, 2006), a sigla ESG, o “capitalismo consciente” etc. E, naturalmente, surgem os dilemas de como adequar tais modelos a organizações com portes, atividades e cadeias produtivas tão distintas.

A partir dessa dupla movimentação, a noção de sustentabilidade mergulha no cotidiano das organizações e passa a ser, ao mesmo tempo, indutora de novas premissas de trabalho e de práticas de maior transparência e equilíbrio/ganho mútuo entre elas e seus *stakeholders*. Junto dessa mudança efetiva (nem sempre alcançada), porém, entendemos que cabe às organizações garantir a percepção de que tais compromissos são concretos e se integram ao modelo de negócios. Os benefícios são diretos: “melhoria da imagem institucional” e “Melhoria nas relações com órgãos governamentais, comunidade e grupos ambientais”, por exemplo, aparecem junto de ganhos financeiros e de mercado pelas empresas em uma lista de benefícios

da incorporação de critérios de sustentabilidade à gestão e à estratégia, em estudo citado por Paz e Kipper (2016).

A dimensão comunicacional da sustentabilidade: discursos, reputação e processo de relato

Aqui, entendemos encontrar um ponto de contato entre discussões científico-acadêmicas e empresariais sobre o papel da sustentabilidade e desafios de comunicação relacionados à estruturação de posicionamentos e narrativas organizacionais – que, uma vez postas no corpo social na forma de discursos circulantes, projetam atributos da identidade organizacional. Essa projeção da identidade e dos principais atributos da organização por meio do mix de comunicação está intimamente ligada à formação da imagem da organização perante seus vários públicos de relacionamento. Cabe ressaltar que este sentido de organização é dado não só pela comunicação, mas também pela percepção e interpretação das ações organizacionais por estes sujeitos em relação. No entanto, podemos entender organizações como sujeito discursivo cuja enunciação por meio do aparato comunicação tem a intenção de produzir os sentidos de seu posicionamento, como seu caráter socialmente responsável, ético e transparente, entre outros. Os destinatários destes discursos, os vários públicos da organização, cada um com suas características, linguagem, valores e necessidades particulares, quando afetados pelo mix de comunicação, somado às suas outras experiências, irão produzir os mais diversos sentidos sobre a organização, gerando adesão ou tensionamentos, o que por sua vez leva a organização a construir novos percursos discursivos e obviamente, em alguns casos, novas ações efetivas. Além desses debates sobre a identidade organizacional, torna-se fundamental entendermos brevemente a noção de discurso e suas implicações nos contextos organizacionais.

De antemão, cabe reconhecer que empregamos aqui uma leitura holística sobre o modo como organizações devem não apenas formular, mas disseminar suas estratégias, sendo a comunicação organizacional integrada peça-chave para isso. Nesse quesito, Kunsch (2007) salienta que esta pode, inclusive, ser entendida como “uma área estratégica na contemporaneidade”, à qual devem chegar investimentos, interesses de lideranças e um genuíno compromisso com o estabelecimento de canais e vias de relacionamento os mais diversos possíveis. Na visão da autora, isso ocorre porque “as ações isoladas de comunicação de marketing são insuficientes para fazer frente aos novos mercados competitivos e para se relacionar com os públicos estratégicos”. Nesse ambiente, diz ela, “a comunicação passa a ser estratégica e a sua gestão tem que ser profissionalizada e dirigida com competência” (KUNSCH, 2007, p.43).

Entendemos que é pela via dos discursos, das narrativas e das representações que boa parte deste processo é conduzido – de forma concomitante, naturalmente, a outros processos de relacionamento e gestão –, o que dialoga com nosso propósito de examinar relatórios como lugares-chave para a construção de discursos das organizações sobre sustentabilidade. Alinhados a Gomes (2003), Foucault (1996), Charaudeau (2007) e outros autores dos estudos de linguagem, entendemos que a circulação e a conformação de discursos são responsáveis pela formação de representações mais ou menos consensuais e pela prescrição de condutas dos indivíduos e grupos sociais em relação ao ambiente exterior. Entendemos discurso como um produto relacional, vinculado intimamente às tensões e disputas entre atores sociais, que carrega valores e conforma sentidos e cuja natureza não neutra deriva de uma marcante intencionalidade que os mobiliza, sendo o primeiro passo para a escritura social de contratos de comunicação. Como nos aponta Gomes (2003, p. 41):

É preciso dizer dos discursos que eles representam uma forma de narrar o mundo e nessa forma está embutido o mundo a ser vivido. (...) Trata-se da estratificação de relações de poder sendo construída e mantida, pois o que caracteriza a discursividade é justamente a determinação de tais relações.

Deriva da noção de discurso uma ideia, amplamente debatida por Michel Foucault (1996), de *disciplinaridade* que se atrela à circulação de quaisquer enunciados. Dispositivos disciplinares e palavras de ordem são, nessa ótica, diretamente mobilizados nos discursos que elaboramos ao guiar visadas e leituras de mundo para as coisas; ao produzi-los e consumi-los, nos diferentes posicionamentos de uma relação comunicativa, entramos em um jogo de assimilação de modos de ver e, a rigor, construímos e consolidamos socialmente as representações desejadas, previstas na intencionalidade do sujeito enunciativo. Nas palavras de Gomes (2003, p.103), “onde quer que haja discurso há palavras de ordem”, e nele “enuncia-se o visível e, portanto, o vivível”.

Podemos levar esse conceito à comunicação de sustentabilidade e atrelá-lo ao que pretendem os diversos instrumentos disponíveis no composto de comunicação das organizações. A rigor, como sabemos a partir de Nassar e Cogo (2011), a identidade e a memória das organizações, como a dos sujeitos e comunidades, se constrói e atualiza de forma contínua por meio de narrativas que buscam situá-las no espaço e no tempo, delinear seus valores e organizar seus produtos, serviços e atividades a partir de um fio condutor lógico. A crença no discurso e as consequentes relações de confiança, nesse quesito, são tributárias de uma produção adequada de material que evidencie a essência das organizações e seu trajeto nas sociedades.

Para conhecer uma empresa, avaliá-la com coerência e responsabilidade, crer no seu discurso e estabelecer uma relação de confiança, é preciso olhar sua trajetória no tempo, na perspectiva histórica, que contém todas as

responsabilidades – cumpridas ou não. Não é uma comunicação pontual e instrumental, com objetivos de curto prazo desconectados de uma visão global, mas sim uma postura holística que parte do princípio de que é preciso conhecer a empresa por inteiro, seus interesses e suas necessidades e perceber as identidades em trânsito (NASSAR; COGO, 2011, p. 55).

Esse procedimento, em nossa perspectiva, é diretamente ligado, e não só na área de sustentabilidade, à produção de relatórios – peças hoje elaboradas por 93% das maiores empresas do mundo, segundo dados da Global Reporting Initiative (GRI), organização sediada na Holanda que hoje mantém um conjunto de normas e metodologias (GRI Standards) majoritariamente adotado pelas empresas globais (74% deste grupo que publica relatórios o faz usando as Normas GRI). Com diferentes periodicidades e prevalência do escopo anual, relatórios reúnem dados econômico-financeiros e ESG das organizações, detalham seus investimentos e apresentam seu perfil corporativo, sua missão, sua visão, seus valores e também sua estratégia. Suas principais contribuições, na perspectiva da Global Reporting Initiative (GRI), são detalhar a estratégia das organizações com foco no futuro, aprimorar o diálogo entre acionistas e *stakeholders* e contribuir para uma mudança de mentalidade nos negócios.

No Brasil, mais de 1.000 organizações publicam relatórios e os submetem à base de dados da GRI, dado que não inclui documentos feitos com metodologias distintas (como as diretrizes de Relato Integrado, por exemplo). Independentemente da nomenclatura – uma vez que, hoje, as organizações podem denominá-los como relatórios anuais, de sustentabilidade, de atividades, de impacto, ESG etc. –, tais documentos atuam diretamente na construção de posicionamentos em sustentabilidade. Também são instrumentos para justificar investimentos feitos por acionistas e governos nas atividades empresariais, reforçar a função do negócio na sociedade e abordar temas polêmicos ou controversos de forma equilibrada e transparente.

Nossa premissa, aqui, é que relatórios são uma das mais relevantes peças editoriais para o posicionamento e a efetivação social de discursos sobre o desenvolvimento sustentável nas organizações. Hoje sujeitos a auditorias de terceira parte, amplo escrutínio social e processos estruturados de coleta e sistematização de indicadores, são produtos que, mais que ao marketing verde, ao *greenwashing* ou à simples apresentação de resultados, deveriam idealmente servir para demonstrar como uma organização incorpora premissas do desenvolvimento sustentável à sua estratégia, à sua gestão e às suas relações com partes interessadas, incluindo aí suas contradições, seus desafios, seus insucessos e seus planos de amadurecimento. Caberia aos relatórios de desempenho das organizações, na sua concepção adequada, combinar o campo semântico de valor estratégico de mercado, citado por Baldissera (2009) e relacionado à

elaboração de um “lugar discursivo” ou “estratégia discursiva” sobre sustentabilidade, ao de um efetivo trabalho em defesa de um valor que transforma, para melhor, as organizações. Em suma, relatórios teriam como principal funcionalidade efetivar discursivamente práticas que já compõem a estratégia e o modelo de gestão de organizações, bem como indicar os pontos de evolução necessária, os temas controversos e os desafios dos negócios, lançando compromissos sobre eles sempre que possível – em obediência a preceitos éticos da comunicação organizacional, das relações públicas e do jornalismo empresarial, por exemplo, bem como aos critérios de qualidade de metodologias como as Normas GRI (que incluem equilíbrio, comparabilidade, completude etc.).

Partindo-se desta premissa, é importante também ressaltar o papel dos relatórios anuais/de sustentabilidade na construção da reputação das organizações, além de, é claro, demonstrar a relação entre as ações empreendidas em um determinado período com a estratégia organizacional. Entende-se por identidade de uma organização a “construção de sentido de quem somos”, que se dá em um sistema de significações, valores e ideologias (CARRIERI, 2002; ALMEIDA, 2008; VAN RIEL, 2007). Estes valores e atributos organizacionais são projetados pelos discursos presentes no mix comunicacional, formulados levando-se em conta desejos e necessidades de cada público de relacionamento. Esta identidade projetada não só pela comunicação, mas também pelas ações e pelos símbolos, possui uma forte relação de interdependência com a imagem organizacional. Estes elementos são percebidos pelos diversos públicos em situação de interação com a empresa, que constroem o sentido sobre ela. A imagem, assim, é construída do ponto de vista externo e possui um caráter de mediação entre o destinador organização e a esfera da recepção.

Segundo Alvesson (1990), a imagem é o resultado do processo comunicacional, comportamental e simbólico, realizado pelos membros de uma organização, bem como da construção de sentido pelos actantes externos, em interação. A reputação, por sua vez, pode ser entendida como uma representação coletiva das ações e dos resultados das empresas ao longo dos anos (FOMBRUM; RIDOVA, 1998). Se a imagem é a fotografia, a reputação é o filme – duradoura, relativamente estável e resultado de um julgamento do público externo. Sendo os relatórios elementos de visibilidade na medida em que as organizações projetam as ações e seus atributos centrais e distintivos, publicando-os anualmente, pode-se afirmar que são importantes instrumentos do mix comunicação para a construção da reputação em públicos estratégicos.

Discursos de sustentabilidade e sua conexão às organizações em relatórios de desempenho

A fim de examinar a aplicação das discussões aqui tratadas nos registros concretos da produção de organizações brasileiras, optamos por realizar breve estudo exploratório, contemplando um universo de nove relatórios anuais, de sustentabilidade e/ou integrados de organizações brasileiras e/ou multinacionais com sede no Brasil. O critério para definição do *corpus* foi observar os relatos reconhecidos no 22º Prêmio Abrasca de Relatório Anual – premiação organizada pela principal associação brasileira de companhias de capital aberto – e examinar como abordam e posicionam a empresa em relação ao desenvolvimento sustentável. Na edição 2020, foram 90 relatórios inscritos, entre 50 companhias abertas, 14 fechadas e 26 organizações não empresariais. Os documentos têm como escopo o ciclo de relato referente ao ano anterior (relatórios 2019). Nossa intenção com a análise foi identificar de que modo e com quais recursos as empresas buscam reforçar seu compromisso com a sustentabilidade – entre listagens de adesão a agendas setoriais, metas, recursos gráficos/visuais e/ou construções narrativas das cartas assinadas pela alta administração. Assim, acreditamos contribuir com o exame crítico das estratégias de tradução do conceito de sustentabilidade – e dos compromissos a ele associados, como os ODS– nas práticas de comunicação institucional. Apresentamos, a seguir, a listagem dos relatórios analisados e seus respectivos títulos e links de acesso.

TABELA 1 – Relatórios vencedores do 22º Prêmio Abrasca analisados na pesquisa

Empresa	Nome do relatório	Categoria de reconhecimento	Link de acesso
Gerdau	Relato Integrado Gerdau 2019	Companhia Aberta Grupo 1 (receita líquida igual ou acima de R\$ 3 bilhões)	https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/21e1d193-5cab-456d-8bb8-f00a49a43c1e/d19cf549-37ab-85af-c018-4c29ca30c74b?origin=1
Algar Telecom	Relatório de Sustentabilidade 2019	Companhia Aberta Grupo 2 (receita líquida abaixo de R\$ 3 bilhões)	https://algar2019.blendon.com.br/
Votorantim Cimentos	Relatório Integrado 2019	Companhia Fechada	https://www.votorantimcimentos.com.br/download/br/integrated-report-2019.pdf
AACD – Associação de Assistência à Criança Deficiente	Relatório Integrado	Organizações não empresariais	https://aacd.org.br/wp-content/uploads/2021/03/Relato_integrado_AACD_2019.pdf
BRF	Relatório Integrado 2019	Menção honrosa – Análise econômico-financeira	https://www.brf-global.com/wp-content/uploads/2020/05/BRF_RI_2019_PORT.pdf
M. Dias Branco	Relatório Anual Integrado 2019	Menção honrosa – Aspectos socioambientais e principais indicadores	https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/fc0301a-c792-45d6-a615-fc81722c9abe/6708a0ae-6bd9-4b27-9f83-8bfe27a5e711_MD-0002-19-KV%20RELATORIO%20INTEGRADO%202019.pdf
Cia. Hering	Relatório Anual 2019	Menção honrosa – Estratégia e investimentos	https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/5532dc5b-7c76-4c5e-bb49-01cf77b7dac1/b85195d4-c1b2-bcd9-0cf1-3079cc965be3?origin=1
Aegea Saneamento e Participações	Relatório Anual de Sustentabilidade 2019	Menção honrosa – Estrutura de gestão de	https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9aa4d8c5-604a-4097-acc9-2d8be8f71593/relatorio-anual/af2527d76f5985f9f521120c375e59ac6ea1b45de933654ee8745c5a411874f7/relat

		riscos, controles internos e compliance	orio_anual_de_sustentabilidade_2019_versao_em_pdf.pdf
Light	Relatório Anual 2019	Menção honrosa – Governança corporativa	https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/50b51302-4c48-4351-b296-bfcb6e65fd70a/64cd1156-8970-187f-bf30-9e0e753b124a?origin=2

FONTE – Autor. ⁴

A fim de organizar nossa análise, dividimos as observações sobre o material apresentado em dois eixos: (a) observações atinentes à estrutura editorial e ao formato e metodologia do relatório, com foco em analisar como as organizações hierarquizam o conteúdo e reportam dados com base em compromissos setoriais ou globais (ODS, Pacto Global das Nações Unidas etc.), bem como evidenciam sua aderência a diretrizes de relato reconhecidas (GRI, IIRC); e (b) apontamentos sobre a construção narrativa, com foco na análise do discurso empresarial nos capítulos de perfil, estratégia, visão de sustentabilidade e mensagem da alta administração, que têm nomes diferentes de acordo com a organização.

No primeiro eixo, notamos a recorrência da incorporação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas como um balizador estrutural e de conteúdo para os relatos brasileiros. Essa movimentação, já percebida empiricamente em leituras avulsas de relatórios, se destaca no *corpus*, já que oito dos nove documentos – exceção apenas para o relatório da AACD – apresentam compromissos da organização quanto aos ODS das Nações Unidas e/ou ao Pacto Global das Nações Unidas, sendo seis deles com indicação não apenas de quais dos 17 ODS são abordados no relato, mas também de quais das 169 metas atreladas a cada ODS são exploradas pela organização. Também destacamos que todos fazem referência às diretrizes de Relato Integrado do International Integrated Reporting Council (IIRC), cujo propósito é reforçar a conexão entre informações financeiras e não financeiras na comunicação de desempenho. Isso transparece no título dos documentos – cinco dos nove têm “integrado” em seu nome – e em requisitos da metodologia, como a representação gráfica do modelo de negócio (presente em oito dos nove documentos) e a adoção da abordagem dos capitais, também em oito das peças. Já a metodologia da Global Reporting Initiative (GRI) marca presença em oito dos nove relatos, com exceção para o balanço da AACD. Esta é a principal referência em relatórios de sustentabilidade e tem como principal destaque em todas as peças que apresentamos, inclusive na da AACD, que não declara adesão às Normas GRI, a apresentação de processos de materialidade, que guiam integralmente as estruturas dos relatórios.

⁴ As referências e citações aos relatórios nas próximas páginas indicam como acessá-los nos links acima.

Segundo a GRI, a materialidade pode ser entendida como “o princípio que determina quais tópicos relevantes são suficientemente importantes para que seu relato seja essencial” (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2019, p. 10). Na prática, traduz-se em um processo de consulta e engajamento de *stakeholders* cujo resultado é uma listagem de temas socioambientais e de negócio mais críticos na visão deles, que cabe à organização reportar na forma de indicadores. Como afirmam Baldissera e Mourão (2015, p. 11), esse princípio tem a intenção de colocar “os processos comunicacionais com os públicos como pressuposto e culminaria na publicação da prestação de contas do desempenho, dos resultados, dos planos e, a partir da última revisão, das formas de gestão de uma organização”.

A fim de, entendemos, reforçar seu compromisso com a metodologia e construir um discurso alinhado às Normas GRI, que operam como meios informais de certificar o rigor técnico de empresas na descrição de seus impactos e resultados em sustentabilidade, oito das nove organizações com relatos estudados por nós – exceção para a Hering, que não apresenta seus temas materiais com clareza – detalham os processos de materialidade de modo refinado e indicam que estes são balizadores de todo o conteúdo dos relatórios, além de ligá-los ao planejamento estratégico, aos ODS e a outros compromissos no discurso e em tabelas de remissão. Vejamos, a seguir, textos apresentados juntos das listas de temas materiais:

Consideramos para a construção desse relatório temas apontados como relevantes pelos nossos públicos e pela gestão da AACD. Para isso, realizamos o estudo de temas materiais que irão direcionar os assuntos abordados neste material, de acordo com os indicadores estratégicos presentes no nosso modelo de negócios e no mapa estratégico (AACD, 2019, p. 7).

Ressaltamos que os indicadores apresentados ao longo deste relatório estão relacionados não somente aos aspectos materiais, mas também à gestão e ao desempenho dos capitais da companhia (LIGHT, 2019, p. 6).

Em 2019, realizamos uma revisão da materialidade de cada ODS para nosso negócio e confirmamos que as iniciativas internas e externas endereçam 14 ODS, conforme destacamos ao longo deste relatório (M. DIAS BRANCO, 2019, p. 50).

Para a Companhia, os processos de materialidade são instrumentos relevantes para compreender como os públicos veem os impactos e a gestão da empresa, priorizando os assuntos a serem tratados pela liderança e divulgados à sociedade por meio de documentos públicos como este relatório. Durante 2019, a BRF trabalhou na consolidação de uma estratégia corporativa de sustentabilidade com diversos projetos, instrumentos e frentes de trabalho existentes, além de incorporar discussões sobre temas em ascensão no debate público e demais pilares sintonizados à Agenda 2030 e aos ODS da ONU. Entre os destaques, está a participação nos sete Grupos de Trabalho, além do Comitê Brasileiro do Pacto Global, com liderança em um dos grupos de trabalho (BRF, 2019, p. 45).

A importância dada ao ferramental disseminado no mercado para divulgação de estratégia e desempenho em sustentabilidade evidencia um cuidado das organizações em atender aos requisitos das metodologias e das agendas globais às quais fazem referência; esse é um quadro distinto do registrado há seis anos, quando os ODS, por exemplo, eram referenciados apenas com ícones em capas de relatórios e/ou abertura de capítulos. A preocupação com certa evolução no rigor metodológico, entendemos, pode estar atrelada ao reforço de um discurso tecnificado sobre a divulgação de resultados não financeiros, no intuito de reforçar a imagem e a reputação dos negócios a partir da impressão de equilíbrio de qualidade técnica em indicadores financeiros e de sustentabilidade – o que nem sempre se confirmará de forma concreta.

O eixo (b), relacionado à construção narrativa, porém, é o que nos traz questões mais relevantes para compreender os discursos sobre a sustentabilidade assumidos e reiterados nos relatos corporativos. Amparados no referencial dos estudos de linguagem e discurso, procuramos realizar uma leitura transversal dos documentos dando atenção especial aos capítulos em que posicionamentos sobre sustentabilidade e agenda ESG tendem a se fazer mais presentes: em específico, capítulos sobre o processo de elaboração do relatório e gestão de sustentabilidade; sobre a estratégia e a visão de negócio da organização; sobre a própria organização; e as mensagens de liderança, comumente locais de assunção de compromissos e análise de metas e investimentos em aspectos financeiros e não financeiros.

A primeira e mais marcante notação é que, como forma de reiterar o compromisso das organizações com questões associadas ao desenvolvimento sustentável, seis (Algar, Votorantim Cimentos, Gerdau, BRF, Aegea e Light) dos nove textos assinados por diretores-presidentes e/ou presidentes de Conselho de Administração mencionam os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável ou o Pacto Global das Nações Unidas. O tom é sempre positivo: de afirmar e reiterar que a gestão e a estratégia das companhias estão conectadas a essas agendas globais – porém, com abordagem generalista, sem explicitar efetivamente de que maneira a natureza do negócio ou os projetos específicos da organização contribuem com ODS ou metas específicos. Alguns exemplos: “Somos signatários da Rede Brasil do Pacto Global, da Organização das Nações Unidas (ONU) (...) e temos mapeadas ações promovidas pela Algar Telecom aderentes aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)” (ALGAR, 2019, online); “Signatários do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU) e membros do Comitê Brasileiro do

Pacto Global, estamos determinados para seguir nossa bem-sucedida trajetória de contribuição para o desenvolvimento do País” (AEGEA, 2019, p. 5).

Outro aspecto notável nas mensagens assinadas por líderes é que os temas de sustentabilidade são pouco apresentados como conectados à estratégia de negócio – diferentemente dos capítulos de estratégia e gestão da sustentabilidade, nos quais a ênfase nos compromissos e sua relação com o planejamento das organizações é dada por meio de tabelas, gráficos e textos que promovem essa conexão. Em parte dos relatos, o foco está justamente em reforçar que os temas priorizados na abordagem ESG dialogam com as metodologias e os compromissos de forma integrada – algo não evidenciado nas palavras das mais altas lideranças da organização. Abaixo, alguns exemplos destes recursos:

FIGURA 1 – Tabela de correlação IIRC x GRI x Pacto Global x ODS

TEMAS	CAPITAIS (IIRC)	ASPECTOS (GRI)	INDICADORES (GRI)	PRINCÍPIOS (PACTO GLOBAL)	OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)		
Gestão de pessoas	Humano	Treinamento e educação	404-1	6	4, 5 e 8		
		Diversidade e igualdade de oportunidades	405-1 405-2	6 6	5 e 8 5, 8 e 10		
		Avaliação em direitos humanos	412-2	1	Sem relação		
		Saúde e segurança no trabalho	403-1 403-2 403-3 403-4	Sem relação	8 3 e 8 3 e 8 8		
		Compliance, ética e medidas anticorrupção	Financeiro	Anticorrupção	205-2	10	16
				Políticas públicas	415-1	10	16
				Concorrência desleal	206-1	Sem relação	16
				Conformidade ambiental	307-1	8	16
				Conformidade socioeconômica	419-1	Sem relação	16
				Trabalho infantil Trabalho forçado ou análogo a escravo	408-1 409-1	5 4	8 e 16 8
Avaliação em direitos humanos	412-3	2	Sem relação				
Avaliação social de fornecedores	414-1	2	5, 8 e 16				
Privacidade do cliente	418-1	Sem relação	Sem relação				
Gestão da eficiência operacional	Manufaturado, Natural e Intelectual	Energia	302-1 302-4	7 e 8 8 e 9	7, 8, 12 e 13 7, 8, 12 e 13		
		Água	303-3	8	6, 8 e 12		
		Desempenho econômico-financeiro	Financeiro	Desempenho econômico	201-1	Sem relação	2, 5, 7, 8 e 9
				Gestão de riscos	Financeiro e Intelectual	201-2	Sem relação
		Proteção ambiental	Natural	Biodiversidade	304-2	8	6, 14 e 15
				Efluentes e resíduos	306-5	8	6 e 15
				Respeito às comunidades locais, educação ambiental e programas de conscientização	Social e de relacionamento	Direitos dos povos indígenas e tradicionais	411-1
		Avaliação em direitos humanos	412-1			1	Sem relação
		Comunidades locais	413-1			1	Sem relação
		Saúde e segurança dos clientes	Social e de relacionamento	Efluentes e resíduos	306-1 306-3	8 8	3, 6, 12 e 14 3, 6, 12, 14 e 15
Saúde e segurança do cliente	416-2			Sem relação	16		
Universalização do saneamento básico	Manufaturado, Social e de relacionamento	Impactos econômicos indiretos	203-1	Sem relação	2, 5, 7, 9 e 11		
		Águas	303-1	7 e 8	6 e 7		
Inovação e tecnologia	Intelectual	Não há	Não há	Sem relação	Sem relação		

FONTE – Print do relatório 2019 da Aegea.

FIGURA 2 – Apresentação dos temas materiais e sua relação com capitais, ODS, locais de impacto e descritivo dos temas em relevância para a estratégia e o negócio

TEMA MATERIAL GRI 103-1	IMPORTÂNCIA DO TEMA	LOCALIZAÇÃO DO IMPACTO	GRI	ODS RELACIONADOS	CAPITAL
Água e mudanças climáticas	Gerir os impactos no meio ambiente a partir do uso eficiente de recursos hídricos e medidas de mitigação e adaptação às mudanças climáticas.	Meio ambiente	201-2; 103 303; 303-1; 303-2; 303-3; 103 305; 305-1; 305-2; 305-3; 305-4; 305-5; 305-6; 305-7; 306-1; 306-3; 306-5	6 12 13	Água
Energia	Promover o uso eficiente de energia nos processos agroindustriais.	Meio ambiente	103 302; GRI 302-1; GRI 302-2; GRI 302-3; GRI 302-4; GRI 302-5	7	Energia
Bem-estar animal	Buscar o alinhamento da BRF à vanguarda da indústria no aspecto do bem-estar animal engajando colaboradores e integrados; adesão a compromissos de organizações internacionais do setor.	Animais, clientes e consumidores	G4-FP10; G4-FP11; G4-FP12; G4-FP13	5 8	Bem-estar animal
Cadeia de fornecimento	Engajar e desenvolver fornecedores para que adotem princípios de sustentabilidade na execução de seus negócios e de suas parcerias, além de fortalecer os mecanismos BRF de gestão em tópicos de rastreabilidade, qualidade, eficiência ambiental e desenvolvimento social, com foco na cadeia de grãos e commodities agrícolas.	Fornecedores	103 201; 103 307; 307-1; 103 308; 308-1; 308-2; 103 408; 408-1; 103 409; 409-1; 103 414; 414-1; 414-2	12 16	Cadeia de fornecimento
Comunidade	Gerenciar impactos socioeconômicos sobre as comunidades de influência buscando maximizar impactos sociais positivos e gerar progressos reais na vida das pessoas.	Colaboradores, consumidores e comunidades	103 413; 413-1; 413-2; 103 203; 203-1; 203-2	11 12	Comunidade
Desenvolvimento humano e organizacional	Desenvolver e promover a aprendizagem contínua dos nossos colaboradores.	Colaboradores	201-3; 103 401; 401-1; 401-2; 401-3; 103 404; 404-1; 404-2; 404-3	4	Desenvolvimento humano e organizacional
Desperdício de alimentos	Combater o desperdício de alimentos por meio de melhorias no processo produtivo e da busca por embalagens que melhor conservem e preservem os aspectos sensoriais e nutricionais dos alimentos.	Clientes e consumidores	103 306; 306-2; 306-4	12	Desperdício de alimentos
Gestão, inovação e tecnologia	Gerenciar os sistemas de informação da empresa, avançar em tecnologias, inovar em processos e produtos e garantir a segurança dos dados.	Colaboradores e fornecedores	BRF1; BRF2; BRF3; BRF4*	8 9 12	Gestão, inovação e tecnologia
Nutrição alimentar	Produzir alimentos nutritivos e saudáveis, garantindo a satisfação dos clientes e consumidores.	Clientes e consumidores	103 416; 416-1; 416-2; 103 417; 417-1; 417-2; 417-3	2	Nutrição alimentar

CAPITAIS

* Indicadores próprios de gestão da BRF. BRF1: Quantidade de projetos em andamento + Quantidade de inovações implementadas no período. BRF 2: Investimento total em P&D. BRF 3: Retorno do investimento total na inovação. BRF 4: Redução de custos a partir da inovação.

FONTE – Print do relatório 2019 da BRF.

No caso da Algar Telecom, um dos elementos relevantes é a adoção de textos explicativos sobre a importância de cada ODS para os resultados da companhia e sua geração de impactos. Eles estão distribuídos ao longo da versão online do relatório 2019 e apresentam investimentos e prioridades de ação da empresa dentro dos assuntos tratados por cada ODS.

FIGURA 3 – Detalhamento da conexão do ODS 13 (Ação Climática) com o negócio da Algar

13
AÇÃO CLIMÁTICA

Ação climática – ODS 13

Contribuímos com o ODS "ação climática", promovendo a comunicação e conscientização de temas sustentáveis para nossa rede de relacionamento, especialmente para a comunidade em que estamos inseridos. Influenciamos nossos parceiros por meio do Programa de Relacionamento e Compliance de Fornecedores. Mais do que criar cláusulas contratuais de cunho socioambiental, a Empresa criou um programa de comunicação e treinamento de práticas sustentáveis de fácil replicação e de forte estímulo a novas atitudes em prol da cidadania e sustentabilidade, e trabalha temas para contribuir com a redução de impactos em relação às alterações climáticas que acontecem em decorrência de nossas atividades.

Contamos com um Comitê de Sustentabilidade que é constituído por associados de todas as localidades de atuação da Algar Telecom. O Comitê possui papel fundamental dentro da organização e foi reconhecido pelo Guia Exame de Sustentabilidade, o que já foi um dos pontos de destaque e colaborou para recebermos pelo sétimo ano consecutivo o prêmio da Telecom mais Sustentável do país. Esse Comitê possui o objetivo de ajudar a mobilizar toda a Empresa em prol do tema de sustentabilidade por meio de ações de conscientização como: consumo de energia, água, papel, uso de copos plásticos, plantio de mudas, entre outros. Com isso, conseguimos estimular toda a nossa rede interna, gerando resultados significativos nos últimos anos:

- ▶ Redução e/ou eliminação de uso de copos descartáveis na maioria dos nossos escritórios;
- ▶ Conseguimos reduzir em mais de 20% nossas emissões desde 2013, ano em que começamos a realizar o inventário de gases de efeito estufa;
- ▶ Mais de 6 mil toneladas de CO₂ equivalente evitadas com a parametrização dos abastecimentos de nossa frota com etanol;
- ▶ 70% de resíduos gerados na empresa são recicláveis, e são destinados a cooperativas.

FONTE – Print do relatório 2019 da Algar Telecom (online).

Há, porém, uma clara dificuldade em todos os relatos que examinamos em termos de equilíbrio na abordagem de desafios: os textos, regra geral, apenas abordam benefícios e práticas já estabelecidas para destacar seus feitos em relação ao Pacto Global e aos ODS ou mesmo em relação aos seus temas materiais, sem mencionar desafios ou dificuldades para contribuir com

a agenda das Nações Unidas – questão que verificamos, ao menos, nos relatórios da Algar, da BRF e da Votorantim Cimentos. Esta última afirma: “Contribuiremos para atingir os ODS usando nossos ativos que geram valor para a sociedade, além da boa cidadania corporativa” (VOTORANTIM CIMENTOS, 2019, p. 6).

Em contraste com essa prática, a Agenda 2030 e os 17 ODS propostos pela ONU têm propósito distinto: mais que criar um índice de referência de projetos já em desenvolvimento, são “um apelo global à ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade” (ONU, 2015). Do mesmo modo, temas materiais são entendidos pela GRI como tópicos relevantes na perspectiva dos públicos – e não necessariamente assuntos já dominados e gerenciados pelas organizações. Entretanto, nos relatos analisados, notamos que esses referenciais são mais utilizados como meio de destacar e indexar projetos e indicadores – reiterando discursos de maturidade e contribuição positiva para agendas globais do desenvolvimento sustentável – do que como efetivas provocações e desafios para internalização e amadurecimento das organizações, algo que, inclusive, contraria o princípio de equilíbrio ligado à metodologia GRI, adotada por oito das nove organizações cujos relatórios examinamos.

Considerações finais

Neste trabalho, percorremos nove relatórios de organizações brasileiras incluídos no 22º Prêmio Abrasca de Relatório Anual para compreender de que modo discursos relacionados à sustentabilidade são produzidos e disseminados utilizando esta importante peça no escopo da comunicação integrada. Além de reiterar como relatos são fundamentais para o posicionamento institucional quanto a agendas globais no eixo ESG e para a construção da reputação organizacional, nossos resultados apontam para uma conexão entre discurso e prática/gestão que as publicações buscam erguer, sobretudo tecnificando o detalhamento de indicadores, temas materiais de sustentabilidade e compromissos e apresentando contribuições das atividades para os ODS das Nações Unidas.

De modo geral, notamos que a premissa da importância dos relatórios como peças de integração de discursos sobre o desenvolvimento sustentável e de detalhes das estratégias das organizações se manteve; embora com problemas relacionados ao equilíbrio, com clara preponderância de aspectos positivos sobre negativos no reporte de resultados e dados para os ODS, os relatórios exploram a relação do negócio com essas agendas e apresentam os mecanismos de identificação

de temas críticos a partir da consulta aos *stakeholders*, assim reforçando o pilar dialógico e de relacionamento da sustentabilidade, como realçam Paz e Kipper (2016). Por outro lado, a associação entre sustentabilidade e uma estratégia valorativa com fins mercadológicos é inevitável a partir do exame do tratamento editorial das informações atreladas aos ODS e temas materiais, o que realça a discussão de Baldissera (2009) sobre a necessidade de uma incorporação menos pragmática e mais holística do desenvolvimento sustentável às rotinas das organizações.

Análises mais pormenorizadas, feitas a partir de métodos distintos – como análises de conteúdo e entrevistas com lideranças internas das organizações –, figuram como possíveis oportunidades de aprofundamento de nossa investigação, que lança foco sobre a problemática e complexa relação entre a comunicação organizacional, as ações das corporações em prol do desenvolvimento sustentável e sua adesão a compromissos capazes de influenciar sua gestão e estratégia com critérios socioambientais.

Referências

ALMEIDA, A. L. C. A construção de sentidos sobre "quem somos" e "como somos vistos". In: MARCHIORI, Marlene (org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2 ed. São Paulo: Difusão, 2008.

ALVESSON, M. **Organization**: from substance to image? *Organization Studies*, v.11, n. 3, p.373-94, 1990.

BALDISSERA, R. A comunicação (re)tecendo a cultura da sustentabilidade em sociedades complexas. In: KUNSCH, Margarida; OLIVEIRA, Ivone. A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações. São Paulo: Difusão Editora. 2009.

BALDISSERA, R.; MOURÃO, I. **Comunicação Organizacional para a sustentabilidade: os Relatórios de Sustentabilidade GRI**. Trabalho apresentado no XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2015.

CARRIERI, A. P. **A transformação das identidades em uma empresa de telecomunicações antes e depois de sua privatização**. *Organizações e Sociedade*, v. 9, n. 23, 2002. p. 12-34.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso Futuro Comum**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.

CHARAUDEAU, P. **Discurso das mídias**. São Paulo: Contexto, 2007.

FERREIRA, L. Sustentabilidade: uma abordagem histórica da sustentabilidade. In: FERRARO JÚNIOR, L. A. (Org.). **Encontros e caminhos**: formação de educadoras(es) ambientais e coletivos. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2005. p. 315-321.

FOMBRUN, C. J.; RINDOVA, V. **reputation management in global 1000 firms: a benchmarking study**. *Corporate Reputation Review*, London, v.1, n.3, 1998. p.205-212.

FOUCAULT, M. **A ordem do discurso**. São Paulo: Edições Loyola, 1996.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. GRI 101: **Fundamentos**. 2019. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-portuguese-translations>>. Acesso em 13 mar. 2021.

GOMES, M. R. **Poder no jornalismo**. São Paulo: Hacker/Edusp, 2003.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional na era digital: contextos, recursos e possibilidades. **Signo y Pensamiento** 51 · volumen XXVI · julio - diciembre 2007. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/860/86005105.pdf>>. Acesso em 13 mar. 2021.

NASSAR, P.; COGO, R. Identidade é o território organizado e assegurado pela memória e pelas narrativas. **Organicom**, ano 11, nº20, 2014/1. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139216>>. Acesso em 13 mar. 2021.

ONU. **Sobre o nosso trabalho para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil**. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>>.

PAZ, F.; KIPPER, L. M. Sustentabilidade nas organizações: vantagens e desafios. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, [S.l.], v. 11, n. 2, jun. 2016. Disponível em: <<https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/1403>>.

PORTER, M. E. e KRAMER, M. R. Criação de valor compartilhado. **Harvard Business Review**. Disponível em: <<http://hbrbr.com.br/criacao-de-valor-compartilhado/>>. Acesso em 13 mar. 2021.

VAN RIEL, C.B.M.; FOMBRUM, C. J. **Essentials of corporate communication: implementing practices for effective reputation management**. Londres, Routledge, 2007. [Kindle Edition].