

Comunicação Organizacional e Transformação Sustentável: Desafios para Geração de Valor Integrado¹

Eraldo Carneiro da SILVA²

Universidade de São Paulo – Escola de Comunicações e Artes

Resumo

Diante do cenário de policrise, as organizações são desafiadas a gerar valor integrado para a sociedade e o planeta, e não apenas para seus negócios. O presente estudo busca entender como estes desafios se desdobram no âmbito da comunicação organizacional, identificando e ponderando potencialidades e barreiras à sua contribuição efetiva para a transformação sustentável. Os resultados evidenciam o descompasso entre a consciência do potencial estratégico da comunicação e sua prática efetiva, ainda predominantemente instrumental e centrada em objetivos reputacionais. A pesquisa apontou também ausência de visão clara da liderança sobre o papel da comunicação e limites impostos à sua integração à gestão estratégica da sustentabilidade, bem como a escassez de recursos, indicadores e métricas de avaliação.

Palavras-chave: comunicação organizacional; geração de valor; sustentabilidade.

Nesta terceira década do século XXI, o mundo vivencia intensamente os efeitos perversos do que Morin denominou "policrise", conceito aprimorado por Swilling (2013), que o caracteriza como uma complexa teia de crises interligadas, abrangendo dimensões socioeconômicas, ecológicas e culturais-institucionais em escala global, cuja natureza multifacetada impede sua redução a uma causa única. O impacto da policrise contemporânea agravou-se com a pandemia de Covid-19, que expôs o colapso dos sistemas econômicos e empresariais, bem como aprofundou os desafios da sustentabilidade nos níveis local, nacional e global.

A pandemia evidenciou o sério distanciamento de alguns dos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), bem como a urgência de reverter o que Visser (2017) denominou de "cinco forças da fragmentação": disrupção, desconexão, disparidade, destruição e descontentamento. Empresas de diferentes setores defrontam-se, portanto, com o desafio de integrar seu crescimento econômico-financeiro à geração de impacto social positivo e à preservação e regeneração dos ecossistemas em que operam.

¹ Trabalho apresentado na modalidade grupo de pesquisa – gestão de comunicação e estratégias comunicacionais, atividade integrante do XX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

² Mestre em Ciências da Comunicação pela ECA-USP, e-mail: ecarneiro@usp.br.

Sob essa perspectiva, a comunicação organizacional (CO) pode desempenhar papel estratégico na geração de valor integrado, conceito desenvolvido por Visser (2015), que consolida a visão sistêmica e estratégica acerca da criação simultânea de valor econômico, social e ambiental. Ao superar sua dimensão instrumental e compor o núcleo da estratégia corporativa, a CO credencia-se a atuar como agente catalisador das mudanças culturais da organização e de seu ecossistema de públicos na direção da sustentabilidade.

Nesse contexto, a pesquisa objetivou identificar e analisar os desafios enfrentados pela comunicação organizacional estratégica diante do imperativo da geração de valor integrado e da transformação sustentável. Desenvolvida em parceria com a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), adotou abordagem quantitativa com aplicação de survey junto a executivos e profissionais das áreas de comunicação, sustentabilidade e relacionamento institucional de organizações atuantes no Brasil. A coleta de dados ocorreu entre março e maio de 2025, mediante questionário autoaplicável na plataforma digital Alchemer, com amostra não probabilística por conveniência composta por 75 organizações.

O questionário estruturou-se em três blocos temáticos: o primeiro, voltado ao estágio atual da gestão sustentável nas organizações; o segundo, dedicado à relação entre comunicação e sustentabilidade organizacionais; e o terceiro, focado nos objetivos, indicadores, desafios e percepções acerca do papel da CO para a transformação sustentável.

As organizações participantes são predominantemente privadas (92%), distribuídas entre nacionais (43%) e multinacionais (49%), abrangendo 33 setores da atividade econômica, com destaque para energia/bioenergia (11%), alimentos/bebidas (7%) e farmacêutico/veterinário (5%). Quanto ao porte, 77% das organizações têm mais de 1.000 funcionários, sendo que 48% contam com efetivo superior a 5.000 colaboradores. A maioria (76%) localiza-se na Região Sudeste, com 51% concentradas no estado de São Paulo.

Os resultados revelam que a sustentabilidade figura entre as prioridades corporativas de 96% das organizações participantes. A ampla maioria (76%) possui política formal e publicada de sustentabilidade, e 72% dispõem de área responsável por sua gestão. Nas organizações com estrutura dedicada, a área está posicionada no nível executivo: vice-presidência (11%), diretoria (35%) ou gerência (28%). Mais da metade (54%) concentra seus esforços no pilar ambiental do ESG, enquanto cerca de 30% priorizam a dimensão social e apenas 17% dedicam maior atenção à governança. Os temas mais recorrentes na agenda de sustentabilidade são clima e descarbonização, desenvolvimento socioeconômico local e energia.

No que diz respeito à relação entre comunicação e sustentabilidade, órgãos reguladores, investidores/acionistas e consumidores/clientes foram apontados por mais de 90% das organizações como os públicos de maior influência. Praticamente todas as organizações (99%) possuem mecanismos de consulta e/ou diálogo com stakeholders. Com base na classificação de Kunsch (2016), a dimensão estratégica da comunicação recebeu o maior peso atribuído, seguida da dimensão humana, ao passo que as dimensões instrumental e cultural foram as menos valorizadas. Para 61% das organizações, a comunicação está totalmente alinhada às políticas e estratégias de sustentabilidade; 36% consideram esse alinhamento apenas parcial.

Quanto ao estágio de maturidade da comunicação da/para sustentabilidade, apenas 11% das organizações a situam em nível transformativo, capaz de gerar mudanças efetivas no comportamento dos públicos. Para 35%, ela se encontra no estágio de engajamento; para 28%, no educativo; e para 26%, ainda no meramente informativo. Os objetivos prioritários que as organizações buscam ao fazer comunicação relacionada à sustentabilidade são, em primeiro lugar, melhorar ou fortalecer a imagem e a reputação corporativas e, em segundo, gerar impacto socioambiental positivo. Dois terços das organizações, porém, não utilizam indicadores para monitorar e medir os resultados dessa comunicação.

A quase totalidade (97%) das organizações concorda que, para gerar impacto social positivo, a comunicação precisa tornar-se realmente estratégica. Para 90%, ela tem grande potencial de mudar comportamentos em relação à sustentabilidade. No entanto, 86% consideram que seu objetivo principal ainda é obter ganhos reputacionais, e 57% a percebem como exercendo papel secundário na gestão estratégica da sustentabilidade.

Os principais desafios identificados para que a comunicação gere valor e impacto efetivo foram: (a) visão e expectativas da alta liderança a respeito do papel da comunicação sobre temas de ESG (46%); (b) incorporação da comunicação à estratégia de sustentabilidade (40%); (c) disponibilidade de recursos orçamentários (40%); e (d) integração entre a comunicação e as áreas que lideram a gestão corporativa da sustentabilidade (36%).

A esses desafios soma-se o déficit de monitoramento e avaliação, que constitui outro ponto crítico: a maioria das organizações não utiliza indicadores para medir os resultados da comunicação voltada à sustentabilidade e, entre aquelas que os adotam, predominam métricas de engajamento e de conhecimento, sem parâmetros que mensurem o impacto efetivo sobre atitudes e comportamentos.

Estas barreiras, ao limitarem a integração da CO às estratégias de sustentabilidade, reduzem significativamente sua capacidade de assumir protagonismo na gestão organizacional da

sustentabilidade. Sem respaldo da alta liderança nem recursos e indicadores adequados, a CO vê-se impedida de realizar seu potencial transformador, aquele capaz de catalisar mudanças culturais e contribuir para a geração de valor integrado. O resultado é seu aprisionamento à função instrumental e a objetivos exclusivamente reputacionais, distante, portanto, do papel de agente de transformação sustentável que o cenário contemporâneo exige.

Em síntese, o estudo aponta que a comunicação para sustentabilidade se encontra tensionada entre dois polos. De um lado, a consciência de seu potencial para gerar valor integrado; de outro, a prática corrente que a reduz a um conjunto de táticas visando, exclusivamente, ao aumento de visibilidade e ganhos reputacionais. Superar esse descompasso demanda, simultaneamente, o desenvolvimento da visão estratégica da liderança sobre o papel da comunicação, sua efetiva integração aos processos de gestão da sustentabilidade e a adoção de indicadores e métricas capazes de mensurar seu impacto transformador.

Referências

KUNSCH, M. M. K. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: KUNSCH, M. M. K. (org.). *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. São Paulo: Summus, 2016. p. 37-58.

SWILLING, M. Economic crisis, long waves, and the sustainability transition: an African perspective. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, v. 6, p. 96-115, mar. 2013. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2012.11.001>.

VISSER, W.; KYMAL, C. Integrated value creation (IVC): beyond corporate social responsibility (CSR) and creating shared value (CSV). *Journal for International Business Ethics*, Beijing, v. 8, n. 1, p. 29-43, jan. 2015.

VISSER, W. Innovation pathways towards creating integrated value: a conceptual framework. AMS Sustainable Transformation Paper Series, n. 2. Antwerp: Antwerp Management School, 2017.