

# Organicom

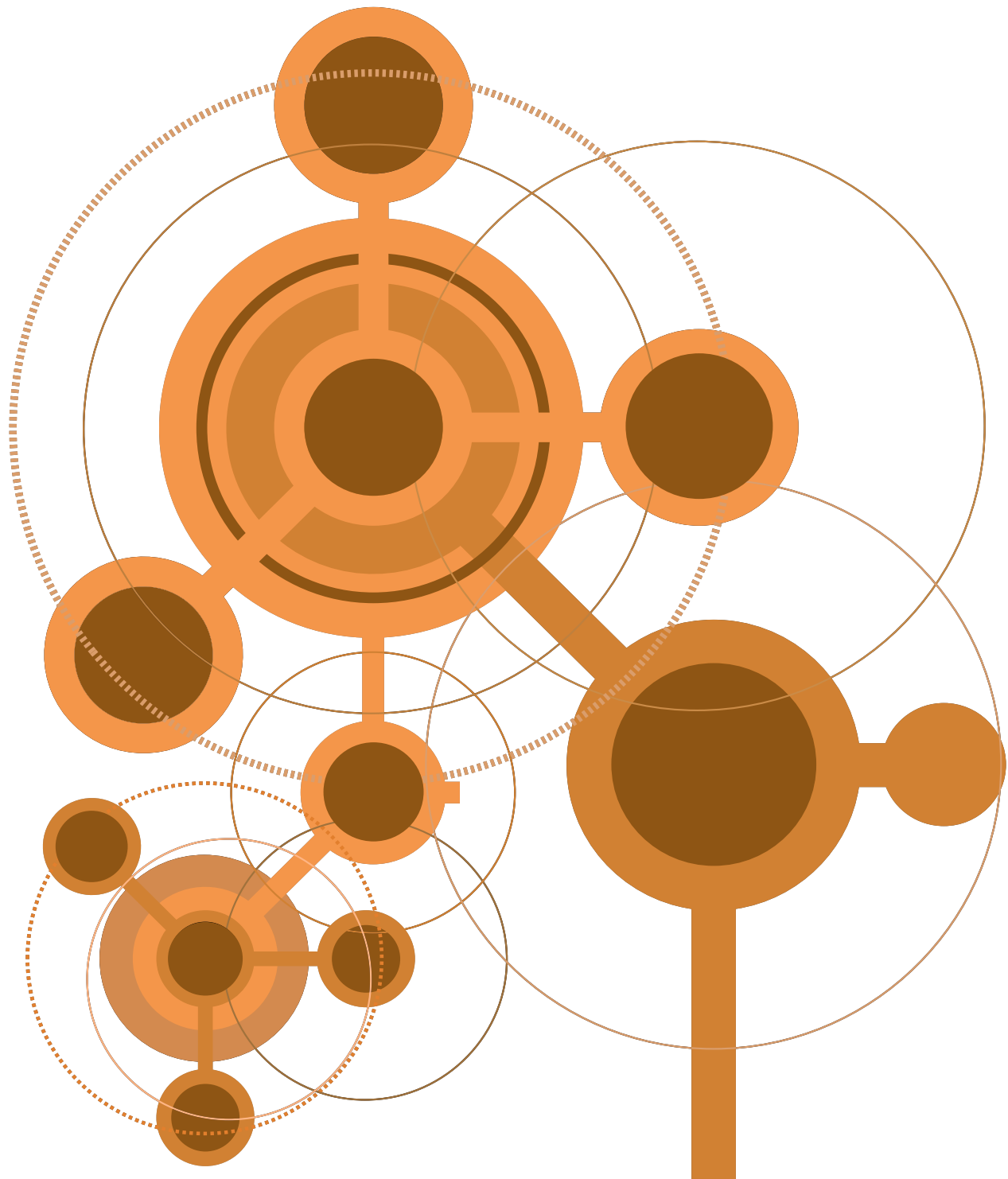
ISSN 2238-2593

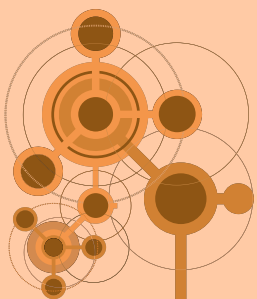
REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS • ANO 19 • NÚMERO 39 • MAIO / AGOSTO 2022

ANA CLÁUDIA BRAUN ENDO  
ANA CLARISSA MATTE ZANARDO DOS SANTOS  
ARY JOSÉ ROCCO JÚNIOR  
CARLA NEGRIM FERNANDES DE PAIVA  
CAROLINE KRAUS LUVIZOTTO  
CRISTIANE BETANHO  
DIUAN DOS SANTOS FELTRIN  
EDUARDO LOEBEL  
EDUARDO DE OLIVEIRA CRUZ CARLASSARA  
ELI BORGES JUNIOR  
FABIO BOTELHO JOSGRILBERG  
FÁBIO TONISSI MORONI  
ISADORA SONEGO PINHABE  
JOÃO DE DEUS DIAS NETO  
JOSÉ AUGUSTO MENDES LOBATO  
KEYNAYANNA KÉSSIA C. FORTALEZA  
LUCIANA HASHIBA  
MALENA SEGURA CONTRERA  
MARGARIDA MARIA KROHLING KUNSCH  
MASSIMO DI FELICE  
NANCY CISNEROS MARTÍNEZ  
PATRICIA DURÁN BRAVO  
RAFAEL RODRIGUES DE SOUZA  
RAQUEL BORGES-MORONI  
RAQUEL CABRAL  
RAÚL HERRERA ECHENIQUE  
RENATA JULIOTTI  
RENATA RODRIGUES DAHER PAULO  
RITA MACHADO DE CAMPOS NARDY  
RODRIGO CESAR SEVERINO NEIVA  
SUELEN GOTARDO  
THIAGO GEHRE GALVÃO  
THIAGO SEVERO GONÇALVES  
VICENTE REIS MEDEIROS

## DOSSIÊ 39

# Comunicação, Agenda 2030 da ONU e Organizações





## organicom

*REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS*

*Editora / Editor / Editora*

*Margarida M. Krohling Kunsch | Universidade de São Paulo, Brasil*

*Editores adjuntos / Associate editors / Editores adjuntos*

*Valéria Siqueira Castro Lopes, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil*

*Luiz Alberto de Farias | Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil*

*COMISSÃO EDITORIAL / EDITORIAL COMMITTEE / COMITÉ EDITORIAL*

*Ana Almansa Martinez | Universidade de Málaga, Espanha*

*Cláudia Peixoto de Moura | Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil*

*Luiz Alberto de Farias | Universidade de São Paulo, Brasil*

*Margarida M. Krohling Kunsch | Universidade de São Paulo, Brasil*

*Ricardo Ferreira Freitas | Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil*

*Valéria de Siqueira Castro Lopes | Universidade de São Paulo, Brasil*

*Secretaria / SECRETARIAT / SECRETARÍA*

*Cesar Alencar | Gestcorp | ECA-USP*



*SÃO PAULO • ANO 19 • NÚMERO 39*

*Coordenação do dossiê / Coordination of the dossier / Coordinación del dossier*

*Margarida Maria Krohling Kunsch (Universidade de São Paulo – USP – São Paulo - Brasil)*

*Raquel Cabral (Universidade Estadual Paulista - UNESP – Bauru - Brasil)*

*Raúl Herrera Echenique (Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación, Chile)*

*Diagramação / Layout / Diagramación*

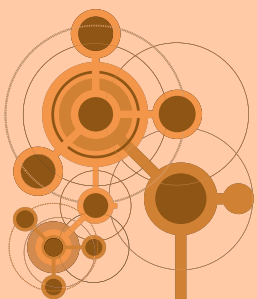
*Daniela Pires e Lucas Lima | Tikinet*

*Revisão / Proofreading / Revisión del texto*

*Angelo Cuissi, Michelle Oshiro e Lucas Giron | Tikinet*

*Projeto gráfico / Graphic project / Proyecto gráfico*

*Paulo Alves de Lima*



# organicom

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

Organicom, lançada em 2004, é uma publicação quadrimestral produzida pelo Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo (CRP), da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), por meio do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Gestcorp).

*Organicom, launched in 2004, is a publication produced by the Department of Public Relations, Publicity and Tourism (CRP) of the School of Communications and Arts of the University of São Paulo (ECA-USP), by means of the Lato Sensu Postgraduate Course in Strategic Management of Organizational Communication and Public Relations (Gestcorp).*

*Organicom, lanzada en 2004, es una publicación quadrimestral producida por el Departamento de Relaciones Públicas, Propaganda y Turismo (CRP) de la Escuela de Comunicaciones y Artes de la Universidad de São Paulo (ECA-USP), por medio del Curso de Pos-Graduación Lato Sensu de Gestión Estratégica en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas (Gestcorp).*

## MISSÃO

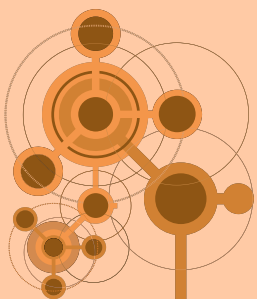
Organicom tem como missão reunir os grandes temas contemporâneos de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas estudados na universidade e, ao mesmo tempo, tornar-se um instrumento interativo com o mercado e a sociedade, democratizando os novos conhecimentos gerados e contribuindo para o debate técnico-científico de temas dessas áreas.

## MISSION

*Organicom has as its mission to bring together the major contemporaneous themes of Organizational Communication and of Public Relations studied in the university and, at the same time, become an instrument that is interactive with the market and the society, democratizing the new knowledge generated and contributing to the technical-scientific debate of themes in these areas.*

## MISIÓN

*Organicom tiene como misión reunir los grandes temas contemporâneos de la Comunicación Organizacional y de Relaciones Públicas estudiados en la universidad y, al mismo tiempo, tornarse un instrumento interactivo con el mercado y la sociedad, democratizando los nuevos conocimientos concebidos y contribuyendo para el debate técnico-científico de temas de esas áreas.*



## SEER-IBICT

*Organicom* utiliza o Sistema Eletrônico de Editoração de Revistas (Seer), traduzido e customizado pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict). Os textos são recebidos, em fluxo contínuo e/ou por convocação, dos pesquisadores brasileiros e de outros países para os dossiês de cada edição.

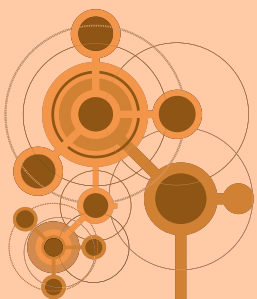
*Organicom makes use of the System of Electronic Editing of Magazines (Seer), translated and customized by the Brazilian Institute of Information in Science and Technology (Ibict). The texts are received, in a continual flow and/or upon request, from Brazilian researchers and any of other countries for the dossiers of each edition.*

*Organicom utiliza el Sistema Electrónico de Edición de Revistas (Seer), traducido y customizado por el Instituto Brasiero de Información en Ciencia y Tecnología (Ibict). Los textos son recibidos, en flujo continuo y/o por convocación, de los investigadores brasileiros y de otros países para los dossiers de cada edición.*

## INDEXAÇÃO

*Organicom* é indexada em / *Organicom is indexed in* / *Organicom es indexada en*:

- Latindex – Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal – <<http://www.latindex.unam.mx>>. Acesso em / Access in / Acceso en: <<http://www.latindex.unam.mx/buscador/resTit.html?opcion=3&letra=O>>.
- Reviscom – Rede Confibercom de Revistas de Comunicação, da Confederação Ibero-Americana das Associações Científicas e Acadêmicas de Comunicação (Confibercom) – <<http://redrevistascomunicacion.wordpress.com/>>. Acesso em / Access in / Acceso en: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/>>.
- Revcom – Coleção Eletrônica de Revistas de Ciências da Comunicação-Portcom/Intercom: <<http://revcom.portcom.intercom.org.br/index.php/rbcc>>.
- Qualis-Capes – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior: <<http://qualis.capes.gov.br/webqualis/>>. Acesso em / Access in / Acceso en: <<http://qualis.capes.gov.br/webqualis/ConsultaListaCompletaPeriodicos.faces>>. *Organicom* é classificada com o nível A4 em Ciências Sociais Aplicadas I.
- DIADORM – Diretoria de Políticas Editoriais das Revistas Científicas Brasileiras <https://diadorim.ibict.br/handle/1/3222>
- DOAJ – Directory of Open Access Journal <https://doaj.org/toc/2238-2593>



CONSELHO CIENTÍFICO-EDITORIAL  
*SCIENTIFIC-EDITORIAL BOARD*  
*CONSEJO CIENTÍFICO-EDITORIAL*

PRESIDENTE | *PRESIDENT* | *PRESIDENTE*:

Margarida Maria Krohling Kunsch (Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil)

MEMBROS EFETIVOS | *EFFECTIVE MEMBERS* | *MIEMBROS EFECTIVOS*:

Abraham Nosnik Ostowiak (Universidad Anáhuac – México)

Aline Ferreira Lira (Universidade Federal do Amazonas, Manaus, AM, Brasil)

Ana Lúcia Novelli (Senado Federal – Brasília, DF, Brasil)

Andréia Silveira Athaydes (Faculdades Integradas de Taquara - Taquara, RS, Brasil)

Adriano Sampaio (Universidade Federal da Bahia – Salvador, BA, Brasil)

Angela Cristina Salgueiro Marques (Universidade Federal de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG, Brasil)

Antonio Castillo Esparcia (Universidad de Málaga – Málaga, Espanha)

Antonio Fausto Neto (Universidade do Vale do Rio dos Sinos – São Leopoldo, RS, Brasil)

Antonio Roberto Chiachiri Filho (Universidade Metodista de São Paulo - São Paulo, SP, Brasil)

Ary José Rocco Júnior (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Caroline Delevati Colpo (Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, Brasil)

Cláudia Nociolini Rebechi (Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Curitiba, PR, Brasil)

Cláudia Peixoto de Moura (Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil)

Cláudio Cardoso (Universidade Federal da Bahia – Salvador, BA, Brasil)

Cicília Krohling Peruzzo (Universidade do Estado do Rio de Janeiro - Rio de Janeiro, Brasil)

Cleusa Maria Andrade Scroferneker (Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil)

Daniel Reis Silva (Universidade Federal de Minas Gerais - Belo Horizonte, MG, Brasil)

Elizabeth Saad Corrêa (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Esnél José Fagundes (Universidade Federal do Maranhão - São Luís, MA, Brasil)

Eugenia Barichello (Universidade Federal de Santa Maria – Santa Maria, RS, Brasil)

Federico Varona Madrid (San José State University – USA)

Gisela Gonçalves (Universidade de Beira Interior – Portugal)

Heliodoro Teixeira Bastos (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

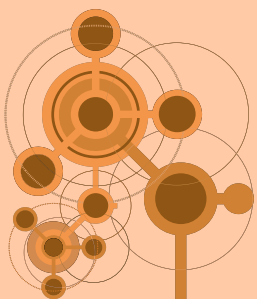
Heloiza Helena Matos e Nobre (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Isaltina Maria de Azevedo Mello Gomes (Universidade Federal de Pernambuco – Recife, PE, Brasil)

Ivone de Lourdes Oliveira (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG, Brasil)

Izidoro Blikstein (Fundação Getúlio Vargas – São Paulo, SP, Brasil)

James E. Grunig (University of Maryland – USA)



Joan Costa Solà-Segalés (Ciac International – Espanha)

João José de Azevedo Curvello (Universidade de Brasília – Brasília, DF, Brasil)

Jorge Antonio Menna Duarte (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Brasília, DF, Brasil)

José Miguel Túniz Lopez (Universidad de Santiago de Compostela – Espanha)

José Zilmar Costa (Universidade Federal do Rio Grande do Norte – Natal, RN, Brasil)

Karla Maria Müller (Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil)

Luciana Saraiva de Oliveira Jerônimo (Universidade Federal do Maranhão - São Luís, MA, Brasil)

Márcio Simeone Henriques (Universidade Federal de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG, Brasil)

Maria Aparecida Ferrari (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Maria Eugênia Porém (Universidade Estadual Paulista – Bauru, SP, Brasil)

Maria Ivete Trevisan Fossá (Univesidade Federal de Santa Maria – Santa Maria, RS, Brasil)

Maria Salett Tauk Santos (Universidade Federal Rural de Pernambuco – Recife, PE, Brasil)

Mariângela Furlan Haswani (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Marlene Regina Marchiori (Universidade Estadual de Londrina, PR, Brasil)

Mauro Wilton de Souza (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Mitsuru Higuchi Yanaze (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Nélia del Bianco (Universidade de Brasília – Brasília, DF, Brasil)

Nicole D' Almeida (Université Paris-Sorbonne – França)

Norval Baitello Junior (Pontifícia Universidade Católica - São Paulo, SP, Brasil)

Pablo Antonio Múnera Uribe (Colegiatura Colombiana – Colômbia)

Paulo Roberto Nassar de Oliveira (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – São Paulo, SP, Brasil)

Raquel Cabral

Regina Celia Escudeiro (Universidade Estadual de Londrina – Londrina, PR, Brasil)

Ricardo Ferreira de Freitas (Universidade do Estado do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro, RJ, Brasil)

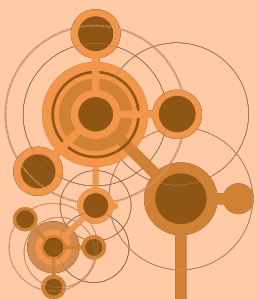
Rudimar Baldissera (Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil)

Sandra Nunes Leite (Universidade Federal de Alagoas - Maceió, AL, Brasil)

Teresa Ruão (Universidade do Minho – Portugal)

Tiago Mainieri de Oliveira (Universidade Federal de Goiás – Goiânia, GO, Brasil)

Yuji Gushiken (Universidade Federal do Mato Grosso – Cuiabá, MT, Brasil)



---

Catálogo na Publicação  
Serviço de Biblioteca e Documentação  
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo

---

Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas / Departamento de Relações públicas, Propaganda e Turismo, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo. – v. 1, n. 1 (2004). – São Paulo : ECA-USP/Gestcorp, 2004.

Quadrimestral  
ISSNe 2238-2593

1. Comunicação organizacional 2. Relações públicas I. Universidade de São Paulo. Escola de Comunicações e Artes. Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo. Curso de Pós-Graduação de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

CDD 21.ed. – 658.45

---

SECRETARIA | OFFICE | SECRETARÍA

Av. Prof. Lúcio Martins Rodrigues, 443  
Cidade Universitária - 05508-020 São Paulo - SP - Brasil  
<https://www.revistas.usp.br/organicom/index>  
revistaorganicom@usp.br  
(+55 11) 3091 2949



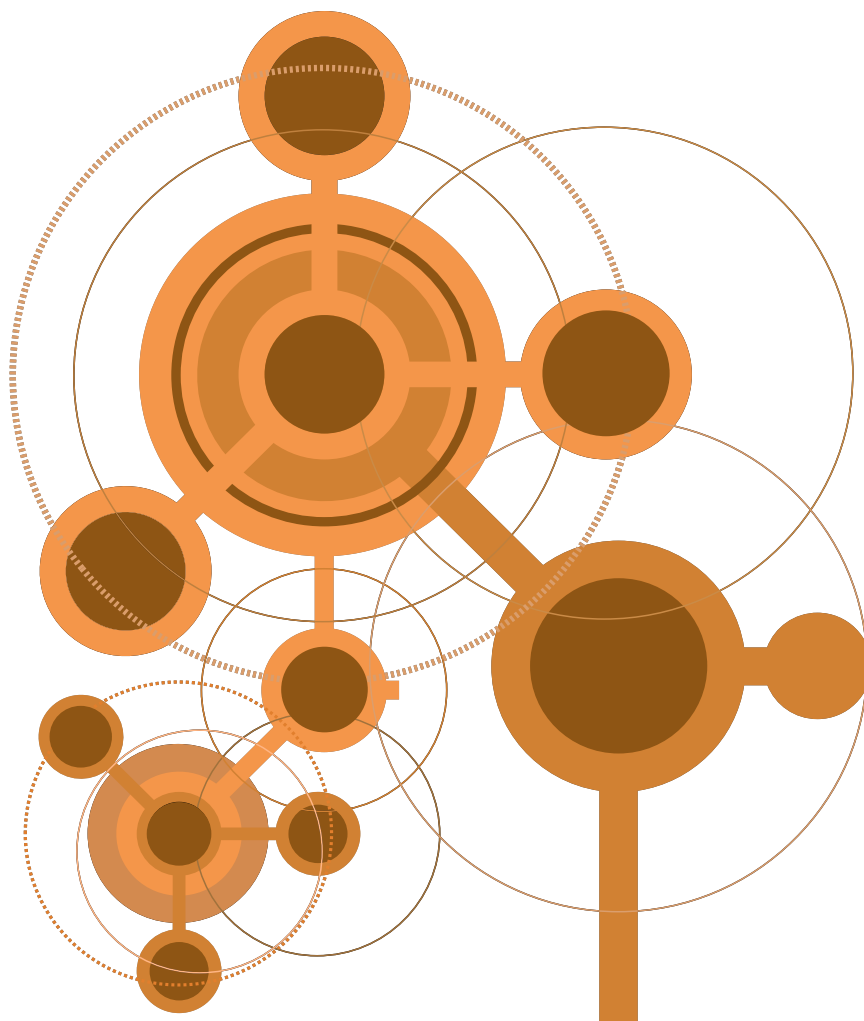
# organicom

ISSN 2238-2593

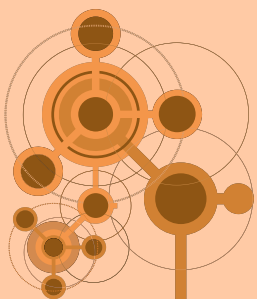
REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS • ANO 19 • NÚMERO 39 • MAIO / AGOSTO 2022

## DOSSIÊ 39

### Comunicação, Agenda 2030 da ONU e Organizações







UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP

REITOR

Carlos Gilberto Carlotti Junior

VICE-REITORA

Maria Arminda do Nascimento Arruda

---

ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES – ECA

DIRETORA

Brasilina Passarelli

VICE-DIRETOR

Eduardo Henrique Soares Monteiro

---

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO - PPGCOM

COORDENADORA

Maria Clotilde Perez Rodrigues

---

DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS,  
PROPAGANDA E TURISMO - CRP

CHEFE

Luiz Alberto de Farias

VICE-CHEFE

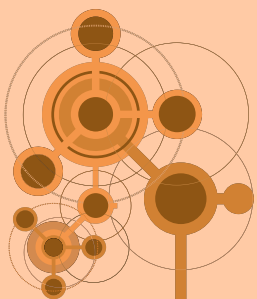
Eneus Trindade Barreto Filho

---

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU DE  
GESTÃO ESTRATÉGICA EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL  
E RELAÇÕES PÚBLICAS – GESTCORP

COORDENADORA

Valéria de Siqueira Castro Lopes



# SUMÁRIO

## APRESENTAÇÃO

Comunicação, Agenda 2030 da ONU e organizações 11  
MARGARIDA MARIA KROHLING, RAQUEL CABRAL,  
RAÚL HERRERA ECHENIQUE

## DOSSIÊ

Estratégias comunicativas nos processos de parcerias para  
implementação da Agenda 2030 da ONU 16  
MARGARIDA MARIA KROHLING KUNSCH

Comunicação e Educação para o Desenvolvimento Sustentável  
(EDS): a articulação entre o ensino de graduação na Unesp com a  
Agenda 2030 32  
ISADORA SONEGO PINHABE, RAQUEL CABRAL,  
THIAGO GEHRE GALVÃO

Aproximación Conceptual de las Capacidades Comunicacionales  
en las Organizaciones para la Agenda Global 2030 48  
PATRICIA DURÁN BRAVO, NANCY CISNEROS MARTÍNEZ

Governança colaborativa para a Agenda 2030: organizações e  
complexidade perante os desafios do Antropoceno 60  
RITA MACHADO DE CAMPOS NARDY,  
ELI BORGES JUNIOR, MASSIMO DI FELICE

Organizações, discursos e práticas em sustentabilidade: um  
estudo da comunicação ESG em relatórios corporativos 71  
JOSÉ AUGUSTO MENDES LOBATO,  
RODRIGO CESAR SEVERINO NEIVA

Agenda 2030 e os ODS: a comunicação na página da ONU Brasil  
no Facebook 87  
CARLA NEGRIM FERNANDES DE PAIVA,  
CAROLINE KRAUS LUVIZOTTO

Contribuições de uma entidade de representação setorial no  
atingimento do ODS 4 no Brasil 100  
THIAGO SEVERO GONÇALVES, ANA CLARISSA MATTE  
ZANARDO DOS SANTOS, VICENTE REIS MEDEIROS

## ENTREVISTA

Reflexões convergentes sobre a Agenda 2030 da ONU a partir de  
diferentes setores da sociedade 114  
RAQUEL CABRAL

## DEPOIMENTO

Comunicación, Agenda 2030 de la ONU y Organizaciones 131  
RAÚL HERRERA ECHENIQUE

## ESPAÇO ABERTO

Categorias emergentes de comunicação para gestão da inovação  
em grandes empresas 146  
FABIO JOSGRILBERG, LUCIANA HASHIBA, RENATA JULIOTTI

O papel organizacional de clubes de futebol brasileiros e os  
conceitos de organização e instituição 160  
EDUARDO DE OLIVEIRA CRUZ CARLASSARA,  
KEYNAYANNA KÉSSIA C. FORTALEZA,  
ARY JOSÉ ROCCO JÚNIOR

Pobreza menstrual: análise da reportagem exibida no Programa  
Fantástico na perspectiva da metodologia do imaginário 171  
SUELEN GOTARDO

Etapas para a construção do plano de comunicação interna para  
as instalações animais em Universidades Públicas brasileira 185  
FÁBIO TONISSI MORONI, RAQUEL BORGES-MORONI,  
EDUARDO LOEBEL, CRISTIANE BETANHO,  
RENATA RODRIGUES DAHER PAULO

A representação simbólica do burnout na revista Exame:  
o uso ideológico de conteúdos do imaginário 197  
MALENA CONTRERA, RAFAEL RODRIGUES DE SOUZA

## RESENHA

Comunicação para a paz: reflexões sobre cenários desafiadores,  
para uma sociedade mais justa e igualitária 213  
JOÃO DE DEUS DIAS NETO

Uma proposta de leitura crítica da Agenda 2030 218  
DIUAN DOS SANTOS FELTRIN

Na trilha dos impressos: subversão e resistência 222  
ANA CLAUDIA BRAUN ENDO

# APRESENTAÇÃO

## Comunicação, Agenda 2030 da ONU e organizações

Communication, UN Agenda 2030, and organizations

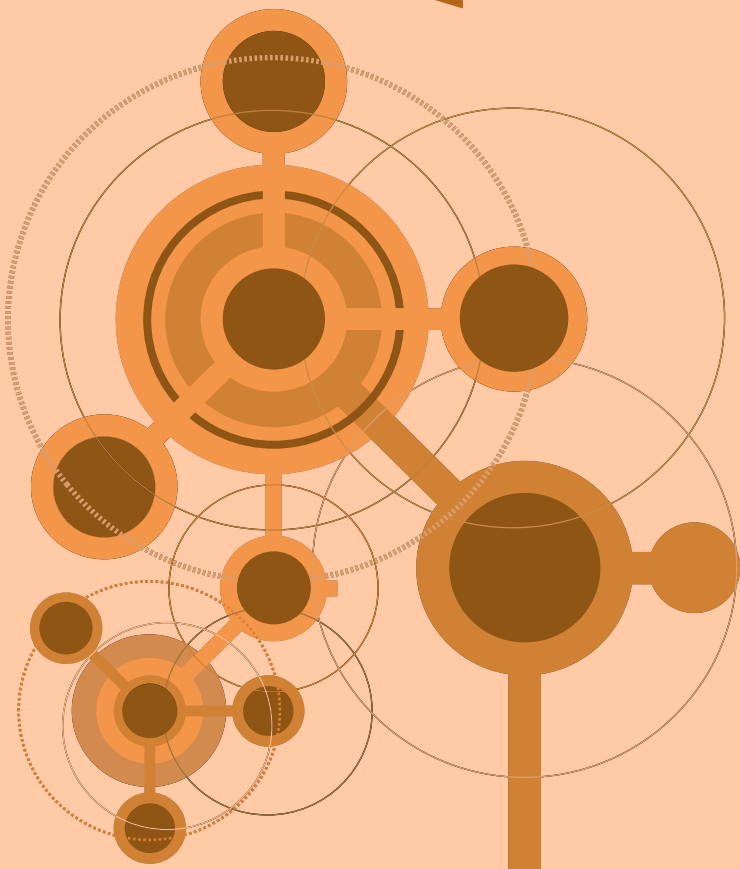
Comunicación, Agenda 2030 de la ONU y organizaciones

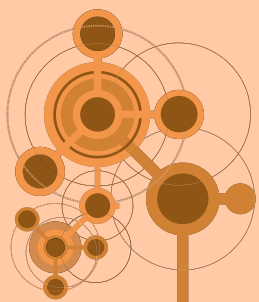
No ano de 2015, a Organização das Nações Unidas (ONU) lança um ousado plano de governança global chamado Agenda 2030. Trata-se de um grande chamado às organizações do mundo todo – entre elas, empresas, instituições públicas, Estados, terceiro setor e sociedade civil – para articularem estratégias integradas visando garantir a viabilidade da vida das sociedades humanas e dos ecossistemas ambientais do presente e das futuras gerações.

Fruto de ações coletivas anteriores voltadas para o debate em sustentabilidade da vida – conferências mundiais do clima e meio ambiente (como a Eco-92 e a Rio+20), pauta do desenvolvimento de populações (Cairo+20), agenda das mulheres e meninas e equidade de gênero (Pequim+20), entre outras –, a Agenda 2030 representa a continuidade da conhecida *Agenda dos Objetivos do Milênio* (ODM), cuja vigência foi de 2000 a 2015.

Construída com base no conceito de desenvolvimento sustentável e estruturada em torno de 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), esta nova agenda nasce a partir de uma perspectiva crítica e do engajamento na busca do equilíbrio e da sobrevivência da complexa, frágil e interdependente relação entre os ecossistemas planetários e os grupos humanos mediante a pauta da transformação social.

Como alerta a Unesco (2021), o que aprendemos até agora não nos prepara efetivamente para os desafios que o futuro nos apresenta. A iminência da mudança climática e o impacto sobre as populações costeiras e alterações na fauna e flora; os fluxos migratórios decorrentes de inúmeras motivações, que desafiam os Estados e a sociedade civil na busca de soluções complexas; queimadas florestais; contaminação do solo e das águas; a insuficiência energética e o impacto dos combustíveis fósseis; a





segurança alimentar; a pandemia de covid-19; e outras tantas questões emergenciais revelam que a degradação ambiental e o modelo produtivo e energético atual podem colapsar o complexo arranjo dos ecossistemas ambientais e humanos em nossa Terra se não mudarmos radicalmente nossa rota em direção ao futuro.

Do ponto de vista comunicacional, este cenário também representa um desafio à medida que nos referimos à dimensão simbólica e aspiracional da Agenda 2030 para o engajamento e compromisso das comunidades com o futuro. Nessa perspectiva, é evidente a necessidade de promoção de ações e produtos da cultura que colaborem para influenciar os imaginários sociais na conformação e projeção de uma cultura dos ODS. A transição do paradigma produtivista e da sociedade do consumismo para um estilo de vida sustentável deve encontrar apoio nas lógicas comunicacionais e produções culturais, já que, sem engajamento da cidadania, as instituições pouco podem fazer para fortalecer o sentido de compromisso com uma agenda de transformação.

Partindo desse debate, este dossiê 39, “Comunicação, Agenda 2030 da ONU e Organizações”, da revista *Organicom*, oferece distintos pontos de vista para pensar essa articulação. Iniciamos com o artigo de Margarida Krohling Kunsch intitulado “Estratégias comunicativas nos processos de parcerias para implementação da Agenda 2030 da ONU”, no qual a autora propõe uma discussão sobre o papel estratégico da comunicação na promoção da sustentabilidade com especial foco no ODS 17 – fortalecer mecanismos de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável, articulando atores estratégicos, tais como o poder público, a sociedade civil e as organizações privadas e do terceiro setor.

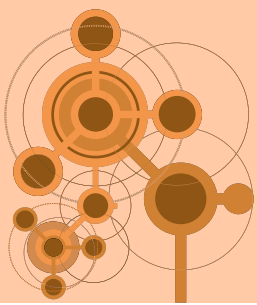
No contexto da relação estratégica entre comunicação e educação, o segundo artigo do dossiê recebe o título “Comunicação e Educação para o Desenvolvimento Sustentável: a articulação entre a graduação na Unesp e a Agenda 2030”, produzido por Isadora Sonogo Pinhabe, Raquel Cabral e Thiago Gehre Galvão. Neste debate, os autores apresentam os resultados de uma pesquisa, financiada por agência de fomento, na qual se realiza um estudo sobre o ensino de graduação e sua relação com a Agenda 2030 na Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), que conta com mais de 136 cursos distribuídos em mais de 26 cidades do interior de São Paulo. Um dos principais debates realizados no artigo sinaliza o relevante processo empreendido pela educação para o desenvolvimento sustentável (EDS), seu impacto nas instituições educacionais e na formação dos futuros profissionais, que vão liderar as organizações do futuro e enfrentar complexos problemas decorrentes do paradigma consumista atual.

O terceiro artigo, intitulado “Aproximación conceptual de las capacidades comunicacionales en las organizaciones para la Agenda Global 2030”, de autoria de Patricia Durán Bravo e Nancy Cisneros Martínez, apresenta uma reflexão teórico-conceitual sobre as capacidades do sistema comunicacional das organizações para ativar processos de colaboração para o desenvolvimento sustentável, reconhecendo-as como líderes estratégicos de transformação social.

Já em torno da discussão sobre a participação de empresas privadas para o avanço da Agenda 2030 no complexo contexto do Antropoceno, o artigo “Governança colaborativa para a Agenda 2030: organizações e complexidade perante os desafios do Antropoceno”, produzido por Rita Machado de Campos Nardy, Eli Borges Junior e Massimo Di Felice, nos apresenta a reflexão sobre como mobilizar o setor privado no engajamento para a implementação dos ODS, a partir da análise sobre a governança colaborativa no Consórcio Cerrado das Águas de Minas Gerais.

Já em relação à conexão entre discurso e prática, o artigo “Organizações, discursos e práticas em sustentabilidade: estudo da comunicação sobre o desenvolvimento sustentável em relatórios corporativos”, produzido por José Augusto Mendes Lobato e Rodrigo César Severino Neiva, nos oferece a reflexão crítica em torno da produção de relatórios corporativos de sustentabilidade (ESG – *environmental, social and governance*) e seu impacto no relacionamento com stakeholders e na reputação organizacional.

Já o artigo “Agenda 2030 e os ODS: a comunicação na página da ONU Brasil no Facebook”, produzido por Carla Negrin Fernandes de Paiva e Caroline Kraus Luvizotto, apresenta a análise de conteúdos publicados na referida página



com o objetivo de identificar a dinâmica de comunicação e a necessidade de interação com vistas à mobilização social que fomente o engajamento e compromisso da cidadania com a Agenda 2030.

O último artigo desta seção intitulado “Contribuições de uma entidade de representação setorial no atingimento do ODS 4 no Brasil”, produzido por Thiago Severo Gonçalves, Ana Clarissa Matte Zanardo dos Santos e Vicente Reis Medeiros, apresenta uma importante discussão em torno de ações e parcerias institucionais voltadas para a consecução do ODS 4 a partir de um estudo qualitativo, debatendo a educação para o desenvolvimento sustentável.

Abrindo a seção seguinte, apresentamos a entrevista realizada com Mariana Alcalay, representante da Unesco no Brasil e ponto focal da Agenda 2030; Carlo Pereira, CEO do Pacto Global da ONU no Brasil; e Ana Paula Fava, coordenadora executiva da Comissão Estadual para a Agenda 2030 em São Paulo. Com o título “Reflexões convergentes sobre a Agenda 2030 da ONU a partir de diferentes setores da sociedade”, os três entrevistados oferecem visões singulares e convergentes em torno do processo de implementação dos ODS a partir de distintos setores da sociedade, envolvendo o setor público, empresas privadas e a atuação de organizações internacionais. Os relatos sinalizam importantes articulações multissetoriais, fundamentais para o avanço desta agenda, além de sua dimensão aspiracional, que revela o papel estratégico da comunicação para a projeção e promoção de uma cultura em torno do desenvolvimento sustentável.

A seção “Depoimento” conta com um texto intitulado “Comunicación, Agenda 2030 de la ONU y Organizaciones”, produzido por Raúl Herrera Echenique, que apresenta relatos de importantes profissionais atuantes em toda a América Latina e engajados com a implementação da Agenda 2030 em diversos âmbitos.

Já a seção “Espaço Aberto” reúne artigos de temáticas variadas e que oferecem relevantes olhares para o fenômeno comunicacional. O primeiro deles recebe o título de “Categorias emergentes de comunicação para gestão da inovação em grandes empresas”, de autoria de Fabio Botelho Josgrilberg, Luciana Hashiba e Renata Juliotti, e apresenta resultados de uma pesquisa sobre gestão da inovação aberta, tendo como objeto de análise entrevistas semiestruturadas com 11 líderes de inovação de grandes empresas brasileiras, realizadas entre maio e julho de 2020.

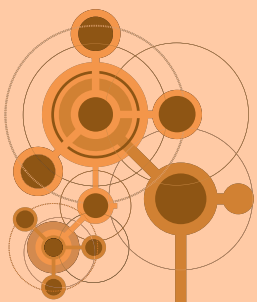
Partindo da análise crítica sobre como os clubes de futebol podem ser compreendidos como organizações que oportunizam importantes espaços de criação de memórias e afetividades, o segundo artigo tem como título “O papel organizacional de clubes de futebol brasileiros e os conceitos de organização e instituição” e foi produzido por Eduardo Carlassara, Ary Rocco e Keynayanna Késsia Costa Fortaleza. O texto apresenta reflexões teóricas a partir dos conceitos de organização e instituição para sinalizar possíveis caminhos para uma taxonomia organizacional de entidades no contexto da indústria do esporte.

O artigo seguinte, intitulado “Pobreza menstrual: análise da reportagem exibida no *Fantástico* na perspectiva da metodologia do imaginário”, de autoria de Suelen Gotardo, propõe uma reflexão sobre a relação entre pobreza menstrual e desigualdade de gênero, adotando a perspectiva metodológica das tecnologias do imaginário e da análise discursiva de imaginários, sinalizando a necessidade de revisão das expressões de violência que abordam a questão de gênero no contexto da dignidade menstrual.

O quarto artigo recebe o título de “Etapas para a construção do plano de comunicação interna para instalações animais em universidades públicas brasileiras”, produzido por Fábio Tonissi Moroni, Raquel Borges-Moroni, Eduardo Loebel, Cristiane Betanho e Renata Rodrigues Daher Paulo, e propõe um plano de comunicação interna em universidades que trabalham com instalações animais para atividades de ensino e pesquisa, a partir das teorias institucionais.

O último artigo desta seção tem como título “A representação simbólica do burnout na revista *Exame*: o uso ideológico de conteúdos do imaginário” com autoria de Malena Contrera e Rafael Rodrigues de Souza. A partir das teorias do imaginário e com base em autores da Sociologia do Trabalho, problematiza as escolhas editoriais da matéria publicada na revista *Exame*, edição 1.203, de 2020, sobre a síndrome de burnout. O texto busca compreender e tensionar alinhamentos ideológicos de mídia a partir de uma perspectiva simbólica.





Iniciamos a seção “Resenha” com o texto intitulado “Comunicação para a paz: reflexões sobre cenários desafiadores para uma sociedade mais justa e igualitária”, produzido por João de Deus Dias Neto. A referida resenha abre esta seção trazendo reflexões sobre a obra *Comunicação, contradições narrativas e desinformação em contextos contemporâneos*, organizada por Larissa Pelúcio e Raquel Cabral e publicada em 2021 pela Cultura Acadêmica. A obra apresenta uma série de textos produzidos por vários pesquisadores do Brasil, Uruguai, Espanha e Portugal, abordando o atual debate sobre o fenômeno da desinformação e dos discursos de ódio em múltiplas dimensões, incluindo a pertinência de uma perspectiva crítica da Agenda 2030 para o enfrentamento desse cenário profundamente marcado por violências narrativas.

A segunda resenha leva o título “Uma proposta de leitura crítica da Agenda 2030”, produzida por Diuan dos Santos Feltrin, apresentando uma visão singular sobre a publicação *Guia Agenda 2030: integrando ODS, educação e sociedade*, organizada por Raquel Cabral e Thiago Gehre e publicada em 2020 mediante uma parceria interinstitucional entre a Unesp e a Universidade de Brasília (UnB). Trata-se de publicação técnica voltada para orientar educadores, pesquisadores e demais profissionais engajados com a extensão universitária e a transformação social a partir do processo de territorialização dos ODS. Propõe, ainda, um exercício de releitura crítica da Agenda 2030 a partir da realidade dos povos do Sul Global, apresentando três novos ODS para além dos 17 da agenda oficial: ODS 18 – Igualdade Racial; ODS 19 – Cultura, Arte e Comunicação; e ODS 20 – Direitos dos Povos Originários e Comunidades Tradicionais.

A terceira resenha, intitulada “Na trilha dos impressos: subversão e resistência”, produzida por Ana Claudia Braun Endo, apresenta reflexões sobre a obra *Impressos subversivos: arte, cultura e política no Brasil 1924-1964*, de autoria de Maria Luiza Tucci Carneiro, publicada pela editora Intermeios em 2020. O livro aborda a discussão sobre a tendência aos extremismos, tendo em vista os fenômenos contemporâneos do uso da violência para posicionamentos radicais extremos, mas partindo de uma perspectiva histórica com base na análise de materiais impressos considerados “subversivos”, produzidos por intelectuais, artistas, estudantes e todos aqueles rotulados como “anarquistas, comunistas ou marxistas”, no período político compreendido entre 1924 e 1964 no Brasil.

Fundamentados em toda essa riqueza e diversidade de olhares e visões críticas em torno dos processos comunicacionais envolvendo opinião pública, instituições e demais atores da sociedade para a implementação de uma agenda de desenvolvimento sustentável, que igualmente exige o compromisso com a reparação das injustiças do passado e com a transformação social dos territórios, estamos convictos de que este número temático da *Organicom* nos oferece reflexões fundamentais para apoiar estudos, pesquisas e debates diante das respostas e soluções aos complexos desafios que o presente e o futuro nos anunciam.

Convidamos você a realizar esta jornada de leitura e profunda reflexão sobre as relações entre a comunicação e seus desdobramentos para a implementação de uma agenda que se fundamenta numa radical mudança de cultura do paradigma consumista para um modelo fundamentado no equilíbrio entre ecossistemas ambientais e sociedades humanas, que poderá garantir a sustentabilidade e a viabilidade da vida neste planeta.

MARGARIDA MARIA KROHLING KUNSCH  
RAQUEL CABRAL  
RAÚL HERRERA ECHENIQUE

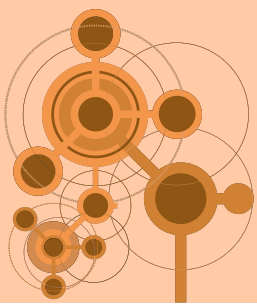
## REFERÊNCIAS

UNESCO. Educação para o Desenvolvimento Sustentável: um roteiro. Paris: Unesco, 2021. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000378650>. Acesso em: 20 ago. 2022.

# DOSSIÊ







## Estratégias comunicativas nos processos de parcerias para implementação da Agenda 2030 da ONU

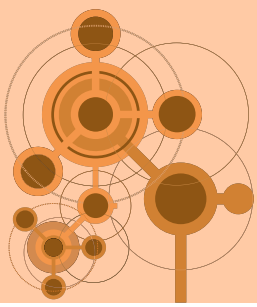
Communicative strategies in the processes of partnerships to implement the UN 2030 Agenda

Estrategias comunicativas en los procesos de alianza para e la implementación de la Agenda 2030 de la ONU



Margarida M. Krohling Kunsch

- Professora titular e pesquisadora da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), da qual foi diretora entre 2013-2017.
- Doutora em Ciências da Comunicação pela ECA-USP.
- Livre-docente em Teoria da Comunicação Institucional: Políticas e Processos pela ECA-USP.
- Coordena o Centro de Estudos de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Cecorp) e o Observatório de Comunicação, Responsabilidade Social e Sustentabilidade (SustenCOM), da ECA-USP/CNPq.
- E-mail: mkkunsch@usp.br



## Resumo

Este artigo trata da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas e dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, com foco no último – Fortalecer os mecanismos de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável e o papel da comunicação neste contexto. Situar o papel estratégico da comunicação na promoção da sustentabilidade, mediante um trabalho integrado entre os atores e o poder público, a sociedade civil e as organizações, constitui o propósito básico deste texto.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO • ODS • SUSTENTABILIDADE • ALIANÇAS • AGENDA 2030.

## Abstract

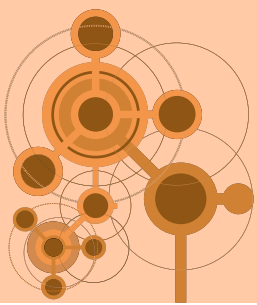
This article deals with the United Nations (UN) 2030 Agenda and the 17 Sustainable Development Goals (SDGs), focusing on the last one – Strengthen the means of implementation and revitalize the Global Partnership for Sustainable Development and the role of communication in this context. Situating the strategic role of communication in promoting sustainability, with an integrated work between actors and public authorities, civil society and organizations, constitutes the basic purpose of this text.

KEYWORDS: COMMUNICATION • SDGS • SUSTAINABILITY • ALLIANCES • 2030 AGENDA.

## Resumen

Este artículo trata la Agenda 2030 de las Naciones Unidas y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, centrándose en el último –Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible– y el papel de la comunicación en este contexto. El propósito de esta reflexión es situar el papel estratégico de la comunicación en la promoción de la sostenibilidad mediante un trabajo integrado entre los actores y autoridades públicas, la sociedad civil y las organizaciones.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN • ODS • SOSTENIBILIDAD • ALIANZAS • AGENDA 2030.



## INTRODUÇÃO

Este artigo trata de uma temática mundial na atualidade: a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU) e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), com foco no número 17 – Fortalecer os mecanismos de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável e o papel da comunicação neste contexto. Situar o papel estratégico da comunicação na promoção da sustentabilidade, mediante um trabalho integrado entre os atores e o poder público, a sociedade civil e as organizações, constitui o propósito básico deste texto reflexivo.

Parte-se da problemática de que falta, ao menos em nível de visibilidade pública, uma conexão mais efetiva, assim como um diálogo entre esses atores, com vistas a uma maior consciência social e política para um desenvolvimento sustentável, capaz de atender aos interesses da sociedade no presente e no futuro.

Este estudo é pautado por procedimentos metodológicos baseados em documentos e informes produzidos pela ONU sobre a Agenda 2030 e o Pacto Global, assim como uma pesquisa bibliográfica sobre a temática, mediante um recorte de alguns autores. Os aportes teóricos apresentados buscam sinalizar contribuições resultantes de pesquisas bibliográficas e estudos e publicações anteriores desta autora. Sua experiência na coordenação do Observatório de Comunicação, Responsabilidade Social e Sustentabilidade (SustenCOM), com diversas ações realizadas em nível de extensão, assim como na orientação de teses de doutorado do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), tem permitido interagir com este tema e refletir diretamente sobre ele.

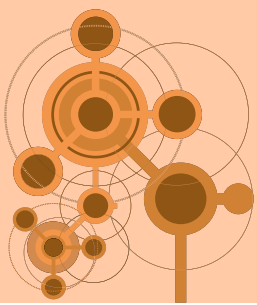
Para uma maior compreensão dos conteúdos aqui trabalhados, abordamos os seguintes itens: “Ação coletiva para a sustentabilidade e os princípios ESG”; “ODS – Parceria global e as alianças entre pessoas, poderes públicos, organizações e sociedade civil”; “Comunicação organizacional estratégica: concepções e abrangência”; “Estratégias comunicativas para sustentabilidade social”; e as considerações finais.

## AÇÃO COLETIVA PARA A SUSTENTABILIDADE E OS PRINCÍPIOS ESG

O desenvolvimento sustentável é uma tarefa coletiva de toda a sociedade, do Estado e das organizações públicas e privadas, e não só de uma pessoa. Parte-se assim do princípio de que a efetiva prática da sustentabilidade implica políticas públicas, atitudes e ações conjuntas entre três grandes atores: Estado, organizações privadas e sociedade civil organizada. Pressupõe-se, também, para que seja possível promover efetivamente a sustentabilidade, que a comunicação, no sentido amplo, é imprescindível, por parte tanto dos meios, que devem contribuir na difusão de conhecimento e de práticas educativas, quanto de toda a convergência midiática presente na era digital em que vivemos.

### Sustentabilidade

São inúmeras as percepções teóricas e aplicadas sobre desenvolvimento sustentável. Embora superconhecido e referendado, vale registrar aqui a clássica definição: desenvolvimento sustentável é “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades”. Ela foi preconizada pela Conferência da Organização das Nações Unidas realizada em Estocolmo, em 1987, no “Relatório Brundtland”, que resultou no livro *Nosso futuro comum* (Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, 1991).



Sustentabilidade constitui hoje um tema recorrente de debates, achando-se na ordem do dia de governos, das organizações e da sociedade em geral. Essa temática conta com vasta literatura nas mais diferentes áreas de conhecimento e crescente interesse dos estudiosos, tendo mobilizado as atenções do mundo, especialmente nas últimas três décadas. Haja vista que, entre 1992 e 2021, já se levaram a efeito 26 conferências globais – as chamadas Conferências das Partes (COP) – pela ONU, ligadas a temas como desenvolvimento sustentável, meio ambiente, clima, emissão do gás de efeito estufa etc., com a participação crescente de cerca de 200 países. Dentre todas as conferências já realizadas, destacam-se: Rio-92 (Rio de Janeiro, Brasil, 1992); Protocolo de Kyoto (Japão, 1997; Johannesburgo, África do Sul, 2002); Rio+10 (Rio de Janeiro, 2002); COP 15 (Copenhague, Dinamarca, 2009); Rio+20 (Rio de Janeiro, 2012); COP 19 (Varsóvia, Polônia, 2013); e COP 21 (Paris, França, 2015). A última, a COP 26, sobre mudanças climáticas, ocorreu em novembro de 2021, em Glasgow, Escócia<sup>1</sup>.

Em que pesem todos os esforços da ONU, os quais têm mobilizado o mundo e viabilizado a produção de documentos e acordos por países que integram as COP, a questão da preservação do planeta Terra é crucial. Infelizmente, muitos desses acordos ficam somente em documentos, cartas de intenções, manifestos etc. Mesmo algumas nações mais desenvolvidas e mais ricas do mundo, que são também as mais poluentes, acabam não se comprometendo de fato com a concretização desses acordos.

Como fruto dessas diversas conferências mundiais, no final de setembro de 2015, em Nova York, na Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, foi aprovada a Agenda 2030, um documento firmado entre os 193 países membros da ONU para a implementação de uma agenda de sustentabilidade global, representada pela proposição dos 17 ODS.

Os desafios da sustentabilidade global são muitos. As alterações climáticas, o aquecimento global, as desigualdades sociais, os grandes desastres naturais, as devastadoras enchentes, dentre tantos outros problemas, são questões que precisam ser enfrentadas por todos os agentes, numa atuação coletiva e integrada de todos os atores envolvidos, compreendendo o Estado, o setor produtivo empresarial e a sociedade civil. Portanto, a questão ambiental e a preservação do planeta Terra fazem cada vez mais parte da pauta dos grandes temas da sociedade contemporânea e exigem respostas imediatas, que não podem ser jogadas para o futuro.

Novos aportes sobre sustentabilidade e sua abrangência vêm sendo incorporados por diferentes estudiosos de diversas áreas. Autores como Enrique Leff, que trata da epistemologia ambiental, José Eli da Veiga, que vê a sustentabilidade como um valor, Leonardo Boff, que questiona o que é e o que não é sustentabilidade, Arlindo Philippi Jr. e outros, que tratam da gestão de natureza pública e dos indicadores de sustentabilidade, Fernando Almeida, que analisa os rumos do desenvolvimento sustentável, são alguns dos muitos estudiosos que trazem amplas visões sobre o tema (Almeida, 2007; 2012; Boff, 2012; Leff, 2007; Philippi Jr.; Fernandes; Cioce, 2012; Philippi Jr.; Malheiros, 2013; Veiga, 2010).

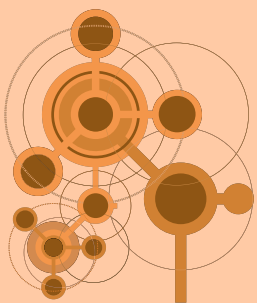
A concepção da sustentabilidade é muito abrangente, não podendo ela

Ser reducionista e aplicar-se apenas ao crescimento/desenvolvimento, como é predominante nos tempos atuais. Ela deve cobrir todos os territórios da realidade que vão de pessoas, tomadas individualmente, às comunidades, à cultura, à política, à indústria, às cidades e principalmente ao planeta Terra com seus ecossistemas. Sustentabilidade é um modo de ser e de viver que exige alinhar as práticas humanas às potencialidades das presentes e das futuras gerações. (Boff, 2012, p.16)

Essa percepção abrangente da sustentabilidade nos faz rever o conceito mais aceito e assimilado, sobretudo por parte das organizações, proposto pelo reconhecido consultor inglês John Elkington<sup>2</sup>, em 1994, quando cunhou o termo *triple bottom line*.

<sup>1</sup> A COP 26 seria realizada em 2020, também em Glasgow, Escócia, mas, devido à pandemia da covid-19, foi transferida para 2021.

<sup>2</sup> Consultor internacional, presidente da Volans e presidente honorário da SustainAbility. Seu último livro é *Green Swans* (Fast Company Press, 2020).



Na obra *Canibais com garfo e faca* (Elkington, 2001), ele apresenta a sustentabilidade em três vertentes: a prosperidade econômica, a qualidade ambiental e a justiça social. Isto é, defende a teoria dos três pilares (econômico, social e ambiental) como avaliadores que devem guiar as ações de sustentabilidade das empresas. O autor analisa como as organizações deverão proceder para sobreviver com sucesso nos diferentes ciclos econômicos e apesar das crises que assolam de tempos em tempos este mundo globalizado.

Este conceito foi e tem sido amplamente divulgado. Há críticas e questionamentos sobre a real aplicabilidade equitativa do *triple bottom line*, tão propagado no mundo corporativo. Evidentemente, não é uma tarefa simples as organizações adotarem uma filosofia e política de gestão da sustentabilidade que levem em conta esses três pilares (econômico, social e ambiental). São vários os aspectos a considerar, desde os instrumentais, como contabilidade, auditoria, estabelecimento de indicadores, uso de certificações públicas e acompanhamento da sustentabilidade, até a complexidade da mudança de comportamento dos principais dirigentes e de todos os agentes envolvidos. Há que se pensar como fazer tudo isto de forma integrada.

Em publicação na *Harvard Business Review*, no artigo "Há 25 anos, criei a frase '*triple bottom line*'. E é por isso que é hora de repensá-la", John Elkington (2018) chama a atenção para o uso equivocado e uma aplicação fragmentada do seu conceito. Sua proposta visava a uma mudança do capitalismo. O *triple bottom line* não foi projetado para ser apenas uma ferramenta de contabilidade. Era para provocar um pensamento mais profundo sobre o capitalismo e seu futuro, mas muitos dos primeiros adeptos entenderam o conceito como um ato de equilíbrio, adotando uma mentalidade de troca (Elkington, 2018).

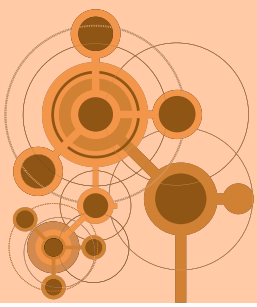
Com ênfase nos pilares ambiental e social, Jefferson da Rocha (2011, p.15) propõe dois enfoques centrais sobre sustentabilidade: a sustentabilidade ecológica, "que considera que o problema é, antes de tudo, ecológico, que a ameaça fundamental consta nos danos aos quais as ações dos homens submetem a Terra: patrimônio e base de sua existência presente e futuro"; e a sustentabilidade social, que avalia que "não têm respostas os problemas ambientais sem tratamento dos problemas sociais".

## Environmental, Social and Governance

Na atualidade ganha força uma nova configuração dos conceitos de sustentabilidade centrados nos pilares ambiental, social e econômico com a adoção dos princípios ESG, sigla em inglês para *Environmental, Social e Governance*, usada para se referir às melhores práticas ambientais (E), sociais (S) e de governança (G) de um negócio. Tendo como origem a aplicação de novas práticas em instituições financeiras, até com o intuito de diminuir os riscos em financiar investimentos que possam trazer prejuízo para os negócios, está em franca expansão e vem sendo adotada como um guia na gestão estratégica de grande parte das empresas mundiais.

Chama a atenção a inclusão da governança, e os estudos e as práticas têm mostrado sua grande relevância para que as empresas realmente cumpram o que prometem nos seus propósitos como um compromisso público, tendo como princípios a ética e os valores sociais. As empresas devem se comprometer com incorporar a sustentabilidade no sentido amplo, tanto na gestão como na avaliação de riscos. Isso implica a adoção de boas práticas e princípios de responsabilidade pública e de governança corporativa.

A crise sanitária global desencadeada com a pandemia da covid-19, a partir de 2020, mostrou como nunca as grandes desigualdades sociais presentes na sociedade contemporânea. Esta crise sanitária, assim como a pobreza e a fome, que assolam, sobretudo, as populações mais carentes em nível global, são os principais problemas a serem enfrentados por todos: os cidadãos, os poderes públicos, as organizações e a sociedade.



Outro fenômeno crucial de ameaça global está relacionado com as mudanças climáticas que assolam o planeta. Os constantes desastres ambientais, incêndios florestais, enchentes, secas etc. provocados pelo aquecimento global e as alterações climáticas, dentre outros problemas, exigem respostas imediatas dos vários setores, compreendendo o Estado, a iniciativa privada e o terceiro setor da sociedade civil organizada. Em todo este contexto um dos pilares do ESG que ganha força e preponderância é a governança.

As instituições públicas e as organizações em geral, como partes integrantes da sociedade, passam a ser muito mais observadas e controladas pelos públicos com os quais interagem e pela opinião pública. Daí a necessidade cada vez maior de se adotar uma gestão administrativa guiada por princípios éticos de governança e de transparência, com distribuição balanceada de poder. Para Stanley Deetz (2009, p.94),

o valor de governança colaborativa depende da necessidade demonstrada entre organizações públicas e privadas, de altos níveis de criatividade, compromisso, conformidade e customização. Altos níveis de participação descentralizada e diversa são a única forma confiável de alcançar objetivos individualmente e em seu conjunto.

Em todo esse contexto, a comunicação organizacional estratégica tem um importante papel a desempenhar. Conforme o próprio Deetz (2009, p.97),

é preciso adotar conceitos e práticas específicas de comunicação para que o envolvimento dos públicos de interesse produza as inovações e a criatividade necessárias em função da inclusão mais ampla de valores que representem benefícios sociais e econômicos.

Essa comunicação deve ser regida por uma governança integrada entre os vários atores sociais e numa perspectiva de governança global. A sociedade, os cidadãos e o interesse público devem nortear as ações comunicativas para a promoção da sustentabilidade e para mitigar os impactos negativos dos problemas sociais decorrentes da crise sanitária mundial e das alterações climáticas, como já destacado.

## ODS 17 – PARCERIA GLOBAL E AS ALIANÇAS ENTRE PESSOAS, PODER PÚBLICO, ORGANIZAÇÕES E SOCIEDADE CIVIL

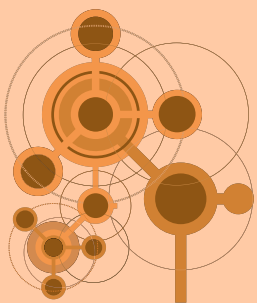
O ODS 17, que tem como foco “fortalecer os mecanismos de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável”, enfatiza a necessidade de alianças para que os demais ODS sejam atingidos, conforme prevê a Agenda 2030 da ONU. Esta agenda considera a necessidade de esforços sistêmicos entre governo, sociedade civil e empresas para atingir, integral ou parcialmente, as metas relacionadas a cada um dos ODS.

Segundo relatório para o secretário geral da ONU,

os ODS vão contribuir para a compreensão do público dos desafios complexos de desenvolvimento sustentável, para inspirar a ação pública e privada e promover pensamento integrado e incentivar a responsabilização. [...] Todas as crianças devem conhecer os ODS para ajudá-las a compreender os desafios que enfrentarão como adultos jovens. (United Nations Sustainable Development Solutions Network, 2013, p.28, tradução nossa)

A Agenda tem por base os ODS estruturados a partir dos princípios da sustentabilidade – inclusão social, crescimento econômico e proteção ambiental – em cinco dimensões: pessoas, prosperidade, planeta, parceria e paz, conhecidas também como os 5Ps e organizados em 17 grupos, abrangendo no total 169 metas, tendo como temas centrais: pobreza; fome; saúde;





educação; empoderamento feminino; água e saneamento; energia; trabalho; indústria e inovação; desigualdade econômica; cidades; produção e consumo; mudança climática; mares e oceanos; terra; paz e justiça; e parceria global<sup>3</sup>.

Aplicar todo o arcabouço teórico e prático de sustentação dos ODS no contexto da realidade brasileira foi um esforço de autores da Faculdade de Arquitetura, Artes Comunicação e Design da Universidade Estadual Paulista (FAAC-Unesp) e da Universidade de Brasília (UnB). Construíram a partir de pesquisas e debates uma proposta inovadora: a inclusão, no âmbito do território nacional, de mais três novos ODS: 18. Igualdade racial; 19. Artes, cultura e comunicação; e 20. Direitos dos povos originários e comunidades tradicionais, cujo texto integra o *Guia Agenda 2030: integrando ODS, educação e sociedade*<sup>4</sup>. Trata-se de temas candentes que estão na pauta dos grandes debates no país e no mundo contemporâneo.

### Comunicação para alianças entre Estado, organizações e sociedade civil

Promover a sustentabilidade global e local é uma tarefa de todos e não somente do Estado e de determinados segmentos da sociedade. A comunicação nesse contexto tem um papel preponderante, desde que exercida para fins de interesse público e em defesa dos valores éticos e democráticos. A realização de projetos sociais voltados para o desenvolvimento da sustentabilidade social e ecológica requer um trabalho integrado entre o poder público, a sociedade civil e as organizações privadas.

Fernando Almeida (2007, p.54), estudioso de sustentabilidade, ao falar sobre a responsabilidade no mundo tripolar, chama a atenção para o fato de que

não há formulação de políticas ou solução possível sem o envolvimento dos três atores fundamentais na sociedade – empresas, governo e sociedade civil –, tendo o conhecimento produzido pela ciência como orientação.

Prosseguindo na defesa das parcerias público-privadas, ele afirma que “estamos ainda muito distantes do entendimento e de uma prática multissetorial que determine um ponto de inflexão na curva de degradação dos serviços ambientais do planeta” (Almeida, 2007, p.54).

São inúmeras as possibilidades de mediação entre os três setores da sociedade. Elas estão presentes no primeiro e no segundo, mas, sobretudo, no terceiro setor, que compreende um vasto campo de atuação – organizações não governamentais (ONG); fundações; associações e institutos voltados para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, o atendimento de crianças, adolescentes e idosos, pessoas com deficiência, famílias carentes ou em situação de risco, refugiados, pessoas encarceradas, minorias raciais, excluídos e muitos outros grupos esquecidos pelo poder público e pela sociedade em geral.

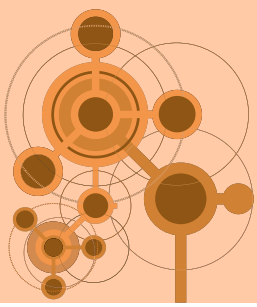
No âmbito do Estado, quantas ações construtivas poderiam ser realizadas para contemplar as carências e necessidades da população e dos cidadãos! Precisamos de um Estado forte e atuante a serviço do interesse público e da sociedade.

No trabalho de parceria entre o público e o privado, a área de relações públicas, como parte integrada da comunicação, poderá desempenhar um importante papel. Por meio do ou junto com o terceiro setor, ela poderá promover mediações entre o Estado e a iniciativa privada, repensando-se o conteúdo, as formas, as estratégias, os instrumentos, os meios e as linguagens das ações comunicativas com os mais diferentes grupos envolvidos, a opinião pública e a sociedade como um todo.

<sup>3</sup> Disponível em: <https://brasil.un.org/>. Acesso em: 22 set. 2022.

<sup>4</sup> Para maiores detalhes consultar Feltrin *et al.* (2021).





Nas organizações privadas, a comunidade passa a ser, hoje, um dos públicos estratégicos mais considerados. A responsabilidade social e a cidadania, tão presentes no discurso corporativo, não podem ser vistas somente como instrumentos a serviço de ganhos mercadológicos e de imagem institucional, muito menos como mais um modismo. Elas precisam ser frutos de uma filosofia de gestão. As organizações devem mostrar que assumem de fato uma prática responsável e comprometida com a melhoria da qualidade de vida das pessoas e a diminuição das desigualdades sociais. As relações públicas têm um papel importante nesse contexto. Só assim elas cumprirão sua função social, ao lado de outras funções estratégicas e administrativas.

Stuart Hart (2006, p.37), no livro *O capitalismo na encruzilhada*, ao chamar a atenção para a necessidade de uma nova consciência para as empresas, lembra a mentalidade que dominava no passado: "a responsabilidade social de uma empresa era a maximização dos lucros, como defendia Milton Friedman, e parecia claro que preocupações sociais ou ambientais só serviam para reduzir esses lucros".

A comunicação e as organizações têm um papel fundamental na contribuição para o alcance dos objetivos da Agenda Global 2030. Para que seja possível promover efetivamente o desenvolvimento sustentável de forma integral, é imprescindível que as organizações (como agentes estratégicos de transformação nos territórios) pautem suas ações por princípios e políticas institucionais de governança, que permitam o monitoramento de seu impacto nas mais diversas sociedades em que se encontram.

Para isso, necessitam compreender o instrumento metodológico que a Agenda 2030 oferece ao dimensionar metas e indicadores que permitam acompanhar e avaliar a qualidade de suas ações. Do mesmo modo, os meios de comunicação também devem contribuir para a difusão de conhecimento e de práticas educativas, além do fomento à convergência midiática presente na era digital para sensibilizar e visibilizar pautas que gerem a mobilização política, econômica e cultural necessária para o avanço dos ODS.

É o que estabelece a iniciativa do Pacto Global<sup>5</sup> da ONU, engajar o setor privado mundial para que desenvolva ações que contribuam para o alcance da Agenda 2030 e para que atue de acordo com os dez Princípios Universais, derivados da Declaração Universal de Direitos Humanos, da Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, da Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e da Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção.

Os dez princípios são: 1. as empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente; 2. assegurar-se de sua não participação em violações destes direitos; 3. as empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva; 4. a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório; 5. a abolição efetiva do trabalho infantil; 6. eliminar a discriminação no emprego; 7. as empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais; 8. desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental; 9. incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis; e 10. as empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.

As organizações que passam a fazer parte do Pacto Global comprometem-se a seguir esses princípios no dia a dia de suas operações. Fazem parte do Pacto empresas e redes de organizações empresariais; organizações públicas e do terceiro setor, como associações e federações, entidades da sociedade civil; além de governos, como cidades estados, secretarias e ministérios.

A sociedade civil assume hoje um papel preponderante nos processos de participação social em defesa da democracia, dos direitos humanos, da cidadania, sobretudo mediante a atuação dos movimentos sociais organizados, das ONG e do terceiro setor como um todo, que extrapolam a relação de oposição somente com o Estado, fazendo frente para conquistas também diante do mercado.

<sup>5</sup> Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/>. Acesso em: 22 set. 2022.



Numa perspectiva contemporânea, é a partir de reflexões sobre as teorias acerca da sociedade civil que Liszt Vieira (2001, p.36) destaca a contribuição de Jürgen Habermas (espaço público) e de Jean Cohen e Andrew Arato (reconstrução da sociedade civil), para configuração do que chamou de “a integração de quatro esferas da sociedade: a esfera privada, a do mercado, a pública e a estatal, que permitiriam a conexão entre os conceitos de sociedade civil e cidadania”.

Isso reforça que a função da sociedade civil é, sobretudo, exercer seu papel de influência para a mudança do *status quo*, do poder do Estado e do mercado para atender às demandas das necessidades emergentes locais, nacionais, regionais e globais. É a luta pela conquista dos direitos da cidadania, da justiça e dos valores sociais.

Pode-se deduzir que, enquanto a cidadania se situa na esfera estatal, a sociedade civil atua na esfera pública, onde associações e organizações se engajam em debates, criam grupos e pressionam em direção a determinadas opções políticas, produzindo, conseqüentemente, estruturas institucionais que favorecem a cidadania.

Para fazer as mediações entre esses atores e realizar ações conjuntas integradas para o desenvolvimento sustentável e a consecução dos ODS, é imprescindível a existência de uma comunicação estratégica. Consideramos que ela seja o caminho mais viável para uma efetiva ação integrada entre o poder público, a iniciativa privada e o terceiro setor na busca de uma maior consciência social e de uma educação ambiental da população sobre a necessidade da preservação e do desenvolvimento integral do planeta Terra.

## COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA: CONCEPÇÕES E ABRANGÊNCIA

A comunicação organizacional deve ser entendida de forma ampla e holística<sup>6</sup>. Pode-se dizer que é uma disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações e todo seu contexto político, econômico e social. Como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, a comunicação organizacional envolve os processos comunicativos e todos os seus elementos constitutivos. Nesse contexto, faz-se necessário ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social. Portanto, nessa linha de pensamento se supera a visão linear e instrumental da comunicação por uma muito mais complexa e abrangente.

Diante da abrangência e da complexidade da comunicação nas organizações, os estudiosos buscam formas para então compreender suas vertentes teóricas e as práticas do cotidiano. Linda Putnam (2009), por exemplo, propõe sete metáforas para estudar e compreender a abrangência da comunicação nas organizações: conduíte, processamento de informação, vínculo, discurso, símbolo, performance e voz.

Outro aspecto a considerar é a abrangência da comunicação organizacional em termos aplicados, pois ela ocorre, acontece e se processa em todos os tipos de instituições e organizações – públicas, privadas e do terceiro setor. Isto é, como se configuram as diferentes modalidades que permeiam sua concepção e suas práticas. É o que denominamos *comunicação organizacional integrada*, compreendendo a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa (Kunsch, 2003), que acontece a partir de objetivos e propósitos específicos.

<sup>6</sup> No primeiro volume da obra coletiva *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos* (Kunsch, 2009), os autores abordam diversas percepções teóricas e aplicadas sobre o campo da comunicação organizacional.



Para se chegar a essa concepção de comunicação organizacional integrada partimos dos seguintes questionamentos: Como as organizações se manifestam nos seus relacionamentos? Como expressam suas mensagens? Qual é a natureza da comunicação administrativa, interna, institucional e mercadológica? Quais são os objetivos? Quais são os públicos a serem atingidos? Qual é a filosofia que norteia a comunicação? Existe uma política de comunicação integrada por parte das organizações? Assim, a partir destes parâmetros, as organizações irão se manifestar de acordo com a natureza da modalidade comunicacional<sup>7</sup> e os públicos com os quais querem se relacionar na busca de sua eficácia comunicativa.

Na tentativa de contribuir com novos aportes para compreender a complexidade da comunicação organizacional nos últimos anos, por meio de estudos teóricos e aplicados (Kunsch, 2014; 2016; 2010), procuramos ver a comunicação organizacional sob quatro dimensões: humana, instrumental, cultural e estratégica. Com isto, temos buscado novos olhares para compreender como essa comunicação está configurada hoje e quais são suas dinâmicas nas práticas organizacionais<sup>8</sup>.

### Dimensões da comunicação organizacional

As organizações, como “organismos vivos”, são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em contexto de diversidades, conflitos e transações complexas. Portanto, sem comunicação, as organizações não existiriam.

Ao se analisar a comunicação organizacional, naturalmente há que se considerar a comunicação humana e a necessidade de valorizar as pessoas no ambiente de trabalho. As organizações, como fontes emissoras de informações e ao se comunicarem com seu universo de públicos, não devem ter a ilusão de que todas as suas mensagens discursivas são recebidas positivamente ou que são automaticamente respondidas e aceitas da forma como foram intencionadas.

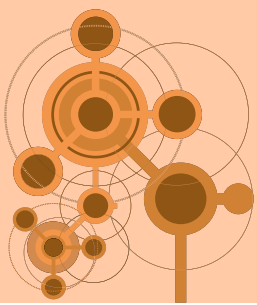
Vale lembrar que a comunicação ocorre primeiro no nível intrapessoal e subjetivo. Cada indivíduo possui seu universo cognitivo e irá receber as mensagens, interpretá-las e dar-lhes significado a seu modo e dentro de um determinado contexto. Quando se introduz a comunicação na esfera das organizações, o fator humano, subjetivo, afetivo, relacional e contextual constitui um pilar fundamental para qualquer ação comunicativa produtiva e duradoura.

Considerar a *dimensão humana* da comunicação no âmbito organizacional é uma necessidade premente para melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, em um ambiente cada vez mais complexo, competitivo e com cenários conflitantes e paradoxais diante das incertezas que caracterizam a sociedade globalizada na era digital, a *sociedade do cansaço*, conforme Byung-Chul Han (2015). A humanização das organizações (Kunsch, 2010) nunca foi tão necessária como no mundo globalizado e desigual de hoje.

A *dimensão instrumental* é a mais presente e predominante nas organizações em geral. Caracteriza-se como instrumental, funcional e técnica. É aquela que é considerada mais como transmissão de informações e como meio para viabilizar os processos e permitir o pleno funcionamento de uma organização. Os canais utilizados são de uma só via e a comunicação, portanto, é assimétrica. Trata-se da visão linear da comunicação, que ignora contextos e outros aspectos mais subjetivos. Evidentemente, ela é necessária e sempre existirá.

<sup>7</sup> Para mais detalhes sobre essas modalidades comunicacionais, consultar Kunsch (2003, p.152-178).

<sup>8</sup> Esses artigos buscam fundamentar essas quatro dimensões, a partir de referências de outros autores. Sugere-se, portanto, para maiores informações, consultá-los, pois no presente texto apresenta-se uma visão conceitual geral.



A *dimensão cultural* contempla basicamente os níveis micro e macro. O nível micro está relacionado com a cultura organizacional vigente, bem como com seus valores e princípios filosóficos. As organizações são formadas por pessoas com diferentes culturas. Esses indivíduos, ao se integrarem aos quadros funcionais de uma organização, precisam se adaptar à cultura do fundador e/ou à cultura organizacional propriamente dita. Em nível macro, há que se considerar que as organizações, por sua vez, estão situadas em um determinado país, que possui sua cultura nacional, e, ainda, que elas sofrem interferências de uma multicultural sociedade global. Percebe-se, portanto, que a comunicação organizacional não acontece isolada tanto da cultura organizacional, em nível micro, como do contexto multicultural, em nível macro. Nesse sentido, defendemos a necessidade de as organizações e, particularmente, os seus gestores da comunicação, considerarem a dimensão cultural como parte integrante do planejamento, das ações comunicativas e dos processos de gestão participativa.

### A dimensão estratégica da comunicação organizacional

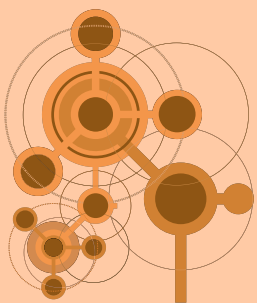
A *dimensão estratégica* pode ser considerada sob dois enfoques. O primeiro se baseia numa visão mais conservadora e racional, centrada nos resultados; e o segundo, em uma perspectiva mais complexa, que leva em conta a questão humanística e as incertezas e busca novas alternativas metodológicas para repensar e planejar a comunicação estratégica.

Richard Whittington (2002) propõe quatro abordagens genéricas de estratégia: 1. clássica: seria a mais antiga, influente e muito utilizada no planejamento estratégico; 2. evolucionária: está centrada na sobrevivência e relacionada com a evolução biológica; 3. processual: tem a ver com a natureza imperfeita da vida humana, como um processo falível e capaz de errar; e 4. sistêmica: relativista, na qual os fins e meios da estratégia estão ligados à grande estrutura e aos sistemas sociais locais nos quais se desenvolve a estratégia.

Outra forma de ver a dimensão estratégica é encará-la sob a vertente da complexidade e da *nueva teoría estratégica* (NTE) proposta por Rafael Pérez (2008) e Rafael Pérez e Sandra Massoni (2009). São inúmeros os fundamentos teóricos destacados por esses autores, que defendem outras perspectivas e novos paradigmas para conceber e praticar a comunicação estratégica nas mais diferentes esferas sociais, políticas e econômicas. Busca-se assim desenvolver novas metodologias de como planejar a comunicação estratégica de forma mais holística e interativa entre os atores envolvidos, isto é, propiciando ações mais integradoras e participativas entre quem a promove e aqueles aos quais ela se destina.

Na perspectiva mais racional e clássica, a dimensão estratégica da comunicação organizacional está relacionada com a visão pragmática, com vistas à eficácia e aos resultados. É dominada por uma visão mais verticalizada e centrada na racionalidade, como se tudo fosse acontecer como planejado, dando pouca atenção às incertezas dos cenários externos e outros possíveis fatores condicionantes que poderão interferir nos processos e na implementação e nos resultados. Trata-se de uma perspectiva dominante e que atua como fator estratégico que busca agregar valor aos negócios corporativos. Evidentemente, é uma forma correta de considerá-la e aplicá-la, só que é preciso levar em conta, também, outras metodologias mais participativas que valorizem o ambiente sociocultural das organizações, envolvendo mais as pessoas no processo e aqueles públicos que serão os sujeitos dos programas das ações propostas.

Ivone de Lourdes Oliveira e Maria Aparecida de Paula (2007) descrevem os cinco componentes da comunicação estratégica: 1. tratamento processual da comunicação: abordagem como um processo, numa visão ampla e integrada, e não a partir de aplicação de atividades isoladas ou desarticuladas das subáreas de comunicação: relações públicas, jornalismo e publicidade/propaganda; 2. inserção na cadeia de decisões: a alta direção reconhece a função estratégica da comunicação e reconhece seu valor no processo de gestão organizacional; 3. gestão de relacionamentos: enfatiza oportunidades de interação e diálogo da organização com os atores sociais ou públicos; 4. processo planejado: requer intencionalidade e sistematização da comunicação, com base em metodologia do planejamento estratégico; 5. processo monitorado: o monitoramento deve contemplar dois



níveis, o primeiro refere-se à qualidade, aos impactos e aos resultados do processo comunicacional em relação a uma situação inicial, aos objetivos estabelecidos e a referências de mercado, e o segundo, à contribuição da comunicação para o alcance dos objetivos organizacionais.

A partir desses enfoques, acreditamos que a dimensão estratégica da comunicação organizacional deve incorporar uma visão muito mais complexa e valorizar, sobretudo, os aspectos humanos e sociais, no contexto da dinâmica da história, superando a visão meramente tecnicista e da racionalidade econômica. Só assim a comunicação conseguirá fazer o tão defendido alinhamento estratégico com os princípios organizacionais: propósito, missão valores e visão.

## ESTRATÉGIAS COMUNICATIVAS PARA SUSTENTABILIDADE SOCIAL

A comunicação exerce um papel estratégico e capaz de impulsionar e induzir novas posturas e novos comportamentos das pessoas, do poder público, da sociedade e das organizações perante uma nova consciência no contexto da sustentabilidade. É uma realidade incontestável o poder que a comunicação, por suas mais variadas vertentes e tipologias, bem como pelos meios massivos tradicionais e pelas mídias sociais da era digital, tem na sociedade contemporânea.

Manuel Castells (2009, p.24, tradução nossa) questiona

por que, como e quem constrói e exerce as relações de poder mediante a gestão dos processos de comunicação e de que forma os atores sociais que buscam a transformação social podem modificar essas relações influenciando na mente coletiva.

Para ele, o “processo de comunicação opera de acordo com a estrutura, a cultura, a organização e a tecnologia de comunicação de uma determinada sociedade” (Castells, 2009, p.24, tradução nossa). E a estrutura social concreta é a “sociedade-rede, a estrutura social que caracteriza a sociedade no início do século XXI, uma estrutura social construída ao redor das redes digitais de comunicação” (Castells, 2009, p.24, tradução nossa). Essa nova estrutura da sociedade-rede modifica as relações de poder no contexto organizativo e tecnológico derivado do “auge das redes digitais de comunicação globais e se erige no sistema de processamento de símbolos fundamental da nossa época” (Castells, 2009, p.24-25, tradução nossa).

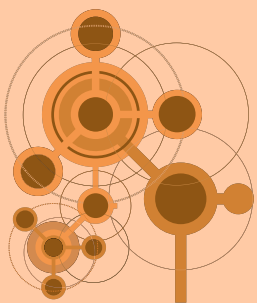
Nesse sentido, reitera-se que a comunicação deve ser considerada como processo social básico e como um fenômeno, vendo-se o poder que ela e a mídia exercem na sociedade contemporânea e, conseqüentemente, no contexto das organizações.

Considerando o poder e a relevância que a comunicação assume no mundo de hoje, nas organizações dos três setores, estas devem se pautar por políticas de comunicação capazes de levar efetivamente em conta os interesses da sociedade. A ênfase e os investimentos apenas em assessoria de imprensa, para se ter visibilidade na mídia, bem como no uso excessivo da propaganda/publicidade, devem ser equacionados, pois essas áreas não dão mais conta de atender às novas demandas sociais, políticas e econômicas.

Quando se fala da comunicação para a sustentabilidade, defende-se justamente uma visão interativa dessa comunicação, utilizando todos os potenciais da comunicação participativa para geração de mudanças. Subtende-se a aplicação do verdadeiro sentido das relações públicas comunitárias<sup>9</sup>. Isto é, relações públicas comunitárias autênticas são muito mais do que um trabalho apenas “para” a comunidade, nos moldes tradicionais, por meio de ações sociais paternalistas, sem uma perspectiva de atuação conjunta e comunitária de fato com os sujeitos envolvidos.

<sup>9</sup> Para mais informações, sugere-se consultar a obra *Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora* (Kunsch, M.; Kunsch, W., 2007).





Em todo esse contexto, a prática do diálogo e da dialogicidade nas relações entre os possíveis interlocutores se torna imprescindível. Tanto no meio acadêmico quanto no âmbito dos movimentos sociais, o diálogo só existirá se houver uma comunicação realmente recíproca e comprometida. No livro *Extensão ou comunicação?*, Paulo Freire (1980, p.67) diz que

o que caracteriza a comunicação enquanto este comunicar comunicando-se, é que ela é diálogo, assim como o diálogo é comunicativo. Em relação dialógica-comunicativa, os sujeitos interlocutores se expressam [...] através de um mesmo sistema de signos linguísticos.

Isto, segundo o autor, pressupõe, portanto, que os entendimentos ocorram dentro de um quadro semântico comum aos sujeitos envolvidos. "A educação é comunicação, é diálogo, na medida em que não é a transferência de saber, mas um encontro de sujeitos interlocutores, que buscam a significação dos significados" (Freire, 1980, p.69). São reflexões importantes para embasar as ações comunicativas das organizações com as comunidades locais.

Outro aspecto a considerar sobre a comunicação para a sustentabilidade social é a necessidade de se estabelecerem políticas claras e transparentes fundamentadas em princípios éticos que vão direcionar as estratégias e as práticas das ações comunicativas, assim como dos recursos midiáticos que serão utilizados. Ou seja, é preciso que haja total coerência entre o discurso institucional e mercadológico com os comportamentos e as atitudes organizacionais, contrapondo-se às abusivas práticas de *greenwashing* amplamente praticadas por muitas empresas.

Nesse sentido, numa perspectiva crítica, a comunicação praticada pelas organizações não pode servir de instrumento para mascarar a realidade e enganar os públicos e a opinião pública, valendo-se de *greenwashing*, isto é, "marketing verde", matérias, propagandas enganosas e subliminares, vídeos com depoimentos compensatórios, matérias jornalísticas encomendadas etc., enaltecendo ações sociais com a concessão de prêmios e imagens deslumbrantes. Daí a importância de uma gestão estratégica da comunicação organizacional coerente entre as práticas e atitudes comportamentais das organizações com os enunciados discursivos do propósito, da missão, dos valores e da visão.

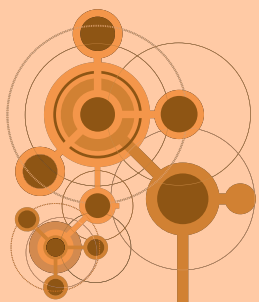
Kenny Bruno e Joshua Karliner (2002), em *Earthsummit.biz: The Corporate Takeover of Sustainable Development*, chamam muito a atenção por essa constatação da incoerência entre o discurso e a prática das empresas multinacionais, inclusive no tocante aos envolvimento com os ODS. A análise crítica a respeito é contundente.

Para esses autores, o *greenwashing* pode ser considerado em dois tipos: tradicional e profundo. No tradicional, ele se caracteriza por frases de comunicação do jargão comum, enaltecendo ações sociais com a concessão de prêmios, imagens deslumbrantes. Já as organizações se posicionam como engajadas no salvamento do planeta, mas em toda uma cadeia de negócios, de forma que qualquer preocupação por parte dos consumidores ou do governo pudesse ser dispensável, já que esta cadeia estaria voluntariamente comprometida com o meio ambiente (Castilho, 2021). Estudos mostram que mesmo as empresas certificadas no Sistema B Corporation (B Corp), que requer uma série de requisitos para serem incluídas, praticam o *greenwashing*<sup>10</sup>.

Na era digital e com o poder do ecossistema midiático, sobretudo das redes e mídias sociais, as empresas que acham que podem usar a comunicação para mascarar realidades estão enganadas. Os públicos estão muito mais atentos e exigentes, assim como a opinião pública está sempre mais vigilante.

Na contemporaneidade, as empresas são chamadas a se conscientizarem de que precisam mudar sua mentalidade de só otimizar lucros, fabricar produtos e prestar serviços. Precisam agir, também, com responsabilidade social e ter compromisso público.

<sup>10</sup> Ver Castilho (2021).



Isto pode ser traduzido por meio de uma participação efetiva de ações conjuntas com o Estado e a sociedade civil para transformar as realidades sociais em situações de riscos ambientais e de agravamento da pobreza e da fome de populações. Sobretudo daquelas que vivem à margem do progresso e são excluídas do desenvolvimento econômico e tecnológico. E a comunicação verdadeira, transparente e sedimentada na ética poderá ser um fator estratégico e contribuir para o alcance de tudo isto.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposição dos 17 ODS da Agenda 2030 da ONU é altamente louvável e necessária, por tudo que já mencionamos neste artigo. Entretanto, sua implementação real até 2030 implicará inúmeros desafios e dependerá de diversos fatores controláveis e incontroláveis, dada a complexidade que tal empreitada envolve.

É preciso compreender que as mudanças comportamentais e culturais em prol da preservação do planeta e do alcance dos ODS só ocorrerão a partir da mobilização e da pressão social e com ações viáveis dos atores envolvidos das três esferas – pública, privada e da sociedade civil organizada. Evidentemente, como já foi assinalado, isso dependerá do engajamento e de ações coletivas de diversos atores envolvidos e de mudanças de atitudes individuais e institucionais. Em que pesem as conquistas e os avanços conseguidos até o presente momento, quantos acordos e decisões tomados em diferentes fóruns nacionais e internacionais relacionados com esse assunto continuam somente no papel, sem uma aplicação efetiva!

A sustentabilidade do planeta depende da união de forças advindas em primeiro lugar de cada um de nós como pessoas e cidadãos responsáveis e comprometidos com essa causa; de políticas públicas e privadas para um desenvolvimento sustentável integrado nos três pilares, econômico, social e ambiental; da consciência das organizações como geradoras de riqueza de bens produtivos e simbólicos; de uma sociedade civil organizada capaz de induzir processos de mudanças e intervenções num mercado dominado pelos interesses de obtenção de lucros a qualquer preço; e de um Estado forte que atenda aos interesses públicos da sociedade. A comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica, em todo esse contexto, tem muitos desafios a enfrentar.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernando. *Desenvolvimento sustentável, 2012-2050: visão, rumos e contradições*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ALMEIDA, Fernando. *Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

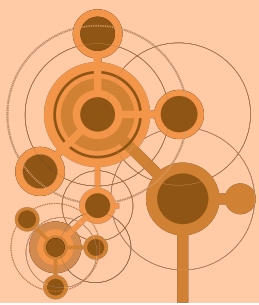
BOFF, Leonardo. *Sustentabilidade: o que é, o que não é*. Petrópolis: Vozes, 2012.

BRUNO, Kenny; KARLINER, Joshua. *Earthsummit.biz: the corporate takeover of sustainable development*. Canada: Institute for Food and Development Policy and Corpwatch, 2002.

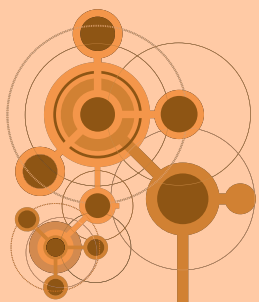
CASTELLS, Manuel. *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza, 2009.

CASTILHO, Laís. *Análise discursiva de comunicação de empresas certificadas sustentáveis pelo Sistema B-Corporation*. 2021. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.





- COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. *Nosso futuro comum*. Rio de Janeiro: FGV, 1991.
- DEETZ, Stanley. A ascensão dos modelos de governança dos stakeholders e o consequente redesenho da comunicação. *In: KUNSCH, Margarida M. Krohling; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (org.). A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão, 2009. p.85-105.
- ELKINGTON, John. 25 years ago I coined the phrase “triple bottom line”: here's why it's time to rethink it. *Harvard Business Review*, Cambridge, 25 jun. 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3r3nlUo>. Acesso em: 22 set. 2022.
- ELKINGTON, John. *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makron, 2001.
- FELTRIN, Diuan dos Santos *et al.* Agenda 2030 e comunicação para a paz: estratégias de visibilidade e territorialização dos ODS na realidade brasileira a partir de uma perspectiva crítica. *In: PELÚCIO, Larissa; CABRAL, Raquel (org.). Comunicação, contradições narrativas e desinformação em contextos contemporâneos*. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2021. p.67-88.
- FREIRE, Paulo. *Extensão ou comunicação?* Tradução de Rosisca Darcy de Oliveira. 5.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1980.
- HAN, Byung-Chul. *Sociedade do cansaço*. Tradução de Enio Paulo Giachini. Rio de Janeiro: Vozes, 2015.
- HART, Stuart. *O capitalismo na encruzilhada*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. São Paulo: Summus, 2016.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). *Comunicação organizacional. Histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Editora Saraiva, 2009. v.1.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling *et al.* *Políticas e estratégias de comunicação na gestão da sustentabilidade nas organizações públicas e privadas*. Relatório técnico-científico de Projeto de Produtividade em Pesquisa. São Paulo: CNPq, 2014.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4.ed. São Paulo: Summus, 2003.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling; KUNSCH, Waldemar Luiz (org.). *Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora*. São Paulo: Summus, 2007.
- LEFF, Enrique. *Epistemologia ambiental*. 4.ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida. *O que é comunicação estratégica nas organizações?* São Paulo: Paulus, 2007.
- PÉREZ, Rafael A. *Estrategias de comunicación*. 4.ed. Barcelona: Ariel, 2008.
- PÉREZ, Rafael A.; MASSONI, Sandra. *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Ariel, 2009.



PHILIPPI JR., Arlindo; FERNANDES, Valdir; CIOCE Carlos Alberto Sampaio (org.). *Gestão de natureza pública e sustentabilidade*. Barueri: Manole, 2012.

PHILIPPI JR., Arlindo; MALHEIROS, Tadeu Fabrício. *Indicadores de sustentabilidade e gestão ambiental*. Barueri: Manole, 2013.

PUTNAM, Linda. Metáforas da comunicação organizacional e o papel das relações públicas. *In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas*. São Caetano do Sul: Difusão, 2009. p.43-67.

ROCHA, Jefferson da. *Sustentabilidade em questão: economia, sociedade e meio ambiente*. Jundiaí: Paco, 2011.

UNITED NATIONS SUSTAINABLE DEVELOPMENT SOLUTIONS NETWORK. *An action agenda for sustainable development*. Disponível em: <https://bit.ly/3S24hBT>. Acesso em: 22 set. 2022.

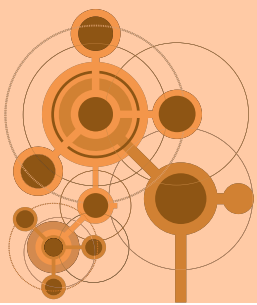
VEIGA, José Eli da. *Sustentabilidade, a legitimação de um novo valor*. São Paulo: Editora Senac, 2010.

VIEIRA, Liszt. *Os argonautas da cidadania*. Rio de Janeiro: Record, 2001.

WHITTINGTON, Richard. *O que é estratégia*. Rio de Janeiro: Thomson, 2002.

---

Artigo recebido em 19/7/2022 e aprovado em 22/8/2022.



# Comunicação e Educação para o Desenvolvimento Sustentável: a articulação entre a graduação na Unesp e a Agenda 2030

Communication and Education for Sustainable Development (ESD): the articulation between undergraduate teaching at Unesp with Agenda 2030

Comunicación y Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS): la articulación entre enseñanza de grado en la Unesp con la Agenda 2030



## Isadora Sonogo Pinhabe

- Relações Públicas pela Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design (FAAC) da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp).
- Pesquisadora financiada pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp).
- E-mail: [isadora.pinhabe@unesp.br](mailto:isadora.pinhabe@unesp.br)



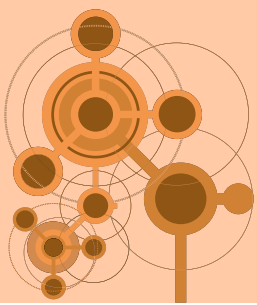
## Raquel Cabral

- Professora na Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design (FAAC) da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp).
- Pós-doutorado em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP).
- E-mail: [raquel.cabral@unesp.br](mailto:raquel.cabral@unesp.br)



## Thiago Gehre Galvão

- Professor no Instituto de Relações Internacionais (IREL) da Universidade de Brasília (UnB).
- Doutor em Relações Internacionais pela UnB.
- E-mail: [gehre.unb@gmail.com](mailto:gehre.unb@gmail.com)



## Resumo

Este artigo tem como objetivo discutir criticamente os resultados de uma pesquisa que investigou o alinhamento do ensino superior com a Agenda 2030, por meio da análise de planos de ensino dos cursos de graduação da Universidade Estadual Paulista vigentes em 2019 e de questionário com docentes. Como resultados, identifica-se que princípios da Educação para o Desenvolvimento Sustentável e comunicação podem ser desenvolvidos para potencializar processos em curso de articulação pedagógica e institucional com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

PALAVRAS-CHAVE: AGENDA 2030 • EDUCAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL • COMUNICAÇÃO • OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.

## Abstract

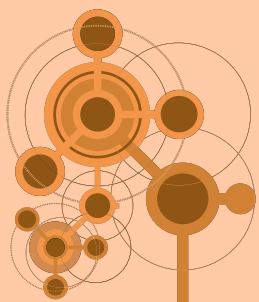
This article aims to critically discuss the results of a research analyzing the alignment of higher education with the 2030 Agenda, by using the analysis of teaching plans of the undergraduate courses at Universidade Estadual Paulista (UNESP) available in the year 2019 and a questionnaire with teachers. As a result, it identified that Education for Sustainable Development and communication principles can be developed to enhance ongoing processes of pedagogical and institutional articulation with the Sustainable Development Goals.

KEYWORDS: AGENDA 2030 • EDUCATION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT • COMMUNICATION • SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS (SDG).

## Resumen

Este artículo discute los resultados de una investigación sobre el análisis y evaluación de la adecuación de la educación superior con la Agenda 2030 mediante el análisis de los programas de cursos de grado de la Universidad Estadual Paulista en vigor en 2019 y encuestas con profesores. Los principios de la Educación para el Desarrollo Sostenible con la comunicación pueden desarrollarse para potencializar los procesos en marcha de articulación pedagógica e institucional con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

PALABRAS CLAVE: AGENDA 2030 • EDUCACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE • COMUNICACIÓN • OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS).



## INTRODUÇÃO<sup>1</sup>

Garantir que aprendemos o que necessitamos para viver e vivemos o que aprendemos é um desafio para muitas instituições de ensino, especialmente diante dos complexos problemas que os novos tempos nos apresentam. Com isso, a aprendizagem ao longo da vida (*lifelong learning*) assume ampla relevância para a busca de respostas às urgências do nosso tempo, o que implica a necessidade de mudança cultural para ler o mundo de modo crítico e construtivo. Essa leitura nos leva a reconhecer que o que aprendemos até agora não nos prepara efetivamente para o desafio que o futuro nos apresenta (Unesco, 2021, p.6). Os eventos históricos mais recentes como a pandemia da covid-19, os conflitos armados em algumas regiões do planeta e a mudança climática têm impactado o mundo todo e nos fazem questionar o modo como vivemos e o que podemos fazer para garantir a viabilidade da vida neste planeta para as futuras gerações.

A pandemia do coronavírus, que começou em 2020, abalou muitos aspectos das nossas crenças de longa data na sociedade e o lugar dos seres humanos na natureza. Aprendemos que à medida que as florestas são destruídas, não só os animais selvagens são ameaçados e os ecossistemas fragilizados, mas também os humanos ficam expostos a agentes infecciosos desconhecidos que podem ameaçar as nossas vidas. A forma como os seres humanos têm explorado o ecossistema precisa ser seriamente revista. (Unesco, 2021, p.iii)

É partindo dessas reflexões que reconhecemos o papel fundamental que a educação ocupa nesse cenário e seu potencial para produzir mudanças, pois nos orientamos pelo pensamento freireano de que a educação muda pessoas, mas são as pessoas que mudam o mundo. Nessa perspectiva, a comunicação também tem responsabilidade estratégica (Feltrin *et al.*, 2021), uma vez que irá traduzir e mediar as relações dos indivíduos entre si, com o mundo e com a própria mídia, o que pode implicar a leitura mediada do mundo, a produção de novos imaginários sobre distintas realidades e a influência de mudanças de comportamento, de cultura, de visões de mundo etc.

Diante da complexa realidade do planeta na atualidade, podemos, enquanto educadores de diversas áreas do conhecimento e comunicadores, questionar o que e como se ensina e se aprende, uma vez que a educação só pode mudar pessoas quando elas encontram sentido no que aprendem. Ao mesmo tempo, também nos indagamos sobre o que e como se comunicam temas que produzam sentido para a sociedade.

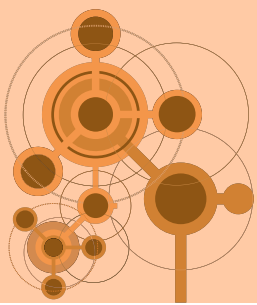
Segundo Stefania Giannini, diretora-geral adjunta para a Educação da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco),

Estamos cada vez mais a perguntar se o que as pessoas aprendem é verdadeiramente relevante para as suas vidas, se o que aprendem ajuda a garantir a sobrevivência do nosso planeta. A Educação para o Desenvolvimento Sustentável pode proporcionar o conhecimento, a consciência e a ação que capacita as pessoas a transformarem-se a si próprias e a transformarem as sociedades. (Unesco, 2021, p.iii)

É pensando na relevância de uma educação e comunicação focadas nessa visão interdependente e interrelacional da vida em nosso planeta, incorporando o sentido de mudança de cultura e responsabilidade intergeracional, que a proposta de Educação para o Desenvolvimento Sustentável (EDS) revela pertinência principalmente diante da iniciativa global da Organização das Nações Unidas (ONU) em torno da Agenda 2030<sup>2</sup>. Esta Agenda apresenta um plano estratégico de governança global que busca unir pessoas, organizações e Estados em uma ampla agenda de desenvolvimento mundial, e está organizada em torno de 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas a serem cumpridas entre 2015 e 2030.

<sup>1</sup> Este artigo apresenta os resultados de pesquisa financiada pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp) no período de 2020-2021.

<sup>2</sup> Disponível em: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>. Acesso em: 22 set. 2022.



A Agenda 2030 tornou-se um referencial para agentes sociais que aspiram por um modelo de desenvolvimento sustentável inclusivo e justo. Em um mundo marcado por profundas desigualdades e injustiças sociais, a violência emerge como um sintoma candente das assimetrias sociais, políticas e econômicas resultantes de processos históricos tensionados por relações de poder de determinados grupos de interesse em contextos específicos. Conflitos localizados, pandemia, crise econômica, emergência climática e deslocamentos populacionais forçados são exemplos de fenômenos indutores de contextos permeados pela violência.

A busca pelo cumprimento dos ODS torna-se parte de uma estratégia que busca transformar os aspectos culturais de uma sociedade marcadamente violenta. Para romper este ciclo de naturalização das diversas formas de violências, urge encontrar soluções localizadas e baseadas na interseção entre os campos da educação e da comunicação. Nesse sentido, a comunicação para a paz no contexto dos *peace studies* (Wiberg, 2018) tem agregado processos comunicativos transformadores de conflitos e geradores de uma cultura de paz (Feltrin *et al.*, 2021; Salinas, 2014). A própria ONU atualizou o nexo entre educação e cultura de paz ao tornar a meta 4.7 orientadora de suas ações organizacionais (campanhas e documentos de referência oficiais), definindo a EDS como parte de sua estratégia global de atuação em todos os níveis educacionais.

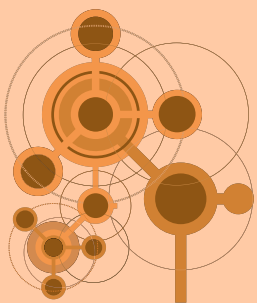
Como parte do esforço de compreender o lugar específico da educação no ensino superior para a concretização de uma cultura que promova o desenvolvimento sustentável alinhando-se à Agenda 2030, se avança no estudo de caso específico da Universidade Estadual Paulista (Unesp). Portanto, o objetivo deste artigo é discutir criticamente os resultados de uma pesquisa de análise e avaliação do alinhamento do ensino superior com a Agenda 2030, tendo por caso específico a análise de planos de ensino dos 136 cursos de graduação da Unesp.

Metodologicamente, a pesquisa se apoiou numa primeira etapa na análise de conteúdo dos planos de ensino presentes nos projetos políticos pedagógicos (PPP) dos 136 cursos de graduação da Unesp mediante categorias previamente definidas por meio de palavras-chave relacionadas com os ODS, com base na proposta metodológica de Griebeler (2019) e Lozano e Watson (2013). Estima-se que o número total de planos de ensino de disciplinas da graduação da Unesp vigentes em 2019 esteja entre 5.600 e 8.400. Não foi possível enumerar individualmente cada um dos planos devido ao grande volume. Para a identificação das palavras-chave utilizou-se o software Foxit Reader (um leitor de PDF gratuito), que permite buscar as palavras, mostrando quantas menções ocorrem e onde elas estão localizadas no documento. A busca acaba sendo manual apenas no sentido de buscar cada uma das palavras individualmente e em um documento por vez. Essa busca por palavras-chave permitiu mapear as menções aos ODS e dar atenção individual apenas aos planos que concentravam maior número de incidências a fim de uma análise mais aprofundada. Essa análise individual em profundidade foi capaz de indicar os 141 docentes que possuíam alguma relação direta ou indireta com a Agenda 2030 e que foram contatados para responder o questionário.

Com isso, realizou-se então a segunda etapa da pesquisa com a aplicação de questionários via Google Forms com 141 docentes da Unesp e mais 13 pessoas, entre docentes e gestores universitários de outras instituições de ensino brasileiras, a fim de compreender o cenário e as estratégias adotadas para viabilização do alinhamento no ensino superior com os ODS. Ainda atuou na investigação de materiais de comunicação produzidos pela Unesco no Brasil focados na relação entre Educação para o Desenvolvimento Sustentável (EDS) e ensino superior.

Para sintetizar as descobertas resultantes do estudo, este artigo divide-se em cinco seções, nas quais já se inclui esta introdução. Na seção seguinte são apresentados os referenciais teóricos utilizados, desde a compreensão em torno da relação entre EDS, comunicação e Agenda 2030, que, alinhados aos objetivos da pesquisa, fundamentaram a investigação e as considerações obtidas. Na terceira seção são detalhados os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa. Em seguida, na quarta seção, são apresentados os dados obtidos e a discussão dos resultados que, por sua vez, têm suas considerações finais e recomendações presentes na última seção do artigo.





## CONECTANDO EDUCAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, COMUNICAÇÃO E AGENDA 2030

Partindo do amplo e complexo conceito de violência proposto por Galtung (1990), o processo de transição para uma mudança de cultura baseada na ideia de paz e sustentabilidade da vida não pressupõe apenas a ruptura com a violência direta, em seu sentido de força e imediatismo, mas exige “profundas transformações nos domínios social, económico e político” (Pureza, 2000, p.35). A ONU atualmente trabalha no diálogo entre cultura de paz e desenvolvimento sustentável, visto que ambos buscam a promoção das potencialidades humanas e o bem comum, que só podem se realizar mutuamente. Para tanto, a Agenda 2030 é uma diretriz estratégica para a superação de uma visão tecnocrática do conceito de desenvolvimento sustentável, que reforçava as violências estrutural e cultural, para agora situar-se como fundamental no alcance da cultura de paz (Pureza, 2000).

No entanto, a criação fragmentada de políticas públicas ou ações isoladas que busquem atender às metas propostas pela Agenda não possui o potencial de transformação estrutural e cultural necessário ao estabelecimento da paz e desenvolvimento sustentável. Kofi Annan, secretário-geral da ONU entre 1997 e 2006, evidenciava em seu discurso por ocasião do lançamento do Ano Internacional da Cultura da Paz no ano 2000: “a guerra começa na mente dos homens, é na mente dos homens que se devem construir as defesas da paz” (Annan, 2000 *apud* Pureza, 2000, p.36). Com isso, entendemos que a mudança cultural baseada na paz e no desenvolvimento sustentável deve avançar para além das metas definidas por cada ODS. Comunicar para educar, gerando um processo de ensino-aprendizagem em distintas realidades, pode mobilizar agentes sociais estratégicos que promovam ações e movimentos pela paz mediante o diálogo, o que trará amplo impacto na sociedade (Nos Aldás; Seguí-Cosme; Machota, 2008).

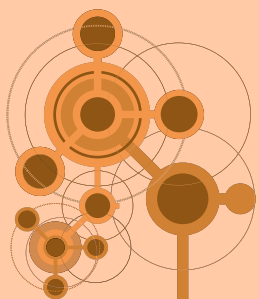
Portanto, para construir um terreno fértil para a Agenda 2030, a educação (Davis, 2018; Freire, 1999) e a comunicação (Bushrui, 2010; Feltrin *et al.*, 2021) podem ser potenciais meios para iniciar processos de ruptura com a violência e promover uma mudança de cultura em torno do desenvolvimento sustentável.

Pensando nisso, a educação e a comunicação se tornam interdependentes para o estabelecimento de uma cultura de paz, e a primeira pode modificar o pensar e o agir humano (Unesco, 2017), enquanto a segunda colabora para engajar e tornar visíveis essas transformações (Vicente, 2015). Segundo Cabral e Salhani (2017) e Feltrin *et al.* (2021), a comunicação pode ser meio que contribui para a formação do imaginário coletivo e para a naturalização de violências que, quando inseridas na cultura, frequentemente podem não ser percebidas pelas próprias vítimas (Galtung, 1990; Wiberg, 2018).

Nesse sentido, comunicar e educar podem ser ações interdependentes à medida que colaboram para a construção de conhecimento em torno da complexidade dos problemas atuais e na busca de soluções sustentáveis e viáveis, o que pode criar um ambiente favorável para uma cultura em torno dos ODS. Segundo Cabral e Salhani (2017, p.19), a construção de uma cultura de paz global “requer um esforço educativo prolongado para modificar as reações à adversidade e construir um modelo de desenvolvimento que possa suprimir as causas de conflito”, sendo necessário reunir esforços inter e transdisciplinares na busca por soluções sustentáveis. Nesse âmbito educacional, a EDS é meio estratégico coordenado pela Unesco desde 2005 para o avanço de uma cultura focada em educar para a transformação. Seu objetivo se traduz em “transformar a sociedade reorientando a educação e ajudando as pessoas a desenvolver conhecimentos, habilidades, valores e comportamentos necessários para o desenvolvimento sustentável” (Educação..., 2019, tradução nossa).

Na meta 4.7 da Agenda 2030, a EDS tem especial destaque, já que busca trabalhar a ideia de sustentabilidade a partir de distintos ângulos e de forma transversal na formação de gerações de estudantes. A proposta, segundo a ONU, é superar o paradigma disciplinar e avançar para um modelo educacional inter e transdisciplinar que visa educar para um futuro





sustentável. Conforme instrui a Unesco (2021, p.8), "A EDS é um processo de aprendizagem contínua e uma parte integrante de uma educação de qualidade que reforça as dimensões cognitivas, sociais e emocionais e comportamentais da aprendizagem", voltadas para desenvolver nos indivíduos "conhecimentos, competências, valores e atitudes para tomarem decisões e ações informadas e responsáveis em prol da integridade ambiental, viabilidade econômica e de uma sociedade justa". Portanto, mostra-se como peça-chave na formação de pessoas aptas a viver em um mundo complexo a partir dos princípios do desenvolvimento sustentável e da cultura de paz (Griebeler, 2019). A Unesco (2017; 2021) também reforça a importância da EDS em todos os níveis educacionais, seja na formação básica de humanos engajados ou na formação técnica de profissionais que impactem positivamente o mundo com seu conhecimento.

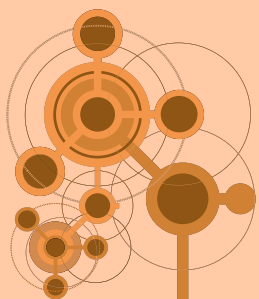
Nessa dimensão educacional, segundo Kioupi e Voulvoulis (2020), as universidades podem ser ambientes *catalizadores de transformação* fundamentais na busca pela cultura de paz e na promoção de processos de mudança cultural pautados pela ideia de sustentabilidade da vida. Dessa forma, elas "estão em uma posição única para conectar as sociedades locais e globais, educando jovens e futuros líderes e exercendo forte influência sobre os tomadores de decisão" (Chang; Lien, 2020, p.1, tradução nossa). Também são responsáveis pela criação e divulgação de conhecimento científico, cabendo a elas aplicar em suas atividades tanto a EDS como a comunicação, tal como aponta a Unesco (2021, p.43), a fim de "promover o papel da educação como catalisador para a realização de todos os ODS através de uma comunicação e divulgação específicas em todas as suas atividades da EDS, mobilizando as partes interessadas na educação e os meios de comunicação social".

Gadotti (2008) e Unesco (2017; 2021) nos alertam de que é necessário estabelecer uma nova pedagogia, coerente com a cultura de paz e de sustentabilidade, reconceituando currículos escolares. Lozano e Watson (2013) chamam a atenção para a necessidade de adequar os planos de ensino para que a educação para o desenvolvimento sustentável seja transversal no processo de ensino-aprendizagem e contemple a formação dos universitários. Portanto, a fim de compreender como os processos educativos e comunicacionais ocorrem no âmbito do ensino superior e qual sua contribuição para uma cultura em torno dos ODS, a seção seguinte detalha os processos metodológicos utilizados na condução deste estudo.

## O DESENHO DA PESQUISA EM TORNO DA EDS E DOS ODS

A pesquisa que embasa este artigo foi ancorada em uma abordagem qualitativa. Para tanto, foram adotados os procedimentos de pesquisa documental e o questionário. A pesquisa documental se ocupou da busca por materiais produzidos pela Unesco Brasil, com foco na relação entre EDS e ensino superior. Em paralelo, realizou-se um mapeamento dos PPP dos 136 cursos de graduação e seus respectivos planos de ensino dos cursos de graduação da Unesp conforme relação com a Agenda 2030 e temáticas correlatas.

Cabe pontuar que projeto político pedagógico é um documento que reúne políticas pedagógicas e diretrizes curriculares que orientam as instituições de ensino superior (IES) no desenho de seus cursos. Em média, cada PPP pode possuir em torno de 45 a 80 ou mais disciplinas, dependendo do tempo de integralização curricular do curso, ou seja, cada disciplina tem um plano de ensino específico. A Unesp oferece 136 cursos de graduação, no entanto, os cursos presentes em mais de um campus são independentes entre si e requerem distinção no mapeamento, totalizando 176 PPP (Unesp, 2022), dos quais apenas 140 foram utilizados para composição do corpus, visto que 36 eram arquivos corrompidos ou digitalizados. Portanto, foram analisados 140 PPP (incluindo os cursos semelhantes em campus diferentes). Estima-se que foram analisados entre 5.600 e 8.400 planos de ensino no total e se referem a documentos vigentes no ano de 2019. Cabe destacar que esse levantamento só foi possível graças à parceria com a Pró-Reitoria de Graduação da Unesp (Prograd), que colaborou e apoiou a iniciativa desta importante pesquisa financiada pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp).



Para realização do mapeamento foram selecionadas 68 palavras-chave a partir da proposta metodológica de Griebeler (2019) e Lozano e Watson (2013), das quais quatro estão relacionadas à Agenda 2030 de forma mais ampla e de três a quatro em cada um dos 17 ODS (Quadro 1). A partir da busca das palavras selecionadas e dispostas em categorias analíticas, em que cada um dos ODS é uma categoria de frequência, foi possível extrair hipóteses a serem investigadas na aplicação do questionário.

Quadro 1: Palavras-chave para análise dos planos de ensino

| GERAL  | Desenvolvimento Sustentável | Sustentabilidade               | Agenda 2030               | Governança                    |
|--------|-----------------------------|--------------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| ODS 1  | Pobreza/Pobre               | Vulnerável/<br>Vulnerabilidade | Subsistência/<br>Sustento | -                             |
| ODS 2  | Agricultura/Agrícola        | Alimento/<br>Alimentação       | Produção                  | Plantação/<br>Plantar/Cultivo |
| ODS 3  | Saúde                       | Mortalidade                    | Doença                    | Idade/Idoso                   |
| ODS 4  | Educação                    | Ensinar                        | Aprendizado               |                               |
| ODS 5  | Mulher/Menina/Garota        | Igualdade/Equidade             | Sexual/Sexo               | Diversidade                   |
| ODS 6  | Água                        | Saneamento                     | Hídrico                   | Seca                          |
| ODS 7  | Energia                     | Renovável                      | Eficiência                | Energético                    |
| ODS 8  | Emprego/Trabalho/Ocupação   | Desemprego                     | Produtividade             | Finança                       |
| ODS 9  | Industrial/Indústria        | Infraestrutura                 | Tecnologia                | Inovação                      |
| ODS 10 | Políticas                   | Renda/Receita                  | PIB                       | Desigualdade                  |
| ODS 11 | Desastre                    | Cidade                         | Urbanização/Urano         | Risco/Perigo                  |
| ODS 12 | Consumo                     | Produção                       | Desperdício               |                               |
| ODS 13 | Clima/Climático             | Desastre                       | Emissões                  | Poluição                      |
| ODS 14 | Marinho/Marítimo            | Oceanos/Mares                  | Pesca/Pescaria            | Conservação                   |
| ODS 15 | Biodiversidade/Ecosistema   | Terra/Terreno/Solo             | Conservação               | Resíduos                      |
| ODS 16 | Violência                   | Justiça                        | Corrupção                 | Direitos                      |
| ODS 17 | Cooperação                  | Parcerias                      | Diplomacia                | -                             |

Fonte: Elaborado pelos autores com base na proposta metodológica de Griebeler (2019) e Lozano e Watson (2013).

O questionário online semiaberto buscou “testar as hipóteses que foram construídas durante o planejamento da pesquisa” (Gil, 2008, p.121) a partir de três seções: 1. caracterização do respondente e nível de conhecimento sobre o tema; 2. experiências com o tema em sua instituição; e 3. opiniões e implementação de estratégias relacionadas ao tema. O questionário obteve 53 respostas entre 154 envios realizados, (141 para docentes da Unesp responsáveis pelas disciplinas de maior alinhamento com a Agenda 2030, conforme mapeado nos planos de ensino dos 140 PPP analisados, e 13 para gestores e professores de outras universidades brasileiras que desenvolvem a temática em suas respectivas instituições<sup>3</sup>).

Para análise dos dados coletados nas etapas anteriores, foi utilizada a análise de conteúdo que permite analisar as categorias pré-definidas em documentos, verificando o aparecimento de unidades textuais, como palavras, temas ou léxicos e caracterizar as condições de produção das comunicações (Bardin, 2011). As categorias adotadas para análise foram definidas a partir da metodologia proposta de Griebeler (2019) e Lozano e Watson (2013), e apresentam alguns indicativos estratégicos no alinhamento do ensino superior da Unesp com a Agenda 2030, considerando a perspectiva da comunicação e da EDS.

3 Contatos obtidos a partir do mapeamento do Projeto “Selo ODS IES”, financiado pela União Europeia, que busca desenvolver uma tecnologia social para o alinhamento das IES à Agenda 2030 e aos ODS. Mais informações disponíveis em: <https://www.instagram.com/seloods/>.



## AValiação da Estratégia de Implementação da Agenda 2030 na Dimensão do Ensino de Graduação na Unesp

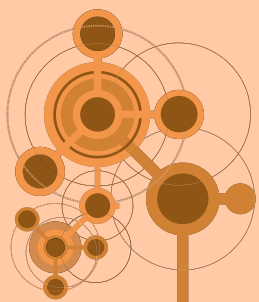
### Mapeamento de instrumentos metodológicos

O primeiro resultado diz respeito aos materiais pedagógicos que apresentam orientações para as IES no alinhamento com os ODS mediante a EDS. Foram encontrados cinco materiais produzidos entre 2016 e 2020 por órgãos relacionados ou em parceria com a Unesco em que constam propostas metodológicas voltadas para o ensino superior e sua articulação com os ODS.

Quadro 2: Materiais de comunicação da Unesco

| ANO  | TIPO                       | AUTOR(ES)  | TÍTULO  | PAÍS                         | REFERÊNCIA  |
|------|----------------------------|--|---|------------------------------|---|
| 2016 | Declaração e Marco de Ação | Unesco   | Education 2030: Incheon declaration and framework for action for the implementation of Sustainable Development Goal 4: ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all | França                       | UNESCO. <i>Education 2030: Incheon declaration and framework for action for the implementation of Sustainable Development Goal 4: ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all</i> . Paris: Unesco, 2016. Disponível em: <a href="https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656">https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656</a> . Acesso em: 23 ago. 2021.                                   |
| 2017 | Guia                       | Tahl Kestin, Marjan van den Belt, Leanne Denby, Katie Ross, John Thwaites e Martine Hawkes             | Getting started with the SDGs in universities: a guide for universities, higher education institutions, and the academic sector   | Austrália                    | KESTIN, Tahl <i>et al.</i> <i>Getting started with the SDGs in universities: a guide for universities, higher education institutions, and the academic sector</i> . Melbourne: Sustainable Development Solutions Network – Australia/Pacific, 2017. Disponível em: <a href="https://resources.unsdsn.org/getting-started-with-the-sdgs-in-universities">https://resources.unsdsn.org/getting-started-with-the-sdgs-in-universities</a> . Acesso em: 23 ago. 2021. |
| 2018 | Plano de Ação              | Instituto Internacional de la Unesco para la Educación Superior de América Latina y el Caribe (IESALC) | Plan de Acción 2018-2028: III Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe  | Argentina/<br>América Latina | UNESCO-IESALC. <i>Plan de Acción 2018-2028: III Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe</i> . Córdoba: UNESCO-IESALC, 2018. Disponível em: <a href="https://www.iesalc.unesco.org/2019/02/22/plan-de-accion-cres-2018-2028/">https://www.iesalc.unesco.org/2019/02/22/plan-de-accion-cres-2018-2028/</a> . Acesso em: 23 ago. 2021.  |

Continuará...



Quadro 2: Continuação

| ANO  | TIPO                              | AUTOR(ES)   | TÍTULO  | PAÍS   | REFERÊNCIA   |
|------|-----------------------------------|---|---|--------|--|
| 2020 | Currículo                         | Secretaria Municipal de Educação de São Paulo, Coordenadoria Pedagógica (em parceria com a Unesco Brasil) | Diretrizes de aprendizagem dos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) no currículo da cidade de São Paulo | Brasil | SÃO PAULO (Município). Secretaria Municipal de Educação. Coordenadoria Pedagógica. <i>Diretrizes de aprendizagem dos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) no currículo da cidade de São Paulo</i> . São Paulo: SME: Coped, 2020. Disponível em: <a href="https://educacao.sme.prefeitura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2020/02/ods-no-curriculo.pdf">https://educacao.sme.prefeitura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2020/02/ods-no-curriculo.pdf</a> . Acesso em: 23 ago. 2021. |
| 2020 | Cadernos pedagógicos (10 volumes) | Tereza Moreira e Rita Silvana Santana dos Santos (Unesco)   | Cadernos de educação para o desenvolvimento sustentável na escola   | Brasil | MOREIRA, Tereza; SANTOS, Rita Silvana dos Santos (ed.). <i>Educação para o desenvolvimento sustentável na escola</i> . Brasília: Unesco, 2020. 10v. Disponível em: <a href="https://pt.unesco.org/fieldoffice/brasil/expertise/education-sustainable-development/eds-na-escola">https://pt.unesco.org/fieldoffice/brasil/expertise/education-sustainable-development/eds-na-escola</a> . Acesso em: 23 ago. 2021.  |

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa documental realizada.

Todos os materiais no Quadro 2 possuem formato pedagógico, a fim de oferecer orientações para instituições educacionais para que se tornem atores em prol do desenvolvimento sustentável. Tal aspecto evidencia a necessidade de as comunidades educacionais desenvolverem planejamentos territorializados (Kioupi; Voulvoulis, 2020), considerando a complexidade das propostas da Agenda 2030 e sua implementação no ambiente das IES, também complexo e multifacetado.

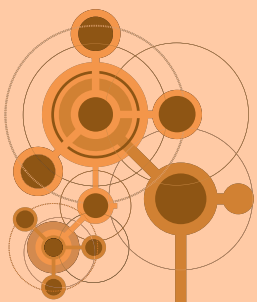
Importante destacar que após a finalização desta pesquisa, no final de 2021, foi publicado em português o documento *Educação para o Desenvolvimento Sustentável: um roteiro* pela Unesco (2021), que já havia sido publicado em inglês em 2020, oferecendo orientações em torno da EDS. E também o *Relatório da Comissão Internacional sobre os Futuros da Educação* pela Unesco (2022), que apresenta reflexões críticas sobre a relação entre as três dimensões que compõem a Agenda 2030 (ambiental, econômica e social), reconhecendo a necessidade de reparação das injustiças sociais enquanto se transforma o mundo mediante a EDS. Isso significa que uma educação para o desenvolvimento sustentável passa pela compreensão de que a sustentabilidade dos ecossistemas planetários e a viabilidade da vida estão diretamente ligados à forma como construímos nossas relações sociais, ambientais e econômicas<sup>4</sup>.

Segundo Gomes *et al.* (2019, p.3), “se observam esforços e movimentos globais direcionados para orientar e disciplinar” a atuação das diversas organizações, e as instituições de ensino também necessitam de orientação a fim de motivá-las e engajá-las no alinhamento à Agenda 2030, disseminando políticas favoráveis à sua localização nos territórios<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Outros documentos relacionados a ações orientadas para a EDS no ensino superior podem ser encontrados na biblioteca digital da Unesco. Disponível em: <https://bit.ly/3r6VTVH>. Acesso em: 22 set. 2022.

<sup>5</sup> Um exemplo de proposta desse gênero foi realizado no âmbito desta pesquisa, a partir da construção de um guia para apresentar algumas orientações às IES, o “Guia Agenda 2030: integrando ODS, educação e sociedade”, resultado da parceria entre a Unesp e a Universidade de Brasília (UnB). Para além de iniciativas próprias, a adoção de materiais internacionais ou que tratem da temática de forma ampla, como no quadro, são também possibilidades observadas na literatura, principalmente em pesquisas. Disponível em: <https://www.guiaagenda2030.org/>. Acesso em: 22 set. 2022.





## Mapeamento dos planos de ensino

Antes de mais nada, cabe pontuar que a análise dos planos de ensino foi realizada em 2020, porém, se refere aos planos vigentes de 2019, ou seja, são apenas quatro anos após o lançamento da Agenda 2030 em 2015. Portanto, efetivamente se trata de uma curta margem de tempo para identificar mudanças significativas nos PPP dos cursos, que são documentos que podem demorar a incorporar mudanças substanciais, pois estão submetidos a legislações e diretrizes curriculares das diversas áreas de conhecimento. Ainda assim, também é relevante considerar que muitos destes PPP estavam pendentes de reestruturação à época, portanto, possivelmente, estavam passando ou passariam por atualizações em pouco tempo, o que talvez poderia gerar resultados substancialmente distintos aos encontrados nesta pesquisa.

Ainda assim, é relevante considerar que muitas temáticas relacionadas aos ODS foram identificadas nos planos de ensino e estavam sendo trabalhadas em diversas disciplinas sem necessariamente fazer menção à Agenda 2030. Por essa razão, nos valem de categorias analíticas desenvolvidas por Griebeler (2019) e Lozano e Watson (2013) para nossa análise de conteúdo dos planos de ensino a fim de identificar a incidência e a frequência das respectivas categorias, que podem produzir múltiplas inferências relevantes. O destaque foi dado a todo o conteúdo dos planos de ensino, ou seja, a ementa, o conteúdo programático e a bibliografia.

A partir da frequência das categorias analíticas, na análise dos planos de ensino dos cursos de graduação da Unesp também se percebem alguns elementos relevantes que sinalizam as fortalezas e o perfil da instituição em determinadas temáticas. Primeiramente, nota-se que, com exceção dos ODS 1 e 17, todos os demais ultrapassam as 1500 menções, e apenas os ODS 2, 4 e 8 já somam entre si 49.695 menções. Por outro lado, os ODS 1 e 17 não ultrapassam as 200 menções. Apesar da possibilidade de que a presença desses ODS nos planos de ensino se insira em outras temáticas ou esteja diluída em temas semelhantes, o nível de visibilização de cada um dos ODS é aspecto fundamental (Lozano; Watson, 2013).

Uma característica evidenciada pelo mapeamento são os planos de ensino que possuem maior e menor frequência de palavras-chave: cursos que possuem uma correlação explícita com a temática de algum dos ODS tendem a ter mais menções do que cursos com relações indiretas ou atuação interdisciplinar com vários ODS. Alguns exemplos de cursos que mais se destacaram nesse mapeamento são da área da saúde, com o ODS 3, de licenciatura, com o ODS 4, Arquitetura, com o ODS 11, Engenharia de Energia, com o ODS 7, entre outros. Esse dado visibiliza a evidência da relação, muitas vezes óbvia, entre determinados ODS e cursos específicos. No entanto, não exclui as inter-relações existentes entre cursos como História, Filosofia, Artes, Ciências da Computação e muitos outros com temáticas não tão óbvias, mas que dialogam amplamente com os ODS. Alguns exemplos poderiam ser o debate sobre a equidade de gênero (ODS 5) numa perspectiva histórica no curso de História; ou reflexões sobre as relações de trabalho, o trabalho decente e crescimento econômico (ODS 8) motivado por intervenções artísticas como o teatro do oprimido no curso de Artes; ou ainda o emprego de tecnologias computacionais que beneficiem o planejamento de cidades sustentáveis (ODS 11) no curso de Ciências da Computação; entre muitas outras possibilidades de articulação de conteúdos com os ODS.

Por outra parte, também se identifica que, como temática transversal, o desenvolvimento sustentável ainda é tímido na maior parte dos planos de ensino, o que pode indicar que “a sustentabilidade ainda não permeou as diferentes disciplinas e currículos” (Lozano; Watson, 2013, p.190, tradução nossa). Mesmo entre aqueles que possuem permeabilidade maior da Agenda devido à sua correlação direta, a maioria dos grandes números de menções às palavras-chave concentra-se em poucos ou até em um único ODS. Segundo Lozano e Watson (2013, p.185, tradução nossa), “a integração multidisciplinar da sustentabilidade nos currículos pode ajudar os estudantes a fazerem conexões entre sustentabilidade e conteúdo tradicional, o que pode encorajar a aplicação de conceitos de sustentabilidade em suas práticas profissionais”, portanto, é fundamental que as competências transversais sejam consideradas (Chang; Lien, 2020).

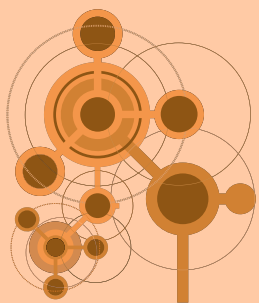


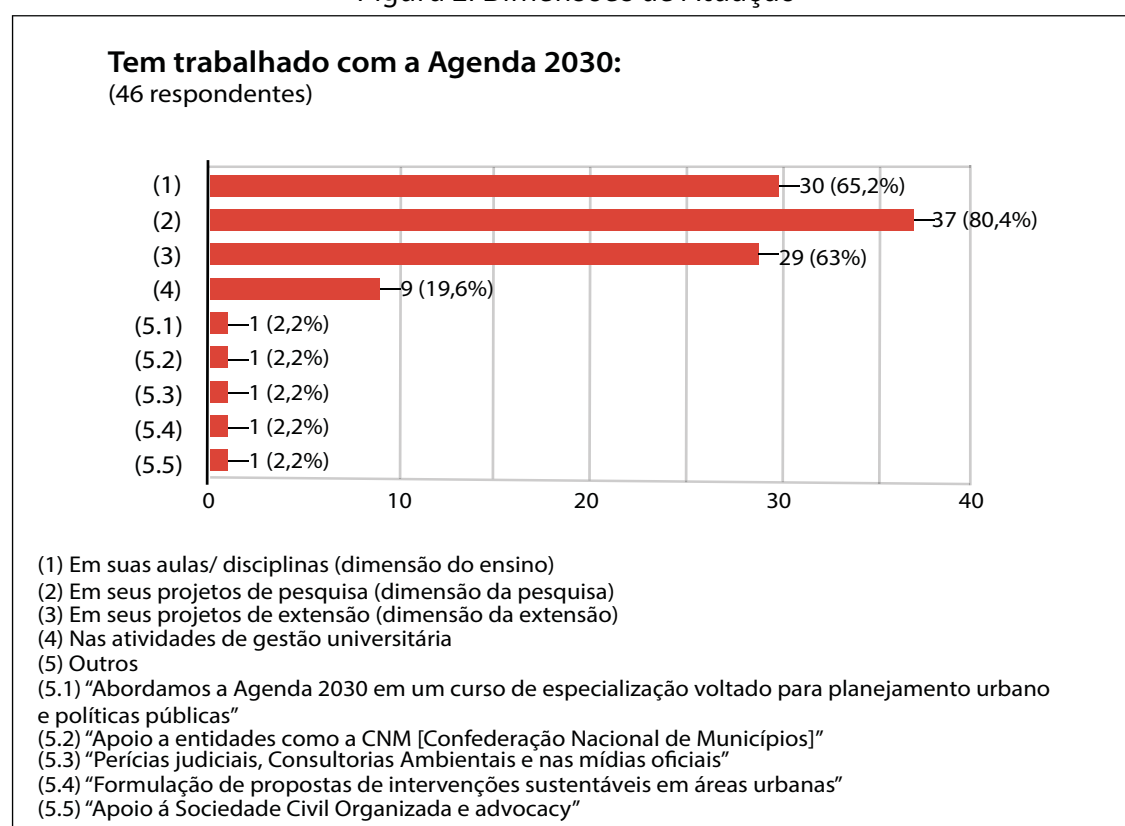
Figura 1: Abordagem da Agenda 2030 nas IES



Fonte: Elaborado pelos autores com base na coleta dos dados via questionário.

Nesse sentido, buscamos entender também as estratégias adotadas, ou seja, a abordagem, a dimensão, o cenário do alinhamento, entre outros aspectos que incidem na compreensão deste cenário na Unesp e em outras IES. A aplicação do questionário com 53 respondentes revelou que 56,5% iniciaram o trabalho com a Agenda 2030 recentemente, como mostra a Figura 1. Portanto, ainda existe um processo de aprendizagem, maturidade e adaptação de estratégias ocorrendo. Além disso, 31 dos respondentes indicaram ter tido contato com a Agenda 2030 no próprio âmbito acadêmico (por meio de debates, pesquisas, literatura, projetos ou devido à necessidade de ministrar aulas sobre o tema), e isso evidencia que, apesar de recente, o tema já perpassa o ambiente universitário com frequência, necessitando apenas da constância e planejamento que seriam possíveis a partir da institucionalização dos ODS nas políticas das diferentes IES.

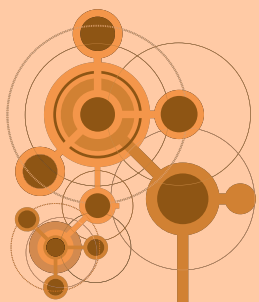
Figura 2: Dimensões de Atuação



Fonte: Elaborado pelos autores com base na coleta dos dados via questionário.

A partir das respostas, tabulamos as frequências indicadas das dimensões nas quais os respondentes têm trabalhado com a Agenda 2030. A dimensão da pesquisa mostrou-se mais frequente, com 37 menções, seguida por ensino (30), extensão (29) e gestão (9), conforme Figura 2. Ao mesmo tempo, menos da metade participa de algum grupo, coletivo ou articulação institucional voltado para a implementação da Agenda 2030. A maior adesão à dimensão da pesquisa,





que também aparece mais detalhada nas perguntas abertas, aliada à baixa participação em coletivos, demonstra uma tendência docente em trabalhar a temática individualmente. Apoiados na literatura, entendemos que esse aspecto pode ser prejudicial à implementação da Agenda, já que necessita da criação de redes de colaboração, parcerias institucionais e atuação interdisciplinar. A “natureza complexa dos dilemas globais e locais exige que os cientistas exerçam o pensamento interdisciplinar e sistêmico para compreender e equilibrar as dimensões técnicas, econômicas, ambientais e sociais inter-relacionadas de um problema” (Lozano; Watson, 2013, p.185, tradução nossa).

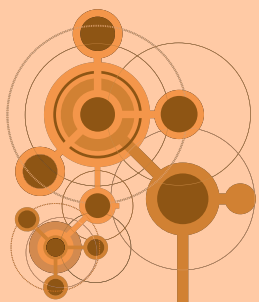
Sendo a dimensão do ensino parte de uma atividade comunicativa, seu exercício por meio da comunicação pode, conforme Bushrui (2010), equilibrar informação, denúncia e transformação, ou seja, para além de apresentar a Agenda 2030 aos estudantes, estratégias dialógicas como debates podem motivá-los a agir para a mudança e ação cidadã (Bushrui, 2010), uma vez que a Agenda 2030 é uma agenda de transformação. Portanto, o ideal é que os ODS sejam abordados para além de uma forma exclusivamente expositiva, mas aplicados às distintas realidades locais dos estudantes.

Quanto aos atores sociais considerados estratégicos na implementação da Agenda 2030 no Brasil, todas as opções obtiveram votos equilibrados, variando entre 35 (escolas da rede pública e privada do ensino infantil, fundamental e médio) e 46 (universidades públicas e privadas), além de cinco respostas fora das opções pré-determinadas que evidenciaram a importância de todos os atores sociais agirem em comum esforço para implementação da Agenda. As universidades, ator de ampla relevância segundo os respondentes, são consideradas estratégicas devido ao potencial de articulação entre ensino, pesquisa e extensão, à produção e divulgação de conhecimento científico, ao esforço na busca por soluções inovadoras, ao papel crítico na formação de profissionais sensibilizados e engajados, à colaboração com a sociedade etc.

Para Kioupi e Voulvoulis (2020, p.2, tradução nossa), “a sustentabilidade é concebida como um estado sistêmico que nossa sociedade está constantemente tentando definir e alcançar, orientada pelos ODS, e a contribuição da educação é, portanto, criar as condições que possibilitem o surgimento dessa visão”. Assim, por meio do conhecimento, da formação de profissionais e atuação colaborativa e interdisciplinar, as IES unem “especialistas de várias disciplinas para desenvolver soluções mais holísticas e sustentáveis para problemas globais complexos” (Lozano; Watson, 2013, p.185, tradução nossa).

Cabe enfatizar que, em todos os âmbitos destacados nas respostas, bem como demais âmbitos úteis à implementação da Agenda 2030, a principal indicação em toda a literatura é que essa atuação seja realizada de forma articulada, integrada e interdisciplinar (Griebeler, 2019). Esses são princípios fortemente atendidos pela Resolução nº7, de 18 de dezembro de 2018, do Ministério da Educação (MEC), que estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira e regulamenta o disposto na Meta 12.7 da Lei nº13.005/201 – que aprova o Plano Nacional de Educação, e estabelece que os cursos de graduação nas IES brasileiras deverão “assegurar, no mínimo, 10% (dez por cento) do total de créditos curriculares exigidos para a graduação em programas e projetos de extensão universitária, orientando sua ação, prioritariamente, para áreas de grande pertinência social” (Brasil, 2018). Essa legislação estabelece que todas as instituições de ensino superior no Brasil devem inserir a extensão universitária nos currículos acadêmicos, ou seja, todos os estudantes terão necessariamente uma experiência extensionista em diálogo com a sociedade. Esta legislação entra em vigência na Unesp a partir de 2023, momento em que todos os seus cursos de graduação deverão incorporar uma relação dialógica com as comunidades do seu entorno. Portanto, a partir da extensão universitária reconhecemos que esta política pode promover a produção de conhecimento novo mediante o intercâmbio de saberes plurais entre universidade e grupos sociais diversos, impactando a formação humana e engajada dos estudantes e futuros profissionais que poderão desenvolver uma visão crítica da sociedade em que estão inseridos, territorializando os ODS e transformando suas próprias realidades.

No caso da Unesp, as orientações para o processo de curricularização de seus cursos de graduação foram institucionalizadas mediante a Resolução nº41, de 31 de agosto de 2021 (Unesp, 2021), que estabelece em seu Artigo 8º “As Atividades Curriculares de



Extensão Universitária deverão estar preferencialmente correlacionadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU) e também atender as normas de acessibilidade vigentes". A partir deste direcionamento, entendemos que a Unesp está buscando a institucionalização da Agenda 2030 mediante políticas focadas na formação, ou seja, direcionadas para a EDS. Esse movimento de institucionalização dos ODS mediante a inserção da extensão universitária nos currículos de graduação também se observa em várias outras IES no Brasil, o que nos leva a considerar que em médio e longo prazo podemos avaliar os resultados do processo e seu impacto nas gerações de profissionais formados, os quais terão passado por experiências extensionistas estrategicamente orientadas pelos ODS.

Desse modo, efetivamente, poderemos considerar que a curricularização da extensão nos cursos de graduação nas IES poderá contribuir com a EDS mediante a institucionalização da Agenda 2030, uma vez que essas ações extensionistas poderão ter forte impacto em pautas visibilizadas pelos ODS.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados apresentados, trazemos algumas considerações e recomendações produzidas com a realização da pesquisa. Primeiramente, retomando nosso objetivo geral de discutir criticamente os resultados de uma pesquisa de análise e avaliação do alinhamento do ensino superior com a Agenda 2030, tendo por caso específico a análise de planos de ensino dos 136 cursos de graduação da Unesp vigentes em 2019 e questionários com docentes a fim de identificar o alinhamento pedagógico com os ODS, podemos destacar alguns aspectos centrais.

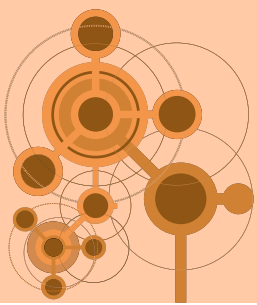
A Unesp já trabalha o alinhamento da Agenda 2030 com as dimensões da pesquisa e extensão universitária, porém o ensino de graduação está iniciando esse processo, bastante motivado pela inserção da extensão nos currículos acadêmicos mediante legislação específica. As articulações pedagógicas em disciplinas de graduação aparecem nesta pesquisa como iniciativas espontâneas dos próprios docentes e gestores acadêmicos, sensibilizados pela oportunidade estratégica que a Agenda 2030 oferece em termos pedagógicos.

Observa-se a partir dos resultados que ainda há ações realizadas individualmente por parte de docentes e gestores universitários em relação aos ODS, com predominância da pesquisa individual e baixa adesão a coletivos e movimentos articulados com os temas dos ODS, denotando um processo de mudança da cultura organizacional que ainda necessita ser desenvolvido para promover articulações em rede e parcerias interdisciplinares que colaborem com o avanço da Agenda 2030. O alinhamento das IES com a Agenda 2030 terá maior adesão por meio de uma cultura organizacional e de políticas institucionais que viabilizem o ambiente colaborativo, propício à criação de redes de cooperação interdisciplinares, pois, como propõe a meta 17.16, "parcerias multissetoriais que mobilizem e compartilhem conhecimento, expertise, tecnologia e recursos financeiros" são essenciais na busca pela transformação social. Portanto, o incentivo aos esforços colaborativos em rede, tais como a "Rede de Escolas Associadas da Unesco (ASPnet), Cátedras Unesco (Unitwin), Centros de Educação e Formação Técnica e Profissional (TVET) da Unevoc, a Rede Mundial das Cidades de Aprendizagem da Unesco<sup>6</sup>, o Comitê Diretivo da Educação 2030", o Observatorio de la Sustentabilidad de la Educación Superior de America Latina y el Caribe (OSSES-ALC)<sup>7</sup>, além da Rede Global EDS para 2030 (EDS-Net), iniciativas articuladas pela Unesco (2021, p.46), são exemplos de movimentos em rede a favor da EDS.

Por outra parte, a mudança cultural organizacional necessária para criar ambientes de aprendizagem para a EDS, apesar de exigir grande esforço e demandar tempo, possibilita a promoção de redes. Vale também ressaltar que a Unesp é constituída

6 Disponível em: <https://bit.ly/3R6QN6F>. Acesso em: 22 set. 2022.

7 Disponível em: <https://oses-alc.net/>. Acesso em: 22 set. 2022.



por um modelo multicampus, com 34 unidades universitárias em 24 cidades paulistas, com históricos distintos de constituição de cada uma das unidades. Portanto, possui culturas organizacionais diversas. Contudo, seu amplo potencial para maior penetrabilidade no interior do estado de São Paulo a posiciona estrategicamente no território, o que pode favorecer a localização dos ODS às distintas realidades. Com isso, atuações locais territorializadas e diálogo intercultural são fundamentais para potencializar aspectos da cultura organizacional favoráveis ao avanço da EDS e da Agenda 2030.

Conforme destacado pela Unesco (2021, p.20), a EDS para 2030 se apresenta como uma proposta ousada de articulação entre a educação e a Agenda 2030, buscando atuar em cinco áreas prioritárias que podem favorecer seu desenvolvimento: “o avanço das políticas públicas em educação; a transformação dos ambientes de aprendizagem; o desenvolvimento das capacidades dos educadores; a mobilização da juventude; e a tomada de ação nas comunidades com a monitoria do seu progresso”.

Nessa perspectiva, a Unesco (2021, p.43) recomenda o empenho de esforços de comunicação para a realização de “comunicação, divulgação e *advocacy*, envolvendo um público maior e um grupo maior de parceiros de educação e desenvolvimento sustentável”. Por essa razão, podemos reconhecer que a IES, como organização, possui aspectos institucionais que impactam diretamente no alinhamento, gera grande influência e “cria agendas e pauta discussões na opinião pública” por meio de suas escolhas na comunicação com os docentes e demais públicos (Gomes *et al.*, 2019, p.18). Nesse contexto, o ensino para o desenvolvimento sustentável exige uma atuação crítica e interdisciplinar potencializada por meio da comunicação. Apesar de haver diversas iniciativas relacionadas à Agenda 2030 inseridas no contexto do ensino de graduação da Unesp, a maioria ocorre isoladamente, revelando uma oportunidade comunicacional para articulação que pode ser desenvolvida ou promovida.

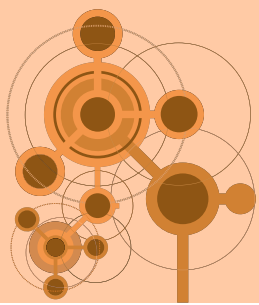
Portanto, partindo dessas ponderações, recomendamos os seguintes avanços para articulação da Unesp com a Agenda 2030, especialmente na dimensão do ensino de graduação: 1. desenvolvimento e divulgação de materiais sobre o tema, no âmbito de parcerias institucionais; 2. institucionalização do tema na dimensão do ensino, a fim de visibilizar a Agenda e os ODS dentro dos PPP dos diferentes cursos de graduação e incentivar o alinhamento pedagógico e docente (algo que está em curso devido ao processo de curricularização da extensão); 3. adoção de estratégias de EDS e comunicação no ensino, favorecendo a formação crítica e a ação para transformação social (Feltrin *et al.*, 2021); e 4. promoção da cultura de colaboração para criação de redes que possam trabalhar a Agenda 2030 de modo interdisciplinar dentro das IES. Tais recomendações visam sugerir propostas concretas em diálogo com a EDS para o avanço da Agenda 2030 nos nossos territórios.

De fato, entendemos que a educação e a comunicação desempenham papéis vitais para o enfrentamento dos desafios presentes e futuros da humanidade. Contudo, como menciona Audrey Azoulay, diretora-geral da Unesco, necessitamos de um novo contrato social, de uma educação de qualidade e aprendizagem ao longo da vida, que nos prepare para os desafios que ainda virão e na busca de soluções para “reparar as injustiças do passado e transformar o futuro”, com as lições aprendidas e “reconstruindo nossas relações uns com os outros, com o planeta e a tecnologia” (Unesco, 2022, p.v) para um mundo sustentável, pacífico e de justiça social.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. Ministério da Educação. *Resolução nº7, de 18 de dezembro de 2018*. Estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira e regimenta o disposto na Meta 12.7 da Lei nº13.005/201, que aprova o Plano Nacional de Educação – PNE 2014-2024 e dá outras providências. Brasília, DF: MEC, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3LzMvnd>. Acesso em: 22 set. 2022.



BUSHRUI, Suheil. Repensar e reaprender a comunicação para uma cidadania cosmopolita. *In*: JALALI, Vahideh R. Rabbani (org.). *Estudos para a paz*. Aracaju: Criação, 2010. p.113-128.

CABRAL, Raquel; SALHANI, Jorge. Jornalismo para paz: conceitos e reflexões. *Revista e-Compós*, Brasília, DF, v.20, n.3, 2017. doi:<https://doi.org/10.30962/ec.1371>.

CHANG, Ya-Ching; LIEN, Hsing-Lung. Mapping course sustainability by embedding the SDGs inventory into the university curriculum: a case study from national University of Kaohsiung in Taiwan. *Sustainability*, Basel, v.12, n.10, 2020. doi:<https://doi.org/10.3390/su12104274>.

DAVIS Angela. *Educação e libertação: a perspectiva das mulheres negras*. São Paulo: Boitempo, 2018.

EDUCATION for sustainable development. *Unesco*, Paris, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/3xKstki>. Acesso em: 6 mar. 2020.

FELTRIN, Diuan dos Santos *et al.* Agenda 2030 e comunicação para paz: estratégias de visibilidade e territorialização dos ODS na realidade brasileira a partir de uma perspectiva crítica. *In*: PELÚCIO, Larissa; CABRAL, Raquel (org.). *Comunicação, contradições narrativas e desinformação em contextos contemporâneos*. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2021. p.67-88.

FREIRE, Paulo. *Educação como prática da liberdade*. 23.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

GADOTTI, M. *Educar para a sustentabilidade: uma contribuição à década da educação para o desenvolvimento sustentável*. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2008. Disponível em: <https://bit.ly/3StiKGC>. Acesso em: 6 mar. 2020.

GALTUNG, Johan. Cultural violence. *Journal Of Peace Research*, London, v.27, n.3, p.291-305, 1990.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, A. C. *et al.* Comunicação para a paz e Agenda 2030 nas organizações: Pacto Global Rede Brasil. *In*: CONGRESSO DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE PESQUISA PELA PAZ, 11., 2019, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: ClaiP, 2019.

GRIEBELER, Juliane Sapper. *Indicadores para avaliação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em Instituições de Ensino Superior (IES)*. 2019. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil e Ambiental) – Faculdade de Engenharia e Arquitetura, Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2019.

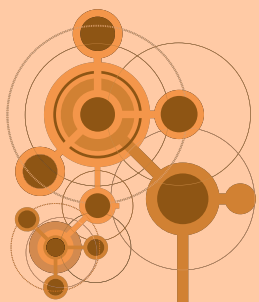
KIOUPI, Vasiliki; VOULVOULIS, Nikolaos. Sustainable Development Goals (SDGs): assessing the contribution of higher education programmes. *Sustainability*, Basel, v.12, n.17, 2020. doi:<https://doi.org/10.3390/su12176701>.

LOZANO, Rodrigo; WATSON, Mary Katherine. Chemistry education for sustainability: assessing the chemistry curricula at Cardiff University. *Educación Química*, Ciudad de México, v.24, n.2, p.184-192, 2013.

NOS ALDÁS, Eloísa; SEGUÍ-COSME, Salvador; MACHOTA, Ana María Rivas. *Comunicación y construcción de paz*. Barcelona: Icaria, 2008. Disponível em: <https://bit.ly/3DQjz8u>. Acesso em: 5 fev. 2020.

PUREZA, José Manuel. Estudos sobre a paz e cultura da paz. *In*: COLÓQUIO "PREVENÇÃO DE CONFLITOS E CULTURA DA PAZ", 2000, Lisboa. *Anais [...]*. Lisboa: Instituto de Defesa Nacional, 2000. p.33-42. Disponível em: <https://bit.ly/3R8dBmt>. Acesso em: 30 jan. 2020.





SALINAS, Alex Ivan Arévalo. Periodismo y comunicación para la paz. Indicadores y marco regulatorio. *Commons. Revista Comunicación y Ciudadanía Digital*, Cádiz, v.3, n.1, p.57-92, 2014.

UNESCO. *Educação para o Desenvolvimento Sustentável: um roteiro*. Brasília, DF: Unesco, 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3Uzm8le>. Acesso em: 20 ago. 2022.

UNESCO. *Educação para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: objetivos de aprendizagem*. Brasília, DF: Unesco, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3C2OEVd>. Acesso em: 6 out. 2020.

UNESCO. *Reimaginar nossos futuros juntos: um novo contrato social para a educação*. Brasília, DF: Unesco, 2022. Disponível em: <https://bit.ly/3DMCDEw>. Acesso em: 20 ago. 2022.

UNESP. *Guia de profissões Unesp 2022*. São Paulo, Unesp, 2022. Disponível em: <https://bit.ly/3C0Ahka>. Acesso em: 22 set. 2022.

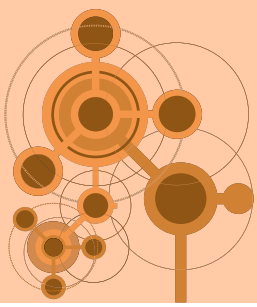
UNESP. *Resolução nº41, de 31 de agosto de 2021*. Dispõe sobre a Curricularização da Extensão Universitária nos Cursos de Graduação da Unesp. São Paulo: Unesp, 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3r17bes>. Acesso em 22 set. 2022.

VICENTE, Maximiliano Martín. Comunicación y paz activa: un diálogo posible. *Intercom. Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, São Paulo, v.38, n.1, p.275-292, 2015. doi:<https://doi.org/10.1590/1809-58442015113>.

WIBERG, Håkan. Investigação para a paz: passado, presente e futuro. *Organicom*, São Paulo, v.15, n.28, p.57-73, 2018. doi:<https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2018.150547>.

---

Artigo recebido em 14/5/2022 e aprovado em 29/8/2022.



## Aproximación Conceptual de las Capacidades Comunicacionales en las Organizaciones para la Agenda Global 2030

Abordagem conceitual para habilidades de comunicação nas organizações para a Agenda Global 2030

Conceptual approach to communication skills in organizations for the 2030 Global Agenda



### Patricia Durán Bravo

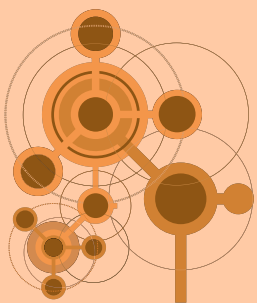
- Doctora en Comunicación Aplicada por la Universidad Anáhuac del Norte.
- Docente investigador del cuerpo académico Comunicación en las Organizaciones de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP).
- Cultiva la línea de investigación en comunicación estratégica en organizaciones del Tercer Sector.
- E-mail: [patricia.duran@correo.buap.mx](mailto:patricia.duran@correo.buap.mx)



### Nancy G. Cisneros Martínez

- Doctora en Imagen, Arte, Cultura y Sociedad por la Universidad Autónoma de Morelos.
- Docente e investigadora de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Su línea de investigación es en Comunicación Estratégica y Comunicación Alternativa.
- Líder del Cuerpo Académico Comunicación en las Organizaciones de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP).
- E-mail: [nancy.cisneros@correo.buap.mx](mailto:nancy.cisneros@correo.buap.mx)





## Resumen

La Agenda Global 2030 convoca a las organizaciones para ser líderes de la transformación social, para ello, se requieren sistemas comunicacionales capaces de interpretar, crear y coordinar recursos simbólicos para contribuir al bienestar colectivo. A partir de la nueva teoría estratégica, la comunicología y la diversidad cognitiva se presenta una aproximación conceptual de las capacidades del sistema comunicacional de la organización que active procesos de colaboración para el desarrollo sostenible.

PALABRAS CLAVE: CAPACIDADES COMUNICACIONALES • GESTIÓN ORGANIZACIONAL • DESARROLLO SOSTENIBLE.

## Resumo

A Agenda Global 2030 exige que as organizações sejam líderes de transformação social e, para isso, necessitam de sistemas de comunicação capazes de interpretar, criar e coordenar recursos simbólicos para contribuir com o bem-estar coletivo. Com base na nova teoria estratégica, na comunicologia e na diversidade cognitiva é apresentada uma abordagem conceitual das capacidades do sistema de comunicação da organização que ativa processos colaborativos para o desenvolvimento sustentável.

PALAVRAS-CHAVE: HABILIDADES DE COMUNICAÇÃO • GESTÃO ORGANIZACIONAL • DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.

## Abstract

The 2030 Global Agenda summons organizations to be leaders of social transformation, for this, they require communication systems capable of interpreting, creating, and coordinating symbolic resources to contribute to collective well-being. Based on the new strategic theory, communicology and cognitive diversity a conceptual approach to the capabilities of the organization's communication system that activates collaborative processes to the sustainable development is presented.

KEYWORDS: COMMUNICATION SKILLS • ORGANIZATIONAL MANAGEMENT • SUSTAINABLE DEVELOPMENT.



## INTRODUCCIÓN

El siglo XXI se ha caracterizado por acontecimientos significativos que quedarán grabados en la mente de muchas generaciones, desde el atentado a las Torres Gemelas en 2001, el tsunami del 2004, el ébola en el 2013, los terremotos de Nepal en 2015, hasta la pandemia del covid-19, entre otros. Las dos primeras décadas de este siglo han construido una dinámica plagada de disrupciones y crisis, que han provocado la creación de nuevas formas de convivencia, relación y organización.

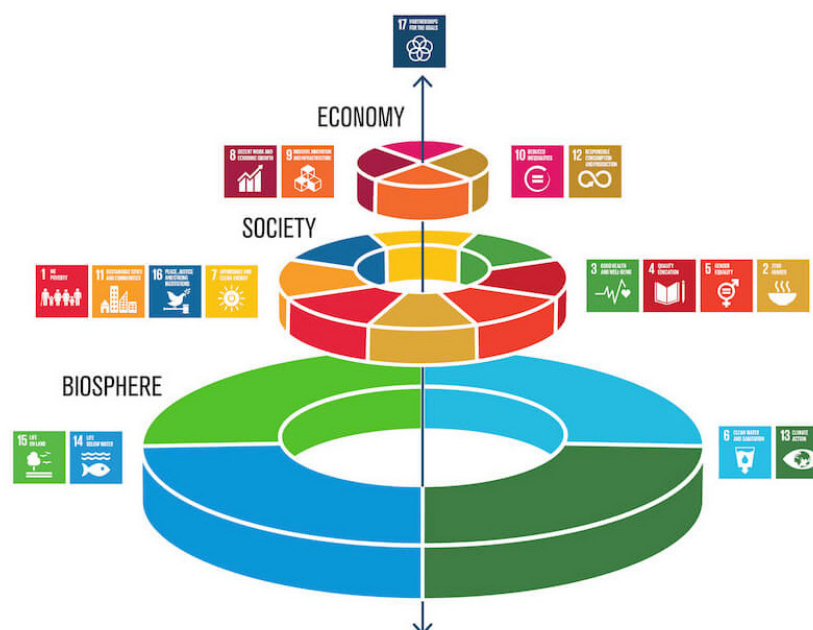
Para dar respuesta a las demandas del entorno se han aplicado una variedad de paradigmas de desarrollo, sin embargo, hoy la comunidad internacional reconoce la necesidad de un cambio de paradigma que combata las desigualdades sociales, el deterioro ambiental y la inequidad en el crecimiento económico. El desarrollo sostenible es una de las grandes preocupaciones mundiales y se define como un proceso de crecimiento que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones (Objetivos..., 2015).

Por ello en 2015, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) diseñó la *Agenda Global 2030* que se define como un plan de acción para lograr un futuro mejor y más sostenible para todos (Objetivos..., 2015); este plan convoca a todos los agentes sociales para impulsar diversos programas con la finalidad de enfrentar las grandes problemáticas mundiales, que gira en torno a tres ámbitos de intervención: el ambiental, el social y el económico. Para lograrlo se proponen 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas para llegar a un equilibrio mundial.

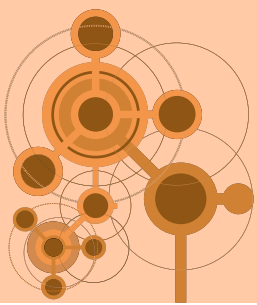
Las problemáticas que se abordan son muy complejas, por lo que requieren de una articulación profunda, que se traduce en la activación de diversos esfuerzos a nivel personal, organizacional y gubernamental, en el que se integren un sinnúmero de capacidades y recursos, se diseñen nuevas rutas y estrategias, y se priorice la equidad, la corresponsabilidad y la coconstrucción.

Al respecto Rockström y Sukhdev (2016) proponen un modelo en el que se muestra la relación de los 17 ODS para comprender la importancia de la articulación social y ejecutar soluciones transversales, como se muestra en la Figura 1. Desde esta perspectiva, al centro se encuentra el objetivo 17 que se orienta hacia a la revitalización de las alianzas mundiales para la cooperación, colaboración y el intercambio que permitan el desarrollo sostenible.

Figura 1: Articulación de los ODS



Fuente: Rockström y Sukhdev (2016).



En 2019 y con la finalidad de reforzar los esfuerzos en torno a la Agenda 2030, la ONU convocó a la sociedad para crear alianzas centradas en: la acción global, que asegure un mayor liderazgo mundial; la acción local, con programas específicos regionales y que atiendan las demandas de la comunidad; y la acción de las personas, para generar la dinámica social necesaria que impulse las transformaciones globales (Década..., 2019). Esto es un llamado al diálogo y a la participación de naciones, instituciones, organizaciones y personas que refuercen el compromiso de todos y cada uno de los actores sociales para alcanzar el cumplimiento de los ODS.

En este orden de ideas se plantea la necesidad de fortalecer el liderazgo de las organizaciones como agentes estratégicos de desarrollo sostenible, para ello, se presenta una aproximación conceptual sobre las capacidades comunicacionales que deberán considerarse en la gestión del sistema comunicacional de la organización para activar procesos de colaboración orientados al desarrollo sostenible.

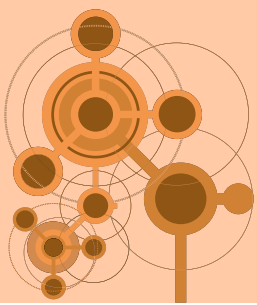
La reflexión toma como fundamento teórico los postulados de la Nueva Teoría Estratégica (NTE) de Pérez (2018), que explica los principios epistémicos que postulan a la estrategia como un proceso de articulación social, a la organización como un espacio de relación para la coconstrucción social y a la comunicación como el proceso que dinamiza los recursos simbólicos que hacen posible la articulación y la coconstrucción. Además, se utiliza la comunicología de Galindo (2007), que expone las capacidades de expresión, difusión, interacción y estructuración del sistema comunicacional que la organización deberá capitalizar para actuar como agente de transformación social. Finalmente, se plantean cuatro capacidades comunicacionales que deberán considerarse en la gestión del sistema comunicacional –el pensamiento analítico, el pensamiento creativo, la inteligencia colectiva y la inteligencia social–, las cuales parten de la analogía de los cuatro cuadrantes del funcionamiento del cerebro de Herrmann y Herrmann-Nehdi (2015) en la diversidad cognitiva. La propuesta es una aproximación conceptual de las capacidades comunicacionales que permitirán apoyar los procesos de cocreación en la organización para contribuir al desarrollo sostenible.

## LAS ORGANIZACIONES COMO AGENTES DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Una organización es un grupo de personas que se reúnen en torno al cumplimiento de un propósito determinado. Para Bourdieu (2004), cualquier grupo social representa un “microcosmos” de la sociedad, en el que se desarrollan dinámicas de convivencia replicables en otros ámbitos sociales. Para incidir en el desarrollo sostenible, la organización debe lograr el equilibrio entre dos lógicas, por una parte, cumpliendo con normas y políticas que generen una estructura para ordenar sus procesos e interactuar con otros entes sociales; y por otra, aportando formas de interacción para la solución de las problemáticas organizacionales y sociales.

Con el objetivo de construir un entorno organizacional más responsable, la ONU (Los criterios..., 2022) propone alinear el comportamiento corporativo a los criterios ESG:

- *Environmental* (E): Cuidado ambiental, en función del uso de recursos naturales, contaminación y consumo responsable, etc.
- *Social* (S): Respeto a la comunidad, en términos de diversidad, derechos humanos, comercio ético, etc.
- *Government* (G): Ejercicio del poder y autoridad, promoviendo el estado de derecho, prácticas anticorrupción, rendición de cuentas y transparencia, entre otros.



Para lograr estos propósitos, se requiere transformar a las organizaciones en espacios comunicacionales que configuren patrones de cocreación y que se conviertan en nuevas formas de convivencia en la sociedad. Y con ello, obtener su competitividad y la construcción de una red de relaciones que genere capital social, por lo que su sistema comunicacional deberá articular todos los componentes de la organización, para convertirla en un microespacio social generador de desarrollo.

El sistema de comunicación en una organización alcanza su trascendencia social cuando construye de manera consistente espacios vinculantes que propicien intercambios, alianzas y cooperación en el ecosistema social al que pertenece. Este sistema opera en la difusión y transmisión de información entre los componentes del sistema organizacional, así como en el intercambio y la estructuración de vínculos para construir una red de convivencia social.

Esta red demanda una gestión corporativa orientada a la articulación social, y para conseguirlo es necesario un sistema comunicacional que construya una estructura simbólica, que active procesos organizacionales al servicio de la sociedad. Este sistema comunicacional deberá atender tres indicadores estratégicos fundamentales:

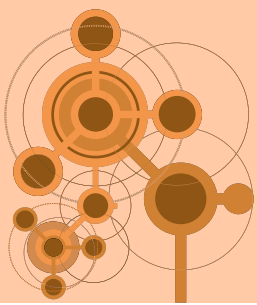
1. *Coherencia*: Apoyar el cumplimiento de los objetivos económicos honrando los valores corporativos, respetando la cultura del entorno social y vigilando su impacto en el bienestar colectivo. El indicador es la credibilidad que se genera en todo tipo de intercambios entre la organización y sus grupos de interés, y aportan a la configuración del imaginario colectivo sobre la participación social.
2. *Consistencia*: Orientar toda la capacidad comunicacional de la organización hacia los propósitos corporativos, con redundancia y permanencia, para construir formas de interacción y vinculación con pertinencia social en el futuro. El indicador es la confianza que fortalece el tejido social al interior y al exterior.
3. *Congruencia*: Cumplir con el propósito organizacional, aportando valor a toda la red de interacciones que se construyen en su actuación social y se transforman en sentido de pertenencia, innovación y participación social. Los indicadores son la reputación y la responsabilidad social.

El reto de las organizaciones, en torno al desarrollo sostenible que plantea la Agenda 2030, es la búsqueda de alianzas productivas, sustentables y globales que requieren de una visión vinculante de las acciones organizacionales.

## EL RETO DE LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL EN LOS ENTORNOS CAÓTICOS

Las organizaciones surgen con el objetivo de lograr la competitividad, y desde el enfoque sistémico, no basta con conseguir resultados organizacionales es necesario considerar las implicaciones con otros componentes y factores del sistema. Los resultados de la competitividad están determinados por las necesidades de los diferentes sectores, las regiones y las tendencias mundiales, por lo que la respuesta a las demandas del entorno se ha convertido en uno de los obstáculos más preocupantes para las organizaciones. Para comprender las características del entorno organizacional, se utiliza el término "VUCA" (Lawrence, 2013), un acrónimo anglosajón que hace referencia a las cuatro condiciones que presenta el entorno actual:

*Volatility*: es una característica que alude a la velocidad con la que suceden los cambios y que enfrentan a la organización a un sinnúmero de escenarios. Para responder a esto se requiere de adaptabilidad, y es vital que el sistema comunicacional de la organización ayude al monitoreo del entorno, la escucha activa con todos los grupos de interés y el aprovechamiento de las tendencias locales y globales. ¿Qué puede ser más volátil que la cotización bursátil?



*Uncertainty*: es una cualidad que apunta a la infinidad de posibilidades, resultados potenciales en situaciones imprevistas y crisis. Para ello, es necesario que el sistema comunicacional consolide una red de conocimiento que permita tener claridad y entendimiento entre los actores organizacionales para dar respuesta a las circunstancias. Por lo que se deben generar procesos de aprendizaje, conocimiento y actualización constante. ¿Qué puede ser más incierto que una crisis en las cadenas de suministro generadas por un huracán?

*Complexity*: se refiere a situaciones en el que interactúan múltiples dimensiones y factores. Significa que en la operación organizacional están combinándose diversas variables como el pasado, presente y futuro; condiciones estructurales y contextuales de la organización; categorías físicas, emocionales y psicológicas de los actores sociales, entre otras. Además, confluyen una diversidad de factores políticos, legales, económicos, demográficos, sociales, tecnológicos o geográficos, etc. Esta pluralidad provoca en las organizaciones a una constante dinámica de conflicto y paradojas. Para hacer frente a esta condición, es necesario un sistema comunicacional que apoye una toma de decisiones estratégica. Para ello, se requiere de un sistema de información basado en la oportunidad, la claridad y la transparencia. ¿Qué puede ser más complejo que una pandemia?

*Ambiguity*: se centra en la falta de información sobre las causas y los resultados. En este tipo de situaciones no se cuenta con precedentes para generar una posible solución, se complica la identificación de amenazas o motivaciones que provocan ciertos resultados. Por lo que el sistema comunicacional deberá lograr la anticipación de las decisiones, el énfasis en las metas y la capacidad de respuesta. ¿Qué puede ser más ambiguo que el comportamiento del consumidor?

Para hacer frente a este tipo de contextos, las organizaciones han desarrollado diversos modelos de gestión que se basan en la articulación y la cooperación. Un ejemplo es la economía colaborativa, en la cual Algar (2007) y Botsman y Rogers (2010) sostienen que las condiciones tecnológicas y sociales han propiciado el consumo de trueque; la producción colaborativa y de clúster; el conocimiento abierto y accesible; así como las finanzas colaborativas y el *crowdfunding*.

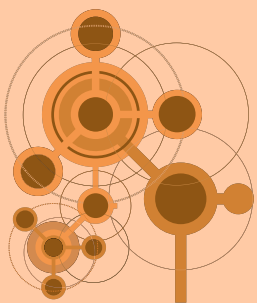
Con el fin de lograr la competitividad organizacional enfrentando entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, es necesario un paradigma de gestión participativo y vinculante, un ejemplo es la propuesta de *Coopetition*, de Nalebuff y Brandenburger (1997). Esta perspectiva plantea que el éxito de la gestión de una organización radica en la posibilidad de competir y cooperar, además sostiene que la capacidad de *coopetition* es un proceso natural del ser humano para progresar y sobrevivir. En suma, para alcanzar la competitividad organizacional en el entorno actual se debe concebir a la organización como un espacio de diálogo y de participación en red.

## EL PATRIMONIO SIMBÓLICO ORGANIZACIONAL AL SERVICIO DE LA SOCIEDAD

Las organizaciones requieren de un sistema de gestión corporativa que promueva procesos de acoplamiento dinámico entre las fuerzas del entorno, la operación de la organización, la producción simbólica de sus actores y la participación activa en el sistema social. Para lograr la vinculación suficiente que posibilita hacer frente a las problemáticas globales, se debe aprovechar el patrimonio simbólico organizacional que permitirá la mejora del ecosistema social. En las organizaciones se logra esta vinculación cuando fluyen significados, códigos de comportamiento y prácticas sociales, configurando imaginarios colectivos que le conceden valor simbólico a lo cotidiano (Bourdieu, 2018) y, con ello, se generan posibilidades de representación y resignificación en todos los ámbitos sociales.

El patrimonio simbólico organizacional comprende, en primer lugar, patrones de significación e interpretación que dan sentido a las dinámicas sociales (Castoriadis, 2013). En segundo lugar, abarca patrones de interacción social que dan estructura





a la red de intercambios y explican la interpretación a partir de la posición de los agentes sociales (Bourdieu, 2018). Y en tercer lugar, incluye patrones culturales que configuran la cartografía cultural del sistema social y modelan los comportamientos individuales, organizacionales y sociales (Krohling, 2015).

El sistema comunicacional de la organización es un proceso mediador que dinamiza diversos recursos simbólicos para dar respuesta a las emergencias del entorno y así incorporar nuevas formas de convivencia que deberán orientarse hacia el desarrollo sostenible. El reto es conectar lo real con lo simbólico, y en el campo de las organizaciones se expresa en la medida que se ejecutan procesos de diálogo, consenso y negociación para adaptarse a las demandas del entorno. Además, las características funcionales de la organización provocan que su sistema comunicacional sea una interfaz entre la imaginación, la voluntad y la acción, por lo que resulta interesante reflexionar sobre cuáles son las capacidades comunicacionales que logran articular el patrimonio simbólico y el potencial de su actuación colectiva para orientarlos al servicio de la sociedad.

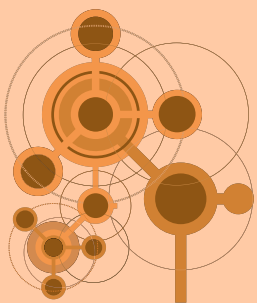
## LA NTE, LA COMUNICOLOGÍA Y LA DIVERSIDAD COGNITIVA

La Agenda 2030 convoca a todos los actores sociales a la construcción de espacios para colaborar en la solución de las problemáticas mundiales. Esto orienta el desempeño organizacional hacia las alianzas, el trabajo en equipo y la acción colaborativa. Desde esta perspectiva, la NTE que propone Pérez (2018) es un nuevo paradigma que concibe a la estrategia como un proceso social, que articula todas las dimensiones y componentes del sistema organizacional con procesos comunicacionales, para dar respuesta a las emergencias del entorno. Este paradigma sobre la estrategia se fundamenta en una cosmovisión humanista, comunicacional y social con los siguientes principios:

1. Un paradigma de conocimiento desde la *complejidad*, considerando los entornos caóticos, la multidimensionalidad de las problemáticas, el dinamismo de las soluciones y la fractalidad de las experiencias.
2. Una construcción *dinámica del sujeto* en que convergen facetas como lo racional y emocional, lo social y cultural, lo simbólico y funcional, entre otras.
3. En la concepción de la organización como un *sistema de convivencia* considerando la significación y el sentido como la clave para crear un sistema de relación que genere impacto social.
4. Un proceso de comunicación orientado hacia la construcción de consensos, acuerdos y negociaciones, y por ende, el *equilibrio social*.
5. Desde una matriz comunicacional, entendiendo la actuación organizacional desde una *lógica dialogante, cooperativa y consensual* para la construcción de la cooperación.
6. En las metodologías, mezclando perspectivas analíticas, hermenéuticas y sistémicas que permitan identificar las *conexiones de los procesos* simbólicos y perceptuales con los racionales y materiales.
7. En el método, con paquetes de herramientas que describan el dinamismo y complejidad de los *sistemas no lineales y las relaciones en red* (Pérez, 2018).

A partir de la NTE se reflexiona sobre la conceptualización de las capacidades comunicacionales de la organización para que active procesos de colaboración en torno al desarrollo sostenible. En este sentido, Pérez (2018) señala que, para lograr





soluciones estratégicas a problemáticas globales, es prioritario incentivar la participación de todos los agentes sociales para que se comprometan en las acciones colectivas; para ello, se identifican cuatro procesos fundamentales:

- *Interpretación* de la situación: lo analítico;
- Desarrollo del potencial *imaginativo: lo creativo*;
- Redes y flujos de *información* oportuna: lo colectivo;
- Construcción de espacios de *colaboración* con el otro: lo emocional.

Desde esta perspectiva, sistematizar la capacidad comunicacional de las organizaciones implica identificar las representaciones sociales, culturales y simbólicas de los componentes organizacionales para transformarlas en un proceso de coevolución (Pérez, 2018).

## CAPACIDADES COMUNICACIONALES DE LA ORGANIZACIÓN

En concordancia con los planteamientos anteriores, se puede sostener que en un mundo lleno de emergencias el objetivo de las organizaciones es el futuro, su objeto son las relaciones y su propósito es el desarrollo sostenible. En otras palabras, todo tipo de organización e institución debe brindar ambientes para dialogar, compartir y convivir para que permitan el desarrollo colectivo; para ello, es necesario que el sistema comunicacional active las diversas capacidades comunicacionales de las organizaciones y las oriente a la construcción de espacios simbólicos de vinculación que impulsen el desarrollo sostenible.

De acuerdo con Anderson y Woodrow (1989), el término "capacidad" se define como la cualidad, condición o propiedad que permite cumplir una función; en una organización es cualquier recurso que le sirve para enfrentar las emergencias del entorno y le permiten su crecimiento. Pueden ser físicas como son capacidades materiales, técnicas o financieras; también de tipo social, como la capacidad de participación, colaboración y acción colectiva; y, finalmente, las capacidades psicológicas que se construyen con la activación de la motivación, proactividad e iniciativa en las personas. En este sentido, se identifican dos dimensiones en las capacidades comunicacionales en la organización: las capacidades que operan a nivel estratégico en el sistema comunicacional y las capacidades que operan a nivel funcional en la gestión del sistema comunicacional.

## CAPACIDADES DEL SISTEMA COMUNICACIONAL

El sistema comunicacional en una organización es un proceso de acoplamiento estratégico que pretende transformar la interpretación individual de sus actores en acciones organizacionales colectivas, para lograr los objetivos corporativos. En este sentido es importante potenciar las capacidades de expresión, difusión, interacción y estructuración social (Galindo, 2007) del sistema comunicacional de las organizaciones para activar procesos de colaboración en beneficio del desarrollo sostenible.

En este sentido, en la comunicología de Galindo (2007) las capacidades del sistema comunicacional en la organización se manifiestan de la siguiente manera:



- *Capacidad expresiva* para emitir mensajes, su relevancia radica en la configuración de significados compartidos y que articulan las acciones sociales con las acciones corporativas.
- *Capacidad de difusión*, que se ejecuta al poner en circulación la información oportuna que activa las acciones sociales en la dinámica corporativa y social.
- *Capacidad de interacción*, que se materializa con la creación de procesos de intercambio dialógico para motivar acciones sociales que contribuyan a los objetivos corporativos.
- *Capacidad de estructuración social*, que se expresa en la generación de espacios de encuentro entre la organización y su entorno, para configurar una ecología simbólica que aporte valor sostenible y que sitúe a la acción organizacional al servicio de la sociedad (Galindo, 2007).

## CAPACIDADES EN LA GESTIÓN DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL

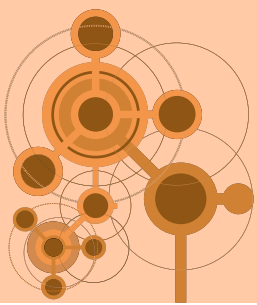
A nivel funcional, el gestor de la comunicación debe concebir a la organización como un espacio de convivencia que maneja modelos de gestión participativa y que requiere activar las capacidades comunicacionales para resolver las problemáticas con un alto grado de trascendencia social. Desde esta perspectiva, el sistema comunicacional en la organización deberá permitirle crear una comunidad comunicacional capaz de resolver las problemáticas de desarrollo sostenible, construyendo espacios simbólicos de intercambio en que se promuevan la acción colectiva y el beneficio social.

A partir del modelo de la dispersión cognitiva de Herrmann y Herrmann-Nehdi (2015) que postula cuatro cuadrantes cerebrales en los que desarrollan diferentes procesos cognitivos, se plantea que una organización debe activar cuatro capacidades en la gestión de su sistema comunicacional para construir procesos de desarrollo sostenible: el pensamiento analítico, el pensamiento creativo, la inteligencia colectiva y la inteligencia social.

*Pensamiento analítico:* La gestión del sistema comunicacional de la organización debe desarrollar procesos de monitoreo, observación y diagnóstico para *diseñar mapas analíticos y cartografías sociales* del ecosistema organizacional, que permita visualizar de manera integral todas las conexiones entre diversos factores del sistema, no solo para detectar nuevas oportunidades de mercado, sino para interpretar el ecosistema simbólico del entorno y coadyuvar al desarrollo sostenible.

De ahí que la sistematización de la información como activo crítico de las decisiones corporativas deberá desarrollarse desde un paradigma hermenéutico que pone al centro la naturaleza humana y social de las interacciones organizacionales. Para desarrollar la capacidad analítica del sistema comunicacional se deben propiciar procesos y funciones comunicativas, la sistematización de información y datos, la interpretación colegiada de las situaciones y la anticipación de implicaciones futuras (Paul; Elder, 2013).

*Pensamiento creativo:* En la gestión del sistema comunicacional de la organización es fundamental cultivar el pensamiento creativo que surge de la flexibilidad de conexiones cognitivas y sociales para diseñar nuevas alternativas de actuación y adoptar nuevas soluciones (Bono, 2016; Villamizar Acevedo, 2016). Para ello, es importante lograr que el sistema comunicacional fomente una cultura y clima creativos, que según Ekvall (1996) se traduce en diez indicadores clave en la organización: desafío en las tareas, libertad en las decisiones, apoyo a las nuevas ideas, dinamismo en los procesos, diversidad de puntos de vista, madurez ante el conflicto, vigilancia del riesgo, confianza en las relaciones, ambiente de cordialidad y pasión por el propósito organizacional.



En este sentido, el sistema comunicacional debe configurar estructuras perceptuales, dinámicas sociales y patrones culturales que permitan *visualizar, diseñar y configurar escenarios posibles*, rutas potenciales y soluciones disruptivas de manera intuitiva (Ramírez Tarazona; Rincón Sánchez, 2019).

*Inteligencia colectiva:* Para Lévy (2004), la inteligencia colectiva significa la producción del conocimiento socialmente distribuido. La gestión del sistema comunicacional de la organización deberá propiciar la integración entre personas y la *construcción de redes de colaboración* que produzcan aprendizaje organizacional de manera más rápida y efectiva. La inteligencia colectiva es la combinación de un liderazgo transformacional, procesos de negociación productivos, aunado a las dinámicas digitales, el desarrollo de comunidades virtuales y la disposición para la participación social. En pocas palabras, se trata de dinamizar las relaciones de ecosistema sociodigital para activar la participación de todos los nodos de una red organizacional de conocimiento (Tapscott, 2009).

En este sentido, Surowiecki (2004) señala que la sabiduría de la multitud se construye en las interacciones sociales, y para lograrla son necesarios intercambios de información y conexión funcional, social y psicológica que configure vínculos productivos y dinámicos y se traduzca en aprendizaje organizacional (Vergara Venegas, 2015).

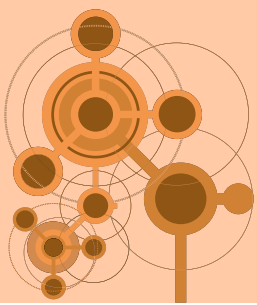
*Inteligencia social:* Goleman (2011) señala que el cerebro humano está programado para conectarse con otros, es decir, está preparado para desencadenar procesos de empatía, intercambio y participación. La gestión del sistema comunicacional de la organización deberá potencializar esta cualidad y aprovecharla en la construcción de redes de colaboración al servicio del desarrollo sostenible. Esto se logra con el fomento de valores como la empatía entre las personas, sincronía en las interacciones, ritmo en los procesos e interés en los demás.

El sistema comunicacional desarrolla la inteligencia social en la medida que *sensibiliza a los integrantes* de la organización sobre la importancia de la riqueza social. Para ello, se requiere fomentar el cumplimiento de la normatividad y los códigos de comportamiento ético, el respeto hacia las personas y la diversidad, el dinamismo social de la organización y, principalmente, la conciencia del impacto social que tienen las acciones personales y organizacionales en el desarrollo sostenible.

## CONSIDERACIONES FINALES

La Agenda 2030 es un llamado a la articulación mundial; en este sentido, las organizaciones se convierten en microespacios de desarrollo, y esto sucede cuando sus dinámicas de relación trascienden en las prácticas sociales de la comunidad para lograr un beneficio colectivo y sostenible (Bourdieu, 2004). Esto representa un compromiso social y un reto operativo enorme, ya que las organizaciones deberán alcanzar su competitividad enfrentando entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (Lawrence, 2013), con un alto grado de responsabilidad social. Para dar respuesta a estas demandas la gestión organizacional se deberá orientar hacia modelos participativos y colaborativos (Algar, 2007; Botsman; Rogers, 2010) que ponen al centro la necesidad de desarrollar las capacidades comunicacionales de las organizaciones para dar soporte al desarrollo sostenible.

En este sentido, es necesario impulsar sistemas comunicacionales en la organización que construyan redes de convivencia social y que pongan al centro la cooperación y la participación social. Y el sistema comunicacional en una organización alcanza su trascendencia social cuando genera espacios vinculantes que propician intercambios, alianzas y cooperación en el ecosistema social al que pertenece. Por lo que el sistema comunicacional de la organización debe buscar la coherencia, consistencia y congruencia en su comportamiento para activar la acción colectiva entre diversos sectores sociales.

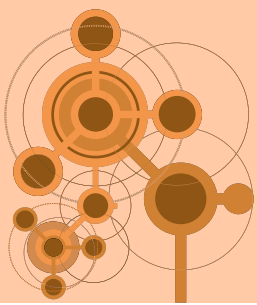


La gestión de un sistema comunicacional en la organización requiere de un proceso en que fluyan significados, se definan códigos de comportamiento y prácticas sociales, y se configuren imaginarios colectivos que le concedan valor simbólico a lo cotidiano (Bourdieu, 2018). Los procesos de articulación social y los espacios de coconstrucción social se logran con la dinamización de sus recursos materiales, técnicos y simbólicos (Pérez, 2018). Por lo tanto, las capacidades comunicacionales en una organización apoyarán la generación de procesos adaptativos que capitalicen el patrimonio simbólico para la coevolución del ecosistema social y activen el potencial de actuación vinculante de la organización con la sociedad.

De ahí que se debe impulsar la capacidad de expresión, difusión, interacción y estructuración del sistema comunicacional (Galindo, 2007) y, además, considerar las capacidades comunicacionales en la gestión del sistema comunicacional en torno al pensamiento analítico y creativo, que logre su competitividad; así como aprovechar la inteligencia colectiva y social para que contribuyan al desarrollo sostenible. Desde esta perspectiva considerar las capacidades comunicacionales de la organización deberá facilitar las conexiones humanas, capitalizar la unión del mundo material y perceptual y activar la participación comprometida de múltiples agentes sociales en la búsqueda del equilibrio social.

## REFERENCIAS

- ALGAR, Ray. Collaborative consumption. *Oxygen Consulting*, Brighton, v. 4, n. 1, p. 16-17, 2007. Disponible em: <https://oxygen-consulting.co.uk/collaborative-consumption/>. Acceso em: 12 set. 2022.
- ANDERSON, Mary B.; WOODROW, Peter J. *Rising from the ashes*. Development strategies in times of disaster. Boulder: Westview Press, 1989.
- BONO, Edward de. *El pensamiento creativo*. El poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas. Barcelona: Paidós, 2016.
- BOTSMAN, Rachel; ROGERS, Roo. *What's mine is yours: the rise of collaborative consumption*. New York: Harper Business, 2010.
- BOURDIEU, Pierre. *Las estrategias de la reproducción social*. Buenos Aires: Siglo XXI, 2018.
- BOURDIEU, Pierre. Lógica de los campos. In: RODRÍGUEZ, Alain Basail; DURÁN, Daniel Álvarez (comp.). *Sociología de la cultura*. La Habana: Félix Varela, 2004. p.159-172.
- CASTORIADIS, Cornelius. *La institución imaginaria de la sociedad*. Barcelona: Tusquets, 2013.
- DÉCADA de acción. *Organización de las Naciones Unidas*, Washington, DC, 2019. Disponible em: <https://bit.ly/3TXft42>. Acceso em: 12 set. 2022.
- EKVALL, Göran. Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v.5, n.1, p.105-123, 1996. doi: <https://doi.org/10.1080/13594329608414845>.
- GALINDO, Jesús. *Comunicación, ciencia e historia*. Fuentes científica históricas hacia una comunicología posible. Madrid: McGraw Hill, 2007.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligencia social: la nueva ciencia de las relaciones humanas*. Barcelona: Kairós, 2011.



HERRMANN, Ned; HERRMANN-NEHDI, Ann. *The whole brain business book: unlocking the power of whole brain thinking in organizations, teams, and individuals*. New York: McGraw-Hill, 2015.

KROHLING, Margarida Maria. La comunicación en la gestión de la sostenibilidad en las organizaciones. *Revista Mediterránea de Comunicación*, Alicante, v.6, n.2, p.32-65, 2015. doi: <https://doi.org/10.14198/MEDCOM2015.6.2.02>.

LAWRENCE, Kirk. Developing leaders in a VUCA environment. *UNC Executive Development*, Chapel Hill, 2013. Disponible em: <https://bit.ly/3RZlsDO>. Acceso em: 12 set. 2022.

LÉVY, Pierre. *Inteligencia colectiva. Por una antropología del ciberespacio*. Washington, DC: Organización Mundial de la Salud, 2004.

LOS CRITERIOS ESG y su relación con ODS. *Pacto Mundial*, Madrid, 4 abr. 2022. Disponible em: <https://bit.ly/3xeKlTW>. Acceso em: 12 set. 2022.

NALEBUFF, Barry J.; BRANDENBURGER, Adam M. Co-opetition: competitive and cooperative business strategies for the digital economy. *Strategy & Leadership*, Bingley, v.25, n.6, p.28-33, 1997. doi: <https://doi.org/10.1108/eb054655>.

OBJETIVOS y metas de desarrollo sostenible. *Organización de las Naciones Unidas*, Washington, DC, 2015. Disponible em: <https://bit.ly/2qk9f28>. Acceso em: 12 set. 2022.

PAUL, Richard; ELDER, Linda. Critical thinking: intellectual standards essential to reasoning well within every domain of human thought, part two. *Journal of Developmental Education*, Boone, v.37, n.1, p.32-33, 2013.

PÉREZ, Rafael Alberto. *Estrategar. Vivir la estrategia*. Buenos Aires: Universidad Lomas de Zamora, 2018.

RAMÍREZ TARAZONA, Josué V.; RINCÓN SÁNCHEZ, Astrith E. Genealogía del pensamiento creativo y su necesidad en la realidad universitaria. *Revista Sophia*, Quindío, v.15, n.2, p.79-97, 2019. doi: <https://doi.org/10.18634/sophiaj.15v.2i.946>.

ROCKSTRÖM, Johan; SUKHDEV, Pavan. Keynote speech. *EAT*, Stockholm, 2016. Disponible em: <https://bit.ly/3B9fbhW>. Acceso em: 12 set. 2022.

SUROWIECKI, James. *Cien mejor que uno: la sabiduría de la multitud o por que la mayoría siempre es más inteligente que la minoría*. Buenos Aires: Urano, 2004.

TAPSCOTT, Don. *Grown up digital: how the net generation is changing your world*. New York: McGraw Hill, 2009.

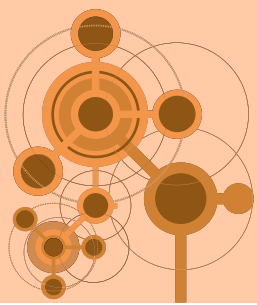
VERGARA VENEGAS, Sergio. *Construir inteligencia colectiva en la organización: una nueva manera de entender y gestionar el clima laboral para alinear el bienestar de las personas con la gestión de la empresa*. Santiago: Ediciones UC, 2015.

VILLAMIZAR ACEVEDO, Gustavo. La creatividad desde la perspectiva de estudiantes universitarios. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación*, v.10, n.2. p.212-237, 2016.

---

Artículo recibido el 25/4/2022 y aprobado el 5/9/2022.





## Governança colaborativa para a Agenda 2030: organizações e complexidade perante os desafios do Antropoceno

Collaborative governance for the 2030 Agenda: organizations  
and complexity facing the Anthropocene challenges

Gobernanza colaborativa para la Agenda 2030: organizaciones  
y complejidad ante los desafíos del Antropoceno



### Rita Machado de Campos Nardy

- Doutoranda em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP).
- Pesquisadora do Centro Internacional de Pesquisa Atopos USP.
- E-mail: ritanardy@gmail.com



### Eli Borges Junior

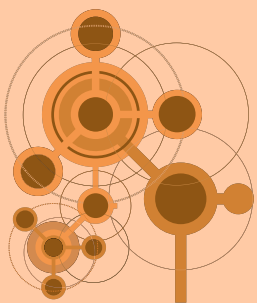
- Professor da Faculdade de Comunicação Social da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).
- Pesquisador do Centro Internacional de Pesquisa Atopos USP.
- E-mail: ridolfi.eli@gmail.com



### Massimo Di Felice

- Professor titular da Escola de Comunicações e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP).
- Coordenador do Centro Internacional de Pesquisa Atopos USP.
- E-mail: massimo@usp.br





## Resumo

Este artigo problematiza a participação de organizações privadas na efetivação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas. Além de rever as práticas internas da organização, surge como desafio pensá-la como elemento de um ecossistema que envolva seu setor, sua cadeia produtiva e de valor, a partir da noção de governança colaborativa. Este texto discute os principais fundamentos dessa ideia e apresenta o exemplo do Consórcio Cerrado das Águas, parceria entre marcas de café em Minas Gerais.

PALAVRAS-CHAVE: AGENDA 2030 • ANTROPOCENO • COMPLEXIDADE • CIDADANIA • GOVERNANÇA.

## Abstract

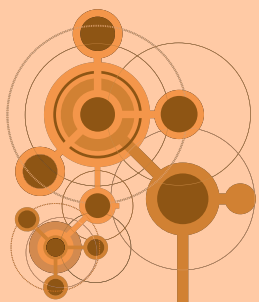
This article discusses private organizations participation in implementing the Sustainable Development Goals of the United Nations. Beyond reviewing the organization's internal practices, the challenge is to think of it as an element of an ecosystem that involves its sector, its productive and value chain, from the collaborative governance notion. This text discusses the main bases of this idea and presents the example of the “Consórcio Cerrado das Águas”, a partnership between coffee brands in the state of Minas Gerais (Brazil).

KEYWORDS: AGENDA 2030 • ANTHROPOCENE • COMPLEXITY • CITIZENSHIP • GOVERNANCE.

## Resumen

Este artículo aborda la participación de las organizaciones privadas en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas. Se revisan las prácticas internas de la organización, y resulta desafiadora pensarla como parte de un ecosistema con cadena productiva, de valor y sector desde el concepto de gobernanza colaborativa. Este texto examina los principales fundamentos de esta idea desde el Consorcio Cerrado das Águas, una asociación entre marcas cafeteras de Minas Gerais (Brasil).

PALABRAS CLAVE: AGENDA 2030 • ANTROPOCENO • COMPLEJIDAD • CIUDADANÍA • GOBERNANZA.



## INTRODUÇÃO

Lançada em 2015 pela Organização das Nações Unidas (ONU), a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável define prioridades de ação que buscam traçar caminhos para implementar o conceito que a nomeia. Por meio da proposição de um plano composto por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), capilarizados em 169 metas, consideradas indivisíveis e integradas, a iniciativa propõe unir esforços para fazer frente às crises recorrentes e identificadas nos mais distintos âmbitos: o político, o socioeconômico, o climático e o ecológico (United Nations, 2015).

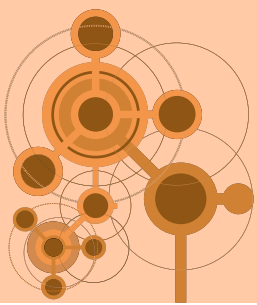
A proposta foi construída a partir da integração das chamadas dimensões da sustentabilidade (a econômica, a social e a ambiental) e pretende fortalecer ações conjuntas em cinco áreas, consideradas essenciais: pessoas; planeta; prosperidade; paz; e parcerias. Em âmbito institucional, representa uma estratégia de enfrentamento para desafios amplos e de grande complexidade, materializados por meio de temáticas integradas, interdependentes e multidimensionais. Os esforços são direcionados e mobilizados para a ação e a responsabilização de múltiplos públicos estratégicos, incluindo o setor privado, com incentivo à atuação conjunta e colaborativa (United Nations, 2015).

Diante da amplitude e do caráter integrativo do escopo proposto pelo documento, emerge o dilema de buscar compreender o que, de fato, poderia mobilizar organizações, sobretudo privadas, de diferentes setores e países, à ação colaborativa e empática, em um contexto globalizado e competitivo. Os desafios que irrompem dessa questão parecem ser justamente alguns dos principais obstáculos enfrentados por grandes entidades como a ONU desde a sua criação. Acordos e ações, notadamente no que concerne ao tema da ecologia, foram definidos considerando-se a possibilidade de integração entre as diversas dimensões que comporiam um modelo sustentável de desenvolvimento, apostando em esquemas de atuação em parcerias.

O tema seria debatido, já em 1972, na Conferência de Estocolmo (Suécia), e, décadas mais tarde, durante a Eco 92 (Brasil). Em que pese a robustez que o conceito de *desenvolvimento sustentável* (Barbieri, 2020; Sachs, 2015; Veiga, 2015) ganharia a partir de então, um dos desafios fundamentais seria implementá-lo de fato. Assim, mais do que definir objetivos e metas que englobassem problemas contemporâneos fundamentais, o que se fazia imperativo era, no entanto, compor estratégias de governança<sup>1</sup> capazes de oferecer resultados tangíveis.

É na égide dessa necessidade que emergiria, em 2015, a Agenda 2030 da ONU, a fim de estabelecer uma referência material a proposições amplas e abrangentes como “acabar com a pobreza”, “construir sociedades pacíficas” e “assegurar a proteção duradoura do planeta e seus recursos naturais” (United Nations, 2015). O que, no plano teórico, define-se como o conjunto dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, parece ter feito, na prática, revigorar justamente o desafio da integração. Se, como identificado já em 2019 no texto do *Global Sustainable Development Report* (United Nations, 2019), a ONU sinalizaria para as dificuldades no cumprimento e na materialização das metas globais e dos caminhos propostos pelos ODS, a situação seria agravada pela pandemia da covid-19: a crise sanitária e suas consequências comprometeriam ainda mais o alcance da Agenda 2030, com o recrudescimento de desigualdades e tensões geopolíticas, econômicas e socioambientais – o que nos é apontado pelo *The Global Risks Report 2022*, documento recentemente publicado pelo Fórum Econômico Mundial (World Economic Forum, 2022).

<sup>1</sup> As “Diretrizes sobre responsabilidade social”, no contexto da Associação Brasileira de Normas Técnicas (2010, p.3), definem governança organizacional como o “sistema pelo qual uma organização toma decisões e implementa-as na busca de seus objetivos”.



Embora represente um avanço considerável na compreensão da interdependência das dimensões da sustentabilidade, agregando uma visão integrada – inclusive a perspectiva política, como ressalva Veiga (2019) –, o caminho para uma atuação efetivamente colaborativa parece ainda não acompanhar as ambições dos compromissos da Agenda 2030 no ritmo esperado. A busca de modelos de atuação que fortaleçam a capacidade de resposta das organizações – assim como de suas cadeias, setores, redes e teias – perante os desafios propostos por tal iniciativa sugere-se cada vez mais premente diante da criticidade do estado do mundo (Stengers, 2015), consequência da atuação antrópica e dos processos de industrialização acelerados (Veiga, 2019) – estado esse relacionado, inclusive, nas obras de autores como Donna Haraway, Paul J. Crutzen e Jason Moore, à emergência de um novo “tempo” geo-histórico.

Diante dessas considerações, para que se possa exercer o papel integrador e efetivo proposto na Agenda 2030, parece ser imperativo abrir espaços a novas noções de governança, como aquelas que sejam capazes de considerar as organizações em sua “complexidade” (Morin, 2011), como integrantes de um grande ecossistema composto por elementos das mais distintas naturezas. Nosso foco, neste artigo, será apresentar elementos teóricos capazes de fundamentar essa proposição. Com vistas a ilustrá-la, apresentaremos a iniciativa do Consórcio Cerrado das Águas (CCA), um exemplo das possibilidades de atuação das novas arquiteturas interativas na governança colaborativa de temas propostos pela Agenda 2030.

Concebido como uma plataforma multissetorial e *multistakeholder*, o Consórcio atua na construção de estratégias conservativas e regenerativas para a produção agrícola. Em sua rede, estão também incluídos actantes (Latour, 2005) como o clima, a água, o solo, a biodiversidade, além de diferentes tecnologias. Gerenciado a partir da reunião de grandes marcas de café na paisagem rural do interior de Minas Gerais, o Consórcio tem as bacias hidrográficas como foco de ação.

As reflexões aqui apresentadas foram articuladas sobretudo a partir de estudos bibliográficos – para a construção do quadro teórico sobre Antropoceno, complexidade e governança – e dados de pesquisa secundários, por meio da análise de relatórios públicos de entidades de referência sobre a temática, tais como a ONU e o Fórum Econômico Mundial. Já a reflexão acerca do Consórcio Cerrado das Águas foi realizada a partir de materiais oficiais do projeto, complementados pela realização de entrevistas<sup>2</sup> com a secretária executiva do Consórcio e o líder em qualidade sustentável da Nespresso Brasil, empresa idealizadora do projeto e integrante do corpo de apoiadores e parceiros da iniciativa.

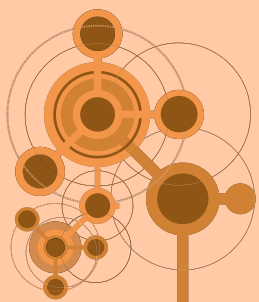
O artigo apresenta algumas possibilidades abertas pela implementação de um modelo de governança colaborativa, orientado a partir de um reconhecimento da complexidade de que fazem parte as organizações e com vistas à consecução dos objetivos propostos pela Agenda 2030, sobretudo perante o estado crítico de nossa época.

## A AGENDA 2030 E OS DESAFIOS DO ANTROPOCENO

A “mutação” do estado do mundo (Latour, 2020) ou a crise ecológica que a Agenda 2030 busca endereçar têm como movimento emblemático a discussão sobre a passagem do Sistema Terra<sup>3</sup> para um novo momento geo-histórico, no qual a resiliência ou o equilíbrio dinâmico do próprio conjunto estariam em risco (Crutzen, 2002). Essa ameaça comprometeria não somente nossa espécie, como também a resiliência de diversos ecossistemas, com consequências provavelmente irreversíveis.

2 As entrevistas conduzidas no contexto desta investigação foram realizadas em modo remoto e em formato aberto (Bauer; Gaskell, 2004), e a utilização de seus conteúdos para fins acadêmicos foi autorizada a partir de termos de consentimento assinados pelos entrevistados.

3 A ciência do Sistema Terra é uma abordagem transdisciplinar que busca investigar a estrutura e o funcionamento integrados da Terra, incluindo o impacto humano sobre a biosfera (Steffen et al., 2020; Veiga, 2019).



A identificação desse novo momento está associada às profundas transformações ecológicas – com implicações socioeconômicas e geopolíticas – relacionadas à rápida industrialização, intensificada a partir da segunda metade do século XX na chamada grande aceleração (Veiga, 2019). Essas alterações estão relacionadas, entre outros fatores, à queima acelerada de combustíveis fósseis, ao crescimento significativo do consumo de recursos naturais e à ocupação intensa de áreas, levando à redução drástica de habitats e da biodiversidade nos mais diversos ecossistemas (Kolbert, 2015; Rockström et al., 2009). As mudanças ambientais globais envolvem um grande impacto econômico, social e cultural, considerando que toda atividade humana depende *da* e desenrola-se *na* biosfera. Com as rápidas e drásticas alterações ambientais, as cadeias econômicas são afetadas; desigualdades de acesso a bens e serviços, sobretudo ecossistêmicos, intensificam-se.

Se parece haver um considerável avanço em direção a um consenso científico acerca do estado crítico das alterações nos padrões ecológicos globais e acerca da gravidade de suas consequências para nossa espécie e muitas outras, a forma de abordar e compreender tais mudanças apresenta perspectivas diversas, o que continuará a exigir aprofundadas pesquisas e reflexões (Haraway, 2016a, 2016b). As diferenças de abordagem são bastante relevantes uma vez que o entendimento das relações a partir das quais emerge esse novo estado do mundo, partem de e levam a caminhos políticos, de governança e até mesmo investigativos e científicos, também diversos no que concerne a seu enfrentamento e/ou permanência.

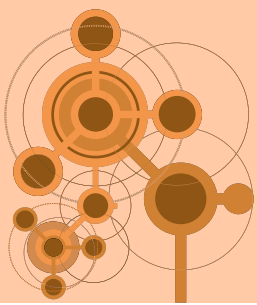
Como sugere Crutzen (2020), a correlação entre as alterações drásticas nas condições ambientais e climáticas características do Holoceno e a intensificação dos efeitos das atividades humanas levariam à proposição de um novo “tempo” geológico, identificado como Antropoceno<sup>4</sup>. O termo viria reforçar a hipótese da relação entre a ampliação radical das atividades humanas – em nível global – e as alterações ambientais.

Em outra perspectiva, as alterações identificadas na biosfera e associadas à atuação antrópica podem também ser caracterizadas e analisadas, em sua complexidade, a partir dos entrelaçamentos associados ao sistema de poder sócio-econômico-político capitalista, conforme a análise proposta por Moore (2017). Para o autor, o novo momento poderia ser mais precisamente definido como “Capitaloceno”, época na qual as alterações e desigualdades que afetam a resiliência humana no planeta emergiriam fundamentalmente das relações com o capital.

Cumprindo ainda recorrer à obra de Haraway, para quem o caminho de revisão de nosso papel no mundo passa por permanecer com os problemas ou, em suas palavras, “aceitar viver na transformação constante, dinâmica, problemática” (Haraway, 2016b, p.10, tradução nossa). Haraway, assim como faria Lovelock (2010), alerta para a complexidade inerente aos processos que ocorrem na biosfera, pautados pelo *ser* em relação aos arranjos que integra, de modo que, no planeta, “nenhuma espécie, nem mesmo a nossa própria [...] age sozinha” (Haraway, 2016a, p.139). A filósofa constrói sua abordagem a partir do conceito de *simpoiesis*, na proposição teórica de um novo período definido como “Chthuluceno”.

Em consonância com a percepção da gravidade e da criticidade do período em que nos encontramos, independentemente do nome que o defina, nossa espécie – nós, humanos, em conjunto e em nossas relações –, reforça Haraway (2016a), teria gerado um estado de esgotamento, com descontinuidades relevantes nos ecossistemas. Seria, assim, a época atual um espaço-tempo limite, no qual mudanças passam a ter um caráter crítico pelas consequências que acarretam não somente a nós humanos, mas a toda a biodiversidade e à biosfera (Haraway, 2016a). Para a filósofa, a transformação necessária passaria por reconfigurar os arranjos multiespecíficos, buscando conceber uma visão colaborativa e verdadeiramente ecossistêmica, por meio da qual pudéssemos estar integrados em redes de construção de novos modos de habitar a biosfera.

<sup>4</sup> Ver Working Group on the Anthropocene. Disponível em: <https://bit.ly/3StqJ6J>. Acesso em: 3 ago. 2022.



## A ORGANIZAÇÃO COMO COMPLEXIDADE

Com efeito, um desafio patente emerge dessa necessidade de uma visão ecossistêmica e do contexto de crise ou de mutação do estado da Terra: o de repensar nossa própria ideia de “social” e, a partir desse exercício, rever também o papel e os modos de operação das organizações – agentes fundamentais neste jogo de tantas personagens – no cumprimento de metas integradas e colaborativas. Nesse sentido, muito oportuna é a reflexão à qual nos convida Morin ao se debruçar sobre o que denomina *complexidade* ou *pensamento complexo*, relacionado justamente a um novo posicionamento diante do real e de seus inúmeros fenômenos e âmbitos: da educação à política, das artes ao mundo dos negócios.

Morin (2011, p.85) vale-se da complexidade como uma possível “grade de leitura das organizações” na época contemporânea. Como nos recorda o filósofo, a palavra “*complexus*”, proveniente do latim, pode ser traduzida como “o que é tecido junto” (Morin, 2011, p.13). O autor relaciona às organizações a metáfora de uma tapeçaria, composta por vários e distintos fios, de diversos materiais e cores. Ora ressalta ser forçoso admitir que conhecer a fundo esse tecido não se resume a examinar cada fio de modo independente. O todo, nesse caso, constituiria algo diverso da simples soma de suas partes, é maior do que cada uma delas, já que, como tecido e reunião de fios, apresenta certas dimensões que não podem ser encontradas especificamente em nenhuma das partes. Ao mesmo tempo, pode ser considerado menor do que a reunião dessas partes, já que muitos elementos dessas últimas desaparecem quando reunidas no todo.

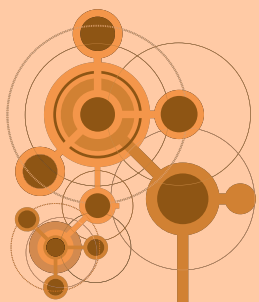
Considerar algo em sua complexidade remete justamente a concebê-lo como esse tecido, com seus fios juntos, cujas relações fogem à visão simplificadora da soma ou da mera combinação de partes. Morin desafia-nos, com isso, a romper mesmo os limites da lógica, reconhecendo que a profundidade dos fenômenos nem sempre pode ser apreendida a partir de relações previsíveis e definitivas, assim como teria nos ensinado Descartes e seu *paradigma simplificador*, marcado por princípios como os da *disjunção* e da *redução* (Morin, 2011, p.11).

O filósofo convida-nos, assim, a conceber uma organização como um sistema complexo, ou seja, algo em constante mutação, que admite, a um só tempo, ordem e desordem, previsibilidade e imprevisibilidade, dependência e autonomia. O que Morin (2011, p.22) faz emergir é não mais do que aquilo que poderíamos considerar como as “leis de organização da vida”: a natureza não é um todo equilibrado e controlado, com entidades que operam de modo independente e ordenado. Em última instância, não faria sentido delimitar fronteiras cegas entre seus diversos elementos, já que a simples existência daquelas já significaria uma inexorável relação entre eles.

É, nesse sentido, pois, que, assim como um corpo vivo, uma organização deve ser percebida como um sistema ao mesmo tempo aberto e fechado, em que a noção de autonomia não deve ser lida dentro da chave da completa independência em relação ao meio. Pensemos, por exemplo, em uma célula, concebida, segundo nos ensina a metafísica cartesiana, como uma “entidade fechada” (Morin, 2011, p.22) e autônoma. Ora, basta pensarmos que, ao mesmo tempo que essa autonomia se efetiva por um sistema que regula aquilo que entra e aquilo que dela sai (atuando aí como um mecanismo de fechamento de seu ambiente interno em relação ao meio externo), esse mesmo sistema só realiza esse processo porque é capaz de trocar com o exterior: afinal, é porque há certa abertura com o meio que a célula consegue sustentar a sua própria complexidade interna. Nesse diapasão, Morin (2011, p.66) convida-nos a reler uma organização a partir dessa mesma ideia: tal como em uma célula ou em qualquer “coisa viva”, não há autonomia sem algum tipo de dependência; trata-se aí de uma “auto-eco-organização”, voltada para si e para o todo ao mesmo tempo.

À organização seria interessante, nessa linha, ir além de seu entendimento autocentrado e compreender-se como um verdadeiro *complexo*, como *sistema auto-eco-organizado*, constituinte de um ecossistema maior, com suas redes e relações. É diante de uma tarefa como essa que se faz necessário justamente, como apontamos, um reposicionamento e uma mudança em sua autopercepção, o que pode ser sugerido a partir de uma ideia outra de governança, capaz de incorporar essa complexidade.





## GOVERNANÇA COLABORATIVA COMO APREENSÃO DA COMPLEXIDADE

Apreender essa complexidade atravessa, ainda, a compreensão de que a organização atua sempre em interação e colaboração com outros actantes, humanos e não humanos, condição que, em nossos dias, pode ser articulada e promovida pelas tecnologias digitais. Emerge daí um social diversificado, em que as tomadas de decisões e os cenários em que se baseiam não mais constituem realidades somente definidas por pessoas ou equipes de pessoas. De fato, as últimas gerações de redes, após conectarem as relações sociais (*social network*), as coisas (*internet of things*) e os dados (*big data*), passaram a gerar novas dinâmicas interacionais e a fazer colaborar elementos de distintas naturezas convertidos em dados, como nos diversos processos de plataformização da sociedade (Van Dijck, Poell, de Waal, 2018). Da mesma forma, o processamento automatizado dos *big data*, a partir de recursos de *deep learning*, produziria uma alteração qualitativa na gestão dos processos decisórios, uma vez que permitiria uma interação continuada e exata, possibilitada pelos algoritmos e fluxos informativos digitais.

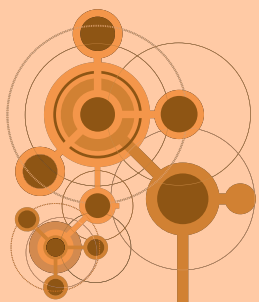
Assim, a evolução das formas de conectividade (Accoto, 2021) deslocaria os processos decisórios também para o âmbito das arquiteturas digitais (Di Felice, 2022), criando uma particular forma de governança construída em diálogo com softwares, aplicativos e fluxos de dados. Floridi (2017) descreveria essas novas arquiteturas digitais de interação como *infosferas*, atribuindo a essas uma qualidade não propriamente virtual, mas híbrida.

A expansão das formas de conectividade e a difusão de arquiteturas de plataformas tornariam possível o monitoramento de vastas porções de dados (*big data*), as quais, por meio de sensores e processamentos automatizados, permitem uma interação contínua, capaz de conectar entidades e elementos diversos. Nesse sentido, esse modelo de governança associa humanos, dados, biodiversidade, matérias-primas, mercadorias e organizações diversas em uma ecologia complexa na qual as interações são monitoradas e rastreadas e os processos decisórios são também construídos de maneira colaborativa e distribuída (Di Felice, 2022).

Nessa perspectiva, os processos de governança deixam de ser apenas uma atividade humana, conduzida pelas qualidades pessoais de líderes especialistas, e tornam-se uma interação ecológica complexa que pode ser gerida, também, a partir de algoritmos, softwares e plataformas. Esse processo de diminuição da centralidade do elemento humano na gestão da complexidade, promovido pelo advento das plataformas e das blockchains, apresentaria, inclusive, grandes benefícios durante a gestão da recente pandemia da covid-19.

Em linhas gerais, o que a emergência sanitária talvez tenha realizado foi, justamente no contexto de operação das organizações, pôr a nu a complexidade a qual nos aporta Morin (2011), ocasião na qual percebemos que aquilo que hoje orienta e direciona as decisões provém de um tecido ainda mais emaranhado do que aquele que poderia ser sintetizado pela figura de um gestor ou mesmo de um conselho de pessoas. Trata-se, ao fim e ao cabo, de uma ecologia decisória complexa, definida em conjunto por meio da participação de elementos os mais diversos. Foi justamente o reconhecimento dessa forma de governança (assim como do impacto complexo da presença do próprio vírus) e o trabalho de parcerias múltiplas que permitiriam enfrentar, de maneira mais inteligente, esse grande problema.

A lição que nos oferece a pandemia da covid-19 sugere-se interessante ao pensarmos sobre os desafios de cumprimento de um compromisso tão amplo (em seus conteúdos e alvos) como a Agenda 2030. A governança colaborativa pode ser potencializada, em grande medida, a partir dessas tecnologias e suas novas arquiteturas conectadas e interativas. É nesse sentido que, no âmbito das organizações, a capacidade de operar em rede – na cadeia, nos setores, envolvendo públicos estratégicos os mais diversos e considerando sua esfera de influência e possíveis impactos –, a partir de grandes volumes de dados e elementos humanos e não humanos, pode contribuir para uma atuação interconectada e integradora dos próprios ODS.



É o que podemos observar, por exemplo, no projeto do Consórcio Cerrado das Águas, plataforma colaborativa que trabalha na cadeia do café, no interior do estado de Minas Gerais, diversos temas da Agenda da ONU.

## A INICIATIVA DO CONSÓRCIO CERRADO DAS ÁGUAS

O Consórcio Cerrado das Águas é uma plataforma multisetorial colaborativa, formada por empresas, organizações da sociedade civil e representantes do governo que atuam em conjunto para promover estratégias de conservação ambiental relacionadas à cadeia agrícola do café na região do cerrado mineiro<sup>5</sup>. A atuação ocorre sob o guarda-chuva do combate às mudanças climáticas e inclui a análise dos riscos e oportunidades de serviços ecossistêmicos, especialmente da água.

Integram a plataforma organizações relacionadas diretamente ao setor do café – algumas concorrentes entre si, como Nespresso, Volcafé, Lavazza e Datterra –, além de empresas exportadoras, cooperativas do setor e comercializadoras de outros produtos além do próprio café, como soja e açúcar. Estão também presentes as prefeituras de Serra do Salitre (MG) e de Coromandel (MG), organizações não governamentais (ONG) e outras organizações, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e universidades. O CCA ainda é composto por agricultoras e agricultores locais e especialistas que desenvolvem, em parceria, estratégias personalizadas para cada propriedade e atividade agrícola.

O Consórcio promove ações regenerativas e conservativas da água e do solo dos territórios onde se encontram as lavouras de café, com efeitos também na biodiversidade. As intervenções visam gerar, ao longo do tempo, reflexos sobre a resiliência do ecossistema local. Como o intuito é atuar sobre serviços ecossistêmicos que beneficiem as atividades produtivas, a ação ocorre necessariamente no âmbito da bacia hidrográfica. Os efeitos refletem-se inclusive para os moradores locais e organizações presentes na região. A interdependência identificada na atuação sobre a paisagem, nesse exemplo, remete-nos diretamente à noção de autonomia interconectada à qual se refere Morin (2011) em seu conceito de *auto-eco-organização*. Nessa linha, considerar qualquer elemento ou parte do processo em si significa, inevitavelmente e ao mesmo tempo, levar em conta o todo.

Na prática, o projeto mapeia e apresenta individualmente um plano de ação para cada fazenda que dele participa, com a definição das estratégias referentes a práticas agrícolas de menor impacto para as áreas de conservação e de produção. O plano inclui, além do treinamento e do acompanhamento técnico, orçamento e planejamento de divisão de custos e investimentos. Os resultados e metas são acompanhados por indicadores ambientais e instrumentos de avaliação próprios da plataforma.

A paisagem é o espaço de interação com os elementos do ecossistema que inspiram a emergência e dão sentido à existência da rede mobilizada no Consórcio. Esses elementos incluem o clima, a água, o solo, a biodiversidade, as espécies de interesse produtivo, como o café – dentre outros actantes mais sutis, como elementos biogeoquímicos e químicos, essenciais ao desenvolvimento das florestas e das culturas agrícolas, por exemplo. São esses participantes, em conexão, fundamentais para a formação dos arranjos locais, regionais e globais, em uma percepção social e econômica, mas também nos arranjos multiespecíficos e relacionados à busca de novos “modos de habitar a biosfera”, como apontaria a abordagem de Haraway (2016b).

O Consórcio acaba por atuar na complexidade local, contribuindo para o alcance de objetivos da Agenda 2030. Suas contribuições alinham-se sobretudo ao ODS 2, que inclui a “promoção da agricultura sustentável”; ao ODS 6, que tem a “água como serviço ecossistêmico”, visando “proteger e restaurar ecossistemas relacionados com a água”; ao ODS 8, na pretensão de um “trabalho

<sup>5</sup> Disponível em: <http://cerradodasaguas.org.br>. Acesso em: 3 ago. 2022.



digno" que inclui "promover cultura e produtos locais"; ao ODS 12, na busca por "padrões de produção sustentáveis" e pelo "uso eficiente dos recursos naturais"; ao ODS 13, no "combate às alterações climáticas e os seus impactos"; ao ODS 15, promovendo "uso sustentável dos ecossistemas terrestres e proteção do solo"; e, notadamente, ao ODS 17, ao "reforçar [...] meios de implementação e parcerias multissetoriais" (United Nations, 2015, tradução nossa).

As técnicas agroecológicas e as tecnologias digitais compõem essa rede de interação e estão entre os diversos componentes da arquitetura do CCA. A proposta é relacionar serviços ecossistêmicos a práticas agrícolas produtivas, incluindo tanto aquelas identificadas como capazes de fomentar serviços ambientais como as que minimizam impactos e riscos da agricultura nos serviços ecossistêmicos.

Além das tecnologias tradicionalmente entendidas como tal, estão presentes também as tecnologias da natureza, tais como as espécies fixadoras de carbono, as que compõem os processos de revegetação e os polinizadores etc. No diagnóstico e na arquitetura atual do CCA, também foram utilizadas tecnologias digitais de mapeamento por satélite, em uma *experiência conectiva* (Di Felice, 2022) de dados sociais, ambientais e de desenvolvimento socioeconômico.

No Consórcio, a colaboração e a escuta são elementos fundamentais na composição de seu modelo de governança. A partir de workshops periódicos, promovem-se a integração entre os elos institucionais e o engajamento individual dos produtores rurais que atuam na bacia hidrográfica. A percepção dos atores envolvidos foi a da interdependência em relação aos temas, riscos e oportunidades mapeados, e a necessidade de um trabalho em parceria para endereçá-los. O resultado parece refletir-se na própria visão elaborada no momento de idealização do projeto: "a água de hoje é o fruto da paisagem que nós construímos", segundo o site do Consórcio. A semente da plataforma, o projeto inicial desenvolvido pela Nespresso, foi lançada em 2014. As ações diretas nas áreas, com a construção dos planos individualizados para as áreas agrícolas, começaram propriamente em 2019.

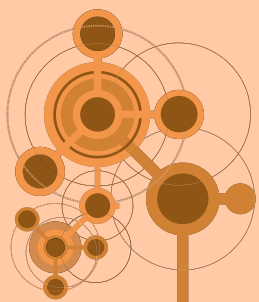
A formação, a atuação e a governança colaborativa da plataforma do CCA trazem pistas sobre como engajar e desenvolver parcerias ecossistêmicas e multissetoriais, envolvendo um movimento de organizações privadas – aliadas a outros actantes – como indutoras dos objetivos e metas da Agenda 2030.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação e a necessidade de ações como a Agenda 2030, que busca estabelecer objetivos e metas globais para orientar as questões ecopolíticas, tornam-se cada vez mais evidentes diante do escopo, da velocidade acelerada e da criticidade das mudanças identificadas no estado da biosfera no mundo contemporâneo (Rockström et al., 2009). A proposição da corresponsabilidade pela iniciativa, por seus objetivos e metas, instiga a formação de plataformas, redes de ação e comunidades de práticas colaborativas, com uma visão e atuação multidimensionais e integradas.

Novos arranjos formam-se diante dos desafios que se consolidam, tais como os desencadeados pelas mudanças ambientais globais, associadas às alterações climáticas, para as quais as arquiteturas tradicionais de governança não têm se mostrado suficientes, principalmente considerando o tempo necessário para implementar mudanças significativas. As tecnologias digitais, alinhadas à construção de modelos colaborativos, poderão tornar-se a chave para alcançar a escala necessária.

Diante da percepção de uma sociedade *biosférica* – da qual fazem parte não apenas os humanos e suas organizações, mas também as tecnologias, os dados, o clima, os processos e estratégias evolutivas, as biodiversidades, o solo etc. –,



faz-se imperioso identificar as arquiteturas informativas emergentes que dão conta de traduzir esse entendimento também na construção de novas formas de atuação organizacional cidadã, em modelos de governança adequados para o enfrentamento das crises e dos desafios relacionados a um novo momento geo-histórico.

## REFERÊNCIAS

ABNT. *ABNT NBR ISO 26000*: diretrizes sobre responsabilidade social. Rio de Janeiro: ABNT, 2010.

ACCOTO, Cosimo. *O mundo dado*: cinco breves lições de filosofia digital. São Paulo: Paulus, 2021.

BARBIERI, José Carlos. *Desenvolvimento sustentável*: das origens à Agenda 2030. Petrópolis: Vozes, 2020.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George (org.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2004.

CRUTZEN, Paul J. Geology of mankind. *Nature*, Amsterdam, v.415, 2002. doi:<https://doi.org/10.1038/415023a>.

DI FELICE, Massimo. *Digital citizenship*: the crisis of the western idea of democracy and the participation on digital networks. Milan: Mimesis International, 2022.

FLORIDI, Luciano. *The fourth revolution*: how the infosphere is reshaping human reality. Oxford: Oxford University Press, 2017.

HARAWAY, Donna. Antropoceno, Capitaloceno, Plantationoceno, Chthuluceno: fazendo parentes. *ClimaCom*, Campinas, ano3, n.5, p.139-146, 2016a.

HARAWAY, Donna. *Staying with the trouble*: making kin in the Chthulucene. Durham: Duke University Press, 2016b.

KOLBERT, Elizabeth. *A sexta extinção*: uma história não natural. Tradução de Mauro Pinheiro. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2015.

LATOUR, Bruno. *Diante de Gaia*: oito conferências sobre a natureza do Antropoceno. Tradução de Maryalua Meyer. São Paulo: Ubu, 2020.

LATOUR, Bruno. *Reassembling the social*: an introduction to actor-network theory. Oxford: Oxford University Press, 2005.

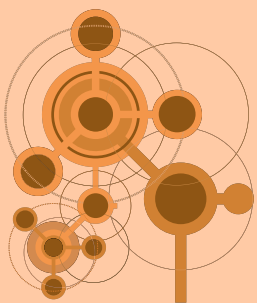
LOVELOCK, James. *Gaia*: alerta final. Tradução de Jesus de Paula Assis e Vera de Paula Assis. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2010.

MOORE, Jason W. The Capitalocene, part I: on the nature and origins of our ecological crisis. *The Journal of Peasant Studies*, Abingdon, v.44, n.3, p.594-630, 2017. doi:<https://doi.org/10.1080/03066150.2016.1235036>.

MORIN, Edgar. *Introdução ao pensamento complexo*. Tradução de Eliane Lisboa. Porto Alegre: Sulina, 2011.

ROCKSTRÖM, Johan et al. A safe operating space for humanity. *Nature*, Amsterdam, v. 461, p. 472-475, 2009. doi:<https://doi.org/10.1038/461472a>.

SACHS, Jeffrey D. *The age of sustainable development*. New York: Columbia University Press, 2015.



STEFFEN, Will et al. The emergence and evolution of Earth System Science. *Nature Reviews Earth & Environment*, Amsterdam, v.1, p.54-63, 2020. doi:<https://doi.org/10.1038/s43017-019-0005-6>.

STENGERS, Isabelle. *No tempo das catástrofes*. Tradução de Eloisa Araújo. São Paulo: Cosac & Naify, 2015.

UNITED NATIONS. *Global sustainable development report 2019: the future is now – science for achieving sustainable development*. New York: United Nations, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/3C1ECnl>. Acesso em: 10 ago. 2022.

UNITED NATIONS. *Transforming our world: the 2030 Agenda for sustainable development*. New York: United Nations, 2015. Disponível em: <https://bit.ly/3qYkVXj>. Acesso em: 10 ago. 2022.

VAN DIJCK, José.; POELL, Thomas; DE WAAL, Martijn. *The platform society: public values in a connective world*. Oxford: Oxford University Press, 2018.

VEIGA, José Eli da. *O Antropoceno e a ciência do Sistema Terra*. São Paulo: Editora 34, 2019.

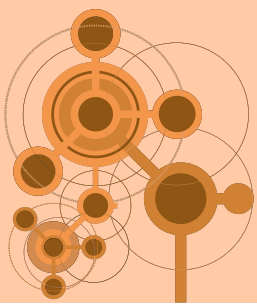
VEIGA, José Eli da. *Para entender o desenvolvimento sustentável*. São Paulo: Editora 34, 2015.

WORLD ECONOMIC FORUM. *The global risks report 2022: insight report*. Cologny: World Economic Forum, 2022. Disponível em: <https://bit.ly/3UAH1N6>. Acesso em: 10 ago. 2022.

---

Artigo recebido em 15/5/2022 e aprovado em 22/8/2022.





## Organizações, discursos e práticas em sustentabilidade: estudo da comunicação sobre o desenvolvimento sustentável em relatórios corporativos

Organizations, discourses and practices in sustainability: a study of sustainable development communication in corporate reports

Organizaciones, discursos y prácticas en sostenibilidad: estudio de la comunicación del desarrollo sostenible en informes corporativos



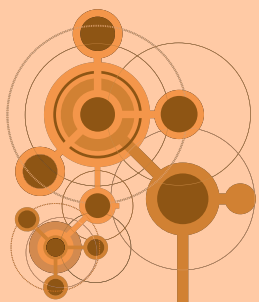
### José Augusto Mendes Lobato

- Doutor em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP).
- Mestre em Comunicação pela Faculdade Cásper Líbero.
- Graduado em Jornalismo pela Universidade da Amazônia (Unama).
- Realizou estágio pós-doutoral na Universidade Anhembi Morumbi.
- Assessor da área de Comunicação e Artes no grupo Ânima Educação.
- Docente dos cursos de Comunicação e Artes da Universidade São Judas Tadeu.
- Sócio e consultor de conteúdo no grupo Report.
- E-mail: gutomlobato@gmail.com



### Rodrigo César Severino Neiva

- Doutorando em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).
- Mestre Comunicação Social, com área de concentração em Interações Midiáticas, pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas).
- Especialista em Gestão Estratégica de Marketing pela PUC Minas.
- Graduado em Comunicação Social pela PUC Minas.
- Docente dos cursos de Comunicação e Artes do Centro Universitário Una.
- Diretor de Integração Curricular no grupo Ânima Educação.
- E-mail: rodrigo.neiva@animaeducacao.com.br



## Resumo

Este trabalho tem como objetivo promover uma análise crítica sobre a abordagem de tópicos de sustentabilidade em relatórios produzidos por organizações atuantes no Brasil. Para isso, promovemos uma análise de conteúdo qualitativa, ancorada na estrutura editorial e seus elementos em nove relatórios de desempenho, seguida da análise discursiva de capítulos em que essa abordagem se evidencia. Identificamos que a descrição de compromissos e temas materiais é frequentemente associada ao modelo de gestão das organizações, buscando atender agendas globais segundo as atividades e estratégias de negócios.

PALAVRAS-CHAVE: SUSTENTABILIDADE • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • RELATÓRIOS DE DESEMPENHO • DISCURSO.

## Abstract

This work aims to promote a critical analysis of approaches to sustainability topics in reports produced by organizations operating in Brazil. To this end, we carried out a qualitative content analysis, anchored in the editorial structure and its elements in nine performance reports, followed by the discursive analysis of some chapters in which this approach is evident. We identified that the description of commitments and material themes is often associated with the organization's management model, seeking to fulfill global agendas according to business activities and strategies.

KEYWORDS: SUSTAINABILITY • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • PERFORMANCE REPORTS • DISCOURSE.

## Resumen

Este trabajo tiene como objetivo promover un análisis crítico del abordaje de temas de sostenibilidad en los informes producidos por organizaciones que actúan en Brasil. Para ello, promovemos un análisis de contenido cualitativo, anclado en la estructura editorial y sus elementos en nueve informes de desempeño, seguido del análisis discursivo de capítulos en los cuales se pone énfasis a ese enfoque. Identificamos que la descripción de temas materiales y compromisos muchas veces está asociada al modelo de gestión de la organización, buscando atender agendas globales de acuerdo con las actividades y estrategias del negocio.

PALABRAS CLAVE: SOSTENIBILIDAD • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • INFORMES DE DESEMPEÑO • DISCURSO.



## INTRODUÇÃO

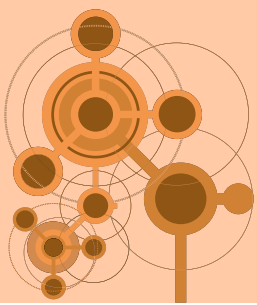
**N**o rol de questões da contemporaneidade que afetam o modelo de negócios, a estratégia e os investimentos das organizações, a sustentabilidade tem ocupado um lugar central. Desde seu desenvolvimento formal nos anos 1980, atrelado a uma noção de desenvolvimento equilibrado e perene (Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, 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 a comunidades, combate à corrupção e criação de valor compartilhado (CSV – *creating shared value*).

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 – e, também, no corpo social mais amplo – diversas faces: a de um valor central para a 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 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 – *environmental, social and governance*) 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, dividida em dois passos: a) análise de conteúdo de viés qualitativo acerca dos elementos editoriais que compõem a estrutura do relato; e b) análise discursiva de capítulos selecionados nos relatórios, amparados em referenciais da análise do discurso (AD) de linha francesa. Como resultado, notamos como compromissos ligados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e ao Pacto Global das Nações Unidas e detalhes sobre os processos de materialidade parecem ser especialmente ressaltados dentro do discurso institucional como integrados à essência e à estratégia corporativas, o que realça a importância dos relatórios como ferramentas de construção de posicionamentos e discursos sobre desafios da humanidade.

## A SUSTENTABILIDADE E SEUS MOVIMENTOS CONCEITUAIS

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, e 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 – do latim *sustentare*, que designa conservação, manutenção, resistência etc. – designa apenas a primeira parte do conceito, à qual se somam noções relacionadas ao diálogo e ao equilíbrio nas relações entre organizações/governos e os públicos de relacionamento (stakeholders), questões inerentes à gestão e à estratégia corporativa. A mesma ideia é detalhada por Ferreira (2005, p.315):

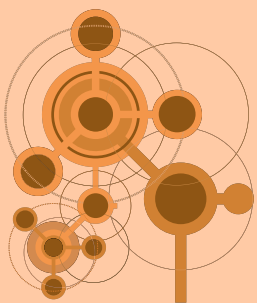
Sustentar algo, ao longo do tempo – a dimensão a longo prazo já se encontra incorporada nessa interpretação –, para que aquilo que se sustenta tenha condições de permanecer perene, reconhecível cumprindo as mesmas funções indefinidamente, sem que se produza qualquer tipo de reação desconhecida, mantendo-se 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.

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 da ONU, 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 Meio Ambiente e Desenvolvimento, 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 ONU – em especial, por meio das conferências sobre meio ambiente e desenvolvimento sustentável, como a Eco-92 e a Rio+20, ambas realizadas no Brasil, em 1992 e 2012, respectivamente. 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 ODS, vinculados à Agenda 2030, compostos de 17 objetivos e 169 metas em diversos temas críticos para a humanidade garantir seu futuro. Como veremos adiante, os ODS têm presença marcante no contexto das organizações no Brasil e no mundo, operando como chamadas à ação de acordo com seus setores de atuação e impactos. No estudo “Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e covid-19: como as organizações estão (re)agindo?” (Galieli *et al.*, 2021), foi destacado o avanço na adesão aos objetivos e suas respectivas metas pelas organizações, dando ênfase ao papel de governos no fomento à Agenda 2030 e, também, à importância de pressões externas dos diferentes públicos sobre tomadas de decisão ligadas aos ODS.

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 CSV (Porter; Kramer, 2011), o ESG (ou ASG – ambiental, social e governança), o "capitalismo consciente" etc. 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, 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 vantagens da incorporação de critérios de sustentabilidade à gestão e à estratégia, em estudo de North (1992) citado por Paz e Kipper (2016).

## A DIMENSÃO COMUNICACIONAL DA SUSTENTABILIDADE: DISCURSOS, REPUTAÇÃO E PROCESSO DE RELATO

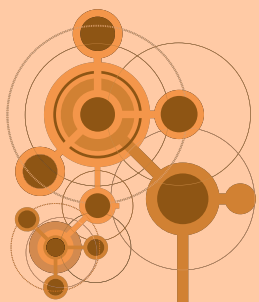
Aqui, buscamos encontrar um ponto de contato entre discussões científico-acadêmicas e empresariais sobre o papel da sustentabilidade e desafios de comunicação relacionados à estruturação de posicionamentos e narrativas organizacionais. Afinal, estas, uma vez postas no corpo social na forma de discursos 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 relacionados. No entanto, podemos entender organizações como sujeito discursivo cuja enunciação por meio do aparato comunicacional 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, em alguns casos, ações efetivas. Além desses debates sobre a identidade organizacional, torna-se fundamental, assim, entendermos brevemente a noção de discurso e suas implicações nos contextos organizacionais.

De antemão, cabe reconhecer que empregamos aqui uma leitura abrangente 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, p.43) 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 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" e, neste contexto, "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), Orlandi (2009), 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”.

A AD de linha francesa faz importantes contribuições sobre como podemos estudar tais manifestações e fenômenos; conforme nos indica Orlandi (2009, p.15), a AD sinaliza que o discurso é uma mediação que “torna possível tanto a permanência e a continuidade quanto o deslocamento e a transformação do homem e da realidade em que ele vive” – de forma análoga às operações representacionais tornadas sociais que discutimos anteriormente. Na visão da autora, o processo de AD difere da análise de conteúdo tradicional para ir além das intencionalidades (“o que este texto quer dizer?”). Em sua visão, “diferentemente [...], a Análise de Discurso considera que a linguagem não é transparente [...]. A questão que ela coloca é: como este texto significa?” (Orlandi, 2009, p.15). Assim, assume-se uma dimensão relacional, internacional e dialógica que é inerente ao discurso, inclusive quando este opera na via disciplinar e de domesticação do visível.

Podemos levar esse conceito de discurso e seus desdobramentos analíticos 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 (2014), a identidade e a memória das organizações, como a dos sujeitos e comunidades, são construídas e atualizadas 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 evidencia 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, 2014, 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*, ou Normas GRI)



majoritariamente adotado pelas empresas globais (74% deste grupo que publica relatórios o faz usando as Normas GRI), cuja última versão foi lançada em 2021. Com diferentes periodicidades e prevalência do escopo anual, os 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, governança e suas análises de cenários. Suas principais contribuições, na perspectiva da 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 mil 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.

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, gestão e relações com partes interessadas. 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 as organizações para melhor. Em suma, relatórios teriam como funcionalidade ideal efetivar discursivamente práticas que 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 e 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 (Almeida, 2008; Carrieri, 2002; van Riel; Fombrun, 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 em situação de interação com a empresa pelos diversos públicos, 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 (Fombrun; Rindova, 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 de comunicação para a construção da reputação em públicos estratégicos; e um lugar por excelência para a promoção de conexão entre discursos atrelados a posicionamentos organizacionais e formações discursivas mais amplas – dentre as quais, acreditamos, está aquela associada à sustentabilidade como um desafio em busca de um novo modelo de desenvolvimento para a humanidade.



## DISCURSOS DE SUSTENTABILIDADE E SUA CONEXÃO ÀS ORGANIZAÇÕES: METODOLOGIA E ANÁLISE

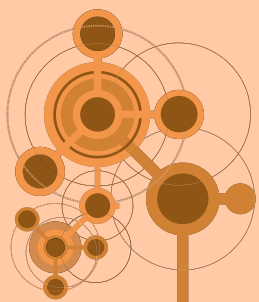
A fim de examinar a aplicação das discussões aqui tratadas nos registros concretos da produção de organizações brasileiras, optamos por realizar um estudo de caráter exploratório, contemplando um universo de nove relatórios anuais, de sustentabilidade e/ou integrados de organizações brasileiras e/ou 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, recorrendo a dois procedimentos: a) análise de conteúdo, de viés qualitativo, examinando as estruturas editoriais destes relatórios e como constroem sua abordagem e ênfase nos temas ESG; e b) análise discursiva, adotando técnicas da AD de linha francesa na leitura de alguns capítulos dos relatos, a fim de mapear sentidos, interdiscursos, formações discursivas e condições de produção do discurso e como se desdobram nestes documentos. Com isso, nosso objetivo se evidencia: examinar criticamente estratégias discursivas de abordagem da sustentabilidade por estas organizações em seu modelo de gestão, em seus temas materiais e no detalhamento de seus processos e impactos.

Na edição 2020 do prêmio Abrasca, foram 90 relatórios inscritos por 50 companhias abertas, 14 fechadas e 26 organizações não empresariais. Os documentos têm como escopo o ciclo de relato referente ao ano anterior (2019). De partida, buscamos 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, no Quadro 1, a listagem dos relatórios analisados e seus respectivos títulos e links de acesso.

Quadro 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) | <a href="https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/21e1d193-5cab-456d-8bb8-f00a49a43c1c/d19cf549-37ab-85af-c018-4c29ca30c74b?origin=1">https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/21e1d193-5cab-456d-8bb8-f00a49a43c1c/d19cf549-37ab-85af-c018-4c29ca30c74b?origin=1</a> |
| Algar Telecom   | Relatório de sustentabilidade 2019 | Companhia Aberta Grupo 2 (receita líquida abaixo de R\$3 bilhões)         | <a href="https://algar2019.blendon.com.br/pdf/">https://algar2019.blendon.com.br/pdf/</a>   |
| Votorantim Cimentos                                   | Relatório integrado 2019           | Companhia Fechada   | <a href="https://www.votorantimcimentos.com.br/wp-content/uploads/2022/10/integrated-report-2019.pdf">https://www.votorantimcimentos.com.br/wp-content/uploads/2022/10/integrated-report-2019.pdf</a>   |
| Associação de Assistência à Criança Deficiente (AACD) | Relatório integrado 2019           | Organizações não empresariais   | <a href="https://aacd.org.br/wp-content/uploads/2021/03/Relato_integrado_AACD_2019.pdf">https://aacd.org.br/wp-content/uploads/2021/03/Relato_integrado_AACD_2019.pdf</a>   |

Continuará...



Quadro 1: Continuação

| Empresa                          | Nome do relatório                        | Categoria de reconhecimento   | Link de acesso  |
|----------------------------------|--|---|---|
| BRF                              | Relatório integrado 2019                 | Menção honrosa – análise econômico-financeira                                   | <a href="https://www.brf-global.com/wp-content/uploads/2020/05/BRF_RI_2019_PORT.pdf">https://www.brf-global.com/wp-content/uploads/2020/05/BRF_RI_2019_PORT.pdf</a>   |
| M. Dias Branco                   | Relatório anual integrado 2019           | Menção honrosa – aspectos socioambientais e principais indicadores              | <a href="https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/fcf0301a-c792-45d6-a615-fc81722c9abe/6708a0ae-6bd9-4b27-9f83-8bfe27a5e711_MD-0002-19-KV%20RELATORIO%20INTEGRADO%202019.pdf">https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/fcf0301a-c792-45d6-a615-fc81722c9abe/6708a0ae-6bd9-4b27-9f83-8bfe27a5e711_MD-0002-19-KV%20RELATORIO%20INTEGRADO%202019.pdf</a>   |
| Cia. Hering                      | Relatório anual 2019                     | Menção honrosa – estratégia e investimentos                                     | <a href="https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/5532dc5b-7c76-4c5e-bb49-01cf77b7dac1/b85195d4-c1b2-bcd9-0cf1-3079cc965be3?origin=1">https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/5532dc5b-7c76-4c5e-bb49-01cf77b7dac1/b85195d4-c1b2-bcd9-0cf1-3079cc965be3?origin=1</a>   |
| Aegea Saneamento e Participações | Relatório anual de sustentabilidade 2019 | Menção honrosa – estrutura de gestão de riscos, controles internos e compliance | <a href="https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9aa4d8c5-604a-4097-acc9-2d8be8f71593/relatorio-anual/af2527d76f5985f9f521120c375e59ac6ea1b45de933654ee8745c5a411874f7/relatorio_anual_de_sustentabilidade_2019_versao_em_pdf.pdf">https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9aa4d8c5-604a-4097-acc9-2d8be8f71593/relatorio-anual/af2527d76f5985f9f521120c375e59ac6ea1b45de933654ee8745c5a411874f7/relatorio_anual_de_sustentabilidade_2019_versao_em_pdf.pdf</a> |
| Light                            | Relatório anual 2019                     | Menção honrosa – governança corporativa   | <a href="https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/50b51302-4c48-4351-b296-bfcbe65fd70a/64cd1156-8970-187f-bf30-9e0e753b124a?origin=2">https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/50b51302-4c48-4351-b296-bfcbe65fd70a/64cd1156-8970-187f-bf30-9e0e753b124a?origin=2</a>   |

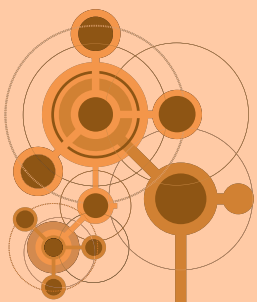
Fonte: Elaborado pelo autor.

A fim de organizar nossa análise, dividimos as observações sobre o material apresentado em dois eixos. No primeiro, lançamos 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 – como o GRI e a estrutura de relato integrado do Conselho Internacional para Relato Integrado (IIRC – International Integrated Reporting Council), desde 2021 incorporada à Value Reporting Foundation (VRF) que, em 2022, foi integrada, por sua vez, à IFRS Foundation. Para este eixo, adotamos a análise de conteúdo de viés qualitativo, sobretudo na reflexão sobre aspectos formais das estruturas editoriais e os efeitos de sentido buscados com a organização da informação.

No segundo eixo, nosso foco está 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. Para uma operacionalização da AD, como a que buscamos fazer neste trabalho, optamos por percorrer alguns dos caminhos sinalizados nas ideias de Maingueneau (2005), em especial suas reflexões sobre o “dizível” que identificamos nos textos circulantes; Charaudeau (2007) e seus debates sobre as formações discursivas ancoradas em processos e produtos midiáticos; e Orlandi (2009), cujo método de AD reúne os principais procedimentos de avaliação dos discursos a partir de aspectos que consideram sua exterioridade.

Em nosso caso, a análise considera caminhos citados por Orlandi (2009) que incluem as condições de produção de discursos (relacionando o negócio ao contexto geral de sustentabilidade nas organizações) e a compreensão de formações discursivas de caráter mais profundo contidas nos textos dos relatórios. Em especial, interessa-nos a ideia de que os termos sustentabilidade/ESG





e a construção lógica dos temas materiais das organizações são instrumentos de conexão com ideias mais ou menos assentadas no universo corporativo e no campo científico sobre como ocorrem processos de criação de valor e desenvolvimento social, econômico e ambiental. Recorrer a elas, portanto, seria uma saída para que os relatórios se integrem ao universo discursivo mais amplo dos enunciados organizacionais de forma geral. Como nos diz Orlandi (2009, p.32), trata-se, no nível da observação do interdiscurso, de “remeter o dizer da faixa a toda uma filiação de dizeres, a uma memória, e a identificá-lo em sua historicidade, em sua significância, mostrando seus compromissos políticos e ideológicos”. Na esfera das formações discursivas de caráter mais profundo, referimos a ideia de que “toda palavra é sempre parte de um discurso. E todo discurso se delinea na relação com outros: dizeres presentes e dizeres que se alojam na memória” (ORLANDI, 2009, p.43). Tal aspecto, acreditamos, está conectado à disseminação da sustentabilidade como conjunto de enunciados que se assentam em uma formação já minimamente solidificada sobre os dilemas da humanidade e seus meios de superação – pretensamente, com a contribuição, e não apenas o impacto negativo, de negócios e organizações.

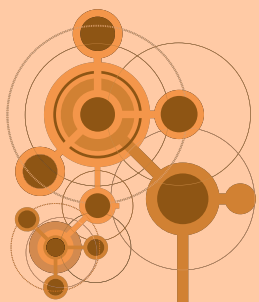
No primeiro eixo, de exame das estruturas editoriais, notamos a recorrência da incorporação dos ODS das Nações Unidas como um balizador estrutural e de conteúdo para os relatos brasileiros, com seus termos, ícones e metas textualmente citados em nomes de capítulos e seções. Essa movimentação se destaca no *corpus*, já que oito dos nove documentos – exceto no relatório da AACD – apresentam compromissos da organização quanto aos ODS e/ou ao Pacto Global das Nações Unidas, havendo em seis deles 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 da Value Reporting Foundation (VRF), 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 seis capitais (financeiro, humano, natural, social e de relacionamento, intelectual e manufaturado), também em oito das peças. Já a metodologia da 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, a apresentação de processos de materialidade que guiam integralmente as estruturas dos relatórios.

Segundo a GRI (2016, p.10), a materialidade pode ser entendida como “o princípio que determina quais tópicos relevantes são suficientemente importantes para que seu relato seja essencial”. 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 culminária 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”.

Entendemos que, a fim de reforçar seu compromisso com a metodologia e construir um discurso alinhado às Normas GRI, que visa 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 Cia. Hering, que não apresenta seus temas materiais com clareza – detalham os processos de materialidade de modo refinado e indicam que estes balizam 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 junto 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, 2020, 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, 2020, p.6)

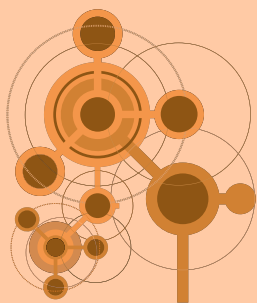
Em 2019, realizamos uma revisão da materialidade de cada ODS para nosso negócio e confirmamos que as iniciativas internas e externas endereçam 14 ODS, conforme destacamos ao longo deste relatório. (M. Dias Branco, 2020, p.50)

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. (BRF, 2020, p.45)

A importância dada ao ferramental disseminado no mercado para divulgação de estratégia e desempenho em sustentabilidade evidencia um foco das organizações em atender aos requisitos das metodologias e das agendas globais às quais fazem referência. A preocupação com certa evolução no rigor metodológico, entendemos, pode estar atrelada ao reforço de um discurso tecnicado 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 confirma de forma concreta. Notaremos que, conforme sinalizam Baldissera e Mourão (2015), há certo risco de esvaziamento de sentido quanto ao termo sustentabilidade no processo de dissolução de metodologias e *frameworks* distintos neste conceito, levando a uma aplicação superficial de suas premissas.

O segundo eixo de nossa análise, relacionado à construção narrativo-discursiva, porém, é o que nos traz questões mais relevantes para compreender os textos e subtextos sobre a sustentabilidade. Amparados no referencial dos estudos de linguagem – sobretudo no que tange à ideia de discurso disciplinar, de representação como processo de fixação de consensos e prescrições e de formação discursiva – e na AD de linha francesa, procuramos realizar uma leitura transversal dos documentos, dando atenção especial aos capítulos em que posicionamentos sobre sustentabilidade e agenda ESG se fazem mais presentes. Em específico, debruçamo-nos sobre os capítulos acerca do processo de elaboração do relatório e gestão de sustentabilidade; da estratégia e da visão de negócio; da própria organização; e das mensagens assinadas pela alta administração.

A primeira e mais marcante notação é que, como forma de reiterar o compromisso das organizações com questões associadas ao desenvolvimento sustentável, seis (Aegea, 2020; Algar Telecom, 2020; BRF, 2020; Gerdau, 2020; Light, 2020; Votorantim Cimentos, 2020) dos nove textos assinados por diretores-presidentes e/ou presidentes de conselhos de administração mencionam os ODS ou o Pacto Global das Nações Unidas, contando com trechos que enaltecem seus atributos. 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 Telecom, 2020, p.5); “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, 2020, p.5). Aqui nota-se uma preocupação de atrelar ou fazer referência explícita a formações discursivas mais amplas que abrangem a sustentabilidade enquanto um fazer ou processo, para além de uma busca abstrata ou um desafio da humanidade. Isso se conecta à identificação, como supõe a AD, das condições de produção mais gerais dos discursos, inclusive de quem os fala e seu lugar – neste caso, empresas/organizações detentoras de seu próprio espaço de fala e posicionamento por meio de relatórios divulgados ao mercado e aos demais públicos de relacionamento. Remete, ainda, à percepção do discurso da sustentabilidade como uma estratégia disciplinar, que fixa



sentidos sobre os modos como uma organização opera à luz não de seu próprio modelo de negócio, mas de uma concepção de prática geral, posta em suposta equivalência com as particularidades de cada empresa/corporação/instituição.

Outro aspecto notável nas mensagens, muito relacionado a essa integração do discurso específico da organização à definição ampla de sustentabilidade, 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 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 dos executivos. Alguns exemplos destes recursos aparecem nas figuras 1 e 2.

Figura 1: Tabela de correlação IIRC x GRI x Pacto Global x ODS

| TEMAS   | CAPITAIS IIRC                             | INDICADORES GRI                             | INDICADORES IIRC                 | PRINCÍPIOS DO 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<br>405-2                   | 8<br>6                               | 5 e 8<br>5, 8 e 10                             |                |        |
|   |   | Avaliação em direitos humanos               | 412-2                            | 1                                    | Sem relação                                    |                |        |
|   |   | Saúde e segurança no trabalho               | 403-1<br>403-2<br>403-3<br>403-4 | Sem relação<br>Sem relação<br>8<br>8 | 8<br>3 e 8<br>3 e 8<br>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   | 408-1                                     |   |                                  | 5                                    | 8 e 16   |                |        |
| Gestão da eficiência operacional  | Manufacturado, Natural e Intelectual      | Energia                                     | 302-1                            | 7 e 8                                | 7, 8, 12 e 13                                  |                |        |
|   |   |   | 302-4                            | 8 e 9                                | 7, 8, 12 e 13                                  |                |        |
|   |   | Água  | 303-3                            | 8                                    | 6, 8 e 12                                      |                |        |
|   |   |   | Desempenho econômico-financeiro  | 201-1                                | Sem relação                                    | 2, 5, 7, 8 e 9 |        |
|   |   | Gestão de riscos                            |                                  | Financeiro e Intelectual             | 201-2  | Sem relação    | 13     |
|   |   |   | Proteção ambiental               |                                      | Natural  | Biodiversidade | 304-2  |
| 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                            | 11                                   | 6  |                |        |
|   |   |   | 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<br>306-3 | 8<br>8 |
| Saúde e segurança do cliente  | 416-2                                     | Sem relação                                 |                                  |                                      | 16   |                |        |
| Universalização do saneamento básico  | Manufacturado, 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: Aegea (2020).

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, 13, 14        | Meio Ambiente                           |
| 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-PP10; G4-PP11; G4-PP12; G4-PP13   | 5, 8             | Bem-estar animal                        |
| Cadeia de fornecedores                  | 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, 13           | Cadeia de fornecedores                  |
| 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                             | 205-3; 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*  | 9, 10, 13        | 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  | 3                | Nutrição alimentar                      |

Fonte: BRF (2020).

No caso da Algar Telecom (2020), 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 de 2019 e apresentam investimentos e prioridades de ação da empresa dentro dos assuntos tratados por cada ODS (Figura 3).

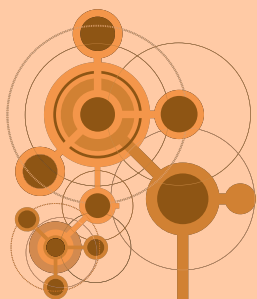


Figura 3: Detalhamento da conexão do ODS 13 (Ação Climática) com o negócio da Algar Telecom



Fonte: Algar Telecom (2020).

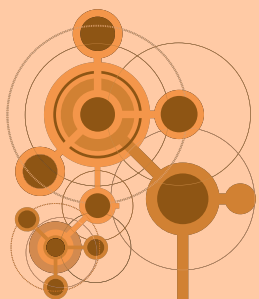
Há, porém, uma clara dificuldade em todos os relatos que examinamos em termos de equilíbrio na abordagem de desafios: os textos, regra geral, apenas abordam benefícios e práticas já estabelecidas para destacar seus feitos em relação ao Pacto Global e aos ODS, ou mesmo em relação aos seus temas materiais, sem mencionar desafios ou dificuldades para contribuir com a agenda das Nações Unidas – questão que verificamos ao menos nos relatórios da Algar Telecom (2020), da BRF (2020) e da Votorantim Cimentos (2020). Esta última afirma: "Contribuiremos para atingir os ODS usando nossos ativos que geram valor para a sociedade, além da boa cidadania corporativa" (Votorantim Cimentos, 2020, 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, 2020). 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 discursos dos 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 – do que como efetivas provocações e desafios para internalização e amadurecimento das organizações. Notamos, nesse quesito, uma tendência a utilizar os instrumentos e diretrizes citados mais como estratégia parafrástica – segundo a qual, conforme Orlandi (2009, p.36), foca-se na manutenção do dizível, da memória, do já conhecido – do que como efetivos meios de engajamento e relato de desempenho/resultados/insucessos/sucessos, como se esperaria em um relato que traz sínteses sobre o percurso de uma organização durante um ano. As agendas globais, nesse viés, assumiriam caráter de ancoragem, e não de provocação, revisão ou ruptura com modelos já estabelecidos de gestão nas organizações.

## 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, por meio de estratégias que vão da análise de conteúdo de sua estrutura editorial à reflexão sobre a menção e adesão a agendas globais para o desenvolvimento sustentável no contexto de seus negócios e impactos.



Além de reiterar como relatos são fundamentais para o posicionamento institucional quanto a essas agendas, nossos resultados apontam uma conexão entre discurso e prática/gestão que as publicações buscam erguer, sobretudo tecnificando o detalhamento de indicadores, temas materiais de sustentabilidade e compromissos públicos. A partir do objetivo de promover um exame crítico sobre as estratégias de estruturação discursiva da sustentabilidade nos negócios, buscamos identificar práticas e, sobretudo, sinalizar como estes documentos assumem papel fundamental no conjunto de dimensões da comunicação organizacional.

A análise de capítulos-chave revela de que modo discursos sobre a sustentabilidade permeiam e atravessam posicionamentos institucionais de modo estratégico, atrelando o modo como narram a si e a seus feitos e desafios em diálogo com compromissos de caráter mais amplo – e que, entendemos, compõem o universo de formações discursivas de nosso tempo, mobilizando o visível e o vivível (Gomes, 2003) a partir de linhas preferenciais de demarcação do que significa sustentabilidade em nosso mundo.

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 mantém. Embora com problemas relacionados ao equilíbrio, com clara preponderância dos aspectos positivos sobre os negativos na divulgação 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, 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.

Acreditamos que estudos dessa natureza podem contribuir efetivamente para a pesquisa em comunicação organizacional, em especial na área de sustentabilidade e sua incorporação à comunicação e gestão dos negócios. A análise de como ocorre a tradução deste conceito à leitura de desempenho e à demarcação de temas é um caminho que, acreditamos, deverá ser aprofundado nos próximos anos, sobretudo diante das demandas de diferentes públicos sobre maior transparência nos negócios e do andamento de agendas como a dos ODS. Diante da necessidade de recorte de temas à luz dos contextos organizacionais, os relatórios podem ser peças-chave de construção de reputação – e as organizações serão gradativamente mais cobradas a traduzir discurso em prática, mostrando contribuições concretas ao cumprimento da Agenda 2030 e outros esforços setoriais, regionais e locais.

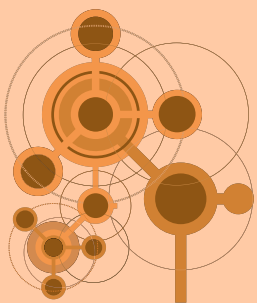
Acreditamos que análises mais pormenorizadas feitas a partir de métodos distintos – como análises de conteúdo mais amplas em relatos e entrevistas com lideranças internas das organizações – figuram como possíveis oportunidades de aprofundamento de nossa investigação, que lança foco sobre a problemática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

## REFERÊNCIAS

AACD. *Relatório integrado 2019*. São Paulo: AACD, 2020. Disponível em: [https://aacd.org.br/wp-content/uploads/2021/03/Relato\\_integrado\\_AACD\\_2019.pdf](https://aacd.org.br/wp-content/uploads/2021/03/Relato_integrado_AACD_2019.pdf). Acesso em: 19 out. 2022.

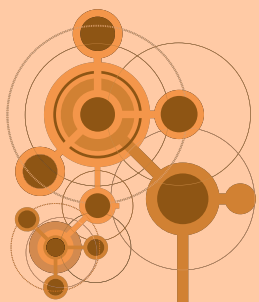
AEGEA. *Relatório anual de sustentabilidade 2019*. São Paulo: Aegea, 2020. Disponível em: [https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9aa4d8c5-604a-4097-acc9-2d8be8f71593/relatorio-anual/af2527d76f5985f9f521120c375e59ac6ea1b45de933654ee8745c5a411874f7/relatorio\\_anual\\_de\\_sustentabilidade\\_2019\\_versao\\_em\\_pdf.pdf](https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9aa4d8c5-604a-4097-acc9-2d8be8f71593/relatorio-anual/af2527d76f5985f9f521120c375e59ac6ea1b45de933654ee8745c5a411874f7/relatorio_anual_de_sustentabilidade_2019_versao_em_pdf.pdf). Acesso em: 19 out. 2022.





- ALGAR TELECOM. *Relatório de sustentabilidade 2019*: crescimento sustentável: conectando pessoas, cultura e negócios. Uberlândia: Algar Telecom, 2020. Disponível em: <https://algar2019.blendon.com.br/pdf/>. Acesso em: 18 out. 2022.
- ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. 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 Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p.31-50.
- ALVESSON, Mats. Organization: from substance to image? *Organization Studies*, Thousand Oaks, v.11, n.3, p.373-394, 1990. doi:<https://doi.org/10.1177/017084069001100303>.
- BALDISSERA, Rudimar. A comunicação (re)tecendo a cultura da sustentabilidade em sociedades complexas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (org.). *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009. p.33-55.
- BALDISSERA, Rudimar; MOURÃO, Isaura. Comunicação organizacional para a sustentabilidade: os Relatórios de Sustentabilidade GRI. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 38., 2015, Rio de Janeiro. *Anais [...]*. São Paulo: Intercom, 2015. p.1-15.
- BRF. *Relatório integrado 2019*. São Paulo: BRF, 2020. Disponível em: [https://www.brf-global.com/wp-content/uploads/2020/05/BRF\\_RI\\_2019\\_PORT.pdf](https://www.brf-global.com/wp-content/uploads/2020/05/BRF_RI_2019_PORT.pdf). Acesso em: 19 out. 2022.
- CARRIERI, Alexandre de Pádua. A transformação das identidades em uma empresa de telecomunicações antes e depois de sua privatização: um estudo de metáforas. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v.9, n.23, p.12-34, 2002. doi:<https://doi.org/10.1590/S1984-92302002000100001>.
- CIA. HERING. *Relatório anual 2019*. Blumenau: Cia. Hering, 2020. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/5532dc5b-7c76-4c5e-bb49-01cf77b7dac1/b85195d4-c1b2-bcd9-0cf1-3079cc965be3?origin=1>. Acesso em: 19 out. 2022.
- COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. *Nosso futuro comum*. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.
- CHARAUDEAU, Patrick. *Discurso das mídias*. São Paulo: Contexto, 2007.
- FERREIRA, Leila da Costa. Sustentabilidade: uma abordagem histórica da sustentabilidade. In: FERRARO JÚNIOR, Luiz Antonio (org.). *Encontros e caminhos: formação de educadoras(es) ambientais e coletivos*. Brasília, DF: Ministério do Meio Ambiente, 2005. p.315-321.
- FOMBRUN, Charles J.; RINDOVA, Violina. Reputation management in global 1000 firms: a benchmarking study. *Corporate Reputation Review*, London, v.1, n.3, p.205-212, 1998. doi:<https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540044>.
- FOUCAULT, Michel. *A ordem do discurso*: aula inaugural no Collège de France, pronunciada em 2 de dezembro de 1970. 24.ed. São Paulo: Loyola, 1996.
- GALIELI, Bárbara *et al.* *Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e covid-19*: como as organizações estão (re)agindo? São Paulo: Pacto Global da ONU no Brasil, 2021. Disponível em: <https://materiais.pactoglobal.org.br/engajamento-das-organicoes-em-relacao-aos-ods>. Acesso em: 28 ago. 2022.





GERDAU. *Relato integrado Gerdau 2019*. São Paulo: Gerdau, 2020. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/21e1d193-5cab-456d-8bb8-f00a49a43c1c/d19cf549-37ab-85af-c018-4c29ca30c74b?origin=1>. Acesso em: 18 out. 2022.

GRI. *GRI 101: Fundamentos*. Amsterdam: GRI, 2016. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/media/n05pba3a/portuguese-gri-101-foundation-2016.pdf>. Acesso em: 3 nov. 2022.

GOMES, Mayra Rodrigues. *Poder no jornalismo: discorrer, disciplinar, controlar*. São Paulo: Hacker: Edusp, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Kröhling. Comunicação organizacional na era digital: contextos, recursos e possibilidades. *Signo y Pensamiento*, v.26, n.51, p.38-51, 2007. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/860/86005105.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2021.

LIGHT. *Relatório anual 2019*. Rio de Janeiro: Light, 2020. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/50b51302-4c48-4351-b296-bfcbe65fd70a/64cd1156-8970-187f-bf30-9e0e753b124a?origin=2>. Acesso em: 19 out. 2022.

MAINGUENEAU, Dominique. *Gênese dos discursos*. Curitiba: Criar, 2005.

M. DIAS BRANCO. *Relatório anual integrado 2019*. Eusébio: M. Dias Branco, 2020. Disponível em: [https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/fcf0301a-c792-45d6-a615-fc81722c9abe/6708a0ae-6bd9-4b27-9f83-8bfe27a5e711\\_MD-0002-19-KV%20RELATORIO%20INTEGRADO%202019.pdf](https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/fcf0301a-c792-45d6-a615-fc81722c9abe/6708a0ae-6bd9-4b27-9f83-8bfe27a5e711_MD-0002-19-KV%20RELATORIO%20INTEGRADO%202019.pdf). Acesso em: 19 out. 2022.

NASSAR, Paulo; COGO, Rodrigo Silveira. Identidade é o território organizado e assegurado pela memória e pelas narrativas. *Organicom*, São Paulo, v.11, n.20, p.50-60, 2014. doi:<https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2014.139216>.

ONU. *Sobre o nosso trabalho para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil*. Brasília, DF: Nações Unidas Brasil, 2020. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 18 out. 2022.

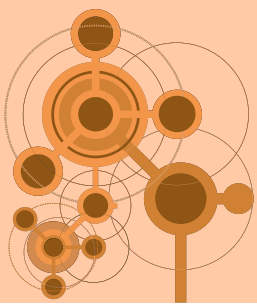
ORLANDI, Eni Puccinelli. *Análise de discurso: princípios e procedimentos*. 8.ed. Campinas: Pontes, 2009.

PAZ, Fabio Josende; KIPPER, Liane Mahlmann. Sustentabilidade nas organizações: vantagens e desafios. *Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, Bauru, v.11, n.2, p.85-102, 2016. doi: <https://doi.org/10.15675/gepros.v11i2.1403>.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Creating shared value: how to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, Boston, 2011. Disponível em: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>. Acesso em: 18 out. 2022.

VAN RIEL, Cees Bernardus Maria; FOMBRUN, Charles J. *Essentials of corporate communication: implementing practices for effective reputation management*. London: Routledge, 2007. *E-book*.

VOTORANTIM CIMENTOS. *Relatório integrado 2019*. São Paulo: Votorantim Cimentos, 2020. Disponível em: <https://www.votorantimcimentos.com.br/wp-content/uploads/2022/10/integrated-report-2019.pdf>. Acesso em: 19 out. 2022.



## Agenda 2030 e os ODS: a comunicação na página da ONU Brasil no Facebook

UN Agenda 2030 and the SDGs: communication on the UN Brazil page on Facebook

La Agenda 2030 y los ODS: comunicación en la página ONU Brasil en Facebook



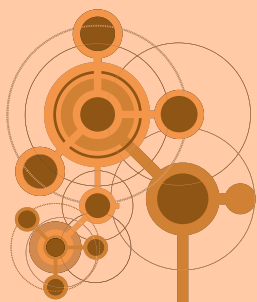
### Carla Negrin Fernandes de Paiva

- Doutoranda e mestre em Comunicação pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (Unesp).
- Membro do Grupo de Pesquisa Comunicação Midiática e Movimentos Sociais (ComMov).
- E-mail: carlanegrin@gmail.com



### Caroline Kraus Luvizotto

- Doutora em Ciências Sociais.
- Docente permanente do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (Unesp).
- Líder do Grupo de Pesquisa Comunicação Midiática e Movimentos Sociais (ComMov).
- E-mail: caroline.luvizotto@unesp.br



## Resumo

Com foco na Agenda 2030, este artigo analisou os conteúdos publicados na página brasileira da Organização das Nações Unidas no Facebook para verificar a dinâmica de comunicação utilizada em prol da visibilidade e mobilização para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Identificou-se que a organização trata constantemente da Agenda 2030, por meio principalmente de publicações voltadas para difusão de informações, e não dispõe de conteúdos que estabeleçam maior interação, estratégia necessária para a coletivização que impulsiona a mobilização social.

PALAVRAS-CHAVE: AGENDA 2030 DA ONU • COMUNICAÇÃO • MOBILIZAÇÃO SOCIAL.

## Abstract

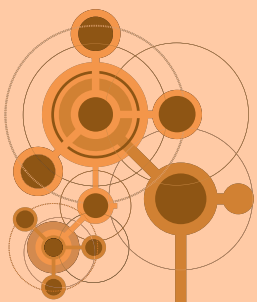
Focusing on the UN 2030 Agenda, this article analyzed the content published on the Brazilian Facebook United Nations page to verify the communication dynamics used in favor of visibility and mobilization for the Sustainable Development Goals. It identified that the organization constantly deals with the 2030 Agenda, mainly by using publications aimed at disseminating information, and does not have content that establishes greater interaction, a necessary strategy for the collectivization that drives social mobilization.

KEYWORDS: UN 2030 AGENDA • COMMUNICATION • SOCIAL MOBILIZATION.

## Resumen

Centrándose en la Agenda 2030, este artículo analizó el contenido publicado en la página en Facebook de la Organización de las Naciones Unidas en Brasil con el fin de identificar las dinámicas de comunicación utilizadas para dar visibilidad y movilización a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Se identificó que la organización trata de manera frecuente la Agenda 2030, principalmente por publicaciones destinadas a la difusión de información y no tiene contenidos que establezcan una mayor interacción, estrategia necesaria para la colectivización que impulsa la movilización social.

PALABRAS CLAVE: AGENDA 2030 DE LA ONU • COMUNICACIÓN • MOVILIZACIÓN SOCIAL.



## INTRODUÇÃO<sup>1</sup>

A participação em assuntos que interferem diretamente na sociedade pode se dar através de mobilizações sociais que objetivam a transformação de determinada realidade. Essa participação passa pela esfera da sociedade civil e também do Estado, ambos atuando através de mobilizações e até mesmo organizações intergovernamentais e utilizando a comunicação para trocas de informações e busca pelo envolvimento.

Compreende-se a importância de o campo da comunicação voltar-se para mobilizações e projetos sociais, pois essa mobilização só acontece quando se propõe publicamente uma causa através do uso de estratégias que objetivam maior alcance. Um projeto que ambiciona o envolvimento civil necessita promover o conhecimento sobre a causa e gerar a identificação necessária com o público. Portanto, como sustentam Toro e Werneck (2004, p.67), “toda mobilização social requer um projeto de comunicação em sua estruturação”.

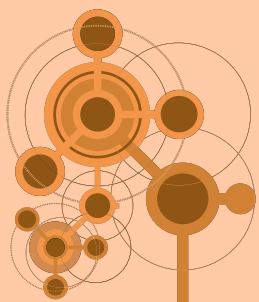
Este estudo parte desta premissa e considera a relação necessária entre comunicação e mobilização social. A mobilização compreende interações sociais, cujo estudo envolve o entendimento da comunicação entre os atores. A comunicação pode atuar como ponte entre as informações fundamentais para o conhecimento e possível identificação com a causa ou projeto para o qual se busca a participação civil. Especialmente sobre a comunicação digital, foco deste estudo, Luvizotto, Vicente e Trindade (2021, p.253, tradução nossa) afirmam que “a internet e as mídias digitais possibilitam uma nova compreensão e significado de participação, democracia, ativismo e identidades coletivas, uma vez que sua estrutura permite a articulação de atores sociais de forma correlacionada”.

É recorrente a construção de alianças entre diferentes setores e atores da sociedade para o desenvolvimento de ações coletivas que resultam em mobilizações, construções que podem ocorrer, inclusive, através das contribuições das ferramentas disponibilizadas pela internet, como afirma Machado (2007). A sociedade civil pode agir em prol da mudança almejada juntamente a outras esferas, como organizações intergovernamentais e o próprio Estado. É o caso da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU), que ambiciona, desde a sua formulação, em 2015, o envolvimento e cumprimento das metas por parte da sociedade civil, empresas públicas e privadas e os Estados-membros.

As estratégias da ONU para estimular o conhecimento e participação sobre a Agenda se dão, em boa parte, no ambiente digital, por meio de site e perfis nas redes sociais digitais. Acredita-se que a produção de conteúdo digital colocado em prática pela organização acerca dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) constitui importante material de pesquisa, que pode levar à compreensão da importância da comunicação para a mobilização social e do papel da comunicação digital nesse contexto. Por esse motivo, o objetivo deste estudo é analisar, através da análise de conteúdo proposta por Laurence Bardin (2011), as temáticas publicadas na página do Facebook da ONU Brasil para verificar quais as escolhas de comunicação colocadas em prática e seu potencial para a mobilização.

A reflexão é iniciada com um panorama histórico a respeito da Agenda 2030, destacando sua atual relevância. Em seguida, discorre-se sobre os aspectos que constituem a comunicação voltada para mobilização social e, na sequência, apresenta-se o monitoramento do conteúdo da página do Facebook da ONU Brasil, realizado nos meses de outubro e novembro de 2020

<sup>1</sup> Este artigo foi elaborado a partir de pesquisas financiadas pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp).



(meses escolhidos de maneira aleatória em decorrência da pesquisa que originou a coleta dos dados), procurando compreender a comunicação e a disseminação de conteúdo colocado em prática.

A análise demonstrou que as publicações concentraram-se especialmente na difusão de informações diversas envolvendo a ONU e suas agências, além de parceiros e seus projetos, principal categoria em termos de quantidade. Qualitativamente, os conteúdos trouxeram diversidade para ampliar a visibilidade, através de entrevistas, notícias, pronunciamentos etc. Entende-se que o conhecimento geral e maior disseminação para o alcance do projeto foram quesitos basilares das escolhas de comunicação, o que potencializa a visibilidade, porém entre os já adeptos ou que já possuem interesse pela organização ou suas ações.

## AGENDA 2030 DA ONU

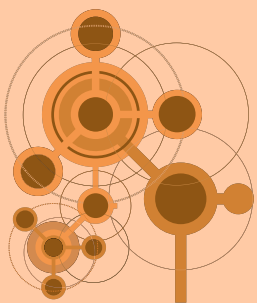
A ONU possui importante papel na influência de assuntos políticos, sociais e econômicos mundialmente, através da formulação de normas, declarações e agendas que estabelecem diretrizes de atuação para seus Estados-membros. Desde a fundação da organização, os princípios expressos em sua Carta das Nações determinam obrigações e deveres dos signatários em busca da cooperação internacional tangente a assuntos centrados na vida humana e que estabeleçam a paz e segurança. A partir do objetivo de criar diretrizes para garantir o respeito à vida humana, o desenvolvimento passou a ser central nas pautas refletidas pela ONU.

A relação do meio ambiente com os meios de consumo e produção foi desenvolvida em diversas atividades e conferências, marcadas por discussões sobre o desenvolvimento sustentável das nações. A citar alguns marcos, a Conferência sobre o Meio Ambiente Humano, conhecida também como Conferência de Estocolmo, ocorrida em 1972, foi a primeira a marcar a agenda da organização voltada para a proteção de uma vida saudável (Guimarães; Delarisse; Inoue, 2018). As alternativas desenvolvidas em conjunto e as medidas adotadas em prol do desenvolvimento sustentável contribuíram para a elaboração, em 2000, da Cúpula do Milênio, a maior realizada até então, que teve como foco atender todos os compromissos sociais em busca do desenvolvimento. Como consequência, um documento foi estruturado como resposta: os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM).

Ao se aproximar do ano de conclusão dos ODM, os resultados esperados não foram integralmente alcançados, em razão de obstáculos como a desigualdade na implementação e a ausência de dados confiáveis para medir o progresso. Dessa forma, a ONU constituiu outro plano de ação que se concretizou na Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável e os ODS (Guimarães; Delarisse; Inoue, 2018). A Agenda foi adotada em 2015 com a elaboração de 17 objetivos e 169 metas a serem concluídos até o ano de 2030. Como base para políticas públicas e cooperação civil, com o propósito de garantir o desenvolvimento sustentável, os seguintes objetivos foram formulados: erradicação da pobreza; fome zero e agricultura sustentável; saúde e bem-estar; educação de qualidade; igualdade de gênero; água potável e saneamento; energia limpa e acessível; trabalho decente e crescimento econômico; indústria, inovação e infraestrutura; redução das desigualdades; cidades e comunidades sustentáveis; consumo e produção responsáveis; ação contra a mudança global do clima; vida na água; vida terrestre; paz, justiça e instituições eficazes; e, por fim, parcerias e meios de implementação.

Considera-se essa proposta de governança um direcionamento para a implementação através de cooperação entre os membros das Nações Unidas, organizações parceiras, empresas privadas e todos que estejam dispostos a participar. Contudo, há certa apreensão por parte de especialistas com a influência de determinados setores na Agenda. Nilo e Hazard (2014) ressaltam essas preocupações junto com a falta de mecanismos de transparência oferecidos pela organização, além dos impasses na formulação de alguns objetivos, como o ODS 5, tangente às questões de gênero e direitos sexuais.





Naomi Klein e Noam Chomsky evidenciaram também seus anseios a respeito dos ODS como um todo, discutindo os interesses que eles de fato pretendem atender e que podem não considerar a maioria da população que vive sob a lógica do capitalismo neoliberal: a classe trabalhadora (Chomsky..., 2015). São discordâncias que a própria ONU enfrenta a respeito de seu sistema, como interferências de determinadas nações através do poder econômico, habilidade no atendimento de todas as demandas e a aplicação do próprio conceito de desenvolvimento sustentável, a considerar os sistemas econômicos, de produção, e a lógica atual de consumo.

Para além das dificuldades e críticas que envolvem a Agenda como um todo e que podem afetar o alcance de suas metas, a realidade brasileira pode contribuir para o atraso da efetivação do projeto no país. Duas ações em especial devem ser citadas para demonstrar essa atuação, a começar pela extinção da Comissão Nacional para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (CNODES). Criada em 2016 com o propósito de atuar na articulação da federação junto com a sociedade para fomento dos ODS, o órgão foi extinto pelo governo de Jair Messias Bolsonaro, o que pode representar a falta de comprometimento com a implementação. Outra preocupação é o veto sobre a persecução das metas dos ODS no Plano Plurianual da União (PPA), feito também pelo governo de Bolsonaro, o que pode significar mais um entrave ao desenvolvimento de ações. Por fim, a pandemia da covid-19 vem causando impacto e demonstrando suas consequências negativas na população, agravando as dificuldades de diversos setores, como a saúde e economia.

Nesse sentido, ações comunicativas podem ser essenciais como fonte de informação confiável e para a promoção do projeto. A comunicação orientada para o propósito de viabilizar o debate a respeito da Agenda e do desenvolvimento sustentável como um todo pode aprimorar estratégias que alcancem a população e a impulsionem para a participação (Cabral; Gehre, 2020). O Pacto Global de Mídia, anunciado em 2018 pela ONU, é uma aliança entre a organização e diversos veículos de mídia que incentiva a produção de conteúdo a respeito da Agenda 2030, com o intuito de alavancar o conhecimento e alcance das metas. Este tipo de comunicação se enquadra no que chamamos de comunicação para mobilização social.

## COMUNICAÇÃO PARA MOBILIZAÇÃO SOCIAL

Bobbio, Matteucci e Pasquino (1998) descrevem a mobilização como um fenômeno social que implica a passagem de um tipo de comportamento para outro, que rompe com velhos modelos de comportamento e induz a novos padrões. Nesse sentido, a mobilização social é a ação coletiva de indivíduos voltada à transformação de determinada realidade e que, de acordo com Toro e Werneck (2004, p.13), “ocorre quando um grupo de pessoas, uma comunidade ou uma sociedade decide e age com um objetivo em comum, buscando, quotidianamente resultados decididos e desejados por todos”. Os atores necessitam compartilhar das mesmas necessidades e do mesmo imaginário em busca da transformação para que a mobilização se concretize; portanto, pressupõe um esforço conjunto para acontecer.

Para que esse processo tenha início, dois estágios são primordiais: o estabelecimento da coletivização e da corresponsabilidade. A coletivização consiste no compartilhamento de um imaginário e dos sentimentos entre os atores envolvidos em torno de uma causa, configurando-se na certeza de que a forma como um indivíduo está agindo está sendo replicada por outros, todos em busca de um mesmo propósito (Henriques, 2010). A corresponsabilidade é definida por Henriques (2010) como um processo de compartilhamento de responsabilidades e um compromisso com a mudança que vai além do sentimento de incômodo e injustiça inicialmente compartilhados.

A mobilização social é a etapa que precede a participação, pois pressupõe o envolvimento de indivíduos para expressar-se publicamente e ganhar robustez para a ação. Esse processo pode ser consequência da disseminação de informação e conhecimento a respeito da temática desejada (Hooghe; Vissers; Stolle; Mahéo, 2010). Dessa forma, para colocar em prática



a participação é necessário dar início ao processo de disseminação de informações fundamentais à causa, pressupondo o estabelecimento de processos comunicativos.

Para além da propaganda, ações de comunicação orientadas para mobilização devem ser colocadas em prática em seu sentido mais amplo, enquanto processo de compartilhamentos, discursos e informações, reconhecendo a mobilização também como um ato de comunicação (Toro; Werneck, 2004). É através das práticas comunicativas que assuntos públicos são divulgados e os atores sociais compreendem suas responsabilidades e os impactos causados na esfera social, além de se envolverem na apropriação, produção e compartilhamento de informações. A visibilidade geral da causa deve ser buscada a princípio, para além de impactar os atores que já conhecem e apoiam a mobilização. Estabelecer amplas redes de visibilidade é importante para que a sociedade como um todo se interesse, se conecte e, possivelmente, comece a apoiar a causa (Mafra, 2008).

A ampla visibilidade é seguida pelo compartilhamento de resultados das ações realizadas pelo grupo mobilizado. Essa divulgação pode incentivar outros indivíduos a conseguirem novos resultados e colaborar para traçar diferentes caminhos a serem seguidos a partir dos dados disponíveis (Toro; Werneck, 2004). É o compromisso com os resultados que dá apoio ao processo de coletivização compartilhado entre os atores e que pode garantir o sucesso da mobilização (Henriques, 2013).

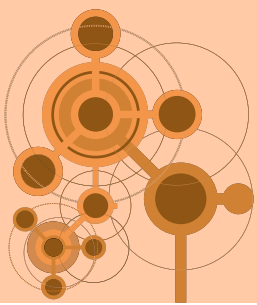
Ações mais dirigidas e que estabeleçam um contexto mais interativo constituem outro pilar desenvolvido através da comunicação para a mobilização. Os grupos devem ser incorporados através da participação a fim de sustentar o debate público contínuo e considerando que o propósito do projeto não deve ser passageiro, e sim orientado para o futuro, para que não se converta em apenas um evento (Toro; Werneck, 2004). Para garantir a corresponsabilidade, vínculos fortes com o público participante devem ser estabelecidos, e esses, por sua vez, podem manter o sentimento de coletivização supracitado. Henriques (2010) afirma que alguns vínculos podem ser mapeados pela comunicação, como a localização do público, informações oferecidas sobre a mobilização e sobre ações colocadas em prática, chegando-se à participação institucional que envolve convênios e financiadores.

Mapear e fortalecer vínculos com os atores sociais envolvidos requer a implementação da comunicação de maneira estratégica, para a antecipação e ação que levam em consideração o que foi inicialmente idealizado. Entre essas estratégias estão: segmentação e manutenção de públicos, modelos de atuação mais eficazes (digital, mídias de massa etc.), materiais a serem produzidos e outras decisões passíveis de serem organizadas (Mafra, 2008). O improviso existe e a espontaneidade pode também ser estratégica, como sustenta Peruzzo (2015), contudo, ainda de acordo com a autora, a preparação elege as melhores práticas a serem adotadas, especialmente em movimentos mais bem estruturados.

Vale ressaltar, a respeito da preparação estratégica, a escolha de atuação ativista no ambiente digital, classificada também como ciberativismo. Para além das formas clássicas de mobilização, o ativismo através de plataformas digitais busca o engajamento e maior visibilidade através de ferramentas com caráter mais interativo e que permitem maior liberdade em questões de barreiras geográficas e temporais. Como uma nova alternativa, essa atuação é um complemento para ações de mobilização que se utilizam do ambiente digital, mas não substitui outros repertórios de ação para que as mudanças almejadas se concretizem.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Após realizada a revisão sistemática da literatura pertinente ao tema, foram analisadas as publicações feitas pelo perfil do Facebook da ONU Brasil entre os meses de outubro e novembro de 2020, para a compreensão das estratégias de comunicação utilizadas pela organização nessa plataforma digital. Considerou-se a análise a partir da página, visto a atuação constante da ONU nos ambientes digitais para disseminação de conteúdo. A coleta do material foi realizada através da ferramenta Fanpage Karma, voltada para o fornecimento de dados das redes sociais de determinado período.



No período indicado, foram coletadas 942 publicações, das quais foram selecionadas 77 para análise, definidas a partir do critério de fazerem referência à Agenda 2030 da ONU e aos ODS. Incluíram-se, portanto, citações explícitas à Agenda, uso de hashtags a respeito do tema, e o caráter visual em referência à identidade visual adotada pelo projeto. Levando em consideração o objetivo do estudo e o referencial teórico mobilizado para o alcance do que é proposto, refletindo a respeito da visibilidade desejada, do compartilhamento de resultados, da coletivização e da incorporação da interatividade para participação, foram criadas categorias, apresentadas, junto com suas definições, no Quadro 1.

Quadro 1: Caráter mobilizatório dos conteúdos

| ASSUNTOS VOLTADOS ÀS ESTRATÉGIAS DE MOBILIZAÇÃO   |                                |  |
|---|--------------------------------|--|
| A temática principal compartilhada nas postagens de acordo com o caráter mobilizatório. |                                |  |
| 1   | Difusão de informações         | Notícias para manter o público informado sobre acontecimentos em geral, incluindo entrevistas e apresentação da atuação de uma organização, ou pronunciamentos/depoimentos apenas com o intuito de lembrarem uma data sazonal.   |
| 2   | Compartilhamento de resultados | Informação qualificada em formato de estudo ou relatório, com o resultado compartilhado. Ainda que apresente parcerias realizadas, o foco principal do conteúdo deve ser nos resultados encontrados e sua divulgação. De acordo com Henriques (2013), esse tipo de informação pode direcionar hábitos dos indivíduos para promover mudanças efetivas de atitudes e, assim, gerar a prática da corresponsabilidade. |
| 3   | Chamada para ação              | Instiga e convida à participação em uma pesquisa, evento, programa, implementação de políticas e/ou ação que visa uma transformação. Ainda que contextualize um tema de maneira informativa, o intuito final do conteúdo deve ser o envolvimento na ação.  |
| 4   | Promoção da coletivização      | Indivíduos, grupos ou instituições que promovem parcerias e projetos e ações conjuntas com a ONU Brasil.   |

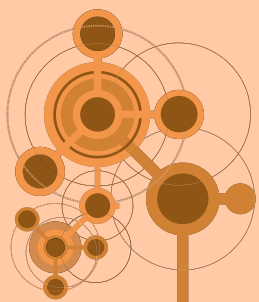
Fonte: Elaborado pelas autoras.

Após a codificação e a categorização, foi realizado um teste de confiabilidade para verificar a concordância e assegurar a fidelidade da categorização. De acordo com Sampaio e Lycarião (2018), esse teste é aplicado para que se pondere a chance aleatória de concordância, e pode ser feito a partir de 50 unidades da amostra. Com os dados expostos em uma planilha de Excel, o índice de confiabilidade foi processado pela ferramenta ReCal2: Reliability for 2 Coders<sup>2</sup>, e o resultado alcançado foi 0,94 de confiabilidade para a categorização. Os valores dos testes de confiabilidade variam de -1 a 1 – 1 indica concordância perfeita, 0, a falta de confiabilidade e, abaixo de 0, discordância não aleatória (codificação com compreensões distintas do mesmo material) (Sampaio; Lycarião, 2018). Tendo em vista o resultado de acordo com os valores indicados pelos autores, a categorização foi considerada confiável para a continuidade do estudo.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

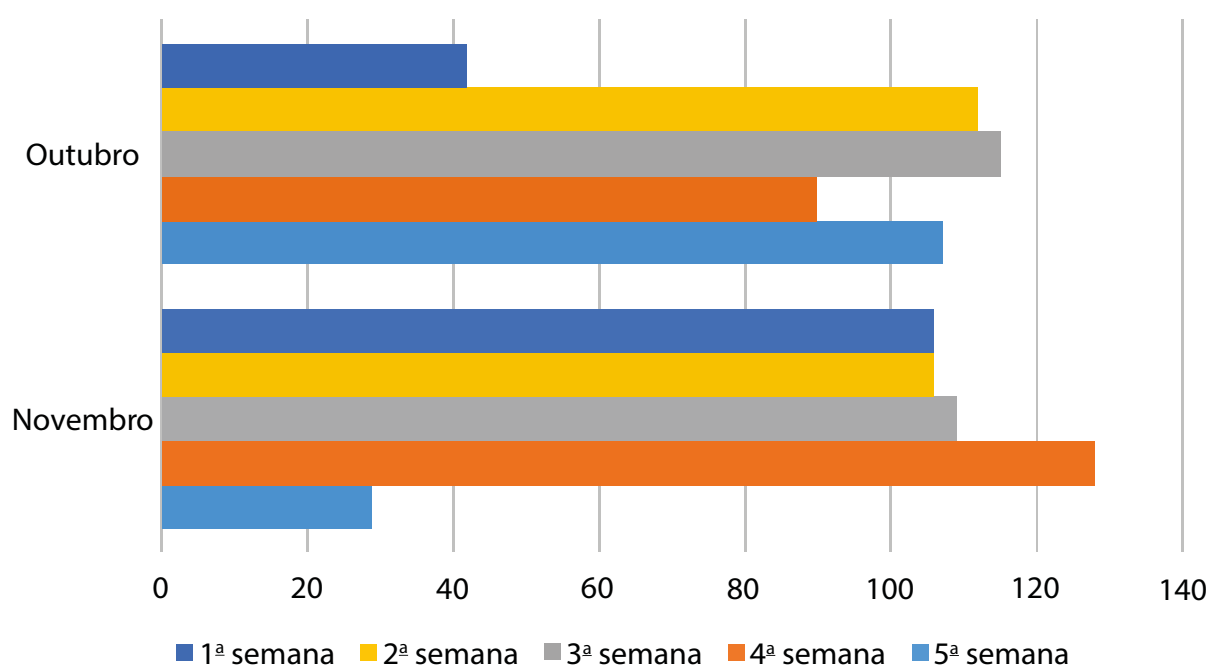
Há constância na quantidade de publicações feitas diariamente pelo perfil (chegando a mais de 100 semanalmente, de acordo com o Gráfico 1), totalizando 465 publicações em outubro e 477 em novembro, o que demonstra presença na fanpage

<sup>2</sup> Disponível em: <https://bit.ly/3r8moKt>. Acesso em: 23 set. 2022.



com temáticas variadas e que tratam, direta ou indiretamente, da Agenda 2030 da ONU. Apesar dessa atuação, não há retorno visível pelo público através das ferramentas disponíveis, como comentários, citações e compartilhamentos. Nos momentos em que houve algum tipo de interação, o perfil oficial não correspondeu ao comentário feito, por exemplo.

Gráfico 1: Quantidade de publicações por semana



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Dentre os conteúdos mais publicados durante o período da coleta, as categorias difusão de informações e chamada para ação se destacaram quantitativamente, com a primeira correspondendo a 36 publicações, considerando o total das 77 publicações coletadas. Esses conteúdos são seguidos pelo compartilhamento de resultados, que corresponde a 12,98% de incidência, e a promoção da coletivização (7%). Considera-se o conhecimento e visibilidade geral sobre o projeto um dos esforços centrais despendidos pela organização em prol dos ODS e, conforme sustentam Hooghe, Vissers, Stolle e Mahéo (2010), a mudança cognitiva (conhecimento da causa) é fundamental na busca pela mudança de comportamento almejada.

Quadro 2: Quantidade de publicações com caráter mobilizatório dos conteúdos

| Assuntos voltados às estratégias de mobilização | Outubro | Novembro | Total |
|---|---------|----------|-------|
| Difusão de informações                          | 11      | 25       | 36    |
| Compartilhamento de resultados                  | 5       | 5        | 10    |
| Chamada para ação                               | 17      | 7        | 24    |
| Promoção da coletivização                       | 4       | 3        | 7     |
| Total   | 37      | 40       | 77    |

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Conteúdos variados foram postados envolvendo a difusão de informações, como divulgação de entrevistas, pronunciamentos dos colaboradores, datas comemorativas e o rol de atuação de determinadas agências da ONU. Além disso, muitas das publicações continham links que direcionavam para outra página ou site com o intuito de conhecer mais e se aprofundar no assunto. Apesar da variedade, não foram identificados posts que tratavam especificamente da realidade brasileira, salientando os diversos obstáculos vividos pelo país e que interferem de maneira direta no cumprimento das metas. A decisão de participar volta-se também para as questões políticas e culturais da sociedade (Henriques, 2013), de forma que poderiam aumentar as chances de reconhecimento por parte da população e facilitar o envolvimento.



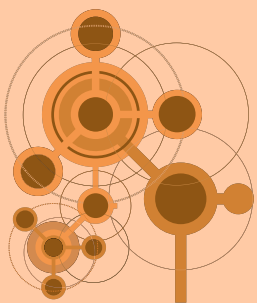


Figura 1: Post que representa a categoria “Difusão de informações”



Fonte: ONU Brasil (2020b).

O compartilhamento de resultados foi anteriormente destacado por sua importância na responsabilidade assumida diante dos compromissos do projeto, mas, dentre os assuntos tratados durante o período analisado, foi uma das categorias menos disseminadas. Para além da importância da divulgação das ações colocadas em prática, a ONU compartilhou apenas iniciativas que a envolviam, sempre com relatórios ou estudos feitos por alguma empresa ou instituição em parceria com a organização intergovernamental. Para romper com verdades estabelecidas e promover a mudança de comportamentos, a mobilização não deve ficar restrita a pessoas que atuam diretamente no projeto (Toro; Werneck, 2004), isto é, demais esforços feitos através de outras atuações poderiam ser divulgados para potencializar os resultados e garantir a diversidade e o estabelecimento de visões diferentes.

Figura 2: Post que representa a categoria “Compartilhamento de resultados”



Fonte: ONU Brasil (2020a).

A mesma lógica foi estabelecida para os assuntos correspondentes à promoção da coletivização, o menos divulgado na página. Houve variedade na categoria de atores no estabelecimento de parcerias, envolvendo empresas privadas e organizações públicas, por exemplo. No entanto, os projetos e iniciativas desenvolvidos e divulgados tinham, essencialmente, a participação da ONU ou de uma de suas agências. Para além do compartilhamento que provém de outros atores, a coletivização deve ser uma prioridade para que outros setores se mobilizem e compartilhem a certeza do sentimento de mudança entre os demais.



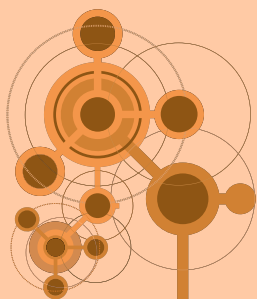
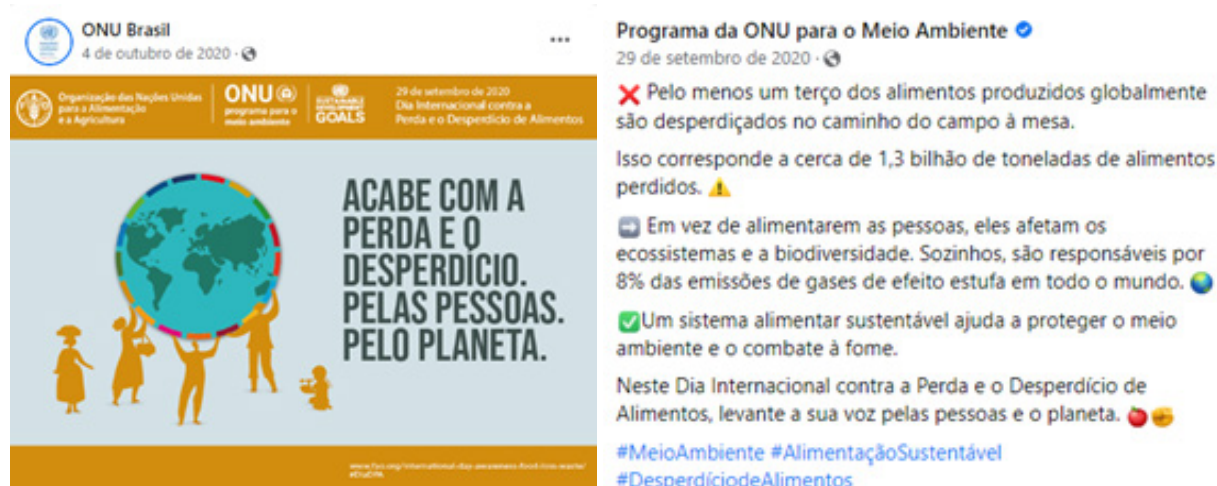


Figura 3: Post que representa a categoria "Chamada para ação"



Fonte: ONU Brasil (2020c).

Por fim, as postagens de chamada para ação foram a segunda categoria mais disseminada quantitativamente e concentraram-se em iniciativas individuais, como o incentivo à adoção de hábitos para a redução da pegada de carbono, redução em gastos de água, além do convite para assistir a vídeos de determinada campanha, entrevistas, e para responder pesquisas. Ainda que sem registros de interação na página, a postura de incentivo ao envolvimento vai ao encontro da lógica de interação proposta pelas redes sociais. Como forma de garantir a ação e mobilização de atores sociais, a coletivização e corresponsabilidade devem ser anteriormente garantidos para a criação de vínculos e o compartilhamento do desejo de mudança, seguindo a lógica do estabelecimento da participação posterior a essas etapas e processos bem estabelecidos primordialmente.

Figura 4: Post que representa a categoria "Promoção da coletivização"



Fonte: ONU Brasil (2020d).

Apesar de disseminar o tema da Agenda em diversas publicações e formatos, do total de posts coletados (942), apenas 77 foram selecionados de acordo com a temática em questão. Apesar da forte atuação voltada para divulgação e visibilidade, 865 posts ainda são voltados para assuntos que não fazem referência aos ODS e seus projetos no alcance das metas até o ano de 2030, fato que se torna de maior importância ao considerar que 2020 foi o ano da "década da ação", por faltarem apenas 10 anos para concretizar os avanços em relação às metas propostas.



Diante do exposto, destaca-se a inserção de informações na comunicação digital através da página que incentivam a mobilização, especificamente nos conteúdos coletados, bem como o incentivo e fácil acesso às páginas parceiras oficiais, como maneira de expansão e aprofundamento do conhecimento. Uma reflexão disponível a partir dos dados coletados é o baixo número de postagens relacionadas às estratégias de compartilhamento de resultados e à promoção da coletivização em ambos os meses. Caracteriza-se, portanto, o conteúdo informativo e com incentivo à interação com chamadas para ação, que dificulta, porém, a concretização da participação pela falta do estabelecimento de proximidade com a realidade do público e falta de conteúdos que estabeleçam a coletivização e corresponsabilidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

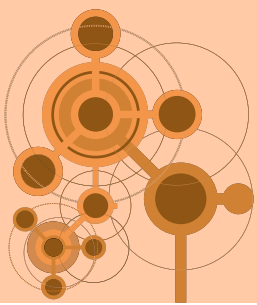
O monitoramento e coleta das publicações da página oficial do Facebook da ONU Brasil durante o período de dois meses possibilitou analisar as escolhas comunicacionais voltadas à mobilização colocadas em prática em prol da Agenda 2030 da ONU e dos ODS. A partir do conteúdo e do referencial teórico mobilizado, foram desenvolvidas quatro categorias para compreender o tratamento dado aos diversos assuntos e as escolhas estratégicas feitas pela organização.

As publicações concentraram-se especialmente na difusão de informações diversas envolvendo a ONU e suas agências, além de parceiros e seus projetos, principal categoria em termos de quantidade. Qualitativamente, os conteúdos trouxeram diversidade para ampliar a visibilidade, através de entrevistas, notícias, pronunciamentos etc. Entende-se que o conhecimento geral e a maior disseminação para o alcance do projeto foram quesitos basilares das escolhas de comunicação, o que resulta potencializa a visibilidade, porém entre os já adeptos ou que já possuem interesse pela organização ou suas ações.

Existe a intenção e o potencial mobilizador, considerando o constante compartilhamento também de chamadas para ação, todavia sem o estabelecimento pelo próprio perfil de um ambiente colaborativo e interativo. Essa postura demonstra a dificuldade em gerar conexão com o público e sua realidade no país, possível obstáculo para alcance dos objetivos propostos pela Agenda. É significativo ressaltar também o pouco envolvimento com iniciativas externas, para além dos nichos que possuem conhecimento das propostas, sem aproveitar o máximo do potencial de divulgação digital e possível impacto na participação, pois 63,63% do que foi postado é proveniente de páginas terceiras que pertencem ao conjunto de organizações que compõem a ONU. Concluímos que a página no Facebook não instiga uma produção colaborativa, o que dificulta a atuação de um produtor social, conforme classificamos a organização. De acordo com Toro e Werneck (2004), no processo de mobilização o produtor social deve utilizar seu papel e credibilidade para viabilizar as ações mobilizatórias propostas e manter a relação necessária com os demais papéis a serem desempenhados. Entendemos que, para esse processo funcionar, canais colaborativos são essenciais para fornecer materiais e reflexões e construir uma cumplicidade com a sociedade como um todo.

Esperava-se que temas envoltos pela coletivização e compartilhamento de resultados tivessem maior importância nas publicações, considerando o papel imperativo desses na busca pela participação e estabilidade à mobilização. Dessa forma, outros caminhos poderiam ser planejados na busca pela ação dos atores sociais, indo além da visibilidade geral almejada.

Apesar do modelo de negócios das empresas detentoras das plataformas de mídias digitais ser balizado pelo algoritmo que orienta as decisões de entrega de conteúdos e o retorno financeiro, conclui-se que há potencial nas ações planejadas com o uso das redes sociais digitais (a exemplo do Facebook e das diversas ferramentas ali ofertadas) como forma de complementar o plano de ação de um projeto maior e diverso, assim como a Agenda e os ODS. A atuação pode ser aliada em quesitos de visibilidade, propostas de parceria, organização e pressão social, estabelecimento de posicionamentos e outras possibilidades.



A análise sugere que alguns quesitos são visados na atuação da comunicação da ONU Brasil e que a diversidade de estratégias não foi organizada levando em consideração as possibilidades acima citadas, sem apresentar formas mais concretas de envolvimento dos atores sociais com a Agenda 2030. Um órgão intergovernamental como a ONU é permeado por posicionamentos e contradições que dificultam determinadas atuações, ponto discutido anteriormente e que se soma aos demais entraves políticos e sociais que permeiam a sociedade brasileira. Esses fatores externos podem também atingir diretamente a visão e persecução do Estado sobre a Agenda 2030 e os assuntos compartilhados a esse respeito.

Sugerimos para ações mais organizadas e com vistas à mobilização de públicos o emprego de estratégias revisadas durante a pesquisa: construção da causa e experiência junto aos públicos pretendidos, estabelecendo canais colaborativos e não de via única; e entendimento da relevância da ação concreta com um planejamento que envolva os interessados, indo além das organizações apenas da própria ONU e com maior proximidade à realidade brasileira. Para além da difusão das informações, a comunicação deve ser empregada visando gerar discussão, estabelecer proximidade e possibilidade de envolvimento, buscando, assim, a corresponsabilização e coletivização que dão estabilidade ao processo de mobilização.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.

BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. *Dicionário de Política*. 11.ed. Brasília, DF: Editora UnB, 1998.

CABRAL, Raquel; GEHRE, Thiago (org.). *Guia Agenda 2030: integrando ODS, educação e sociedade*. São Paulo: Lucas Melara, 2020. *E-book*. Disponível em: <https://www.guiaagenda2030.org/>. Acesso em: 28 set. 2022.

CHOMSKY e Naomi Klein encabeçam críticas às metas da ONU. *Instituto Humanitas Unisinos*, 16 out. 2015. Disponível em: <https://www.ihu.unisinos.br/169-noticias/noticias-2015/547925-chomsky-e-naomi-klein-encabecam-criticas-as-metas-da-onu>. Acesso em: 28 set. 2022.

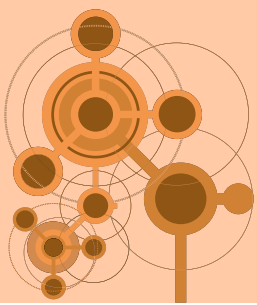
GUIMARÃES, Iara Rocha; DELARISSE, Thaís Maria; INOUE, Cristina Yumie A. A atuação das Nações Unidas no processo de significação do meio ambiente saudável como um direito humano. *Monções*, Dourados, v.7, n.14, p.91-117, 2018. doi:<https://doi.org/10.30612/rmufgd.v7i14.9108>.

HENRIQUES, Márcio Simeone. *Comunicação e estratégias de mobilização social*. 3.ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2013.

HENRIQUES, Márcio Simeone. *Comunicação e mobilização social na prática de polícia comunitária*. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

HOOGHE, Marc; VISSERS, Sara; STOLLE, Dietlind; MAHÉO, Valérie-Anne. The potential, of internet mobilization: an experimental study on the effect of internet and face-to-face mobilization efforts. *Political Communication*, London, v.27, n.4, p.406-431, 2010. doi:<https://doi.org/10.1080/10584609.2010.516799>.

LUVIZOTTO, Caroline Kraus; VICENTE, Maximilliano Martin; TRINDADE, Ana Carolina. Activismo digital de los movimientos sociales en Portugal y la pandemia Covid-19. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, Santiago de Compostela, v.8, n.16, p.248-272, 2021. doi:<https://doi.org/10.24137/raeic.8.16.12>.



MACHADO, Jorge Alberto S. Ativismo em rede e conexões identitárias: novas perspectivas para os movimentos sociais. *Sociologias*, Porto Alegre, n.8, p.248-285, 2007. doi:<https://doi.org/10.1590/S1517-45222007000200012>.

MAFRA, Rennan (org.). *Entre o espetáculo, a festa e a argumentação*: mídia, comunicação estratégica e mobilização social. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

NILO, Alessandra; HAZARD, Damien. *A Agenda pós-2015*: a sociedade civil e o futuro que queremos pautar na ONU. São Paulo: Fundação Friedrich Ebert, 2014.

ONU BRASIL. *Atenea*. Brasília, DF, 25 nov. 2020a. Facebook: ONU Brasil @ONUBrasil. Disponível em: <https://bit.ly/3UbrX1E>. Acesso em: 23 set. 2022.

ONU BRASIL. *Igualdade de gênero*. Brasília, DF, 29 out. 2020b. Facebook: ONU Brasil @ONUBrasil. Disponível em: <https://bit.ly/3B07KwW>. Acesso em: 23 set. 2022.

ONU BRASIL. *Programa da ONU para o meio ambiente*. Brasília, DF, 29 set. 2020c. Facebook: ONU Brasil @ONUBrasil. Disponível em: <https://bit.ly/3DXFqee>. Acesso em: 23 set. 2022.

ONU BRASIL. *Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento* – PNUD. Brasília, DF, 21 out. 2020d. Facebook: ONU Brasil @ONUBrasil. Disponível em: <https://bit.ly/3SqYLc0>. Acesso em: 23 set. 2022.

PERUZZO, Cicilia Maria Krohling. Representações dos movimentos populares na mídia e como eles se representam: visibilidade pública e perspectivas cívicas. *Conexão-Comunicação e Cultura*, Caxias do Sul, v.14, n.28, p.31-49, 2015.

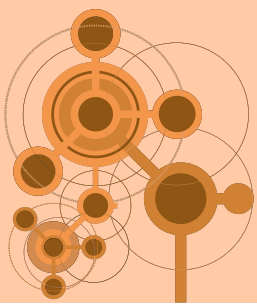
SAMPAIO, Rafael; LYCARIÃO, Diógenes. Eu quero acreditar! Da importância, formas de uso e limites dos testes de confiabilidade na análise de conteúdo. *Revista de Sociologia e Política*, Curitiba, v.26, n.66, p.31-47, 2018. doi:<https://doi.org/10.1590/1678-987318266602>.

TORO, José Bernardo; WERNECK, Nisia M. Duarte Furquim. *Mobilização social*: um modo de construir a democracia e a participação. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

---

Artigo recebido em 22/7/2022 e aprovado em 1/9/2022.





# Contribuições de uma entidade de representação setorial no atingimento do ODS 4 no Brasil

Contributions of a sectoral body that promote the achievement of the SDG 4 targets in Brazil

Contribuciones de un organismo sectorial que promueve el logro de las metas del ODS 4 en Brasil



## Thiago Severo Gonçalves

- Mestrado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).
- Especialização em Gestão Escolar, Tecnologias Educacionais e Pedagogia Empresarial.
- Graduação em Administração pelo Instituto Educacional do Rio Grande do Sul (IERGS) e em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Senac Porto Alegre (FSPOA).
- E-mail: thiagomusssevero@gmail.com



## Ana Clarissa Matte Zanardo dos Santos

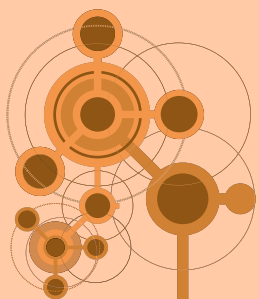
- Pós-Doutorado pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos).
- Doutorado e mestrado em Administração pela Unisinos.
- Especialização em Docência Superior na Contemporaneidade pela Universidade de Caxias do Sul (UCS) e em Secretariado Executivo com Ênfase em Gestão Empreendedora pela Unisinos.
- Professora e pesquisadora da Escola de Negócios da PUCRS e coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAd) da PUCRS.
- Facilitadora na Metodologia LEGO® SERIOUS PLAY® certificada pela Association of Master Trainers.
- E-mail: ana.clarissa@pucrs.br



## Vicente Reis Medeiros

- Doutorando em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).
- E-mail: vicente@vicentemedeiros.com.br





## Resumo

Esta pesquisa apresenta como o Sistema Fecomércio-RS/Sesc/Senac contribui para o atingimento das metas do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 4. Para isso, foi realizado um estudo qualitativo por meio de entrevistas, observação participante e análise documental. Entre os resultados, identificou-se uma quarta abordagem que se soma às indicadas por Ruiz-Mallén e Heras (2020), a gestão ativo-transformadora da educação, e se evidenciou que parcerias interatores são medidas relevantes para promover o alcance do ODS 4.

PALAVRAS-CHAVE: EDUCAÇÃO • DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL • OBJETIVO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL • GERENCIAMENTO DE EDUCAÇÃO • ORGANIZAÇÕES DE REPRESENTAÇÃO SETORIAL.

## Abstract

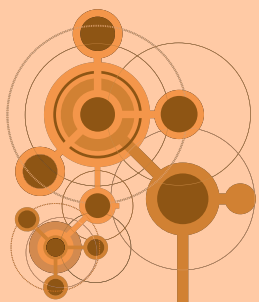
This research presents how the FECOMÉRCIO-RS/SESC/SENAC System contributes to achieving the goals of Sustainable Development Goal (SDG) 4. To this end, a qualitative study was carried out with interviews, participant observation and document analysis. Among the results, a fourth approach was identified that adds to those indicated by Ruiz-Mallén and Heras (2020), the active-transforming management of education, and it was evidenced that interactor partnerships are relevant measures to achieve SDG 4.

KEYWORDS: EDUCATION • SUSTAINABLE DEVELOPMENT • SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOAL • EDUCATION MANAGEMENT • SECTORIAL REPRESENTATION ORGANIZATIONS.

## Resumen

Esta investigación presenta cómo el Sistema FECOMÉRCIO-RS/SESC/SENAC contribuye al logro de las metas del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 4. Para ello, se realizó un estudio cualitativo a través de entrevistas, observación participante y análisis de documentos. Entre los resultados, se identificó un cuarto enfoque, además de los señalados por Ruiz-Mallén y Heras (2020), la gestión activa-transformadora de la educación, y se evidenció que las alianzas interatores son medidas relevantes para promover el logro del ODS 4.

PALAVRAS CLAVE: EDUCACIÓN • DESARROLLO SOSTENIBLE • OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE • ADMINISTRACIÓN DE EDUCACIÓN • ORGANISMOS DE REPRESENTACIÓN SETORIAL.



## INTRODUÇÃO

O desenvolvimento sustentável, segundo Fleacă, Fleacă e Maiduc (2018), ganhou especial atenção nos últimos anos por uma série de fatores que envolvem, particularmente, o processo de tomada de decisão e, conseqüentemente, toda a área de administração e gestão. Hoje a busca por este equilíbrio para o desenvolvimento pode ser percorrida a partir de diferentes trajetórias. Uma delas, inclusive destacada nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), relaciona-se com a Educação.

A educação impacta decisivamente a maneira como a sociedade enfrenta desafios e oportunidades (Fleacă; Fleacă; Maiduc, 2018), bem como influencia a visão de mundo do indivíduo e sua ligação com a sociedade (Kaag, 2018).

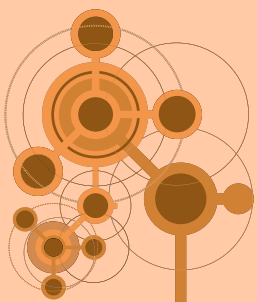
Ruiz-Mallén e Heras (2020) apontam três abordagens distintas adotadas por redes de instituições de ensino superior para a busca do desenvolvimento sustentável: uma de resiliência, outra de esverdeamento social e uma terceira dita alternativa. Todas elas envolvem o ambiente educacional e os atores ligados ao ensino. De fato, conforme Molthan-Hill *et al.* (2020), a educação como estratégia para o desenvolvimento sustentável exerce um papel essencial.

A literatura que integra administração, desenvolvimento sustentável e educação destaca com frequência o papel das universidades como força motriz da sustentabilidade (Purcell; Henriksen; Spengler, 2019), inclusive em direção à promoção da Agenda 2030. Em Chankseliani, Qoraboyev e Gimranova (2021), o ambiente formado pelas instituições de ensino é mencionado como libertador da mente e do corpo, influenciando sociedades inteiras. Ainda como importantes agentes de mudanças, em Sunthonkanokpong e Murphy (2019), as instituições são descritas como essenciais para a formação de professores, que abordarão, em diferentes níveis e em outras organizações, os temas de sustentabilidade. Entretanto, verifica-se certa carência de estudos centrados em instituições de ensino com o atendimento a níveis diversos de educação, não apenas o ensino superior, para comparar e, ainda, ampliar a discussão sobre o assunto. Essa é uma das contribuições a que este artigo se propõe.

A escolha da aplicação empírica da pesquisa delineou-se para um escopo de grandes gestoras de ensino, especificamente aquelas com oferta de diferentes níveis educacionais (primário, secundário e superior). No Brasil, são encontradas diferentes organizações que são promotoras de ambientes educacionais. As Entidades de Representação Setorial (ERS) ofertam o serviço de educação para seus associados e o público externo em todos os níveis e a preços reduzidos ou subsidiados. Ainda, conforme Braendle, Rahdari e Dehkordi (2016, p.41), é uma oportunidade de pesquisa compreender os tipos de ações realizadas pelas ERS, em especial as do comércio, devido à “ampla negligência da academia em pesquisá-las”.

Um importante meio para a promoção destas discussões e interações que buscam o desenvolvimento sustentável é a Agenda 2030. Resultado do amadurecimento e das emergências delineadas ainda do final do século passado, a agenda propõe a união do desenvolvimento social e ambiental como única forma de atingir o desenvolvimento sustentável. Amparada pelos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), a agenda enfatiza a necessidade de união dos níveis micro, meso e macro do ambiente social para o alcance da paz, prosperidade, saúde planetária e das pessoas.

O ODS 4 – Educação de Qualidade – apresenta metas para todas as fases da educação, da infantil à adulta, assim como a finalidade da educação (formação de cidadãos, habilidades para o trabalho e disseminadores da cultura do desenvolvimento sustentável) e mecanismos transversais para o apoio à educação, como formação de professores, apoio à equidade de ingresso e construção de ambientes inclusivos e de promoção da paz. Fortalecendo a universalidade de agentes para o alcance e a promoção do desenvolvimento sustentável, reconhece-se que pessoas, organizações e governos necessitam unir esforços em busca dos objetivos comuns globais.



McCowan (2016), Purcell, Henriksen e Spengler (2019) e Chankseliani, Qoraboyev e Gimranova (2021) enfatizam características como o enraizamento e o alto grau de conexão entre instituições de ensino, empresas e pessoas, local e globalmente, oferecendo oportunidades significativas para cumprir com os ODS.

A sociedade possui diferentes tipos de associações e agrupamentos. Um deles é por setor econômico produtivo: (i) primário – agricultura, pecuária e correlatos; (ii) secundário – indústria; e (iii) terciário – comércio de bens, serviço e turismo. Especificamente no Brasil, as confederações e federações exercem papel importante na promoção da educação, saúde e bem-estar social, sendo reconhecidas internacionalmente por suas unidades de operação do Sistema S.

A Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), representação máxima do setor terciário, opera no Brasil e é apoiada por federações regionais e temáticas. No estado do Rio Grande do Sul, o Sistema da Federação do Comércio de Bens e de Serviços do Estado do Rio Grande do Sul (Fecomércio-RS) é composto por mais de uma centena de associações sindicais patronais e de trabalhadores e, através das entidades operacionais Serviço Social do Comércio (Sesc) e Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), possui uma rede de ensino que se estende pelo estado.

Nesse contexto, o objetivo deste artigo, que se concentra no âmbito de uma instituição de ensino com atendimento a níveis diversos de educação, é (i) levantar as ações e os serviços voltados à educação realizados pelo Sistema Fecomércio-RS/Sesc/Senac; (ii) identificar as características desse sistema que contribuem para o atingimento das metas do ODS 4; e (iii) apontar contribuições das características e das ações realizadas pelo Sistema Fecomércio-RS/Sesc/Senac que buscam maximizar os resultados.

## EDUCAÇÃO DE QUALIDADE: ODS 4

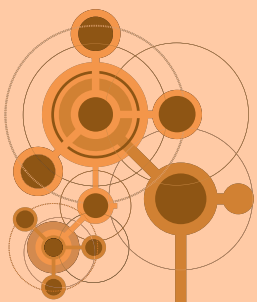
Os ODS foram propostos com a intenção de fortalecer, através de uma parceria global, a necessidade de garantir às gerações futuras um mundo mais justo e solidário, onde as pessoas possam alcançar a paz e a prosperidade. Assim, seria trazido para o planeta um equilíbrio de nossa existência com o meio ambiente e com nosso semelhante.

Com o ODS 4, o foco estratégico está no âmbito da educação: "assegurar a educação inclusiva e equitativa de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos" (PNUD, 2015, p.73). Além do acesso universal à saúde e da erradicação da pobreza e da fome, entende-se que o desenvolvimento sustentável exige a possibilidade de crescimento individual, através do ensino, em todas as idades.

Reconhecidamente, os relatórios apresentados pela ONU, desde os anos 2000, confirmam o progresso na promoção do acesso universal à educação primária, mas o quarto objetivo aborda a educação, inclusive, como mecanismo para a promoção do desenvolvimento sustentável. Para além do foco na educação básica, todos os níveis de educação estão contemplados no ODS 4, "que enxerga como fundamental a promoção de uma educação inclusiva, igualitária e baseada nos princípios de direitos humanos e desenvolvimento sustentável" (Nações Unidas Brasil, c2022).

## DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E A EDUCAÇÃO

Ruiz-Mallén e Heras (2020) apontam a existência de três discursos e práticas distintos relacionados à forma como as grandes redes de ensino abordam o desenvolvimento sustentável e projetam contribuir para alcançar a Agenda 2030: (i) ecológico,



(ii) resiliente e (iii) alternativo. Os autores realizam uma análise de conteúdo de discursos e práticas de grandes redes de ensino-aprendizagem, mas sem delinear as características das instituições ou de seu corpo de funcionários.

Segundo os autores, para as adotantes do discurso (abordagem de gestão) ecológico, os desafios impostos pela necessidade de sustentabilidade requerem uma postura ativa para o “esverdeamento” e a proteção do meio ambiente, apoiada pelas tecnologias, mantendo um crescimento econômico (Ruiz-Mallén; Heras, 2020). A estratégia é focada no enfrentamento e na adaptação, “com base em medidas técnicas/tecnológicas” (Ruiz-Mallén; Heras, 2020, p.4).

Já os adotantes do discurso (abordagem de gestão) resiliente almejam superar os desafios da sustentabilidade através de decisões baseadas em métodos científicos ancorados pela tecnologia (Ruiz-Mallén; Heras, 2020). Para os autores, sua estratégia confia em soluções tecnológicas para controlar e antecipar os riscos. Eles acreditam que a natureza pode ser controlada e moldada pelas pessoas por meio da tecnologia, mantendo-se a favor da Agenda 2030. Assim, suas ações estão atreladas à cultura institucional na promoção de valores e comportamentos sustentáveis, com extensa parceria entre instituições e treinamento de educadores.

A terceira abordagem, o discurso alternativo, questiona a visão da Agenda 2030 e procura outras alternativas (Ruiz-Mallén; Heras, 2020). Com isso, busca o crescimento econômico e não mantém a tecnologia como solução, mas coloca as pessoas e a natureza em um mesmo patamar de relacionamento, sendo necessária a mudança da sociedade por meio da reflexão de seu comportamento e cultura (Ruiz-Mallén; Heras, 2020). Além disso, prevê a transformação da sociedade para além da organização, mediante parcerias não só acadêmicas, com atuação sistêmica e transdisciplinar (Ruiz-Mallén; Heras, 2020). A abordagem alternativa defende a transformação através de uma perspectiva crítica da dimensão ambiental do desenvolvimento econômico.

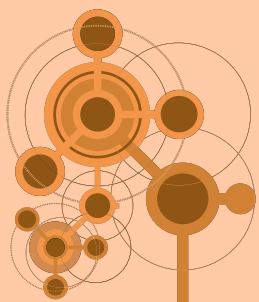
Boeren (2019) aponta cinco importantes ações contextuais que podem, segundo seu estudo, melhorar a qualidade da educação mundial: (i) estabelecer parcerias; (ii) oferecer treinamento de alta qualidade para professores; (iii) trazer oportunidades de educação e treinamento para civis; (iv) implantar sistemas de monitoramento de melhor qualidade; e (v) aumentar a conscientização sobre os benefícios da aprendizagem entre cidadãos e formuladores de políticas. Essas cinco ações, em conformidade com a Agenda 2030, necessitam ser pensadas de forma sistêmica e com a participação de diferentes interessados, o que destaca a importância do primeiro item. Caberia ressaltar que as posturas, estratégias e ações das partes envolvidas estão muito relacionadas à maneira como a educação é vista por elas, ou seja, qual visão de educação possuem.

## ENTIDADES DE REPRESENTAÇÃO SETORIAL

Entidades de Representação Setorial (ERS), como confederações, federações, câmaras e associações, são mundialmente conhecidas como catalisadoras da economia (Braendle; Rahdari; Dehkordi, 2016), contribuindo para a normatização dos negócios e para o desenvolvimento econômico de suas regiões de abrangência.

As ERS, segundo Maennig, Ölschläger e Schmidt-Trenz (2015), resultam de um longo processo histórico que nasce de restrições e adversidades ambientais socioeconômicas para defender e representar grupos setoriais empresariais com objetivos comuns. São organizações intermediárias entre governo e empresas, apontadas por Brockmann e Lacho (2015) como consequência e semelhança do amadurecimento da economia de mercado.

Na literatura, encontra-se referência a três tipos diferentes de ERS quanto a fonte de recursos, governança e exclusividade: (i) entidades orientadas pelo governo; (ii) entidades orientadas pelo mercado; e (iii) entidades orientadas pelo governo e pelo mercado, simultaneamente. Quando orientadas pelo governo, conforme Maennig, Ölschläger e Schmidt-Trenz (2015), as receitas



são essencialmente de fundos governamentais ou similares; já quando orientadas pelo mercado, são oriundas de pagamentos de serviços prestados ou taxas e contribuições por associação. O mesmo ocorre quanto ao princípio de exclusividade das entidades, em que as orientadas pelo governo costumam possuir exclusividade, enquanto as pelo mercado, não.

As ERS cuja orientação está entre o governo e o mercado – a exemplo da CNC brasileira e suas federações estaduais e temáticas – são organizações estabelecidas com base em lei e, ao mesmo tempo, dirigidas por conselhos consultivos de membros associados eleitos. Desse modo, são financiadas por taxas e por recursos vindos e/ou repassados pelo governo. Especificamente no exemplo brasileiro, o governo não interfere nos assuntos internos das ERS, sendo sua atuação caracterizada pela mútua cooperação.

## MÉTODO

Esta pesquisa se trata de um estudo de caso. Buscou-se aqui a familiarização com um assunto – o cenário da ERS – “pouco explorado e esquecido pela academia” (Braendle; Rahdari; Dehkordi, 2016, p.40) e, ao mesmo tempo, de conteúdo – ODS/ONU – bastante recorrente na literatura, para descrevê-los criteriosamente na intenção de compreendê-los em conjunto.

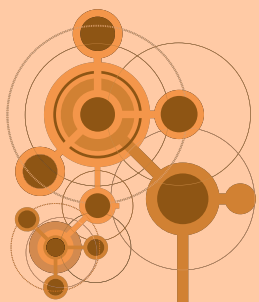
O desenho de pesquisa está dividido em três etapas a fim de responder ao problema identificado: (i) revisão sistemática da literatura; (ii) coleta de dados; e (iii) análise dos dados. O método escolhido para realização da revisão sistemática da literatura foi adaptado de Okoli (2019), cujo guia é composto por oito passos que se iniciam pela identificação do objeto a ser pesquisado e vão até a escrita da revisão. Já a segunda etapa compreende a coleta de dados a partir da realização de entrevistas e observações, além da seleção de documentos. A terceira etapa, por sua vez, compreende a análise dos dados por meio da Análise de Conteúdo de Bardin (2009).

Foram realizadas 27 entrevistas de forma on-line, entre setembro e dezembro de 2020, com diferentes interessados no desenvolvimento sustentável do Rio Grande do Sul e do Brasil, em especial quando apoiado pela educação, para verificar a atuação do Sistema Fecomércio-RS na temática. Foi utilizada a técnica de “bola de neve” para a seleção dos participantes – na qual um participante indica o seguinte –, iniciando pelos principais responsáveis na organização pela área de sustentabilidade. Os entrevistados foram divididos em três categorias: (i) membros do caso selecionado (SF), seja funcionário atual ou ex-funcionário; (ii) membros do governo ou de instituições do governo (Gov); e (iii) público-alvo atendido pelo Sistema Fecomércio-RS/Sesc/Senac (PA). O objetivo dessa divisão foi possibilitar uma triangulação entre os diferentes olhares e percepções dos atores que participam de alguma forma das ações de educação no estado do Rio Grande do Sul.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram utilizados questionários diferentes para cada categoria de entrevistado. Projetaram-se perguntas semiabertas porque, assim, o entrevistado poderia expressar suas opiniões de forma mais livre e completa. Ainda, conforme as respostas dos entrevistados, fez-se necessário explorar mais o argumento discutido por eles para compreender melhor sua fala, o que é característico de um roteiro semiestruturado.

Ainda se utilizou, nesta investigação, a técnica de observação participante com o intuito de aprofundar o conhecimento dos autores sobre as práticas dos ODS através dos operadores das políticas públicas e agentes públicos que respaldaram os ODS no Brasil, bem como sobre as práticas dos ODS do ponto de vista da instituição analisada e seu círculo de gestores educacionais externos (consultores). As observações foram realizadas entre os meses de setembro e novembro de 2020 em: (i) um curso de formação complementar sobre os ODS, tema central desta pesquisa, via sistemas tecnológicos virtuais de conferência síncronos e assíncronos, cuja organização e mentoria foi realizada pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), com patrocínio da Petrobras; e (ii) uma série de cinco encontros organizados pelo Sistema Fecomércio-RS/Sesc/Senac para





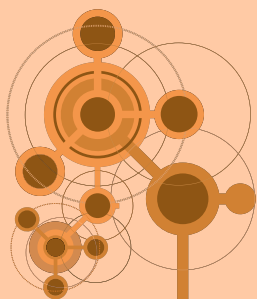
a cocriação do futuro da educação, cuja relação de participantes incluiu representantes das unidades operacionais do Sesc e do Senac e membros do comitê de sustentabilidade das entidades como debatedores convidados.

Além dos dados primários, foram utilizados dados secundários (Quadro 1) que incluem documentos como: vídeos disponíveis na internet e sites oficiais, documentos administrativos e relatórios, matérias em jornais e revistas e outros similares de fontes confiáveis (Yin, 2005). A análise dos dados foi realizada em três fases: (a) análise dos dados primários (entrevistas e observações); (b) análise dos dados secundários (documentos); e (c) triangulação dos dados. O processo de análise dos dados das entrevistas das três categorias de membros diferentes (SF, Gov e PA) seguiu o modelo de Bardin (2009), comumente adotado nas Ciências Sociais Aplicadas e chamado de Análise de Conteúdo, que se organiza em três estágios: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (inferência e interpretação).

Quadro 1: Lista de documentos consultados

| Documento  | Autoria  |
|--|--|
| Acompanhando a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável  | PNUD (2015)  |
| Agenda 2030: ODS – Metas Nacionais dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: proposta de adequação                                 | Enid Rocha Andrade da Silva (coord.)/Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) (2018)        |
| Integrando os ODS nos relatórios corporativos: um guia prático   | United Nations Global Compact and Global Reporting Initiative (GRI) (2018)                         |
| Desenvolvimento Humano para Além das Médias  | PNUD/Ipea/Fundação João Pinheiro (2017)  |
| As perguntas mais frequentes sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)   | PNUD (2016)  |
| Os objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030: metas e indicadores rumo a um mundo mais humano                            | Associação de Indicadores em Direitos Humanos para o Desenvolvimento (AiDH) em Cadernos nº1 (2017) |
| Mapa do Ensino Superior no Brasil (10ª ed.)  | Instituto Semesp (2020)  |
| Relatório de Gestão Sesc 2018  | Direção Nacional Sesc (2019)   |
| Relatório de Sustentabilidade Sistema Fecomércio-RS/Senac/Sesc 2019  | Fecomércio-RS (2020)   |
| Relatório Anual Rede Brasil do Pacto Global – 2018   | Rede Brasil do Pacto Global (s.d.)   |
| Integração dos ODS na estratégia empresarial   | Rede Brasil do Pacto Global (2017)   |
| Articulando os programas de governo com a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável | Sistema ONU no Brasil (2018)   |
| <i>Business reporting on the SDGs: uma análise dos objetivos e metas</i>   | United Nations Global Compact and Global Reporting Initiative (GRI) (2017)                         |
| Integração dos ODS na estratégia empresarial: contribuições do Comitê Brasileiro do Pacto Global para a Agenda 2030                    | Priscila Borin Claro, Rede Brasil do Pacto Global (2018)   |
| A jornada em ODS do Pacto Global da ONU (1ª ed.)   | Rede Brasil do Pacto Global (s.d.)   |

Continuará...



Quadro 1: Continuação

| Documento  | Autoria  |
|--|--|
| Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável  | United Nations (2015) Traduzido do inglês pelo Centro de Informação das Nações Unidas para o Brasil (UNIC Rio) e revisado pela Coordenadoria-Geral de Desenvolvimento Sustentável (CGDES) do Ministério das Relações Exteriores do Brasil (2016) |
| O papel dos parlamentos na implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: manual para parlamentos               | PNUD (s.d.)  |
| Roteiro para a localização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: implementação e acompanhamento no nível subnacional | ONU (2016)   |
| Objetivos de Desenvolvimento do Milênio: relatório de acompanhamento   | Ipea (2014)  |
| Sonhando e construindo caminhos para a educação (1ª ed.)   | PNUD (2019)  |
| Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil 2013   | PNUD/Ipea/Fundação João Pinheiro (2014)  |
| Fala do vice-presidente da CNC/Presidente da Fecomércio-RS   | Vídeo final do Curso "ODS na Prática"/Fecomércio-RS/Sesc/Senac (s.d.)  |
| Fala do diretor regional do Senac/Sesc-RS concedida ao Jornal do Comércio publicada em 15 de outubro de 2020.                | José Paulo da Rosa (15/10/2020)  |

Fonte: Elaborado pelos autores.

As entrevistas foram transcritas para facilitar o processo de análise, que teve como suporte tecnológico os softwares Microsoft Word e Excel. No primeiro, foi realizada a transcrição das entrevistas e o relato das observações realizadas; já o segundo foi utilizado para separar as extrações com a relativa codificação e enumeração, ainda adotando a análise de conteúdo proposta por Bardin (2009). Essa sistematização possibilitou visualizar não somente as congruências das respostas, observações e documentos com os tópicos das metas do ODS 4, como também, e principalmente, as falhas e ausências de ações entre uma categoria e outra. Esses entendimentos deram suporte à formação de categorias e níveis conforme os achados foram sendo agrupados. Por fim, a organização permitiu realizar o que Bardin (2009) chama de inferência a partir dos dados, isto é, interpretação por operação lógica.

## RESULTADOS

A análise dos dados primários permitiu verificar que o caso não se enquadra nas abordagens de Ruiz-Mallén e Heras (2020) quanto ao modo de adotar estratégias para o atingimento dos objetivos e metas da Agenda 2030, uma vez que não encontramos evidências nas falas dos entrevistados que classifiquem a natureza como um bem/recurso a "serviço" do homem, ou em mesmo nível. Tampouco houve evidências de que somente a tecnologia ou o pensamento crítico institucional, de forma isolada, são suficientes para solucionar as necessidades de sustentabilidade. Neste ponto, foi identificada a necessidade



de uma abordagem com características ativas (constante) e que, ao mesmo tempo que tenta transformar a cultura da própria organização, transforma a sociedade, empresas e governos.

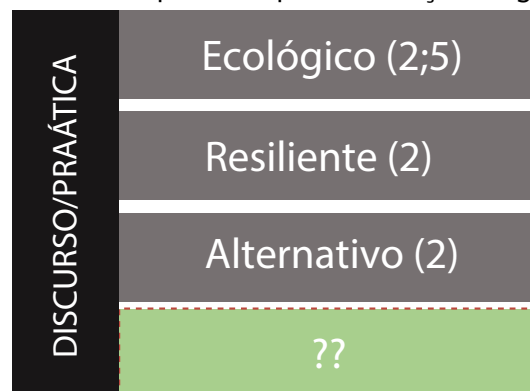
As evidências encontradas nas entrevistas vão além de simples listas de trabalhos e atividades executadas, elas demonstram a existência de um pensamento sistêmico de que a natureza é maior que o homem, que há uma responsabilidade individual e institucional de guiar e promover a melhoria contínua da saúde planetária tanto por meio da educação por si só como, e principalmente, pela gestão estratégica da educação, apoiadas por uma rede regional (e nacional) do Sesc e do Senac. Valores pessoais e princípios institucionais entrelaçam-se e são transmitidos, sendo replicados por uma rede interna e externa construída organicamente: a primeira formada pelos entes que compõem as instituições e a segunda formada pela comunidade, empresas e governos.

A análise dos dados secundários permitiu: (i) corroborar a premissa de que o Sistema Fecomércio-RS/Sesc/Senac contribui diretamente, substancialmente e quase integralmente para o atingimento das metas do ODS 4; e (ii) acessar documentos precisos, confiáveis e relevantes que contribuem diretamente para o entendimento da complexidade dos ODS, muitos deles de autoria da ONU e seus órgãos, como o PNUD.

Segundo os relatórios de gestão e portais de transparência das instituições Sesc-RS e Senac-RS, a educação formal é oferecida para todos os níveis, tanto de forma gratuita quanto paga, totalizando mais de 160.615 vagas em 2019. Ainda constante nos relatórios, somente o Sesc-RS (que não tem como principal fim a educação, e sim a saúde e o bem-estar) realizou mais de 300 mil atendimentos educacionais em meios não formais, como palestras, cursos, empréstimos bibliotecários, aperfeiçoamento etc.; enquanto o Senac-RS, cujo principal fim institucional é a educação, realizou mais de 88 mil matrículas nos meios formais e mais de 500 mil atendimentos nos meios não formais.

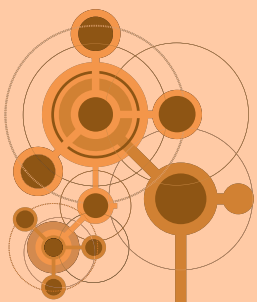
Embora seja possível verificar traços das características de discurso e práticas do Sistema Fecomércio-RS/Sesc/Senac nas categorias mencionadas por Ruiz-Mallén e Heras (2020) (Figura 1), como a postura “ativa” para um “esverdeamento” e proteção da natureza (discurso ecológico), a adoção e confiança na tecnologia (discurso resiliente), ou na expectativa de transformação da sociedade por meio da reflexão e mudança de cultura (discurso alternativo), não é possível afirmar que a rede de ensino formada pelas instituições analisadas se encaixam em um desses rótulos. Essas organizações transitam entre as três definições, possuindo características próprias que possibilitam inferir que existe uma quarta categoria, aqui proposta pelos autores como “ativo-transformador” (Figura 2), que apoia o atingimento do ODS 4.

Figura 1: Discursos e práticas para alcançar a Agenda 2030



Fonte: Elaborada pelos autores.

Trazendo as terminologias empregadas por Ruiz-Mallén e Heras (2020) para a área de gestão de negócios, tem-se (i) “discurso” como aquilo que a empresa/organização e seus membros dizem, publicam e adotam como estratégia organizacional;

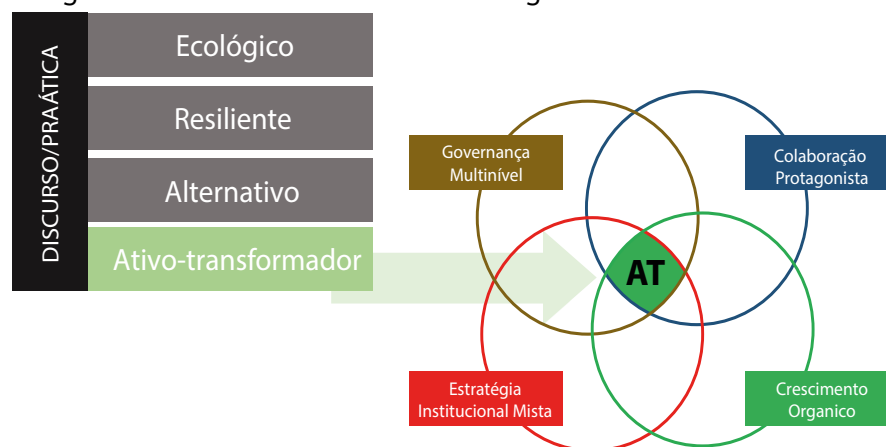


e (ii) "prática", que trata como as estratégias são empregadas e praticadas. Dessa forma, discurso e prática são entendidos como a forma adotada pela gestão para realizar aspectos estratégicos, de governança e de conduta institucional e de seus funcionários.

## DISCUSSÃO

Convencionados esses termos, a descrição abordagem ativo-transformador (AT) tem seus quatro eixos temáticos definidos: (i) governança multinível; (ii) estratégia institucional mista; (iii) colaboração protagonista; e (iv) crescimento orgânico (Figura 2). As adjetivações complementares (institucional mista, multinível e protagonista) são definidas nas seções seguintes e compõem as especificidades da gestão ativo-transformadora da educação para o atingimento da Agenda 2030 e do desenvolvimento sustentável.

Figura 2: Eixos temáticos da abordagem ativo-transformador



Fonte: Elaborada pelos autores.

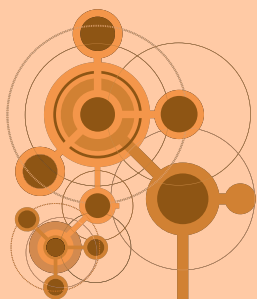
### 5.1 Governança multinível

A governança do Sistema Fecomércio-RS/Sesc/Senac possui características únicas, diferentes de outras organizações da iniciativa privada e, também, governamentais. Possui um presidente que é vinculado diretamente à vice-presidência da Confederação Nacional do Comércio ("mantenedora e rede a nível nacional") e, ainda, tem parte de suas estratégias designadas pelas Diretorias Nacionais Sesc-DN e Senac-DN, além de possuir conselhos formados por integrantes dos sindicatos que compõem o setor terciário.

### 5.2 Estratégia institucional mista

A missão de uma organização é um norteador estratégico que guia toda a instituição e deixa claro, para todos os interessados, qual é o fim da empresa. Por ser composto por três instituições, o Sistema Fecomércio-RS/Sesc/Senac apresenta três missões distintas.

Destaca-se, entre as instituições, aquela que se dedica principalmente à educação, cuja declaração "educar para o trabalho" assemelha-se ao que se enquadra na literatura como a formação de capital humano (Chankseliani; Qoraboyev; Gimranova, 2021). Os atores analisam o papel de instituições de ensino em países da extinta União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) e descrevem três classificações: (i) aquelas que o papel é formar capital humano; (ii) aquelas que o papel é modernizar a sociedade; e (iii) aquelas que o papel é capacitar seus alunos para se tornarem cidadãos conscientes e livres.



### 5.3 Colaboração protagonista

O protagonismo representa uma postura ativa e participante, exigindo da instituição e seus colaboradores, em especial dos que exercem a liderança nos projetos, algumas características. Purcell, Henriksen e Spengler (2019) identificam a necessidade de lideranças que fossem convocadoras e conectadoras de outros sujeitos e instituições, que exercessem ativamente o papel de líderes, compartilhando a governança. A análise documental e das entrevistas permitiu verificar e reunir essas características dentro de um arranjo sob o título de “colaboração protagonista”.

### 5.4 Crescimento orgânico

O último eixo temático analisado – crescimento orgânico – não foi mencionado na literatura da revisão, mas identificado nas entrevistas com os membros da organização, tanto os atuais como os que não fazem mais parte do quadro institucional de funcionários. Todos os entrevistados da categoria mencionada informaram haver um crescimento orgânico da organização, sua área de atendimento e, principalmente, das suas ações na promoção do desenvolvimento sustentável, impactando, segundo eles, a cultura em busca da sustentabilidade.

## CONCLUSÕES

Esta pesquisa buscou compreender como o Sistema Fecomércio-RS/Sesc/Senac contribui para o atingimento das metas do ODS 4, pactuado mundialmente com a ONU. Os resultados encontrados demonstram que a organização possui um conjunto de características que possibilitam perseguir e atingir este objetivo. A organização apresenta uma estratégia institucional mista de como vê o papel da educação na sociedade; uma estrutura física e um grupo de empregados que permite adotar uma colaboração protagonista de seus funcionários/lideranças/unidades; e, ainda, uma governança multinível que coloca a instituição e seus integrantes em posições-chave dentro da sociedade para assim, sob um crescimento orgânico, contribuir diretamente para políticas e processos sustentáveis. Estes resultados foram encontrados a partir do levantamento das ações e serviços voltados à educação e da identificação das características do Sistema Fecomércio-RS/Sesc/Senac que contribuem para o atingimento das metas do ODS 4.

A pesquisa demonstra que parcerias interatores e a criação de comissões de governança dos ODS, mesmo em nível municipal, são medidas relevantes para promover o alcance do ODS 4. O estado poderia buscar a valorização das boas práticas, as quais ocorrem, muitas vezes, nos municípios ou via ações empresariais. Ademais, poderiam ser criadas e incentivadas premiações, por meio de observatórios, para a territorialização dos ODS.

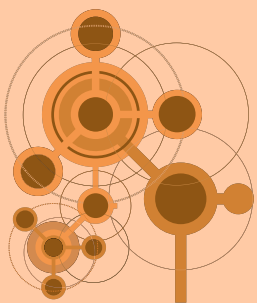
## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2009.

BOEREN, Ellen. Understanding Sustainable Development Goal (SDG) 4 on “quality education” from micro, meso and macro perspectives. *International Review of Education*, New York, v.65, p.277-294, 2019. doi:<https://doi.org/10.1007/s11159-019-09772-7>.

BRAENDLE, Udo; RAHDARI, Amir Hossein; DEHKORDI, Hassan Farajzadeh. Promoting responsible business practices: a case of chambers of commerce. *Revista Internacional de Organizaciones*, Tarragona, n.16, p.41-58, 2016.





BROCKMANN, Erich N.; LACHO, Kenneth J. Benefits of chamber of commerce membership: large vs. small population centers. *The Entrepreneurial Executive*, Arden, v.20, p.31-38, 2015.

CHANKSELIANI, Maia; QORABOYEV, Ikboljon; GIMRANOVA, Dilbar. Higher education contributing to local, national, and global development: new empirical and conceptual insights. *Higher Education*, New York, v.81, p.109-127, 2021. doi:<https://doi.org/10.1007/s10734-020-00565-8>.

FLEACĂ, Eelena; FLEACĂ, Bogdan; MAIDUC, Sanda. Aligning strategy with Sustainable Development Goals (SDGs): process scoping diagram for entrepreneurial higher education institutions (HEIs). *Sustainability*, Basel, v.10, n.4, p.1-17, 2018. doi:<https://doi.org/10.3390/su10041032>.

KAAG, Mayke. Linking-In through education? Exploring the educational question in Africa from the perspective of flows and (dis) connections. *Sustainability*, Basel, v.10, n.2, p.1-9, 2018. doi:<https://doi.org/10.3390/su10020496>.

MAENNIG, Wolfgang; ÖLSCHLÄGER, Michaela; SCHMIDT-TRENZ, Hans-Jörg. Organisations and regional innovative capability: the case of the chambers of commerce and industry in Germany. *Environment and Planning C: government and policy*, n.33, n.4, p.811-827, 2015. doi:<https://doi.org/10.1068/c12201b>.

MCCOWAN, Tristan. Universities and the post-2015 development agenda: an analytical framework. *Higher Education*, New York, v.72, p.505-523, 2016. doi:<https://doi.org/10.1007/s10734-016-0035-7>.

MOLTHAN-HILL, Petra *et al.* Reducing carbon emissions in business through Responsible Management Education: influence at the micro-, meso- and macro-levels. *The International Journal of Management Education*, Amsterdam, v.18, n.1, p.1-22, 2020. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100328>.

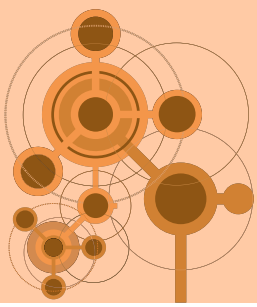
NAÇÕES UNIDAS BRASIL. *Objetivo de desenvolvimento sustentável 4: educação de qualidade*. Brasília, DF: ONU Brasil, c2022. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/4>. Acesso em: 14 out. 2022.

OKOLI, Chitu. Guia para realizar uma revisão sistemática da literatura. *Em Foco*, v.9, n.1, e748, 2019. doi:<https://doi.org/10.18264/eadf.v9i1.748>.

PNUD. *Acompanhando a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável: subsídios iniciais do Sistema das Nações Unidas no Brasil sobre a identificação de indicadores nacionais referentes aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. Brasília, DF: PNUD, 2015. Disponível em: <https://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/library/ods/acompanhando-a-agenda-2030.html>. Acesso em: 22 ago. 2020.

PURCELL, Wendy Maria; HENRIKSEN, Heather; SPENGLER, John D. Universities as the engine of transformational sustainability toward delivering the sustainable development goals: "living labs" for sustainability. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Bingley, v.20, n.8, p.1343-1357, 2019. doi:<http://doi.org/10.1108/IJSHE-02-2019-0103>.

RUIZ-MALLÉN, Isabel; HERAS, María. What sustainability? Higher education institutions' pathways to reach the Agenda 2030 goals. *Sustainability*, Basel, v.12, n.4, p.1-18, 2020. doi:<https://doi.org/10.3390/su12041290>.



SUNTHONKANOKPONG, Wisuit; MURPHY, Elizabeth. Quality, equity, inclusion and lifelong learning in pre-service teacher education. *Journal of Teacher Education for Sustainability*, Warsaw, v.21 n.2, p.91-104, 2019. doi:<https://doi.org/10.2478/jtes-2019-0019>.

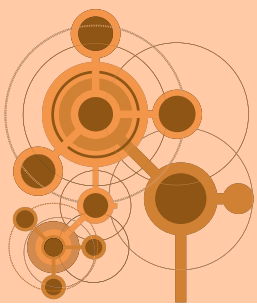
YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

---

Artigo recebido em 18/8/2022 e aprovado em 28.09.2022.

# ENTREVISTA





# Reflexões convergentes sobre a Agenda 2030 da ONU a partir de diferentes setores da sociedade

Converging reflections about the UN 2030 Agenda from different sectors of society

Reflexiones convergentes sobre la Agenda 2030 de la ONU desde diferentes sectores de la sociedad

Entrevista

Mariana Alcalay

Carlo Pereira

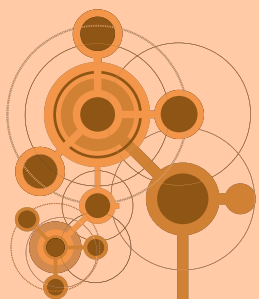
Ana Paula Fava

Entrevistadora



Raquel Cabral

- Doutora em Comunicação pela Universitat Jaume I (Espanha).
- Professora e coordenadora do GT Unesp 2030 da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp).
- E-mail: [raquel.cabral@unesp.br](mailto:raquel.cabral@unesp.br)



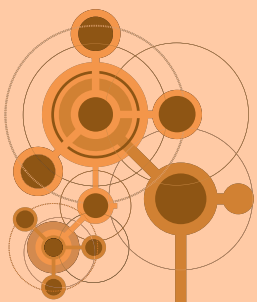
**E**studar e promover a articulação de organizações privadas, públicas, do terceiro setor ou mesmo internacionais com a Agenda 2030 implica compreender as características específicas, os processos, o potencial de realização, os desafios e as limitações dos diferentes setores em que atuam e suas diversas formas de engajamento e capacidades de mobilização política.

Pensando nessas especificidades que impactam a compreensão do relacionamento dessas organizações com seus diferentes públicos e sua atuação em distintos setores da sociedade, a *Organicom* entrevistou três organizações por meio de seus representantes: Mariana Alcalay, da Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (Unesco), agência especializada da Organização das Nações Unidas (ONU) com forte articulação com a sociedade civil; Carlo Pereira, diretor executivo (CEO) do Pacto Global da ONU no Brasil, organização internacional com forte articulação com empresas privadas; e Ana Paula Fava, coordenadora executiva da Comissão Estadual para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no estado de São Paulo, organização do setor público governamental vinculada à administração pública.

As três visões aqui apresentadas destacam a relevância da comunicação que nos permite compreender características inerentes a essas organizações, e em relação à criação de estratégias comunicacionais que viabilizem a gestão de relacionamentos, a busca de parcerias, a articulação política e outras formas de alianças multisetoriais que colaborem para a implementação da Agenda 2030 no nosso território.

Nossos agradecimentos às organizações e seus representantes que nos concederam as entrevistas.





## Mariana Alcalay

- Programa das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (Unesco).
- Oficial de projetos do Setor de Educação da Representação da Unesco no Brasil, responsável pela área de Educação para o Desenvolvimento Sustentável (EDS) e ponto focal da resposta humanitária para migrantes venezuelanos.



ORGANICOM – *Qual sua trajetória profissional até chegar à Unesco?*

MARIANA ALCALAY – Eu sempre quis trabalhar na área de Direitos Humanos e Resolução de Conflitos. Por isso, do ponto de vista acadêmico, estudei Relações Internacionais na Universidade de Brasília (UnB), cursei o mestrado em Direitos Humanos no Centro Interuniversitário Europeu de Direitos Humanos e Democratização (EIUC/E.MA) e especialização em Assistência Humanitária e Manutenção da Paz Internacional no Centro Austríaco para a Paz Internacional e Resolução de Conflitos (IPT). Do ponto de vista profissional, venho trabalhando há mais de 15 anos na área de Direitos Humanos e Educação em agências da ONU e organizações internacionais no Brasil, na Costa do Marfim e na Venezuela. Embora o meu foco, no início da carreira, fosse os direitos humanos e a resolução de conflitos, eu sempre acabava por trabalhar na parte que considero mais sólida para esta construção: a educação. Por essa razão, após alguns anos trabalhando em missões das Nações Unidas, eu tive a certeza de que uma excelente forma de alcançar os direitos humanos, a paz e a justiça seria por meio da educação. Tenho trabalhado com a Unesco há mais de 10 anos e tenho a mesma convicção – que tem se tornado mais forte – de que a educação ao longo da vida é uma base incontestável para se atingir os demais direitos humanos e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

ORGANICOM – *Qual é o papel da Unesco no Brasil?*

MARIANA ALCALAY – Criada em 1945, no contexto do pós-Segunda Guerra Mundial, a Unesco tem como principal objetivo construir a cultura de paz na mente dos homens e das mulheres. Ancorada em suas áreas de mandato – Educação, Ciências Naturais, Ciências Humanas e Sociais, Cultura, e Comunicação e Informação –, a organização continua firme em seu propósito de reduzir as desigualdades, fortalecer a democracia e promover a cidadania por meio de programas que advogam a defesa da liberdade de expressão e dos direitos humanos, fortalecem o acesso à informação de qualidade e trabalham pela inclusão da juventude e das populações vulneráveis por meio da promoção do desenvolvimento sustentável e do apoio a políticas públicas nas áreas de Ciência, Cultura e Meio Ambiente – este último com sua biodiversidade terrestre e marinha. A representação da Unesco no Brasil trabalha de forma comprometida com os ODS da Agenda 2030 das Nações Unidas, cuja principal meta pode ser resumida em um compromisso: “Não deixar ninguém para trás”. As ações e os projetos da organização têm um olhar especial para questões relacionadas à inclusão das mulheres na sociedade e ao combate do racismo estrutural e de todas as formas de discriminação, em defesa da diversidade. A Unesco no Brasil, por meio de suas múltiplas parcerias e programas, orgulha-se de contribuir para a construção de um país com mais oportunidades para todos.

ORGANICOM – *Quais ações a Unesco tem realizado para o avanço da Agenda 2030 no Brasil?*

MARIANA ALCALAY – A Unesco busca, por meio de suas áreas de mandato, consolidar princípios e valores universais, tais como solidariedade global, inclusão social, redução das desigualdades, não discriminação, equidade de gênero e igualdade de oportunidades, além de reconhecer a contribuição da ciência, da tecnologia e da inovação, o respeito à vida na água, o princípio da diversidade cultural e o papel crucial que a liberdade de expressão e de acesso ao conhecimento desempenham para o desenvolvimento sustentável. Esses princípios estão refletidos em todos os projetos da organização e contribuem para a implementação da Agenda 2030 e de seus 17 ODS.

A Unesco é a agência líder para o cumprimento do ODS 4 – Educação de qualidade para todos. Uma das iniciativas recentes que merece destaque no âmbito do ODS 4 são as ações relacionadas à Educação para o Desenvolvimento Sustentável (EDS), área da qual eu sou ponto focal da organização para todas as atividades implementadas.



A EDS apoia os esforços para levar aos estudantes conhecimentos, habilidades, valores e atitudes necessários para contribuir para um mundo mais inclusivo, justo, pacífico e sustentável. A ação faz parte da Meta 4.7 do ODS 4, que visa, até 2030, "garantir que todos os alunos adquiram conhecimentos e habilidades necessárias para promover o desenvolvimento sustentável, inclusive, entre outros, por meio da educação para o desenvolvimento sustentável e estilos de vida sustentáveis [...]" (ONU, c2022).

Nesse contexto, a Unesco oferece subsídios aos formuladores e gestores de políticas para integrar a EDS às políticas de Educação, aos currículos e ao processo de formação de professores e estudantes. No Brasil, desenvolvemos diferentes iniciativas nessa frente, mas eu destaco uma experiência que ganhou reconhecimento internacional. Em 2017, o currículo da cidade de São Paulo foi pioneiro no mundo ao trazer objetivos de aprendizagem e desenvolvimento alinhados aos ODS, o que possibilitou tratar com muita seriedade diversas temáticas sociais e, entre elas, a sustentabilidade, que perpassa os direitos humanos e o consumo sustentável.

Além dessa experiência, a Unesco no Brasil tem desenvolvido importantes materiais didáticos e práticos para crianças, jovens, adultos e profissionais da Educação, que trazem, de forma simples, os principais conceitos da EDS, bem como exemplos práticos de como os ODS podem ser implementados no dia a dia.

*ORGANICOM – Na sua visão, qual é a importância das parcerias institucionais com organizações públicas, privadas, internacionais ou do terceiro setor para o avanço dos ODS? Como essas parcerias são articuladas e trabalhadas pela Unesco no Brasil?*

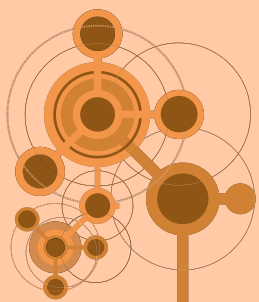
MARIANA ALCALAY – As parcerias são de extrema importância para o avanço dos ODS, porque a Agenda 2030 é uma responsabilidade de todos: governos, setor privado, terceiro setor e cidadãos. Em conjunto, essas parcerias institucionais promovem a construção de políticas públicas e mecanismos de inclusão eficientes, que sejam capazes de romper o ciclo intergeracional da pobreza e garantir o desenvolvimento sustentável para todos. Baseadas nos princípios da cooperação, da colaboração e da solidariedade, essas parcerias permitem investimentos com uma visão plural e que tenham como norte a valorização de sociedades sempre mais justas, resilientes e democráticas. É dessa forma que conseguiremos cumprir o desejo expresso pelas Nações Unidas em sua Agenda 2030.

*ORGANICOM – A partir da sua perspectiva, a comunicação da Agenda 2030 é um fator relevante para a maior compreensão dos ODS, suas metas e seus indicadores por parte da sociedade e, conseqüentemente, para seu avanço no Brasil? Por quê?*

MARIANA ALCALAY – Publicizar a Agenda 2030 é extremamente relevante, não apenas por meio de ações individuais do cotidiano, mas também por meio de ações coletivas, de engajamento social, nas quais a sociedade civil desempenha um papel fundamental. No caso da Unesco, a EDS, por exemplo, é um meio estratégico não apenas para comunicar a Agenda 2030, mas para promover a conscientização e o engajamento da população, o que é fundamental para que alcancemos os ODS. É importante destacar que a EDS é abrangente e pode ocorrer na educação formal, não formal e ao longo da vida, ou seja, ela envolve crianças pequenas, adolescentes, jovens, adultos e idosos.

*ORGANICOM – Como você vê a comunicação da Unesco em relação aos ODS em nosso país?*

MARIANA ALCALAY – A Unesco e as demais agências da ONU trabalham de forma coordenada na disseminação dos ODS, por meio de suas redes e parceiros estratégicos, nos três níveis de governo, no setor privado, nas universidades e na sociedade civil. São 17 ODS ambiciosos e interconectados que precisam da ação de todos para serem alcançados. Cada iniciativa colocada em prática e seus resultados são amplamente divulgados e demonstram que os esforços coletivos contribuem para os resultados.



Além disso, no campo educacional, a Unesco promove a formação de gestores e professores para garantir que as escolas integrem a EDS às suas práticas e a divulguem por meio de cursos online, materiais pedagógicos e guias que contêm materiais lúdicos alinhados com a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) sobre a implementação dos ODS na sala de aula.

*ORGANICOM – A pandemia de covid-19 provocou um grande impacto no alcance das metas dos ODS em diversas regiões do planeta, inclusive no Brasil. No contexto pós-pandemia, qual é a perspectiva da Unesco para os próximos anos em termos de consecução das metas e dos indicadores dos ODS no país? Há um foco em algum ODS específico ou um plano estratégico da Unesco para avançar em certas pautas emergenciais?*

MARIANA ALCALAY – O impacto da pandemia de covid-19 será sentido por muitas gerações. A interrupção dos sistemas educacionais não teve precedentes na história e aprofundou o fosso das nossas desigualdades, agravando ainda mais o quadro de exclusão para os estudantes, sobretudo os mais vulneráveis. De acordo com dados da Unesco, mais de 1,6 bilhão de estudantes foram afetados pelo fechamento das escolas em 200 países – os que não tinham um computador ou acesso à internet tiveram um prejuízo ainda maior, uma vez que não puderam assistir às aulas online.

Diante desse cenário, a Unesco, como agência líder para o cumprimento do ODS 4 (Educação de qualidade para todos), não apenas está trabalhando com os parceiros estratégicos com os quais mantém seus projetos de cooperação, tais como o Ministério da Educação e as secretarias estaduais e municipais de Educação, mas também está ampliando e multiplicando suas parcerias com representantes da esfera privada e da sociedade civil, com o intuito de recuperar as perdas de aprendizagem que foram agravadas durante a pandemia. Isso será realizado por meio do investimento em currículos inovadores, programas multidisciplinares de pesquisa e avaliação educacional, além de materiais pedagógicos abertos, inclusivos e disponibilizados em larga escala.

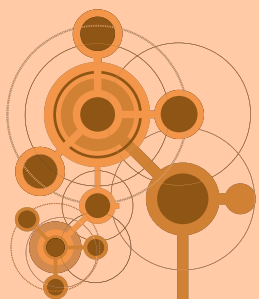
*ORGANICOM – Há interesse da Unesco na aproximação e no estabelecimento de parcerias com universidades, institutos de pesquisa, associações científicas, agências de fomento ao desenvolvimento científico e cultural, entre outras instituições de apoio à ciência, educação, cultura, inovação e tecnologia? Por quê?*

MARIANA ALCALAY – Sem dúvida. A Unesco reconhece o importante papel e o grande potencial de universidades, institutos de pesquisa, associações científicas e demais agentes, entre outras instituições de apoio à ciência, educação, cultura, inovação e tecnologia, para apoiar os esforços, nacionais e globais, voltados ao alcance dos ODS. A Unesco trabalha em estreita colaboração com suas cátedras em universidades de todo o Brasil, e com seus centros e institutos nos diversos temas de seu mandato, na elaboração de estudos, pesquisas, diagnósticos setoriais, publicações, capacitações, treinamentos, seminários, congressos e campanhas de *advocacy*, promovendo, assim, o intercâmbio de conhecimento com uma ampla rede de parceiros.

Somente com essa cooperação e com essa troca de conhecimentos é que conseguiremos catalisar iniciativas que vão garantir uma educação de qualidade, sem discriminação, marginalização ou exclusão, independentemente de raça, etnia, religião, deficiência, orientação sexual, idade ou status de cidadania.

*ORGANICOM – Na sua visão, a Agenda 2030 tem um efetivo potencial transformador para impactar os territórios e mudar realidades? Do que depende o seu êxito?*

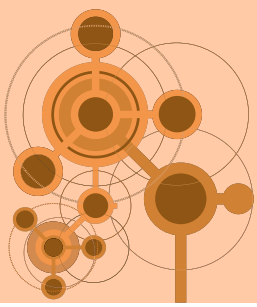
MARIANA ALCALAY – Sim, a Agenda 2030 tem esse potencial, e o seu êxito depende do envolvimento das comunidades e da contextualização de suas temáticas às demandas e às realidades específicas de cada território, ou seja, é o que as Nações Unidas chamam de “territorialização da Agenda 2030”.



A Agenda 2030 não deve ser vista como algo novo a ser priorizado em relação à legislação local vigente. Pelo contrário, ela deve ser compreendida como uma importante aliada no fortalecimento da implementação de políticas públicas, leis pertinentes e diferentes iniciativas destinadas a resolver problemas reais, atuais, vivenciados pelos territórios. Além disso, é sempre importante lembrar que os ODS são interdependentes, universais e indivisíveis.

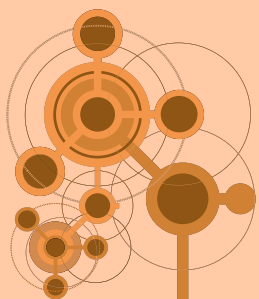
No que tange à educação, os ODS são oportunidades para se criar um contexto de aprendizagem essencialmente interdisciplinar, experiencial, crítico, prático, criativo e que permita o diálogo entre estudantes e educadores, e entre diferentes áreas do conhecimento e espaços escolares.





## Carlo Pereira

- CEO do Pacto Global da ONU no Brasil.
- Mais de 20 anos de experiência em sustentabilidade e relações institucionais.
- Membro do Conselho Regional das Redes da América Latina no Pacto Global da ONU e de conselhos de administração de empresas.
- Graduado em Química e mestre em Ciência pela Universidade de São Paulo (USP).
- MBA em sustentabilidade pela University of Lüneburg e especialização em liderança internacional pela GIZ na Alemanha.



ORGANICOM – *Qual sua trajetória profissional até chegar ao Pacto Global das Nações Unidas no Brasil?*

CARLO PEREIRA – Trabalho com sustentabilidade há mais de 20 anos, mas desde o tempo como estudante já participava do movimento estudantil. Como químico de formação, sempre estive relacionado com temas como carbono, mercado de carbono e todos esses assuntos. E dentro das empresas por onde passei, liderei áreas de sustentabilidade e trabalhei muito próximo ao Pacto Global e outras organizações. Esse trabalho foi reconhecido e essa oportunidade de ser o CEO do Pacto Global da ONU no Brasil se abriu.

ORGANICOM – *O que é o Pacto Global das Nações Unidas e qual seu papel no Brasil?*

CARLO PEREIRA – Lançado em 2000 pelo então secretário-geral das Nações Unidas, Kofi Annan, o Pacto Global é um chamado para as empresas alinharem suas estratégias e operações a 10 princípios universais nas áreas de Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção, e desenvolverem ações que contribuam para o enfrentamento dos desafios da sociedade. É hoje a maior iniciativa de sustentabilidade corporativa do mundo, presente em quase 170 países e com 70 redes locais.

Criado em 2003, o Pacto Global da ONU no Brasil já tem mais de 1.500 participantes, entre empresas e organizações não empresariais, e caminha para ser a segunda maior rede entre todas as redes locais. Os projetos conduzidos no país são desenvolvidos por meio das plataformas de ação (Ação pela Água, Ação pelo Agro Sustentável, Ação pelos Direitos Humanos, Ação pelo Clima, Ação contra a Corrupção, e Ação para Comunicar e Engajar), além de gestão de conhecimento e dos programas internacionais. Atualmente estão em andamento dezenas de iniciativas, que contam com o envolvimento de centenas de empresas, assim como agências da ONU e agências governamentais.

ORGANICOM – *Quais ações o Pacto Global tem realizado para o avanço da Agenda 2030 no Brasil?*

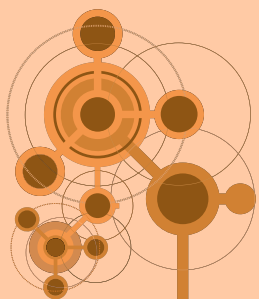
CARLO PEREIRA – Ao longo dos últimos anos temos promovido, cada vez mais, o impacto necessário para ganhar a adesão de todos em torno de uma sociedade mais justa e de um planeta mais saudável e sustentável. Hoje sabemos o quanto é fundamental para as estratégias de negócio o desempenho em sustentabilidade e o quanto o Pacto Global da ONU no Brasil é uma plataforma essencial para que as organizações alcancem os ODS.

Em abril, anunciamos o lançamento da Ambição 2030, estratégia formada por sete grandes movimentos, criados para acelerar as metas propostas pela Agenda 2030 da ONU. Alcançar os ODS é uma prioridade e o engajamento do setor privado é fundamental para isso. Fazem parte da estratégia os seguintes movimentos: Mente em Foco, Elas Lideram 2030, +Água, Salário Digno, Raça é Prioridade, Ambição Net Zero e Transparência 100%, que tratam de questões relacionadas a saúde, direitos humanos, clima, acesso à água e anticorrupção. A adesão é gratuita e as empresas podem participar de todos, que visam gerar impacto a partir de compromissos públicos de um grupo de empresas por meio de ações coletivas e individuais.

Além disso, como um programa das Nações Unidas, o Pacto Global da ONU no Brasil acessa o conhecimento das diversas agências e conta com o envolvimento do poder público, de instituições de ensino e da sociedade civil para gerar impacto em um ambiente neutro e dinâmico.

Alavancar o potencial da comunidade empresarial como agente de transformação também é garantir a competitividade dos negócios na economia mundial e a inclusão de lideranças e fóruns decisórios globais de referência.

ORGANICOM – *Na sua visão, qual é a importância das parcerias institucionais com organizações públicas, privadas, internacionais ou do terceiro setor para o avanço dos ODS? Como essas parcerias são articuladas e trabalhadas pelo Pacto Global?*



CARLO PEREIRA – Em nossa sociedade, não podemos separar os três setores como entidades isoladas. O governo é responsável por uma série de regras, processos e políticas que influenciam o dia a dia do segundo e do terceiro setor.

O segundo setor é responsável por empregar a maior parte da população mundial, além de contribuir para a produção de serviços e produtos do nosso dia a dia; enquanto o terceiro setor chega onde o primeiro e o segundo não chegam, na ponta para contribuir com a resolução de problemas socioambientais.

Dessa forma, a parceria institucional se faz necessária, dado que nenhum dos três setores da sociedade possui toda a expertise necessária para a resolução dos problemas socioambientais que a agenda dos ODS aponta.

No Pacto Global as parcerias são articuladas visando justamente essa expertise de cada ator. Por exemplo, no projeto Blue Keepers, voltado para o problema dos plásticos nos oceanos, temos o trabalho de empresas em conjunto com universidades e prefeituras.

*ORGANICOM – A partir da sua perspectiva, a comunicação da Agenda 2030 é um fator relevante para a maior compreensão dos ODS, suas metas e indicadores por parte da sociedade e, conseqüentemente, seu avanço no país? Por quê?*

CARLO PEREIRA – Sim, com certeza. E porque é chegado o momento em que cada um deve fazer a sua parte, o conhecimento e envolvimento de todos os stakeholders é relevante e fundamental para que a agenda avance. O Pacto Global da ONU no Brasil contribui para acelerar esse alcance a partir do momento que contribui com sua jornada de conhecimento e plataformas de ação, e convoca as empresas brasileiras a reconhecerem a urgência e a necessidade de promover ações concretas, com metas e assumindo compromissos públicos.

Para maior transparência e acompanhamento, também apresentamos este ano a plataforma Observatório 2030, que vai monitorar os compromissos públicos assumidos pelas empresas. Perceber que cada um tem seu papel e sua responsabilidade nessa transformação é fundamental. A mudança das estratégias empresariais é crucial e nós, como líderes empresariais, somos parte do problema, mas juntos somos também a solução.

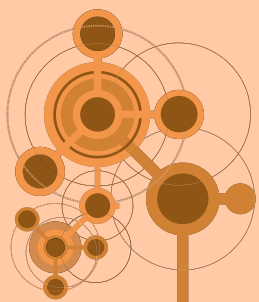
*ORGANICOM – Como você vê a comunicação do Pacto Global e das organizações signatárias em relação aos ODS?*

CARLO PEREIRA – O Pacto Global trabalha para apoiar a implementação dos ODS junto às empresas. Dessa forma, criamos recentemente os sete movimentos que compõem a Ambição 2030, que traz luz à algumas das principais metas que o setor privado pode contribuir para cumprir com a agenda dos ODS.

Por outro lado, as organizações signatárias precisam uma vez ao ano enviar o que chamamos de Comunicação de Progresso (CoP), que é um relatório que descreve as atividades realizadas em sustentabilidade. O que acreditamos é que as empresas precisam cada vez mais fazer um “de-para” das suas práticas com as metas atreladas à agenda dos ODS, para que fique claro aos seus públicos de interesse como ela está contribuindo.

*ORGANICOM – A pandemia de covid-19 provocou um grande impacto no alcance das metas dos ODS em diversas regiões do planeta, inclusive no Brasil. No contexto pós-pandemia, qual é a perspectiva do Pacto Global para os próximos anos em termos de desenvolvimento e consecução das metas e indicadores dos ODS no país? Há algum plano estratégico do Pacto Global para a retomada do desenvolvimento sustentável na dimensão social, ambiental e econômica no pós-pandemia?*

CARLO PEREIRA – Se por um lado viemos de um contexto bem desafiador, com impactos sociais e ambientais urgentes, houve também um novo momento de atenção das empresas para temas voltados para a sociedade.



Em 2020, mesmo em cenário de pandemia, tivemos o maior crescimento mundial do Pacto Global, passando dos 1.500 signatários no Brasil. Somamos globalmente 20mil signatários e com um objetivo claro: alcançar a Agenda 2030 da ONU, seguindo juntos para atingir os ODS, que abrangem áreas como Governança, Direitos Humanos e Meio Ambiente.

Todos sabem das questões que nos afligem diretamente e estão de olho. Há uma pressão muito forte da sociedade para que as empresas atuem mais fortemente, potencializando o impacto positivo. E não dá mais para esperar, estamos no que chamamos de Década da Ação, estamos numa corrida contra o tempo até 2030 para liderar transformações necessárias e fundamentais para a sociedade.

Tudo isso nos fez chegar à Ambição 2030, ao planejamento estratégico que temos hoje, que é mais do que um planejamento: é um reposicionamento. Uma mudança de paradigma da instituição para fazer com que as empresas tragam para si essa responsabilidade, que também é delas. E não deixem para agir amanhã.

No Brasil, ultimamente, temos falado e ouvido muito a sigla ESG (sigla em inglês para *environmental, social and governance*), mas ainda há muito a ser trilhado no setor privado. É preciso se comprometer por meio de compromissos públicos lastreados em metas baseadas na ciência, e o Pacto Global da ONU vem contribuindo para essa ambição.

*ORGANICOM – Há interesse do Pacto Global na aproximação e no estabelecimento de parcerias com universidades, institutos de pesquisa, agências de fomento ao desenvolvimento científico, entre outras instituições de apoio à ciência, inovação e tecnologia? Por quê?*

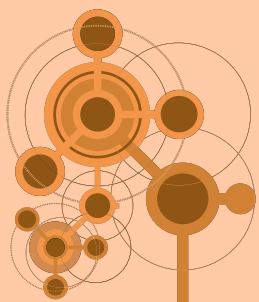
CARLO PEREIRA – Sim, na nossa área de Gestão do Conhecimento, por exemplo, nosso objetivo é fornecer soluções de aprendizado para indivíduos e organizações empresariais para melhorar a tomada de decisão e apoiar ações para construir um futuro melhor. As parcerias são imprescindíveis, pois não será possível alcançar simultaneamente objetivos ambiciosos e transformadores com justiça social, viabilidade econômica e sustentabilidade ambiental sem um sistema robusto de ciência, tecnologia e inovação. Atingir os 17 ODS da Agenda 2030 requer ações firmes e coordenadas dos diversos atores da sociedade.

A área de Ciência, Tecnologia e Inovação é estratégica para qualquer agenda do futuro e de desenvolvimento, porque permite desenvolver soluções técnicas adequadas à realidade e às especificidades do país, reduzir o custo e tornar acessíveis tecnologias e práticas sustentáveis, além de ser determinante para que o setor produtivo nacional possa ser competitivo e gerador de emprego e renda. Para isso, será necessário construir pontes e fortalecer as conexões.

*ORGANICOM – Na sua visão, a Agenda 2030 tem efetivo potencial transformador para impactar os territórios e mudar realidades? Do que depende o seu êxito?*

CARLO PEREIRA – Sim, e isso já vem acontecendo. Como mencionei antes, seu êxito depende do comprometimento e da ação de todos os stakeholders. Em uma economia cada vez menos centrada nos *shareholders* e mais focada nos stakeholders, separar os valores de uma empresa de seu valor no mercado tem se mostrado impraticável. A transição para o capitalismo de stakeholders é uma realidade que está em curso.

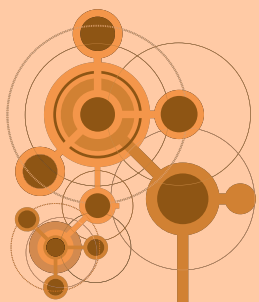
Nunca estivemos tão cientes das causas e consequências dos problemas do mundo. Ao mesmo tempo, nunca tivemos tantas ferramentas. E sobretudo sabemos o que e como fazer. Em 2020, vimos um *turning point*, uma aceleração e maturidade da agenda ESG. Antes disso, só 27% do produto interno bruto (PIB) tinha metas de descarbonização, e agora, mais de 80%, por exemplo. Costumo dizer que não podemos recuar nos avanços das últimas décadas. E para isso, não podemos andar sozinhos.



## Ana Paula Fava

- Coordenadora executiva da Comissão Estadual de São Paulo para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).





*ORGANICOM – Qual é a sua trajetória profissional até chegar à coordenação executiva da Comissão Estadual de São Paulo para os ODS?*

ANA PAULA FAVA – Sou formada em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) com MBA em Bens Culturais: Economia, Cultura e Gestão pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Há 22 anos no Governo de São Paulo, fui responsável pela área internacional da Secretaria de Infraestrutura e Meio Ambiente (2008-2016) e, posteriormente, pela área internacional do Governo de São Paulo (2016-2018). Acompanhei diversos secretários de Meio Ambiente em Conferências das Nações Unidas (COP) e coordenei a participação do estado de São Paulo nas históricas: COP-10, em Nagoya, Japão (2010); Rio+20, no Rio de Janeiro (2012); e COP-21, em Paris, França (2015). Fui coordenadora executiva do Conselho Consultivo de Relações Internacionais (2017-2018) e do Fórum Econômico Mundial América Latina em São Paulo (março de 2017). Fui também responsável pela criação da Comissão Estadual do Governo de São Paulo para os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (2018) que, atualmente, coordeno.

*ORGANICOM – Qual é o objetivo da Comissão Estadual de São Paulo para os ODS?*

ANA PAULA FAVA – Regida pelo Decreto nº63.792, de 9 de novembro de 2018, e reorganizada pelo Decreto nº64.148, de 19 de março de 2019, a Comissão ODS tem por finalidade internalizar, difundir e dar transparência ao processo de implementação da Agenda 2030 da ONU no estado de São Paulo. Na prática, a Comissão ODS estimula a visão integrada das políticas públicas de São Paulo, a incorporação da Agenda 2030 nos instrumentos de planejamento do estado (Plano Plurianual – PPA) e a definição de indicadores que possam medir o avanço ou o retrocesso dos programas e ações do governo em todo o território paulista até 2030, ou seja, tem como objetivo se tornar uma Agenda do estado, independentemente da gestão vigente.

*ORGANICOM – Quais são as ações que a comissão tem realizado para o avanço da Agenda 2030 em São Paulo?*

ANA PAULA FAVA – Por meio de uma série de instrumentos de governança, listados a seguir, o Governo de São Paulo realizou inúmeros workshops com a participação do governo federal e de governos municipais, academia e sociedade civil organizada para a disseminação e capacitação da Agenda 2030 aos gestores públicos.

Decretos e resoluções:

- Resolução Conjunta Casa Civil/Secretaria de Meio Ambiente/Secretaria de Desenvolvimento Social nº1, de 21 de setembro de 2015;
- Decreto nº62.063, de 27 de junho de 2016;
- Decreto nº63.792, de 9 de novembro de 2018;
- Decreto nº64.124, de 8 de março de 2019;
- Decreto nº64.148, de 19 de março de 2019;
- Resolução Conjunta Casa Civil/Secretaria de Desenvolvimento Econômico nº1, de 26 de junho de 2019;
- Decreto nº64.189, de 17 de abril de 2019;



- Decreto nº64.462, de 11 de setembro de 2019.

Paralelamente:

- Elaborou o *I Relatório de Acompanhamento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável do Estado de São Paulo (I Voluntary Local Review)* referente ao diálogo do PPA 2016-2019, aos ODS e às metas;
- Elaborou o PPA 2020-2023 alinhado à Agenda 2030;
- Estabeleceu parceria com o Instituto de Relações Internacionais da USP e a Secretaria da Justiça e Cidadania para o mapeamento do ODS 5;
- Estabeleceu parceria com o Instituto de Relações Internacionais da USP para a classificação das emendas parlamentares aos ODS e às metas;
- Estabeleceu parceria com a Empresa Júnior do Instituto de Relações Internacionais da USP e o Banco do Povo (Secretaria de Desenvolvimento Econômico) para o Estudo do Impacto dos Microcréditos (ODS 8) no estado de São Paulo;
- Participou da elaboração do Curso ODS na modalidade de ensino a distância (EAD) criado pela Escola de Governo de São Paulo (Egesp) a ser lançado em breve;
- Elaborou o *II Relatório de Acompanhamento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável do estado de São Paulo (II Voluntary Local Review)*, co-construído por 26 instituições governamentais, que será lançado em breve;
- Articulou parceria com a Universidade Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), a USP, a Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), a Frente Nacional de Prefeitos e a Associação Paulista de Municípios para a implementação da Agenda 2030 nos municípios de São Paulo;
- Participa e compartilha as ações do estado no site e em eventos do sistema ONU;
- Participa e compartilha as ações do estado na Rede de Governos Subnacionais “Regions4” e na Rede de Desenvolvimento Sustentável Governos Locais pela Sustentabilidade (ICLEI).

ORGANICOM – *Na sua visão, qual é a importância das parcerias institucionais com organizações públicas, privadas, internacionais ou do terceiro setor para o avanço dos ODS? Como essas parcerias são articuladas e trabalhadas pela Comissão Estadual ODS?*

ANA PAULA FAVA – Parcerias com todos os setores são de fundamental importância, pois o governo sozinho não conseguirá transformar o território paulista em um território melhor até 2030. Parcerias se tornaram o instrumento-chave para que se tenham resultados efetivos, medidos por indicadores bem definidos. Todos devem trabalhar, juntos, para “*não deixar ninguém para trás*”. Um grande desafio, sem dúvida, mas absolutamente factível se houver seriedade e comprometimento.

ORGANICOM – *A partir da sua perspectiva, a comunicação da Agenda 2030 é um fator relevante para a maior compreensão dos ODS, suas metas e indicadores por parte da sociedade e, conseqüentemente, seu avanço em São Paulo e no Brasil? Por quê?*



ANA PAULA FAVA – A comunicação é essencial para que se faça chegar aos gestores públicos, ao setor privado, à academia, ao terceiro setor e à população, de uma forma ampla, o conteúdo da Agenda 2030, que é complexo, de difícil compreensão e implementação na prática. Trata-se, no entanto, de um interesse comum, que é a melhoria da qualidade de vida das pessoas dos 193 países signatários da Declaração “Transformando o Nosso Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”. É preciso investir em comunicação, capacitação e parcerias para que o avanço aconteça de fato.

ORGANICOM – *Como você vê a comunicação da Comissão Estadual ODS em relação a parceiros institucionais e com a população? Há algumas ações estratégicas de comunicação ou educação/sensibilização?*

ANA PAULA FAVA – Até o momento a comunicação é tímida. É preciso melhorar a comunicação por meio do website (que está em reestruturação), criar uma logomarca para a Comissão ODS, divulgar os dois relatórios de acompanhamento dos ODS nas universidades, escolas e agências de pesquisa. É preciso promover as parcerias que têm sido estabelecidas e que podem funcionar como exemplo para que outros governos e parceiros possam se inspirar neste modelo que acredito ser positivo. De forma geral, a sociedade sabe pouco sobre as inúmeras boas ações desenvolvidas pelo setor público governamental.

ORGANICOM – *A pandemia de covid-19 provocou um grande impacto no alcance das metas dos ODS em diversas regiões do planeta, inclusive no Brasil. No contexto pós-pandemia, qual é a perspectiva da Comissão Estadual ODS para os próximos anos em termos de desenvolvimento e consecução das metas e indicadores da Agenda 2030 no país? A comissão tem algum projeto em andamento ou sendo construído para os próximos anos?*

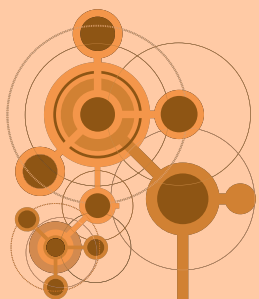
ANA PAULA FAVA – De fato, a pandemia impactou negativamente muitos dos indicadores que se esperava alcançar até o momento, o que acarretará, conseqüentemente, uma maior dificuldade para o avanço das metas até 2030. Eu diria que redução da pobreza e da fome, educação, saúde e a perda de emprego e renda seriam alguns dos indicadores mais impactados negativamente. A comissão decidiu estabelecer parcerias com as três universidades públicas paulistas (Unesp, USP e Unicamp) para a implementação dos ODS nos municípios de São Paulo por meio de uma equação, sabidamente, positiva na história, que é a utilização do conhecimento, da pesquisa e de projetos bem elaborados que serão oferecidos pelas universidades para a resolução de questões de um território que conta com 645 municípios e 46 milhões de habitantes. O Governo de São Paulo e as universidades trabalharão na busca de soluções conjuntas para um mundo melhor até 2030 e, certamente, após este período, vis-à-vis o compromisso que o Estado sempre teve na implementação dos grandes acordos e agendas globais.

ORGANICOM – *Há interesse da Comissão Estadual ODS na aproximação e no estabelecimento de parcerias com universidades, institutos de pesquisa, associações científicas, agências de fomento ao desenvolvimento científico, entre outras instituições de apoio à ciência, inovação e tecnologia? Por quê?*

ANA PAULA FAVA – Há muito interesse. Como foi dito em uma resposta anterior, a Comissão Estadual entende e valoriza o estabelecimento do diálogo e das parcerias com instituições de pesquisa, universidades, agências de fomento, pois acredito que esta é a única maneira de avançarmos na luta por um mundo mais justo, inclusivo e que respeite o meio ambiente.

ORGANICOM – *Na sua visão, a Agenda 2030 tem efetivo potencial transformador para impactar os territórios e mudar realidades? Do que depende o seu êxito?*

ANA PAULA FAVA – Eu acredito neste instrumento. A Agenda 2030 foi uma agenda construída de forma consensual. Governos, setor privados e sociedade civil organizada foram ouvidos de 2012 a 2015 para que, só então, a Agenda 2030 fosse lançada pela ONU. Os 17 ODS trazem à tona e chamam a atenção do mundo para problemas que são universais,



que existem nos 193 países signatários. O conceito de "territorialização", que é o olhar destes problemas universais voltados para um determinado território, permite que as soluções sejam menos complexas, mais pontuais e direcionadas. A Agenda 2030 traz um norte para que governos e sociedade civil se mobilizem e assumam o compromisso de transformar as realidades locais. Para que isso ocorra, é preciso liderança, seriedade e respeito à vida de todos.

## REFERÊNCIAS

ONU. *Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 4: Educação de qualidade*. Brasília, DF: Nações Unidas Brasil, c2022. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/4>. Acesso em: 15 ago. 2022.

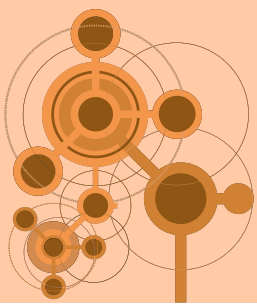
---

Artigo recebido em 15/9/2022 e aprovado em 16/9/2022.

# DEPOIMENTO







# Comunicación, Agenda 2030 de la ONU y Organizaciones

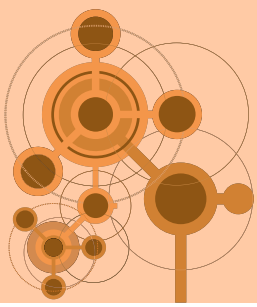
Comunicação, Agenda 2030 da ONU e Organizações

Communication, UN 2030 Agenda and Organizations



## Raúl Herrera Echenique

- Doctor en Comunicación Organizacional y Diplomado en Estudios Avanzados de Comunicación y Publicidad por la Universidad de Málaga, España.
- Máster en Marketing y Gestión Comercial por la Escuela Superior de Estudios de Marketing (ESEM), España y licenciado en Comunicación Social.
- Presidente e investigador del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación.
- Miembro de la Cátedra Itinerante de la Nueva Teoría Estratégica y de la Asociación Chilena de Investigadores en Comunicación.
- Docente invitado de universidades en España, México, Guatemala, Colombia, Ecuador, Brasil, Argentina y Chile.
- Autor y coautor de ocho libros acerca de Comunicación y Estrategia.
- Periodista por la Universidad de Artes y Ciencias Sociales de Chile.
- E-mail: raheche@hotmail.com



## Resumen

El artículo describe el estado de desarrollo de la comunicación como aporte a la agenda 2030 de Organización de Naciones Unidas en sostenibilidad y su impacto en las organizaciones. La metodología fue cualitativa, transversal y descriptiva/hermenéutica, aplicó entrevistas semiestructuradas a expertas latinoamericanas en comunicación y sostenibilidad. Se concluye que hay un mayor impacto en grandes empresas, donde se destaca más discurso que acción. La comunicación es fundamental y se necesita desarrollar la sostenibilidad. Otras temáticas emergentes son las demandas sociales.

PALABRAS CLAVE: SOSTENIBILIDAD • COMUNICACIÓN • DESARROLLO SOSTENIBLE • ORGANIZACIÓN • ONU.

## Resumo

O artigo descreve o estado de desenvolvimento da comunicação como um contributo para a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas em sustentabilidade e o seu impacto nas organizações. A metodologia foi qualitativa, transversal e descritiva/hermenéutica, aplicada a entrevistas semiestructuradas a especialistas latino-americanos em comunicação e sustentabilidade. Conclui-se que há um impacto maior nas grandes empresas, onde mais discurso do que ação se destaca. A comunicação é fundamental e a sustentabilidade tem de ser desenvolvida. Há outras questões emergentes, como as exigências sociais.

PALAVRAS-CHAVE: SUSTENTABILIDADE • COMUNICAÇÃO • DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL • ORGANIZAÇÃO • ONU.

## Abstract

The article describes the state of development of communication as a contribution to the 2030 agenda of the United Nations Organization in sustainability and its impact on organizations. The methodology was qualitative, transversal and descriptive/hermeneutic, applied semi-structured interviews to Latin American experts in communication and sustainability. It is concluded that there is a greater impact in large companies, where more discourse than action stands out. Communication is fundamental and sustainability needs to be developed. There are other emerging issues such as social demands.

KEYWORDS: SUSTAINABILITY • COMMUNICATION • SUSTAINABLE DEVELOPMENT • ORGANIZATION • UN.



## INTRODUCCIÓN

Plantea el Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF, 2015), que nos enfrentamos a un desafío global de alcanzar el desarrollo para todas las personas, de forma sostenible. Justamente, la Agenda 2030 reúne 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), representando el marco global de desarrollo para los próximos ocho años. Plantea 169 metas en tres dimensiones; social, económica y medioambiental y del desarrollo sostenible.

De acuerdo con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2018), los ODS, también conocidos como Objetivos Globales, fueron adoptados como un llamamiento universal, entre otras cuestiones, para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que para el 2030 todas las personas disfruten de paz y prosperidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, este artículo tuvo como objetivo describir el estado de desarrollo de la comunicación en tanto aporte a la Agenda 2030 de Organización de Naciones Unidas en sostenibilidad y su posible impacto en las organizaciones. Para ello, se planteó la pregunta central ¿Cuál será el estado de avance y/o desarrollo de los objetivos de desarrollo sostenible planteados por la ONU para ser cumplidos al 2030? y las preguntas periféricas ¿cuáles serán sus impactos y percepción de compromiso de las organizaciones en Latinoamérica?, ¿qué puede aportar la comunicación al cumplimiento de los ODS?, ¿cómo se podrá articular comunicación y desarrollo sostenible?, ¿cómo impactan los ODS en la calidad de vida de las personas?, ¿qué gana una empresa implementando el cumplimiento de los ODS? y finalmente, ¿cómo se podría impulsar para generar una cultura de trabajo sostenible en las organizaciones?

Para recopilar los datos, se desarrollaron un conjunto de cinco entrevistas a expertas latinoamericanas en comunicación y sostenibilidad.

## MATERIALES Y MÉTODOS

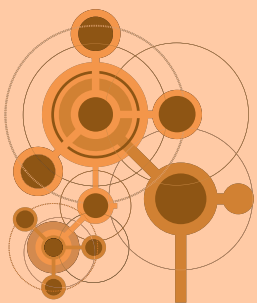
El artículo es un análisis cualitativo, transversal y descriptivo/hermenéutico que se construyó a partir de información de primera fuente y basada en un conjunto de cinco entrevistas a expertas latinoamericanas en comunicación y sostenibilidad, aplicadas vía correo electrónico enviando un documento con preguntas semiestructurada.

Los criterios de selección de las entrevistadas fueron:

Experiencia en investigación general y aplicada al área de comunicación y sostenibilidad, publicaciones y ponencias en los ámbitos de comunicación, sostenibilidad y organizaciones, formación en el área comunicacional y experiencia como académico(a) y/o profesional, en los ámbitos de la comunicación y la sostenibilidad.

Se enviaron correos electrónicos con entrevistas semiestructuradas a 12 potenciales entrevistados(as) expertos(as) iberoamericanos(as) y se logró finalmente cinco cuestionarios con sus respectivas respuestas, provenientes de cuatro países (México, Panamá, Colombia y Argentina), entre el 20 y 30 de abril de 2022.

Se definieron siete dimensiones de análisis para las cuales se desarrollaron preguntas que pudieran describir el estado de la dimensión consultada:



- Dimensión 1: Impacto (P1 y P6);
- Dimensión 2: Compromiso (P2);
- Dimensión 3: Aporte de la comunicación (P3 y P5);
- Dimensión 4: Articulación (P4);
- Dimensión 5: Beneficio organizacional (P7);
- Dimensión 6: Impulso a cultura de sostenibilidad (P8);
- Dimensión 7: Temáticas emergentes (P9).

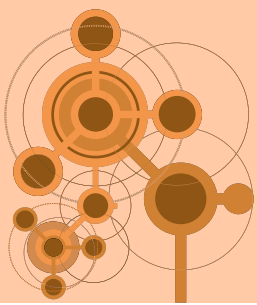
## RESULTADOS

### El impacto de la Agenda 2030

Los resultados encontrados muestran que el impacto de los objetivos de desarrollo sostenible planteados por la ONU, "serían muy disímiles en las distintas organizaciones de los países latinoamericanos, Argentina, un ejemplo de aquello", señala la secretaria de investigaciones de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Argentina (Canella Tsuji, 2022). Añade, que "en las Pequeñas y Medianas empresas de dicho país no se percibe como un objetivo prioritario a alcanzar, ya que las urgencias establecen otras prioridades. En empresas de mayor tamaño, con niveles de exposición mayores y con desarrollos internacionales se hace más evidente el impacto de la Agenda 2030 de la ONU en el establecimiento de metas e incluso se puede ver cómo delimitan los valores con los que las organizaciones se alinean para desarrollar sus acciones comerciales (de producción y comunicación). Por su parte, para Marilú García (2022), coordinadora del comité directivo de la Cátedra Itinerante de la Nueva Teoría Estratégica, señala que se estaría "ante un momento coyuntural y de gran impacto en todos los aspectos de la vida". En tal sentido, sea cual sea el sector o tamaño de un sistema organizacional, se tendrá que traer a la mesa de conversación el tema de sostenibilidad, ya que es de suma importancia. Entonces, "tomar acciones basadas en el conocimiento, la identificación y el correcto asesoramiento para la toma de decisiones que reflejen la alineación de los ODS con el propósito organizacional como parte de una necesidad competitiva y el relacionamiento con sentido". Se requiere una responsabilidad compartida a nivel individual, grupal y sistémico para que no se use como una simple retórica. Por su parte, para Rodrigo (2015 *apud* Fernández Liesa, 2016, p.51), el desarrollo sostenible estaría de moda, lo que "podría darse como un uso inflacionario de la expresión, que corre el riesgo de llevar la expresión a su distorsión, cuando no a su irrelevancia".

Para la vicepresidenta del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación, y presidenta de la Red Académica de Comunicación en las Organizaciones, Colombia, Haydée Guzmán (2022), "el impacto es muy significativo, asociado a la responsabilidad social, porque la conciencia sobre lo que implica la agenda 2030 ha sido, desde su promulgación, cada vez mayor en las organizaciones. Se advierte un compromiso empresarial en la construcción de entornos "más sostenibles e incluyentes y un trabajo en red para alcanzar también a los sectores público y de desarrollo". Para la Dra. Maritza Mosquera de Sumich (2022), presidenta de la Confederación Interamericana de Relaciones Públicas, "el solo hecho de preparar una agenda para identificar, analizar y proponer acciones concretas para mejorar el nivel de vida de la población mundial y establecer una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental", se refiere a los 193 Estados miembros de las Naciones Unidas que la suscribieron, tal como es el propósito establecido por la misma ONU, "ya es un hito de manera global".

La Dra. Yanyn Rincón-Quintero (2022), coordinadora general de la red DialogusCI y docente e investigadora de la Facultad de Ciencias Económicas de Universidad del Atlántico de Colombia, propone que la Agenda 2030, "ha cobrado especial atención en el marco de la pandemia del Covid-19, dado que esta agenda se ha orientado a la mejora de las condiciones de la calidad de vida en el mundo". La pandemia pareciera haber mostrado un escenario lo suficientemente complejo como para repensar las condiciones de vida desde el marco personal, permeando lo familiar y trascendiendo a la realidad mundial.



## Compromiso de las organizaciones

En cuanto al compromiso de las organizaciones con la Agenda 2030, para Canella Tsuji (2022), “habría un claro y evidente compromiso desde lo discursivo (que no en todos los casos se ve acompañado por una gestión organizacional en tal sentido) con algunos de los ODS en particular”. Entonces, respondiendo a las agendas mediáticas y públicas, “durante los últimos años se hicieron presentes en las organizaciones los objetivos relacionados con la igualdad de género, la producción y consumos responsables y las acciones por el clima”. Colige que “en Argentina, no se observaría en las empresas un compromiso real al respecto” Por su parte, García (2022) señala que dado el contexto de urgencia y de evidencias claras sobre afectaciones en todas las esferas de nuestra vida, hay preocupación por tomar participación en torno a la Agenda 2030 y los ODS, por lo menos en lo que corresponde al ámbito de acción y posibilidades inmediatas de implementación. Dado el carácter *general, integral y universal*:

El que sea un reto *general* implica que sus objetivos son múltiples, como es evidente por el número de diecisiete, y que tienen que ver con multitud de aspectos, como son la pobreza, el hambre, la enfermedad o las privaciones, la ausencia de violencia, el acceso a la educación, el bienestar físico, mental y social, el acceso a agua potable y saneamiento, la mejor higiene y alimentos, la existencia de hábitats humanos seguros, de energía asequible, fiable y sostenible. (Fernandez Liesa, 2016, p.52)

En cuanto al carácter Integral de los retos de los ODS, sería porque:

tiene una clara vinculación los derechos humanos y lo *universal*, que demanda la participación de todos, la cooperación intensa de toda la Comunidad internacional (la denominada *Alianza mundial para el desarrollo sostenible*) así como la adopción de medidas por todos los sujetos y actores, incluidas muy especialmente las empresas. (Fernández Liesa, 2016, p.53)

Para Guzmán (2022), el compromiso crece permanentemente:

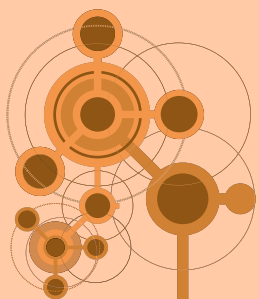
en Colombia, por ejemplo, se constituyó Pacto Global, entidad que se ha convertido en una plataforma clave para el desarrollo colaborativo, que ha resultado eficaz al facilitar el diálogo, el entendimiento entre las organizaciones y generar una comunidad de líderes que incentiva la innovación, promueve las alianzas público-privadas, y alinea la estrategia organizacional con el objeto de cumplir las metas definidas en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles – ODS, papel decisivo en la Agenda 2030 de Naciones Unidas. Mientras la sensibilidad social solo esté ubicada en el pensamiento emocional de la organización y en su filosofía altruista, la conciencia responsable no estará modelando la lógica a partir de la cual son tomadas las decisiones responsables. No basta con firmar desde el pensamiento emocional. Para garantizar el cumplimiento de los principios, las organizaciones deben asumirlos como parte esencial de sus estrategias y operaciones.

Aporta Mosquera de Sumich (2022), que en lo que respecta a Panamá:

se ha observado un gran interés en un principio como suele suceder. Los gobiernos, empresas privadas y ONG establecen directrices para implementar estrategias y cumplir con las metas. Sin embargo, para algunas organizaciones suele ser una moda y a mitad de camino suele desvanecerse la euforia. De acuerdo con el informe avances de Panamá hacia el cumplimiento de los ODS, las tendencias positivas se presentan sobre la reducción de la pobreza, agua limpia y saneamiento; en garantizar el acceso a energía asequible, confiable, sostenible y moderna para todos; y en hacer que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles. En cambio, en detener la pérdida de biodiversidad, mostraron retrocesos.

Propone Rincón-Quintero (2022), que los niveles de compromiso de las personas y organizaciones van a variar acorde a su misión o propósito de vida; no obstante, “muchas personas e incluso muchas organizaciones, no tienen claridad respecto a su misión-visión o al propósito que les orienta”. Ello, porque el compromiso para algunos suele estar asociado a una dimensión





de "filantropía o de responsabilidad social, y esta último puede terminar como obligación social, por ello el compromiso de individuos y organizaciones amerita sensibilidad y conciencia social".

## Aporte de la comunicación

Conforme expresa Canella Tsuji (2022), que tal como se planteó en el Encuentro Digital Futurible 2021, de cara al Pacto Global 2030, desde la perspectiva de la Nueva Teoría Estratégica, organizado por el Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación y la Cátedra Itinerante de la Nueva Teoría Estratégica, "la comunicación pensada de manera estratégica es fundamental para coadyuvar al cumplimiento de la Agenda 2030". El planteo desde la Nueva Teoría Estratégica permitiría abordar estos contextos con una mirada integral, empática, relacional y compleja (Canella Tsuji Fernández; Tsuji, 2021). Para alcanzar estos objetivos, sería necesario realizar cambios que son profundos y culturales, no solo al interior de las organizaciones sino en las sociedades a las que estas pertenecen. Por su parte, García (2022) señala que la comunicación es consustancial al ser humano por lo que:

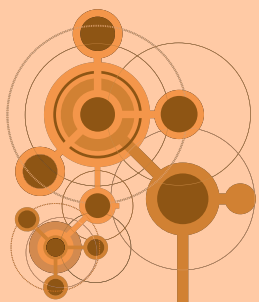
todo esfuerzo e intención para movilizar fuerzas y compromiso de cambio, conlleva actos comunicativos como ingrediente dinamizador y facilitador hacia la implementación. Parte fundamental de la comunicación es integrar a las partes, departamentos y a los colaboradores con el plan estratégico de la organización a fin de establecer valores comunes alineados con las metas de los ODS. Las organizaciones deben apostar al desarrollo de alianzas estratégicas, poner énfasis en los datos que den certeza del grado de avance y contribución a los objetivos, esto es, fijar compromisos y asegurar mecanismos que permitan la consecución de estos; fomentar la participación y cooperación con dinámicas integrativas y de sensibilización entre diversos actores, así como la apertura de canales de comunicación.

Guzmán (2022) agrega que:

la comunicación, que debe ser estratégica y aplicada al cumplimiento de la Agenda 2030, puede verse, en primer lugar, como el medio que posibilita relaciones transformadoras, claves en la internalización de valores como la solidaridad, la confianza, la cooperación, la ayuda mutua y el apoyo, entre otras. Una organización que la comunique estratégicamente, con sus acciones, proyectos y decisiones, siempre será retribuida en legitimidad, reconocimiento, reputación, empoderamiento y especialmente en compromiso y lealtad por parte de los stakeholders, en la pertenencia y orgullo de sus empleados, será atractiva para los inversionistas, en el caso de las empresas y mejorará la calidad de vida de quienes están en su entorno.

Añade Mosquera de Sumich (2022), que la comunicación sería el eje estratégico que logre, por ejemplo, "concretar alianzas estratégicas para que en los países trabajen en forma armoniosa y eficaz". Coincide con la visión de De Salas (*apud* Alberto Pérez, 2014), quien propone que la comunicación como el lugar de encuentro para lograr una modificación como eje vertebrador de la estrategia propiciadora de relaciones en entornos de complejidad como en el que vivimos en la actualidad. Así, Roldán (2020), propone que la comunicación es capaz de generar movilización, además de sensibilizar a los diferentes sectores sociales para que emprendan acciones a favor de los ODS. Y finalmente, señala Rincón-Quintero (2022), que "la comunicación es esencial para la dinámica humana y posibilita el relacionamiento, la articulación y las dinámicas sociales para el entendimiento, comprensión, desarrollo, persuasión, trabajo, negociaciones y acuerdos".

En tal sentido, si se relacionamos la comunicación con la sostenibilidad y con la responsabilidad social, tendremos la capacidad de respuesta como aspecto común; así la comunicación viabilizará la capacidad de atender, responder, solucionar, proponer, crear, innovar y todo aquello que responda las necesidades y problemáticas de personas, planeta, oriente la prosperidad, posibilite las alianzas, para una vida de paz y bienestar; eso implicaría entender y desarrollar la comunicación responsable (Rincón-Quintero; Ramírez Molina, 2018).



En tal sentido, si relacionamos la comunicación con la sostenibilidad y con la responsabilidad social, tendremos la capacidad de respuesta como aspecto común; así la comunicación viabilizará la capacidad de atender, responder, solucionar, proponer, crear, innovar y todo aquello que responda las necesidades y problemáticas de personas, planeta, oriente la prosperidad, posibilite las alianzas para una vida de paz y bienestar; eso implicaría entender y desarrollar la comunicación responsable (Rincón-Quintero; Ramírez Molina, 2018).

De tal manera, la comunicación constituiría un elemento fundamental de individuos y organizaciones; la dinámica de comunicación para comprender e interpretar sus necesidades y requerimiento con nuevos modelos que posibilite la integración, la colaboración, la cooperación, la cocreación, la construcción de nuevas y mejores formas de interactuar y resignificar la realidad humana para otorgarle sentido, propósito y orientar la búsqueda de mejores formas de vida.

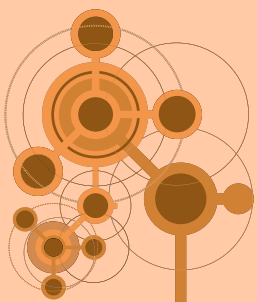
### Articulación de la comunicación y desarrollo sostenible

Para Canella Tsuji (2022), las posibilidades de supervivencia de una organización, en los entornos hiperdinámicos e inciertos que los que se mueven, depende en gran medida de su capacidad de adaptación al entorno: “esto es comprender y ser parte de las conversaciones que ocupan y preocupan a las comunidades muchas veces fragmentadas, que integran la sociedad de la que forman parte las organizaciones, independientemente de lo que las agendas mediáticas y políticas marquen”, como ejemplo propone Canella Tsuji (2022), se tiene a Argentina, país que “asiste a una brecha muy importante entre estas agendas y la agenda de la ciudadanía, como expusiera Cecilia Mosto en la I Jornada de Comunicación Estratégica de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, 2018” (I Jornada..., 2018). Por otro lado, los públicos y consumidores de manera creciente están optando por organizaciones que basan la construcción de su reputación en compromisos sólidos y coherentes con estándares de crecimiento sostenibles tanto para la organización como para la sociedad en general. Por su parte, para García (2022), desde el momento en que la comunicación dejó de ser una actividad limitada al solo hecho de informar, para ser gestionada hacia la construcción, el relacionamiento y entendimiento, entonces, “podemos incentivar la apertura de escenarios dialogantes en los que se produzca conocimiento para contribuir a la generación de valor hacia una transformación deseada”. En el marco de la I Cumbre Latinoamericana de Directivos y Expertos en Comunicación en Medellín, Jiménez (2019) señala que:

el carácter integrador de la comunicación no puede quedar sólo como emisor de información, sino que debe pasar a un nivel más elevado: generar espacios de diálogo entre diferentes actores, crear y fortalecer las relaciones sociales necesarias para gestionar el compromiso de las organizaciones, estimular la escucha activa entre los grupos de interés, facilitar la construcción de nuevos discursos, significados y percepciones, y movilizar acciones a favor de la sustentabilidad.

El Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUDS, 2019) define que el camino a seguir es un enfoque integrador mediante el uso de mensajes holísticos, informes de datos, tecnología de las comunicaciones y actividades de sensibilización.

Para Guzmán (2022), todas las organizaciones, sin excepción, las de los sectores privado, público y de desarrollo, y cualquiera que sea su tamaño tienen un mandato común: “ser gestionadas de una manera socialmente responsable. Los aciertos o fallos en el diseño y ejecución de los programas enfocados en este tema dependen de la organización que pretenda implementarlos y de la forma en que los comunique”. Aporta Mosquera de Sumich (2022) que si partimos de la base de que “la comunicación sostenible es aquella que tiene como principal objetivo acompañar, facilitar y promover las formas sostenibles de desarrollo humano para sociedades sostenibles”, entonces la mejor forma de articular con la Agenda sería a través de estrategias orientadas a escuchar y dialogar para buscar puntos en común entre los sectores sociales en donde se implementan los objetivos. Propone Rincón-Quintero (2022) que “cuando se habla de desarrollo sostenible emergen de tres y cuatro dimensiones; algunos hablan de la triada social, económica y medioambiental; otros hablan de los aspectos



sociales, culturales, económicos y medioambientales". La Agenda 2030 la aborda cinco dimensiones –personal, planeta, prosperidad, alianzas y paz; al realizar un comparativo de los objetivos del milenio y los objetivos de desarrollo sostenible, es claro que la dimensión prosperidad resulta nueva, siendo notorio el refuerzo realizado en la dimensión de medioambiente y manteniendo la dimensión de alianzas e incorporando la dimensión de la paz (Portocarrero Sierra *et al.*, 2021).

La comunicación sigue aportando desde la eficacia, el asertividad, la articulación; la comunicación social sin duda está siendo resignificada, y existen categorías emergentes como: comunicación ética, comunicación verde, comunicación responsable, comunicación sostenible, comunicación naranja, comunicación positiva, comunicación para la cocreación, comunicación resiliente, comunicación para el bienestar; que se han fortalecido especialmente en los últimos años (Rincón-Quintero; Ramírez Molina, 2018).

### Beneficio organizacional

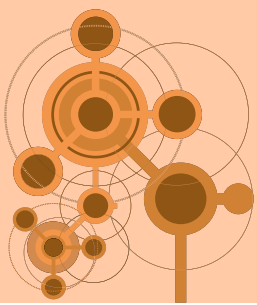
Para el beneficio organizacional, un compromiso serio y sistemático "sin dudas posicionará a la organización en un lugar reputado frente a sus públicos, permitiendo el establecimiento de alianzas estratégicas con otras empresas o instituciones lo que permite una sinergia de crecimiento que puede ser importante", señala Canella Tsuji (2022). Por su parte, para García (2022) "al contar con una visión sistémica, las organizaciones logran interiorizar y alcanzar un estado de consciencia en que el mayor beneficio es contar con atributos necesarios que darán ordenamiento al sistema en su totalidad con fines de adaptabilidad y flexibilidad", ello, permitirá preservar valores esenciales y duraderos en el tránsito hacia la innovación, experimentación y cumplimiento con los objetivos. Para Guzmán (2022), "cuando los puntos de la Agenda 2030 no son concebidos como dinamizadores sociales, como ejes del desarrollo humano y como parte del modelo estratégico de la organización, esta no crea valor social". Adelantar programas o proyectos de responsabilidad social o cumplir con los principios del pensamiento emocional no la hacen responsable socialmente; estos son unos principios aspiracionales mínimos en los que se debe trabajar y preocuparse por cumplir; es un compromiso ético. Propone Rincón-Quintero (2022) que el trabajo sistemático del desarrollo sostenible debe tener una mirada estratégica futurible;

en tal sentido, ha de beneficiar a la organización con colaboradores comprometidos y con sentido de pertenencia, dispuestos a trabajar e impulsar la organización; en tanto, saben que ellos y sus familias poseen bienestar y calidad de vida, lo que impulsará la productividad, el trabajo colaborativo, el compromiso, la ética y la transparencia; además de proyectar visiblemente la imagen organizacional y la reputación de la empresa.

### Impulso para generar una cultura de sostenibilidad

El primer paso es "evaluar y diagnosticar dónde está parada la organización al respecto" propone Canella Tsuji (2022). Con este dato, es importante que haya una decisión política clara por los espacios directivos de emprender este camino, ya que es imprescindible gestionarlo de manera estratégica, integrando "el *storydoing* y el *storytelling* de la organización. Con esto claro, hay que permear a la cultura organizacional al respecto de la importancia de trabajar para y por el desarrollo sostenible, de la organización". García (2022) propone que "en principio es necesario manejar una narrativa común de desarrollo que a priori permita el involucramiento y la integración para generar valor". No solo en el resultado final, de un producto o servicio sino, sobre todo, en los procesos y en las personas, a través de una cultura que incentive la creatividad e innovación para construir una mejor sociedad. De este modo:

Incidir en la transformación de la cultura organizacional es fundamental para el desarrollo de la sostenibilidad, pues no solo se trata de implementar técnicas y estrategias, sino tiene que ver con un estilo y forma de hacer todo en la organización. La sostenibilidad está embebida en la cultura de todos los miembros de la organización. Es una nueva forma de vida, con una visión diferente y prioridades que van más allá de lo puramente económico. (Reyes Hernández, 2021, p.811)



Guzmán (2022) propone que:

se puede dar el estatus de responsables y sostenibles a las estructuras orgánicas, en la medida en que se vaya dando la conciliación de los intereses de su actividad con las demandas de la sociedad, de la comunidad en la que cada una opera, lo cual requiere líderes con una idea clara de la dirección que deben tomar y la convicción y compromiso necesarios para llegar ahí. Y unos modelos de gestión que maximicen su valor y garanticen su permanencia en el largo plazo.

Así mismo, Mosquera de Sumich (2022) señala que la

creación de una cultura de sostenibilidad necesitaría un gran esfuerzo para desarrollar competencias y estrategias de sostenibilidad que busquen alinearse con las preocupaciones de un ciudadano del mundo, con una visión global y un comportamiento local, que involucre la protección del medioambiente, así como la equidad y la justicia social. Esto implicaría un proceso de cambio cultural de gran magnitud, en donde la educación y la capacitación permanente deben jugar un papel prominente.

En este sentido, Paraschiv *et al.* (2012 *apud* Reyes Hernández, 2021, p.814) propone que “el enfoque de sostenibilidad empresarial implica reconocer la integración de aspectos económicos, sociales y ambientales a nivel de cultura de la organización, siendo fundamental un profundo proceso de cambio cultural”. Una organización sostenible debe incentivar la integración de áreas vinculadas con la creación de empleos que generen capacidad de productividad, un trabajo digno y un crecimiento del ser humano dentro de la organización.

La cultura de trabajo sostenible debe iniciar, según plantea Rincón-Quintero (2022), con un propósito claro para la organización y debe integrar aspectos de sostenibilidad a sus principios básicos de gestión; “fortalecer los valores y el componente ético y el desarrollo por competencia de los individuos que en ella laboren, propiciando espacios de colaboración y creación”.

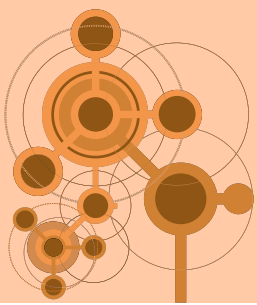
El ambiente de trabajo será un aspecto fundamental tanto en la dimensión física como en la dimensión emocional y espiritual como lo señala Robbins (2004); dado que es el espacio en el cual se facilitan los diversos procesos de gestión de conocimiento y aprendizaje.

## Temáticas emergentes

En cuanto a los temas, para García (2022), propone revisar aspectos sobre el bienestar y la salud de quienes integran una organización ya que, a partir de ese entendimiento, se puede trabajar de la mano con los departamentos de Recursos Humanos para atender el estado mental y de salud que impera en la organización. Otra línea de conocimiento que resulta de gran interés sería lo que respecta a los avances legales, aportes y restricciones desde el derecho, violaciones a los derechos humanos y prácticas poco éticas, entre otros.

Propone Guzmán (2022) que nada puede atentar más contra la credibilidad del desarrollo de la Agenda 2030 que “transformar sus puntos en un asunto de imagen y marketing”. Los verdaderos programas en este sentido son aportes reales a la construcción de la sociedad porque tienen la condición de ser sustentables, pertenecer a los objetivos estratégicos del negocio, la participación de quienes impactan o son impactados por la organización. La reputación corporativa es un factor crítico para la sustentabilidad, por esta razón las organizaciones la construyen día a día y la cuidan como su activo más importante. Señala que:

Anteriormente era suficiente que las empresas se orientaran a crear reputación por su productividad o por la calidad de sus productos para generar credibilidad y lealtad en los mercados. Hoy, es un proyecto de vida empresarial y una condición para la Competencia Responsable, un rasgo que debe estar presente en las intenciones, actuaciones y especialmente, en los resultados.



Estamos viendo la tendencia de una opinión pública más exigente con las formas de actuar de la empresa; ya saben lo que ofrece la empresa al mercado, pero ahora quiere saber en detalle, cómo lo fabrica, lo distribuye, qué hay detrás de los resultados financieros, cómo es la relación con los accionistas. Ella, ya no se preocupa por los productos que fabrica la empresa sino por la empresa que fabrica el producto. La ética, la responsabilidad social, la ciudadanía corporativa son una oportunidad que tienen las organizaciones para innovar y para diferenciarse; a mayor ética, mayor desarrollo. (Guzmán, 2022)

Adela Cortina, docente de la Universidad de Valencia, plantea que “la ética es rentable para la empresa que genera buenas conductas y cohesión social” (Adela..., 2020).

Por su parte, propone Mosquera de Sumich (2022) que “son importantes los valores estratégicos involucrados en la sustentabilidad, comunicación y agenda 2030”. Aporta Rincón-Quintero (2022) que el “manejo de las barreras de comunicación y las barreras organizacionales son un tema importante al considerar la comunicación en el contexto la Agenda 2030”. Asimismo, el tema de los Derechos Humanos y las Libertades Públicas también serían importantes, transversales y que, por cierto, se articulan con la comunicación. Tampoco se debe perder de vista la conciencia de lo global que nos sumerge en la consideración de la comunicación global, con atención de la multiculturalidad y la diversidad; que, si bien son atinentes a algunos ODS, están teniendo gran impacto para viabilizar la comunicación en correspondencia con los ODS.

## DISCUSIÓN

A continuación, se discuten las dimensiones de análisis y las diferentes percepciones y opiniones de las cinco entrevistadas latinoamericanas expertas en comunicación y sostenibilidad.

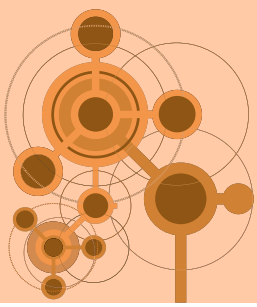
### Acerca del impacto de la Agenda 2030 en las organizaciones

Las entrevistadas dejan claro que en Argentina en las Pequeñas y Medianas empresas no se percibe como un objetivo prioritario a alcanzar. En cambio, en empresas de mayor tamaño, se hace más evidente el impacto de la Agenda 2030. En México, se estaría ante un momento coyuntural y de gran impacto en todos los aspectos de la vida. En tal sentido, cualquier sector o tamaño de un sistema organizacional, se tendrá integrar con la sostenibilidad, dado que los ODS representan un marco general de transformación basados en la transparencia, la participación y la inclusión. En Colombia, el impacto está asociado a la responsabilidad social. Se advierte un compromiso de personas y organizaciones. En Panamá, se puede visibilizar la problemática común a los otros países descritos, mucho discurso para visualizar acciones, pero poca estrategia organizacional en donde se instala en el centro la Agenda 2030 de la ONU.

### Compromiso con los objetivos de desarrollo sostenible

Se observa compromiso desde lo discursivo, con algunos de los ODS en particular. Hay preocupación por tomar participación en torno a la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, por lo menos en lo que corresponde al ámbito de acción y posibilidades inmediatas de implementación. Dado el carácter general, integral y universal de la propuesta de la ONU. En el caso de Colombia, se constituyó Pacto Global, entidad que se ha convertido en una plataforma clave para el desarrollo colaborativo. Para algunos suele estar asociado a una dimensión de filantropía o de responsabilidad social; pudiendo terminar como obligación social, por ello el compromiso de individuos y organizaciones ameritaría sensibilidad y convicción. En Panamá, los gobiernos, empresas privadas y ONG establecen directrices para implementar estrategias y cumplir con las metas. Para algunas organizaciones suele ser una moda y rápidamente dejan el camino.





## El aporte de la comunicación al cumplimiento de la Agenda 2030

La comunicación pensada de manera estratégica es fundamental para coadyuvar al cumplimiento de la Agenda 2030. Por ejemplo, la propuesta desde el paradigma de lo que se le denomina la Nueva Teoría Estratégica (Alberto Pérez; Massoni, 2009), permite abordar estos contextos con una mirada integral, empática, relacional y compleja.

La comunicación, puede verse como el medio que posibilita relaciones transformadoras, claves en la internalización de valores como la solidaridad, la confianza, la cooperación, la ayuda mutua y el apoyo. Una organización que la comunique estratégicamente, con sus acciones, proyectos y decisiones, siempre será retribuida en legitimidad, reconocimiento y reputación, por parte de sus *stakeholders*. La comunicación, puede verse como el espacio de relación que la proyecta como configuradora de prácticas sociales significativas que posibilitan el empoderamiento que conlleva oportunidades de acceso, participación y autogestión de las comunidades en favor del mejoramiento de sus condiciones de vida, bienestar y desarrollo. Es un factor vital para la consecución de cualquier tipo de objetivos y metas. La ONU, subraya su importancia, máxime en un tema de tanta envergadura como lo es la Agenda 2030.

La comunicación, es fundamental tanto para individuos, organizaciones y sociedad; al punto que cada vez se generan más lenguajes, instrumentos, estrategias y herramientas que posibiliten la integración de personas con algún tipo de discapacidad o condición especial a la dinámica de comunicación para comprender e interpretar sus necesidades y requerimiento con nuevos modelos que posibilite integración, colaboración, cooperación, construcción de nuevas y mejores formas de interactuar y resignificar la realidad humana para otorgarle sentido, propósito y orientar la búsqueda de mejores formas de vida.

## Articulación entre comunicación y desarrollo sostenible

La comunicación ha pasado de ser considerada como transmisión de información limitada al solo hecho de informar, para ser un espacio de diseño y gestión de significados, construcción de relacionamiento y comprensión (incorporando el análisis del entorno). Mediante la comunicación, se desprende que podemos incentivar la apertura de escenarios dialogantes en los que se produzca conocimiento para contribuir a la generación de valor hacia una transformación social. La articulación, otro elemento que se integra a la construcción de espacios comunicativos, solo puede materializarse con un compromiso de los encargados de dirigir y tomar decisiones.

La base de la comunicación sostenible tiene como objetivo promover y generar formas sostenibles de desarrollo humano para sociedades que puedan permanecer en el tiempo. Articular los contenidos de la Agenda 2030 se hace por medio de estrategias orientadas a escuchar y dialogar para buscar puntos en común entre los sectores sociales en donde se implementan los objetivos.

La comunicación sigue aportando desde la eficacia, la asertividad y la articulación. Por su parte, la Comunicación Social está siendo resignificada, y existen categorías emergentes como: comunicación ética, comunicación verde, comunicación responsable, comunicación sostenible, comunicación naranja, comunicación positiva, comunicación para la cocreación, comunicación resiliente, comunicación para el bienestar; que se han fortalecido especialmente en los últimos años (Rincón-Quintero, 2022).

## Beneficio organizacional con el trabajo sistemático de desarrollo sostenible

Compromiso en el tiempo es la dimensión central que puede posicionar efectivamente a la organización en un lugar reputado frente a sus públicos y facilitar alianzas estratégicas con otras organizaciones, acción que permite una sinergia de crecimiento y desarrollo.



Cuando los objetivos de la Agenda 2030 son concebidos como dinamizadores sociales, ejes del desarrollo humano y parte del modelo estratégico de la organización; crean valor. Si, además, forman parte esencial de la organización, generan ventajas competitivas que le darán la condición de ser sustentable. El desarrollo sostenible debe tener una mirada estratégica de presente y futuro; en tal sentido, beneficiar a la organización, a sus colaboradores y a los territorios en los que participa. Este escenario virtuoso, impulsa a la organización multidimensionalmente hacia el futuro y asegura su subsistencia.

### Impulso a una cultura de sostenibilidad

Para desarrollar una cultura de la sostenibilidad se requiere primero una decisión política clara desde los directivos para emprender este camino, ya que es imprescindible gestionarla de manera estratégica.

Se podría dar el estatus de responsables y sostenibles a las estructuras orgánicas en la medida en que se vaya dando la conciliación de los intereses de su actividad con las demandas de la sociedad, de la comunidad en la que cada una actúa, lo cual requiere líderes con una idea clara de la dirección que deben tomar y la convicción y compromiso necesarios para llegar ahí.

La creación de una cultura de sostenibilidad necesitaría un gran esfuerzo para desarrollar competencias y estrategias de sostenibilidad que busquen alinearse con las preocupaciones de un ciudadano del mundo, con una visión global y un comportamiento local, que involucre la protección del medioambiente, así como la equidad y la justicia social. Esto implicaría un proceso de cambio cultural de gran magnitud, en donde la educación y la capacitación permanente deben jugar un papel prominente.

### Temáticas emergentes

Hoy, los consumidores valoran la responsabilidad social y castigan la irresponsabilidad, en un mundo donde los productos y servicios se pueden imitar con relativa facilidad, la diferencia se encuentra cada vez más en el activo intangible de una organización más allá del producto.

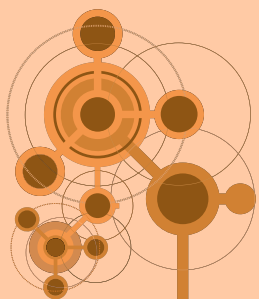
La ética, la responsabilidad social, la ciudadanía corporativa son una oportunidad que tienen las organizaciones para innovar y para diferenciarse a mayor ética, mayor desarrollo. Otra temática emergente es el examen y reflexión acerca de los valores estratégicos involucrados en la sustentabilidad, comunicación y Agenda 2030.

Las barreras de comunicación y las barreras organizacionales son un tema importante al considerar la comunicación en el contexto la Agenda 2030. Se les suma derechos humanos y libertades públicas que se articulan transversalmente con la comunicación.

## CONCLUSIONES

Considerando que el objetivo de esta investigación fue el de describir el estado de desarrollo de la comunicación en tanto aporte a la Agenda 2030 de Organización de Naciones Unidas en sostenibilidad y su posible impacto en las organizaciones, se concluye que:

- Hay un mayor impacto en grandes empresas y menor en las pequeñas, ya que las primeras son presionadas por el contexto o mercado que presenta nuevas y complejas demandas.
- En cuanto al compromiso, habría más discurso y menos acción. El discurso en los medios y redes sociales son más frecuentes que la acción organizacional.



- La comunicación se transforma en fundamental para las organizaciones como vehículo de información y posibilidad de relacionamiento con audiencias. Se corren las fronteras tradicionales de la comunicación y se abren nuevos espacios de significación.
- Un compromiso claro y sostenido de las organizaciones suma reputación a ellas. Esta se construye uniendo gestión sostenible con puesta en valor por medio de la comunicación como vehículo que pone en valor lo realizado con convicción por la organización.
- Es central desarrollar una cultura de sostenibilidad para asentar su desarrollo y cumplimiento en el tiempo.
- Hay muchos temas emergentes que colindan y complementan los ODS, tales como bienestar, salud, ética, cocreación, libertades y derechos humanos, que serían temáticas emergentes que ya están presentes como demandas sociales.

## REFERENCIAS

ADELA Cortina: "La ética es rentable para la empresa en el medio y largo plazo". [S.l.: s.n.], 2020. 1 vídeo (2min). Publicado pelo canal Dircom. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=1jmzoolMiyw>. Acesso em: 15 ago. 2022.

ALBERTO PÉREZ, Rafael. La estrategia como campo de estudio. ¿Tenemos ya un nuevo paradigma? *Revista Mediterránea de Comunicación*, Alicante, v.5, n.2, p.9-31, 2014. doi:<https://doi.org/10.14198/MEDCOM2014.5.2.03>.

ALBERTO PÉREZ, Rafael; MASSONI, Sandra. *Hacia una teoría general de la estrategia: el cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Barcelona: Ariel, 2009.

CANELLA TSUJI, Luz. [Correspondência]. Destinatário: Raúl Herrera Echenique. [S.l.], 24 abr. 2022. 1 mensagem eletrônica.

CANELLA TSUJI, Luz; FERNÁNDEZ, Candela; TSUJI, Teresa. Camino al 2030 ¿cómo la estrategia de comunicación puede contribuir a cumplir los ODS? In: ENCUENTRO DIGITAL FUTURIBLE, 2., 2021, [s.l.]. *Anais [...]*. São Paulo: FISEC, 2021.

CEPAL. *Acerca de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Santiago: Cepal, 2020. Disponível em: <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/acerca-la-agenda-2030-desarrollo-sostenible>. Acesso em: 15 ago. 2022.

CNC. *Avances hacia el cumplimiento de los ODS*. Ciudad de Panamá: CNC, 2020. n.403. Disponível em: <http://cncpanama.net/handle/123456789/934>. Acesso em: 15 ago. 2022.

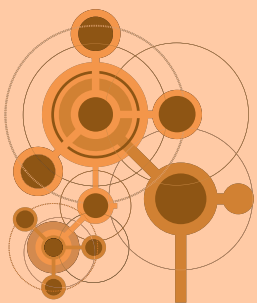
FERNÁNDEZ LIESA, Carlos R. Transformaciones del Derecho internacional por los objetivos de desarrollo sostenible. *Anuario Español de Derecho Internacional*, Pamplona, v.32, p.49-81, 2016. doi:<https://doi.org/10.15581/010.32.49-81>.

GARCÍA, Marilú [Correspondência]. Destinatário: Raúl Herrera Echenique. [S.l.], 21 abr. 2022. 1 mensagem eletrônica.

GNUDS. *Una nueva era en comunicaciones*. Nueva York: ONU, 2019. Disponível em: <https://unsdg.un.org/es/2030-agenda/communications>. Acesso em: 15 ago. 2022.

GUZMÁN, Haydée. [Correspondência]. Destinatário: Raúl Herrera Echenique. [S.l.], 25 abr. 2022. 1 mensagem eletrônica.

I JORNADA de Comunicación Estratégica. [S.l.: s.n.], 2018. 1 vídeo (64min). Publicado pelo canal Facultad de Ciencias Sociales UNLZ. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=QcuTBkRXh3c>. Acesso em: 15 ago. 2022.



JIMÉNEZ GIL, Ariel. La comunicación organizacional frente al desarrollo sostenible. *Función C*, Cali, 28 mayo 2019. Disponible em: <https://funcionc.com/2019/05/28/comunicacion-organizacional-desarrollo-sostenible/>. Acceso em: 15 ago. 2022.

LA COMUNICACIÓN de la Agenda 2030 y los objetivos del desarrollo sostenible para "no dejar a nadie atrás". *CEPEI*, Bogotá, 24 nov. 2020. Disponible em: <https://cepei.org/eventos/la-comunicacion-de-la-agenda-2030-y-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-para-no-dejar-a-nadie-atras/>. Acceso em: 15 ago. 2022.

MOSQUERA DE SUMICH, Maritza. [Correspondência]. Destinatário: Raúl Herrera Echenique. [S.l.], 24 abr. 2022. 1 mensagem eletrônica.

ONU. *Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015. 70/1*. Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. Nueva York: ONU, 2015. Disponible em: [https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1\\_es.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf). Acceso em: 15 ago. 2022.

PNUD. *Los ODS en acción*. Nueva York: PNUD, 2018. Disponible em: <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>. Acceso em: 15 ago. 2022.

PORTOCARRERO SIERRA, Lorenzo *et al.* Gobernanza y Sostenibilidad: dos conceptos para el impulso de la gestión pública eficiente. *Revista de Estudios Políticos y Estratégicos*, Santiago, v.9, n.1, p.76-107, 2021.

REYES HERNÁNDEZ, Javier. Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial. *Cooperativismo y Desarrollo*, Pinar del Río, v.9, n.3, p.808-830, 2021.

RINCÓN-QUINTERO, Yanyn Aurora [Correspondência]. Destinatário: Raúl Herrera Echenique. [S.l.], 24 abr. 2022. 1 mensagem eletrônica.

RINCÓN-QUINTERO, Yanyn Aurora; RAMÍREZ MOLINA, Reynier Israel. Comunicación Responsable en las Organizaciones. *In: QUINTERO, Martha Lucía; SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, María Dolores. Responsabilidad social corporativa: una mirada integral en América Latina*. Cali: Universidad del Valle, 2018. p.93-100. Disponible em: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10841/1/Responsabilidad%20social%20corporativa.pdf#page=93>. Acceso em: 15 ago. 2022.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamiento organizacional*. 10.ed. Ciudad de México: Pearson, 2004.

UNICEF. *Objetivos mundiales para el desarrollo sostenible*. Nueva York: Unicef, 2015. Disponible em: [https://www.unicef.es/sites/unicef.es/files/triptico\\_ods\\_2015\\_imp.pdf](https://www.unicef.es/sites/unicef.es/files/triptico_ods_2015_imp.pdf). Acceso em: 15 ago. 2022.

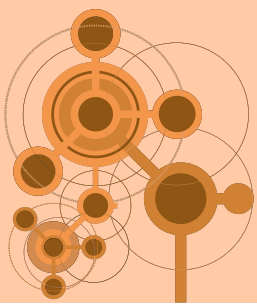
---

Artículo recibido el 23/5/2022 y aprobado el 8/8/2022.

# ESPAÇO ABERTO







# Categorias emergentes de comunicação para gestão da inovação em grandes empresas

Emerging categories of communication for innovation management in large enterprises

Categorías emergentes de comunicación para la gestión de la innovación en grandes empresas



## Fabio Botelho Josgrilberg

- Professor titular da Universidade Metodista de São Paulo.
- Pesquisador da Cátedra Unesco de Comunicação para o Desenvolvimento Regional.
- Pesquisador associado da Beta Laboratoire, Universidade de Strasbourg.
- E-mail: [fabio.josgrilberg@metodista.br](mailto:fabio.josgrilberg@metodista.br)



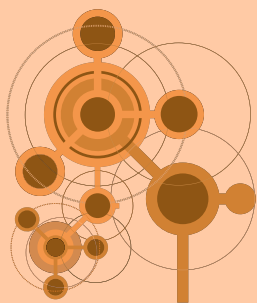
## Luciana Hashiba

- Vice-Coordenadora do FGVInn, Fundação Getúlio Vargas.
- E-mail: [luciana.hashiba@fgv.br](mailto:luciana.hashiba@fgv.br)



## Renata Juliotti

- Doutoranda na Universidade Metodista de São Paulo.
- E-mail: [renata.juliotti@gmail.com](mailto:renata.juliotti@gmail.com)



## Resumo

Este artigo apresenta os resultados de pesquisa sobre as práticas de gestão da inovação aberta em grandes empresas, com especial atenção a processos comunicacionais, por meio de uma abordagem qualitativa, com corpus constituído a partir de entrevistas semiestruturadas e analisado com a técnica de *framework analysis*. Foram identificadas cinco categorias emergentes de comunicação, que oferecem elementos iniciais para uma futura agenda de pesquisa que permita refinar a contribuição da gestão da comunicação organizacional aos processos inovativos.

PALAVRAS-CHAVE: INOVAÇÃO • COMUNICAÇÃO • *FRAMEWORK ANALYSIS* • GESTÃO • INOVAÇÃO ABERTA.

## Abstract

This article presents the results of research on open innovation management practices in large companies, with special attention to communication processes, by using a qualitative approach, with a corpus consisting of eleven semi-structured interviews and analyzed with the framework analysis technique. Five emerging communication categories were identified, offering initial elements for a future research agenda that will allow refining the contribution of organizational communication management to innovative processes.

KEYWORDS: INNOVATION • COMMUNICATION • *FRAMEWORK ANALYSIS* • MANAGEMENT • OPEN INNOVATION.

## Resumen

Este trabajo reflexiona sobre la pobreza menstrual y desigualdad de género, a partir del reportaje presentado por *Fantástico* en 2021, y sobre la influencia de la televisión en la cristalización del imaginario social acerca de la mujer. El marco metodológico parte de las tecnologías del imaginario y del análisis discursivo de imaginarios, que propone desvelar discursos y mostrar caminos alternativos, posibilitando el debate de complejos temas como la desigualdad de género mediante el diálogo entre la comunicación y el imaginario.

PALABRAS CLAVE: INNOVACIÓN • COMUNICACIÓN • *FRAMEWORK ANALYSIS* • GESTIÓN • INNOVACIÓN ABIERTA.



## INTRODUÇÃO<sup>1</sup>

**E**ste artigo apresenta os resultados de uma pesquisa qualitativa exploratória sobre a dinâmica dos processos de inovação aberta no Brasil. Neste texto, em particular, analisou-se diferentes aspectos dos processos comunicacionais que impactam a gestão da inovação aberta em grandes empresas.

A pesquisa assume a comunicação como fenômeno relacional entre elementos de um sistema social, uma empresa, por exemplo, e entre sistemas. A comunicação ocorre quando os elementos da organização participam alguma informação que de alguma maneira é processada seletivamente pelos sistemas em questão (Luhmann, 2016). Na presente análise, entende-se ainda comunicação organizacional a partir de uma perspectiva integrada em seus aspectos administrativos, internos, institucionais e mercadológicos (Kunsch, 2016).

Não obstante a variedade de definições sobre o que é uma inovação, vide o trabalho de Silva e di Sérió (2017), que mapearam três dezenas delas, a principal referência desta pesquisa é o desenvolvimento do conceito de inovação aberta proposto por Chesbrough (Chesbrough; Vanhaverbeke; West, 2006, p.1), enquanto “um paradigma que pressupõe que as empresas podem e devem usar ideias externas, bem como ideias internas, e caminhos internos e externos para o mercado, à medida que as empresas buscam avançar suas tecnologias”.

Utiliza-se ainda o refinamento sugerido por Mortara e Minshall (2017) sobre a definição de Chesbrough, indicando tendências de alto nível na implementação de processos de inovação aberta:

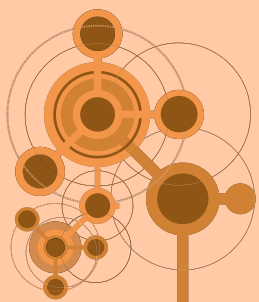
- Processo de dentro para fora – acoplado – de fora para dentro;
- Estímulo da mudança interna: de cima para baixo – de baixo para cima;
- Coordenação descentralizada-centralizada;
- Abordagem para a localização: “vá para lugares-chave” – “venha até mim”;
- Redes: tipos de parceiros. (Mortara; Minshall, 2017, p.278)

Com base nas tendências de alto nível propostas por Mortara e Minshall (2017), é possível estabelecer cinco desafios concretos que tocam diretamente atividades relacionadas a processos comunicacionais, a saber:

1. O desafio da *produção de conhecimento*, como gestão do conhecimento e criatividade;
2. O desafio da *transformação da cultura organizacional*, em que a falsa dicotomia entre o passado e o futuro pode prevalecer, silos de conhecimento, questões políticas e confiança no processo;
3. O desafio de *coordenar* o processo de inovação aberta para superar a fase de inputs diversos com disciplina e método para o desenvolvimento real de produtos ou serviços inovadores;
4. O desafio da *geografia das redes* no processo de inovação aberta, em que se busca definir onde e com quem inovar.

Os desafios serão retomados nas considerações finais e em relação aos resultados apresentados por esta pesquisa.

<sup>1</sup> Apoio: Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp).



## METODOLOGIA

O estudo realizado foi de caráter qualitativo e exploratório, portanto, não parte de hipóteses prévias. O objetivo foi justamente levantar informações introdutórias que permitam a formulação de hipóteses para pesquisas futuras. Dessa forma, os resultados aqui apresentados não podem ser generalizados, ainda que apontem caminhos para a pesquisa sustentados por evidências concretas, mas contingentes às experiências dos entrevistados.

Neste trabalho, optou-se pela adoção da técnica de *framework analysis*. Os passos da técnica foram apresentados primeiramente por Ritchie e Spencer (1994). Embora inicialmente pensada dentro do contexto da pesquisa em ciências políticas, a abordagem, de caráter qualitativo, passou a ser utilizada em outras áreas também (Gale; Heath; Cameron; Rashid; Redwood, 2013; Kiernan; Hill, 2018; Reif; Schmücker, 2020).

A técnica do *framework analysis* é de caráter dedutivo, busca-se fazer a análise a partir de uma dupla redução do corpus constituído por entrevistas ou documentos. De maneira esquemática, pode-se descrever as cinco etapas principais do *framework analysis* da seguinte forma (Ritchie; Spencer, 1994):

1. Familiarização – leitura prévia do corpus e identificação preliminar de temas emergentes;
2. Identificação de quadro temático – estruturação de quadro com temas emergentes que nortearão a análise;
3. Indexação – indexação de trechos destacados do corpus de acordo com o quadro temático construído na etapa anterior (primeira redução do corpus);
4. *Charting* – estruturação de modo a constituir um quadro analítico e abrangente a partir da etapa de indexação (segunda redução de corpus);
5. Interpretação – definição de conceitos emergentes, gama de conceitos, associações, tipologias e explicações.

Nesta pesquisa, o corpus de análise foi constituído por meio de entrevistas semiestruturadas com 11 líderes de inovação de grandes empresas que atuam no Brasil, entre maio e julho de 2020. Assume-se a taxonomia do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), que define como grande empresa as organizações com mais de 500 funcionários (Sebrae, 2013). As entrevistas somaram 13 horas e 37 minutos de gravações, transcritas e analisadas por meio da técnica de *framework analysis*. As entrevistas foram realizadas pelos dois principais pesquisadores do projeto.

A Tabela 1 apresenta o perfil das empresas onde os profissionais trabalham:

Tabela 1: Perfil das empresas de origem da experiência dos entrevistados

| Empresa | Âmbito        | Setor                         | Funcionários no Brasil | Receita líquida da operação brasileira em US\$2 |
|---------|---------------|-------------------------------|------------------------|---|
| A       | multinacional | comida e bebida               | 31.000                 | 5.212.808.235,29                                |
| B       | multinacional | mineração, cimento e petróleo | 34.658                 | 3.274.509.803,92                                |

Continuará...

2 Receitas referente ao período de 2020.

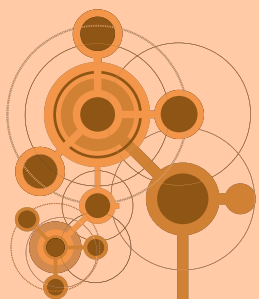


Tabela 1: Continuação

| Empresa | Âmbito        | Setor                   | Funcionários no Brasil | Receita líquida da operação brasileira em US\$2 |
|---------|---------------|-------------------------|------------------------|---|
| C       | multinacional | bens de consumo         | 22.000                 | 2.921.568.627.45                                |
| D       | nacional      | saúde                   | 116.000                | 271.960.784.43                                  |
| E       | multinacional | tecnologia              | 10.000                 | 4.549.019.607.84                                |
| F       | multinacional | tecnologia              | 8.200                  | 1.000.000.000.00                                |
| G       | multinacional | bens de consumo         | 5.109                  | 7.235.294.117.65                                |
| H       | multinacional | química                 | 1.852                  | 1.021.706.666.67                                |
| I       | nacional      | farmacêutico            | 5.600                  | 396.543.725.49                                  |
| J       | multinacional | química                 | 2.700                  | 882.352.941.18                                  |
| K       | multinacional | serviços de consultoria | 13.000                 | 730.132.352.94                                  |

Fonte: Elaborada pelos autores.

A partir das entrevistas, uma estrutura temática é construída por meio de processos dedutivos. Os primeiros temas surgem na fase de familiarização e podem ser refinados ao longo do processo de estruturação do quadro temático, apresentado na Tabela 2.

Dados os limites de um artigo científico, optou-se, aqui, pela discussão apenas do tema 5, qual seja, as dimensões comunicacionais do processo de inovação. No entanto, para fins de detalhamento da técnica de *framework analysis*, de modo a dar clareza ao caminho percorrido pelos pesquisadores, optou-se por apresentar o quadro temático na íntegra. O quadro também permite ao leitor conhecer outros temas que podem ajudar na compreensão do processo de inovação e sua relação com o tema 5.

Tabela 2: Quadro temático

|   |  |
|---|--|
| 1. Origem dos processos de inovação na estrutura da organização | 1.1 Área de marketing<br>1.2 Área de TI<br>1.3 Múltiplas entradas<br>1.4 Pesquisa & Desenvolvimento                                      |
| 2. Atores externos envolvidos no processo de inovação           | 2.1 Universidades<br>2.2 Startups<br>2.3 Empresas parceiras<br>2.4 Governo<br>2.5 Cliente<br>2.6 Facilitadores (Aceleradoras, Sistema S) |

Continuará...



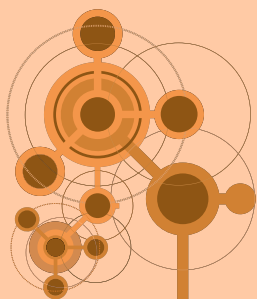


Tabla 2: Continuação

|  |   |
|--|---|
| <p>3. Indicadores de avaliação de desempenho dos processos de inovação</p> | <p>3.1 Financeira<br/>         3.1.1 Receita de novos produtos ou serviços<br/>         3.1.2 Redução de custos<br/>         3.1.3 Taxa de retorno do investimento<br/>         3.2 Projetos<br/>         3.2.1 Número de projetos no portfólio de inovação<br/>         3.2.2 Taxa de mortalidade<br/>         3.2.3 Distribuição por tipos e graus de inovação<br/>         3.2.4 Projetos em inovação aberta<br/>         3.3 Propriedade Intelectual<br/>         Número de Patentes<br/>         3.4 Produtos<br/>         3.4.1 Número de produtos lançados<br/>         3.5 Fomento<br/>         3.5.1 Alocação de recursos<br/>         3.5.2 Leis de incentivo<br/>         Agências de fomento<br/>         3.6 Satisfação do cliente</p> |
| <p>4. Desafios atuais para melhoria de inovação</p>                        | <p>4.1 Processos de inovação<br/>         4.2 Intraempreendedorismo<br/>         4.3 Governança<br/>         4.4 Inovação aberta<br/>         4.5 Cultura<br/>         4.6 Comunicação<br/>         4.7 Trabalhar com startups<br/>         4.8 Cancelar projetos</p>   |
| <p>5. Dimensões comunicacionais do processo de inovação</p>                | <p>5.1 Empatia com colaboradores<br/>         5.2 Treinamento como forma de difusão de conhecimento<br/>         5.3 Atenção ao papel da inovação na reputação da organização<br/>         5.4 Comunicação de processos<br/>         5.5 Divulgação e monitoramento de resultados</p>   |
| <p>6. Liderança</p>  | <p>6.1 Liderança de alto nível ativa e visível</p>  |
| <p>7. Orçamento</p>  | <p>7.1 Por área de negócio<br/>         7.2 Por área de inovação</p>  |

Continuará...

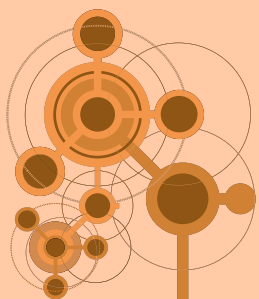


Tabla 2: Continuação

|                          |  |
|--------------------------|--|
| 8. Drivers para inovação | 8.1 Concorrência<br>8.2 Transformação digital<br>8.3 Crise<br>8.4 Expansão de mercado<br>8.5 Cliente<br>8.6 Áreas estratégicas<br>8.7 Fomento/Incentivos<br>8.8 Sustentabilidade<br>8.9 Redução de custo<br>8.10 Problema identificado |
| 9. Governança            | 9.1 Comitê/Área de inovação com stage gate centralizado<br>9.2 Gestão matricial da inovação com vários stage gates paralelos<br>9.3 <i>Project Management Office (PMO)</i><br>9.4 <i>Project Innovation Management Office (PIMO)</i>   |
| 10. Grau de Inovação     | Incremental<br>10.2 Radical  |
| 11. Cultura de inovação  | 11.1 Pioneirismo<br>11.2 Intraempreendedorismo<br>Appetite para risco<br>11.4 Visão de longo prazo<br>11.5 Autonomia<br>11.6 Flexibilidade/Agilidade   |
| 12. Tipos de inovação    | 12.1 Produtos<br>12.2 Processos (internos)<br>12.3 Serviços<br>12.4 Modelo de negócio<br>12.5 Software   |

Fonte: Elaborada pelos autores.

Na etapa de indexação, a identificação ocorre por meio de uma tabela, destacando trechos literais do corpus e definindo o tema emergente dedutivamente, um exemplo pode ser visto na Tabela 3.

Tabela 3: Exemplo de identificação do tema para a tabela temática

| TRECHO TRANSCRITO DA ENTREVISTA   | Indexador no quadro temático |
|---|------------------------------|
| Não era uma estratégia de inovação pura, era uma estratégia de adjacências para acelerar negócios adjacentes, mas funcionava como um <i>edifício de risco</i> | 12.4. Modelo de negócio      |

Fonte: Elaborada pelos autores.



Após indexação, realizou-se o mapeamento (*charting*), como uma segunda redução do corpus, oferecendo uma avaliação mais abrangente dos temas identificados. Nessa etapa, os pesquisadores já inserem comentários analíticos, sem reproduzir trechos literais do corpus, como no exemplo apresentado na Tabela 4.

Tabela 4: Etapa de *charting*

| EMPRESA                                      | E  | F   | G   | H   |
|--|--|---|---|---|
| INDEXADOR                                    |  |   |   |   |
| 1.1. Marketing e desenvolvimento de negócios | Busca identificar as necessidades dos consumidores | O marketing sempre foi impulsionado pela necessidade de baratear produtos no Brasil e pode perder qualidade | Área de marketing integrada com sustentabilidade e inovação | A área de inovação foi criada dentro do marketing |

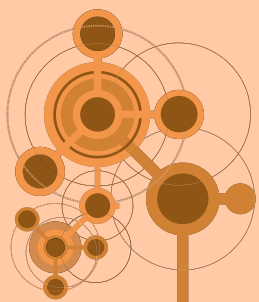
Fonte: Elaborada pelos autores.

Finalmente, na etapa de interpretação, os pesquisadores analisaram o surgimento de possíveis definições, alcance dos fenômenos, tipologias, associações e elementos a serem explorados. Nesta pesquisa, optou-se pela identificação de categorias emergentes que poderiam contribuir para a compreensão dos processos de inovação aberta. Entende-se categoria como a sistematização do conhecimento sobre um fenômeno que pode ser identificado, organizado e classificado por características que possam indicar possíveis generalizações por meio de novas pesquisas. Assim, as categorias aqui apresentadas funcionam como elementos intermediários entre o desenvolvimento de conceitos teoricamente mais bem estruturados e a realidade do fenômeno estudado. A formulação de conceitos deve ser objeto de pesquisas teóricas futuras.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa emergem na fase de interpretação. Como já registrado, o artigo não teve por objetivo avaliar todos os temas identificados no quadro temático (Tabela 2), dados os limites deste gênero de publicação. Antes, explora-se apenas o tema 5, “Dimensões comunicacionais do processo de inovação”. Entende-se por dimensão um aspecto ou conjunto de aspectos que permite constituir uma categoria. Como desdobramento da etapa de interpretação, foi possível definir cinco categorias relativas ao processo comunicacional da gestão da inovação:

- *Comunicação empática* para sensibilizar stakeholders internos para o processo de inovação;
- *Comunicação para engajamento político* de executivos de alto nível para apoio político e orçamentário aos processos de inovação;
- *Comunicação para desenvolvimento de processos e cultura* no apoio à promoção de espaços e competências para a inovação;
- *Comunicação para gestão reputacional* da marca como inovadora;
- *Comunicação para mobilização de ecossistema de inovação* com stakeholders externos para fomentar processos internos.



As categorias foram propostas a partir dos temas emergentes com maior relevância nas entrevistas, a saber:

- empatia com colaboradores;
- treinamento como forma de difusão de conhecimento;
- atenção ao papel da inovação na reputação da organização;
- comunicação de processos;
- divulgação e monitoramento de resultados.

Dentro do composto de comunicação integrada proposto por Kunsch (2016), é possível localizar as categorias (Tabela 5).

Tabela 5: Categorias e o composto de comunicação integrada

|   |                           |
|---|---------------------------|
| Comunicação empática                                    | Comunicação interna       |
| Comunicação para engajamento político                   | Comunicação interna       |
| Comunicação para desenvolvimento de processos e cultura | Comunicação interna       |
| Comunicação para gestão reputacional                    | Comunicação institucional |
| Comunicação para mobilização de ecossistema de inovação | Comunicação institucional |

Fonte: Elaborada pelos autores.

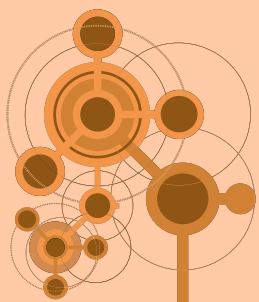
A comunicação empática aponta para a necessidade de sensibilizar colaboradores e colaboradoras internos para o processo de inovação; remete à importância de promover processos e cultura, com especial atenção ao contexto dos colaboradores. Dois entrevistados destacaram a necessidade de falar sobre inovação a partir do mesmo horizonte semântico dos colaboradores como estratégia para promover o engajamento e identificação com as atividades de inovação.

Um dos entrevistados chegou mesmo a oferecer um exemplo caricatural da falta de empatia na comunicação para promover a inovação, principalmente em empresas que já alcançaram sucesso ou são conhecidas por sua excelência operacional:

E em geral, eles [colaboradores das empresas de sucesso] são vencedores por causa das pessoas que estão lá há décadas, que levaram essa empresa para lá, e de repente alguém vem usando tênis, jeans, e começa a impor, deve ser assim, deve trabalhar com startups... estamos lidando com pessoas brilhantes do outro lado também e conseguimos várias coisas não necessariamente usando inovação aberta. (Entrevistado K)

Ainda sobre a comunicação empática, é possível relacionar mais aspectos destacados em outras entrevistas, como a necessidade de se valorizar bons exemplos, a manutenção de equipes fixas e multidisciplinares. Essas práticas, na visão de alguns entrevistados, favorecem a criação de vínculos e a colaboração a partir de situações comuns e recorrentes.

Também em relação aos colaboradores e colaboradoras internos, houve destaque para a necessidade de manutenção de fluxos permanentes de interação com os líderes da organização como um todo, o que levou à definição da categoria *comunicação para engajamento político* para apoiar os processos de inovação. Essa categoria diz respeito à necessidade de executivos de primeiro



nível visualizarem claramente o que está acontecendo do ponto de vista da inovação e seus resultados. Vale ressaltar o relato de um dos entrevistados que enfatizou o grande ponto de virada para a equipe de inovação dentro da empresa em que trabalhava:

Houve um dia muito icônico [...] houve também uma reunião específica onde pegamos, pela primeira vez, os indicadores sobre o portfólio de projetos, uma visão do portfólio de projetos etc. Já classificados nos horizontes de desenvolvimento também. Lembro que a liderança, quando viu que a área era capaz de mapear todos os projetos, classificar todos os projetos e trazer um cenário de como a inovação da empresa era de fato, acho que foi o ponto de virada para a liderança também. (Entrevistado H)

No caso em questão, o profissional relata que antes do relatório sobre o portfólio não havia uma visão clara de todos os projetos desenvolvidos pela empresa. Isso, de alguma maneira, dificultava a avaliação do impacto e importância da área de inovação.

A terceira categoria identificada na fase de interpretação do *framework analysis* foi definida como *comunicação para desenvolvimento de processos e cultura*. Nas entrevistas, ficou claro que boa parte do tempo dos gestores de inovação é dedicado à promoção de espaços e competências para a inovação. O conceito de espaço aqui é usado tanto em suas dimensões físicas quanto simbólicas, ou seja, não apenas ter laboratórios ou salas de design disponíveis para interações mais criativas, mas também abrir espaço na agenda da organização, permitindo que os colaboradores dediquem tempo a novos projetos em um ambiente seguro para idealizar, testar, falhar, aprender e continuar tentando novas formas de entregar produtos e serviços.

A promoção e o desenvolvimento de novas habilidades organizacionais estão entre as atividades principais, segundo todos os profissionais envolvidos nessa pesquisa, seja por meio de treinamento, visitas de área, abertura ao diálogo ou fomento a um ambiente seguro para idear, prototipar e avaliar novos produtos ou serviços. Esses gestores precisaram assumir o desafio de encontrar a maneira adequada de comunicar a outros líderes e funcionários o porquê e como a organização deve se envolver com processos de inovação. Não raramente, os entrevistados se apresentavam com uma espécie de “evangelista”.

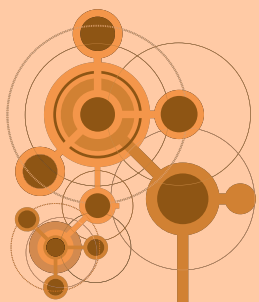
Já a quarta categoria identificada, *comunicação para gestão reputacional* da marca como inovadora, tem por público tanto colaboradores internos quanto a relação com atores externos. O relato mais marcante sobre o assunto veio de um profissional que afirmou que o foco puramente financeiro em inovação estava impactando a reputação da marca como inovadora. Isso exigiu que a organização revisitasse sua estratégia de inovação, seus indicadores e seu alinhamento com o propósito da empresa.

Outro profissional ressaltou a necessidade de diálogo contínuo com o escritório de relações públicas e líderes para alinhar um posicionamento da marca como inovadora. Um entrevistado também destacou a necessidade de ser percebida como marca inovadora para atrair e reter talentos. Ser uma empresa voltada para a inovação, entre outros impactos, favoreceria a maior participação dos colaboradores e contribuiria para a percepção de pertencimento e engajamento em projetos com propósitos estimulantes.

A última categoria identificada, *comunicação para mobilização de ecossistema de inovação*, diz respeito ao processo de inovação aberta. Todos os entrevistados registraram algum tipo de relacionamento com startups e universidades, por exemplo. No entanto, a percepção de um entrevistado é de particular interesse, ou seja, a necessidade de manter um canal aberto e permanente com as startups de forma que complemente os desafios lançados esporadicamente.

O canal permanente visava evitar o que o entrevistado chamou de *inovação de palco*, ou seja, esse tipo de empresa que cria desafios de inovação apenas para promover a marca como inovadora e não realmente se engajar em processos de inovação continuamente. Para se ter uma ideia da dimensão do programa em questão, a empresa para a qual este entrevistado trabalhou avaliou 828, interagiu com 429, testou 14 soluções e contratou 10 startups somente em 2020.





Sobre a estratégia de ter um canal de comunicação permanente com startups, em andamento desde 2016, vale mencionar a opinião de um entrevistado: “O programa para nós preenche o papel de garantir um ponto de entrada permanente para quem quer nos conhecer e não sabe como [nos abordar]” (Entrevistado C).

Todos os entrevistados também valorizaram a relação com as universidades. Pelo menos dois deles enfatizaram que trabalhar com o mundo acadêmico deve visar metas de longo prazo. Dois entrevistados que não mencionaram a relação com as universidades registraram forte excelência operacional ou de P&D como fator limitante para a inovação aberta. Outros stakeholders, como agências governamentais, empresas parceiras e agentes de inovação foram ocasionalmente mencionados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

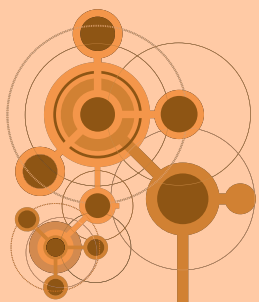
Quando se retoma os desafios comunicacionais derivados das tendências de alto nível propostas por Mortara e Minshall (2017), indicadas como referência no início deste texto, é possível relacionar as categorias propostas conforme o exposto na Tabela 6.

Tabela 6: Relação entre categorias emergentes e desafios

| DESAFIO   | CATEGORIA RELACIONADA   |
|---|---|
| O desafio da produção de conhecimento, como gestão do conhecimento e criatividade.  | <i>Comunicação empática</i> para sensibilizar stakeholders internos para o processo de inovação;<br><i>Comunicação para desenvolvimento de processos e cultura</i> no apoio à promoção de espaços e competências para a inovação;<br><i>Comunicação para mobilização de ecossistema de inovação</i> com stakeholders externos para fomentar processos internos.                                       |
| O desafio da transformação da cultura organizacional, em que a falsa dicotomia entre o passado e o futuro pode prevalecer, silos de conhecimento, questões políticas e confiança no processo. | <i>Comunicação empática</i> para sensibilizar stakeholders internos para o processo de inovação;<br><i>Comunicação para engajamento político</i> de executivos de alto nível para apoio político e orçamentário aos processos de inovação;<br><i>Comunicação para desenvolvimento de processos e cultura</i> no apoio à promoção de espaços e competências para a inovação.                           |
| O desafio de coordenar o processo de inovação aberta para superar a fase de insumos com disciplina e método para o desenvolvimento real de produtos ou serviços inovadores.                   | <i>Comunicação para engajamento político</i> de executivos de alto nível para apoio político e orçamentário aos processos de inovação;<br><i>Comunicação para desenvolvimento de processos e cultura</i> no apoio à promoção de espaços e competências para a inovação;<br><i>Comunicação para mobilização de ecossistema de inovação</i> com stakeholders externos para fomentar processos internos. |
| O desafio da geografia das redes no processo de inovação aberta, em que se busca definir onde e com quem inovar.  | <i>Comunicação para mobilização de ecossistema de inovação</i> com stakeholders externos para fomentar processos internos.  |

Fonte: Elaborado pelos autores.

A relação direta entre as categorias e os desafios identificados aponta para a relevante contribuição que o campo da comunicação pode oferecer aos processos de gestão de inovação aberta nas organizações. No entanto, esses temas,



em larga medida, são mais comumente endereçados por administradores, engenheiros de produção e áreas correlatas. Há de se ressaltar que Chesbrough, Vanhaverbeke e West (2018), entre outros aspectos organizacionais, apontam que as empresas têm dificuldades em adotar estratégias de inovação aberta devido à sua capacidade interna de comunicação e troca de conhecimento (Bogers; Burcharth; Chesbrough, 2019). O que está em jogo aqui tem relação com a definição do que Cohen e Levinthal (1990) definiram como a capacidade de absorção da organização (capacidade absorptiva), ou seja, sua capacidade para identificar o valor das informações externas, absorvê-la e usá-la para fins comerciais de seu interesse.

As categorias identificadas também dialogam com outras pesquisas existentes. Luoma-Aho e Halonen (2010), em um dos raros estudos desenvolvido por pesquisadores da área de comunicação, por exemplo, mapearam oito dimensões de impacto para a atividade de gestão da comunicação organizacional em processos de inovação:

[...] informar os titulares internos, 2) informar stakeholders externos, 3) comunicação como função de gestão, 4) compartilhamento e polinização cruzada de ideias, 5) networking e networking, 6) gestão de reputação, 7) criar cultura organizacional, 8) manter estrutura organizacional. (Luoma-Aho; Halonen, 2010)

De semelhante modo é possível relacionar as categorias propostas nesta pesquisa com as dimensões comunicacionais sugeridas por Luoma-Aho e Halonen (2010) (Tabela 7).

Tabela 7: Relação entre categorias emergentes e dimensões comunicacionais

| CATEGORIA RELACIONADA                                 | DIMENSÃO LUOMA-AHO E HALONEN  |
|---|---|
| Comunicação empática                                  | informar os titulares internos  |
| Comunicação de engajamento político                   | manter estrutura organizacional   |
| Comunicação de desenvolvimento de processos e cultura | criar cultura organizacional<br>compartilhamento e polinização cruzada de ideias<br>comunicação como função de gestão |
| Comunicação de gestão reputacional                    | gestão de reputação   |
| Comunicação de mobilização de ecossistema de inovação | informar stakeholders externos<br><i>networking</i>   |

As categorias de comunicação emergentes nos processos de gestão de inovação aberta identificadas neste trabalho apresentam-se como indicadores de caminhos para aprofundamento teórico. Cada uma das cinco categorias oferece pistas para uma agenda futura de pesquisa que permita alçar a gestão da comunicação organizacional a um papel ainda mais importante para os processos inovativos nas empresas, cujo protagonismo de liderança, em geral, é assumido pelas áreas de pesquisa e desenvolvimento, desenvolvimento de novos produtos ou área de tecnologia da informação.

Tentar definir, ainda que preliminarmente, categorias que orientem os estudos de inovação a partir de um olhar comunicacional também contribui no sentido de, talvez, buscar constituir um modelo comunicacional da inovação. A ideia não é nova. Badillo defendeu tal projeto em 2013, quando buscou superar os modelos de inovação orientados por vieses puramente informacionais ou econômicos, em resumo, modelos mecanicistas e lineares. O autor sugere, em seu lugar, uma teoria



da inovação baseada na comunicação-relação (Badillo, 2013). O debate proposto por ele ecoa as próprias discussões da teoria da comunicação quando se busca superar modelos transmissionais ou matemáticos por compreensões relacionais. Tanto Luhmann (2016), em seu esboço de uma teoria dos sistemas sociais, quanto Kunsch (2016), no campo da comunicação organizacional, apontam para semelhante direção.

Não foi possível identificar, neste trabalho, avanços futuros no sentido de uma proposição de um modelo comunicacional de inovação, mas a intuição de Badillo (2013) parece correta. No Brasil, Porém e Kunsch (2019; 2021) exploram abordagens comunicacionais da inovação, mas com particular interesse em pequenas e médias empresas. O foco das autoras está nos aspectos comunicacionais específicos para o desenvolvimento de uma cultura de inovação.

Em comum com esta pesquisa, o destaque de Porém e Kunsch (2019; 2021) para a importância da comunicação para o desenvolvimento da cultura organizacional de inovação, conclusão que reforça a relevância da categoria *comunicação de desenvolvimento de processos e cultura* apresentada neste artigo.

Em conclusão, o campo da comunicação possui relevante contribuição a ser feita para os estudos da gestão dos processos de inovação. Talvez, como sugere Badillo (2013), haja espaço até mesmo para um modelo comunicacional da inovação da inovação. Nesse sentido, este artigo espera ter contribuído com categorias preliminares que possam iluminar a elaboração de conceitos que avancem nesse sentido.

## REFERENCIAS

BADILLO, Patrick-Yves. Les théories de l'innovation revisitées: une lecture communicationnelle et interdisciplinaire de l'innovation? Du modèle «Émetteur» au modèle communicationnel. *Les Enjeux de L'Information et de la Communication*, Paris, v.14, n.1, p.19-34, 2013. doi:<https://doi.org/10.3917/enic.014.0019>.

BOGERS, Marcel; BURCHARTH, Ana; CHESBROUGH, Henry. Open innovation in Brazil: exploring opportunities and challenges. *International Journal of Innovation*, São Paulo, v.7, n.2, p.178-191, 2019. doi:<https://doi.org/10.5585/iji.v7i2.417>.

CHESBROUGH, Henry; VANHAVERBEKE, Wim; WEST, Joel. *As novas fronteiras em inovação aberta*. São Paulo: Blucher, 2017.

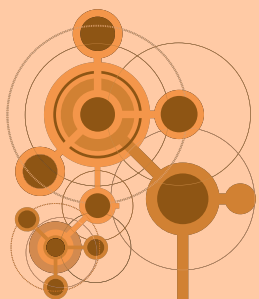
CHESBROUGH, Henry; VANHAVERBEKE, Wim; WEST, Joel. *Open innovation: researching a new paradigm*. Oxford: Oxford University Press, 2006.

COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, New York, v.35, n.1, p.128-152, 1990. doi:<https://doi.org/10.2307/2393553>.

GALE, Nicola K.; HEATH, Gemma; CAMERON, Elaine; RASHID, Sabina; REDWOOD, Sabi. Using the framework method for the analysis of qualitative data in multi-disciplinary health research. *BMC Medical Research Methodology*, London, v.13, p.117, 2013. doi:<https://doi.org/10.1186/1471-2288-13-117>.

KIERNAN Matthew D.; HILL, Mick. Framework analysis: a whole paradigm approach. *Qualitative Research Journal*, Bradford, v.18, n.3, p.248-261, 2018. doi:<https://doi.org/10.1108/QRJ-D-17-00008>.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2016.



LUHMANN, Niklas. *Sistemas sociais: esboço de uma teoria geral*. Petrópolis: Vozes, 2016.

LUOMA-AHO, Vilma; HALONEN, Saara. Intangibles and innovation: the role of communication in the innovation ecosystem. *Innovation Journalism*, Stanford, v.7, n.2, p.2-18, 2010.

MORTARA, Letizia; MINSHALL, Tim. Padrões de implementação de inovação aberta em multinacionais. *In: CHESBROUGH, Henry; VANHAVERBEKE, Wim; WEST, Joel. As novas fronteiras em inovação aberta*. São Paulo: Blucher, 2017. p.257-276.

PORÉM, Maria Eugênia; KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Inovação, comunicação e pequenos negócios em tempos de pandemia: relatos de experiência de agentes locais de inovação. *Comunicação & Inovação*, São Caetano do Sul, v.22, n.48, p.5-22, 2021.

PORÉM, Maria Eugênia; KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Obstáculos à inovação em micro e pequenas empresas de Bauru/SP sob a perspectiva comunicacional. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, Taubaté, v.15, n.4, p.133-146, 2019.

REIF, Julian; SCHMÜCKER, Dirk. Exploring new ways of visitor tracking using big data sources: opportunities and limits of passive mobile data for tourism. *Journal of Destination Marketing & Management*, Amsterdam, v.18, 2020. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100481>.

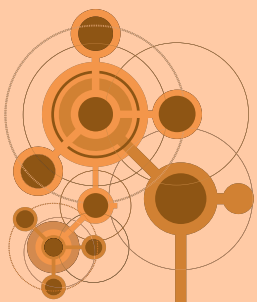
RITCHIE, Jane; SPENCER, Liz. Qualitative data analysis for applied policy research. *In: BRYMAN, Alan; BURGESS, Robert G. (ed.). Analyzing qualitative data*. London: Routledge, 1994. p.173-194.

SEBRAE. *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa*. Brasília, DF: Dieese, 2013. Disponível em: <https://bit.ly/3UFec26>. Acesso em: 22 ago. 2022.

SILVA, Glessia; DI SERIO, Luiz Carlos. Revisitando os pressupostos básicos da teoria de inovação. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 41., 2017, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: Anpad, 2017.

---

Artigo recebido em 22/3/2022 e aprovado em 29/8/2022.



## O papel organizacional de clubes de futebol brasileiros e os conceitos de organização e instituição

The organizational role of soccer clubs in Brazil and the concepts of organization and institution

El papel organizativo de los clubes de fútbol en Brasil y los conceptos de organización e institución



### Eduardo de Oliveira Cruz Carlassara

- Doutorando e mestre em Ciências pela Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE-USP).
- Pós-Graduado em Marketing e Vendas pela Universidade Anhembi Morumbi.
- Bacharel em Esporte pela EEFE-USP.
- Professor Convidado do Centro Universitário Belas Artes e Universidade Paulista (Unip).
- Sócio fundador da Agência Develop.
- E-mail: eoc.carlassara@gmail.com



### Ary José Rocco Júnior

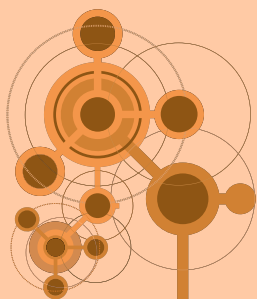
- Livre-Docente na área de Gestão de Esporte pela Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE-USP).
- Pós-Doutorado em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Doutor em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).
- Mestre em Administração pela PUC-SP.
- Graduado em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas São Paulo (FGV SP) e em Jornalismo pela Faculdade Cásper Líbero.
- Professor associado do Departamento de Esporte da EEFE-USP.
- E-mail: aryrocco@usp.br



### Keynayanna Késsia Costa Fortaleza

- Doutoranda em Ciências da Comunicação na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP).
- Mestra em Comunicação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).
- Aluna de Relações Públicas (Universidade Cruzeiro do Sul).
- Jornalista e pedagoga.
- Pesquisadora do grupo de pesquisa Estudos de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (CECORP) da ECA-USP e do Grupo de Estudos em Comunicação Organizacional (GECOR) da PUCRS.
- Docente convidada no Centro Universitário Belas Artes.
- Bolsista Capes.
- E-mail: keynayanna@hotmail.com





## Resumo

Os clubes de futebol, além de serem entidades responsáveis pela gestão da equipe, são também espaços de socialização, de criação de memórias, ritos e manifestações profundas de torcedores. No Brasil, no entanto, ainda não há consenso sobre o papel organizacional desempenhado por tais entidades. Desta maneira, o objetivo deste artigo é, a partir de reflexões teóricas pautadas nos conceitos de organização e instituição, apontar caminhos para uma possível taxonomia organizacional de tais entidades dentro da indústria do esporte.

PALAVRAS-CHAVE: FUTEBOL • CLUBES • ORGANIZAÇÕES • INSTITUIÇÕES • INDÚSTRIA DO ESPORTE.

## Abstract

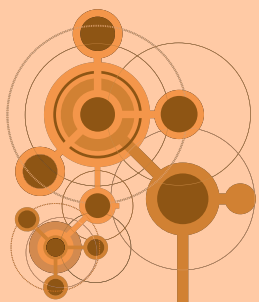
Football clubs, in addition to being entities responsible for managing the team, are also spaces for socialization, creation of memories, rites and deep manifestations of fans. In Brazil, however, there is still no consensus about the organizational role played by such entities. Thus, this article aims, from theoretical reflections based on the concepts of organization and institution, to point out ways for a possible organizational classification of such entities within the sports industry.

KEYWORDS: FOOTBALL • CLUBS • ORGANIZATIONS • INSTITUTIONS • SPORTS INDUSTRY.

## Resumen

Los clubes de fútbol, además de ser entidades responsables de la gestión del equipo, también son espacios de socialización, de creación de recuerdos, ritos y expresiones profundas de la afición. En Brasil, aún no hay un consenso sobre las discusiones en torno al rol organizativo que juegan estas entidades. Por tanto, a partir de reflexiones teóricas basadas en los conceptos de organización e institución, este artículo busca señalar caminos para una posible clasificación organizativa de dichas entidades dentro de la industria del deporte.

PALABRAS CLAVE: FÚTBOL • CLUBES • ORGANIZACIONES • INSTITUCIONES • INDUSTRIA DEL DEPORTE.



## INTRODUÇÃO

**D**entre os diversos fenômenos e manifestações socioculturais que encontramos em território brasileiro, o futebol é, sem dúvidas, um dos que mais se destaca. Introduzido oficialmente no país no final do século XIX e, inicialmente, praticado pela elite, é através de sua popularização que a modalidade atinge novas camadas da sociedade e se torna um fenômeno social complexo.

Neste cenário, os clubes de futebol ganham destaque ao longo do tempo por se tornarem epicentros da construção de relações sociais e organizacionais pautadas e influenciadas pela prática e interesse por uma modalidade em comum. Assim, é nestes locais em que se despertam as sensações de pertencimento atreladas às comunidades futebolísticas brasileiras, estas fundamentais para a consolidação e desenvolvimento do futebol no país.

É justamente o caráter social, atrelado ao futebol até os dias de hoje, que faz com que seja necessário refletirmos sobre o papel organizacional da modalidade e seus locais de prática no Brasil. Se por um lado as agremiações evoluem e melhoram seus processos de gestão, buscando resultados dentro e fora de campo, por outro, tal caráter social as eleva, muitas vezes, para outro patamar, de maior complexidade e importância para a sociedade, que deve ser apontado e tratado. Assim, faz-se necessário discutir e refletir, dentre diversas questões, se os clubes de futebol brasileiros, à luz da teoria organizacional, melhor se enquadram na categoria de organizações ou instituições.

Tal proposta de estudo ganha relevância na medida em que na literatura da gestão do esporte no Brasil ainda pouco se discute o papel das entidades esportivas e suas respectivas classificações taxonômicas à luz das teorias organizacionais (Bastos; Mazzei, 2020). Sendo assim, esse estudo se justifica, pois contribuirá diretamente para ampliar os conhecimentos sistematizados sobre a temática apresentada.

Para atingir este objetivo, buscamos levantar bibliografia específica sobre o tema, pautada no conhecimento produzido por importantes autores como Baldissera (2017), Kunsch (2003), Lasbeck (2007), Selznick (1971), Srour (2012), Pereira (1998) e Silva, Colvero e Fernandes (2020). No âmbito da gestão do esporte, por sua vez, a falta de conhecimento sistematizado sobre os papéis organizacionais em diferentes contextos de diferentes modalidades também representa uma oportunidade para a proposta deste artigo.

## O FUTEBOL BRASILEIRO: INTRODUÇÃO, BUROCRATIZAÇÃO E DIAS ATUAIS

É no ano de 1894 em que, oficialmente, é marcada a chegada do futebol no Brasil. Enquanto no continente europeu o esporte já passava, neste período, por um processo de expansão, no Brasil leva um pouco mais de tempo até a modalidade se tornar paixão nacional e se consolidar como a prática esportiva de maior expressão no país.

Introduzido no Brasil por Charles Miller, a prática do futebol já se manifestava no país anteriormente, mas sem apresentar caráter competitivo ou, tampouco, de rivalidade entre os indivíduos que o praticavam (Santos Neto, 2002). É pelas mãos de Miller que o futebol passa, então, a se desenvolver competitivamente. Através da implementação de regras e normas práticas ao jogo, Miller fez com que a modalidade necessitasse de estruturação e organização formal em torno de entidades de prática. Nasciam, em meados do século XIX, os primeiros clubes de futebol, como a Associação Atlética Mackenzie, o Sport Club Internacional, o Sport Club Germânia e o Clube Atlético Paulistano (Santos Neto, 2002). Estava instaurado o processo de burocratização



da modalidade no país. Vale destacar que, durante este processo, o interesse no futebol se dava principalmente pelas elites paulistanas e cariocas, com forte influência da cultura europeia, conforme aponta Pereira (2000, p.22-23).

Miller e Cox. Ambos jovens que, apesar dos nomes estrangeiros, eram nascidos no Brasil; ambos filhos de famílias abastadas que buscaram, na Europa, a base de uma educação que não poderiam ter em seu país de origem, trazendo de lá a semente de novas práticas e tradições. Mais que mera coincidência, a semelhança entre suas trajetórias indica a lógica que caracterizou a consolidação de certa memória sobre o futebol – que afirma ser ele um esporte que “nasce e se desenvolve entre a elite”. [...] Histórias como a dos dois pioneiros servem, assim, para atestar o caráter elitista dos primeiros tempos do esporte no Brasil: nascido somente pelo impulso isolado de alguns grupos abastados, que buscavam na Europa as raízes de uma nova cultura e de uma nova civilização para a recém-instaurada República brasileira, ele tinha definido em seus primórdios o caráter restrito que caracterizaria seus primeiros tempos.

É justamente a busca pelas raízes de uma nova cultura a ser constituída no Brasil que fez o futebol evoluir tão rapidamente como fenômeno social no país. Tal evolução consequentemente impactou a organização formal da modalidade, elevando as disputas da Liga Paulista de Football à condição de “acontecimentos sociais da vida paulistana” (Rocco Júnior, 2019, p.105), em que os jogos eram ponto de encontro da alta sociedade da época:

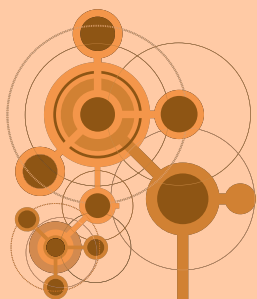
Assim, acreditamos ser correto afirmar que, desde o início da prática do futebol no Brasil, a comunidade sempre foi seu núcleo social distintivo. É para ela e dentro dela que o esporte se realiza [...]. Participar de eventos esportivos no Brasil, seja como torcedor, seja como jogador, implicava a sensação de pertencimento, do estar presente nos eventos típicos que a elite social da época exigia de seus membros. (Rocco Júnior, 2019, p.105)

No entanto, tal sensação de pertencimento inicialmente atribuída somente às elites sociais da época passa, no decorrer do tempo, a atingir outras camadas menos abastadas da sociedade brasileira, levando o futebol para além de seus limites. Assim, “por mais que a elite tentasse se apoderar, o apelo democrático do futebol começava a se fazer sentir, principalmente, entre os operários que se dirigiam às metrópoles para trabalhar nas nascentes indústrias locais” (Rocco Júnior, 2019, p.106).

Este processo de popularização garante ao futebol novos significados socioeconômicos, simbólicos e ideológicos, transformando-o em um fenômeno complexo, baseado na construção de relações sociais e de interesses de diferentes camadas que o acompanham (Antunes, 1992). Os clubes, desta maneira, passam a ser não somente entidades em que se praticava o futebol, mas também pontos de atração de admiradores (torcedores e fãs) interessados na sensação de pertencimento associada ao novo contexto futebolístico. Assim, elevou-se o grau de importância destes locais, especialmente ao considerarmos o conjunto histórico, econômico e cultural do desenvolvimento esportivo do Brasil.

Décadas depois, o futebol continua em destaque na sociedade brasileira, sobretudo a partir de seu desenvolvimento, capilaridade e importância econômica. De acordo com a Confederação Brasileira de Futebol (CBF, 2019), em 2018, atingiu-se um total de 7.020 clubes de futebol registrados na entidade, dos quais 874 representam clubes profissionais e 556, amadores, todos com status ativo no órgão. Vale destacar que este número, especialmente de clubes amadores, é certamente muito maior, uma vez que o levantamento só considera agremiações ativas e em dia com as suas responsabilidades junto à entidade.

Desta forma, ao atingir tais patamares, o futebol se consolida como o centro da indústria esportiva brasileira, contribuindo fortemente para a composição do Produto Interno Bruto (PIB) esportivo do país. De acordo com a CBF (2019), o impacto da cadeia produtiva da modalidade no PIB do Brasil foi de 0,72%, em 2018, movimentando em números gerais um total de R\$52,9 bilhões e gerando por volta de 156mil empregos. Ainda de acordo com a CBF (2019, p.49), na época, “para cada R\$1,00 aportado diretamente no futebol (em publicidade, TV, entre outros) há um impacto de R\$3,43 na economia”.



Ao considerarmos o aumento da importância econômica e financeira dos clubes de futebol, essas entidades, hoje, além de gerenciar todo esse capital simbólico, também precisam apresentar resultados econômicos e financeiros, como demonstrado acima, elevando o seu grau de importância para a indústria esportiva do país.

No entanto, embora o futebol tenha evoluído e acompanhado as mudanças e tendências da sociedade brasileira, como foi possível notar pelos números apresentados, o caráter social atribuído aos clubes (entidades associativas) segue presente até os dias atuais. Ou seja, apesar do processo de profissionalização da modalidade e da necessidade de entregar resultados econômicos, os locais de prática continuam, em sua essência, como espaços de integração social, de alto valor sentimental, em torno de um único bem comum: o futebol e a equipe que ali representa a agremiação. Todavia, seria possível afirmar que tais clubes extrapolam sua função de organização e podem ser considerados instituições? Antes de refletirmos sobre tal indagação, cabe-nos apresentar os conceitos teóricos de organização e instituição.

## ORGANIZAÇÃO E INSTITUIÇÃO: DIFERENÇAS CONCEITUAIS

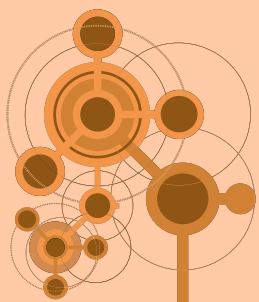
Muitos são os autores que tratam e discutem as diferenças, os papéis, as atribuições, funções e ações de organizações e instituições. Para todos estes autores, a diferença entre organizações e instituições é clara e impactada, especialmente, pela relação que se tem com a sociedade.

Segundo Pereira (1988), o século XX foi o período em que se viveu a “era das organizações”. Vale ressaltar, no entanto, que tal condição se perpetuou até os dias atuais, ainda que com uma evidente mudança no nível de complexidade, estrutura e cultura de tais organizações. Tal cenário vai de encontro ao que inferem Chanlat (2010) e Greenwood, Hinings e Whetten (2014) ao afirmarem que as organizações contemporâneas exercem determinada influência sobre as condutas individuais, sobre o cenário socioeconômico e a própria cultura, tornando-se fundamentais para o dia a dia de uma sociedade.

De maneira geral, existem duas linhas de pensamento que tratam sobre os papéis e funções das organizações, a dos racionalistas e dos organicistas. Para os primeiros, uma organização é uma estrutura ordenada com fins e objetivos específicos. Os últimos, por sua vez, apontam que as organizações evoluem e são, portanto, organismos vivos (Pereira, 1998). Em complemento, Marsden e Townley (2001) sinalizam que as organizações são plurais, constituídas de significados, e também devem ser analisadas pelo seu lado empírico.

Ao aprofundarmos ainda mais o conceito de organização nos deparamos também com linhas de cunho mais técnico. Srour (2012), por exemplo, afirma que as organizações são tratadas como coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço, combinando agentes sociais e recursos. Nesta mesma linha, Selznick (1971) aponta que uma organização possui objetivos pré-determinados e atrelados, sobretudo, aos resultados alcançados e ao seu grau de adaptabilidade diante dos diferentes movimentos dos mercados e da sociedade. Pereira (1988, p.10) complementa: “Nas organizações há um claro senso de hierarquia e racionalidade na divisão do trabalho”. Morgan (2002, p.19), no entanto, assinala:

As organizações são fenômenos complexos e paradoxais que podem ser compreendidos de muitas maneiras diferentes. Muitas das nossas ideias assumidas como certas sobre as organizações são metafóricas, mesmo que não sejam reconhecidas como tal. Por exemplo, frequentemente falamos sobre organizações como se elas fossem máquinas desenhadas para atingir fins e objetivos predeterminados que deveriam funcionar tranquila e eficientemente. E, como resultado desse tipo de pensamento, frequentemente tentamos organizá-las e administrá-las de maneira mecanicista, impelindo suas qualidades humanas para um papel secundário.



A visão de Morgan (2002), como notado, representa um contrassenso ao que a maioria dos autores aponta sobre as organizações. Etzioni (1967, p.79), por exemplo, vai de encontro ao apontado por Selznick (1971) quando diz que as organizações "são unidades sociais intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objetivos específicos". Desta maneira, está claro que, apesar da impossibilidade de generalização, uma organização possui caráter mais tecnicista e racional, voltada ao cumprimento de metas e objetivos.

As definições e papéis de uma instituição, por sua vez, pautam-se em princípios ainda mais complexos e profundos dos que os associados às organizações. De acordo com Selznick (1971), uma instituição também é um organismo vivo, produto da sociedade e de seu ambiente, portadora de identidade própria e guiada por missões que fazem indivíduos criar laços e identificação com elas, a ponto de construírem suas vidas ao redor delas e se tornarem dependentes. Kunsch (2003, p.35) complementa:

As instituições sociais são sistemas organizados de relações sociais que incorporam certos valores e procedimentos comuns e atendem a certas necessidades básicas da sociedade. As instituições se desenvolvem gradualmente da vida social de um povo, quando certas atividades se tornam meios padronizados, rotinizados e aprovados para atingir metas importantes.

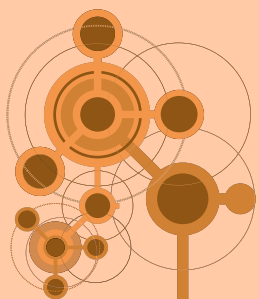
Desta maneira, evidencia-se que as instituições, de maneira geral, atendem demandas da sociedade e são formadas por um conjunto de pessoas que compartilham crenças, ideias, valores e comportamentos. As instituições surgem e se desenvolvem a partir de processos históricos e das relações sociais entre indivíduos que vêm de um mesmo lugar comum, tornando-se mais complexas que as organizações. Nesta linha, Bernardes (1993) e Greenwood, Hinings e Whetten (2014) sugerem que uma instituição é um fenômeno amplo e abstrato, enquanto uma organização se manifesta de modo particular e palpável. Ademais, instituições possuem e incorporam normas e valores importantes para a sociedade e seus membros, além de possuírem, também, alta carga tradicionalista. Sendo assim, Pereira (1988) sintetiza na Figura 1 as principais diferenças conceituais entre organizações e instituições.

Figura 1: Diferença conceitual entre organização e instituição

| DIFERENÇA CONCEITUAL<br>ENTRE ORGANIZAÇÃO E INSTITUIÇÃO   |   |
|---|---|
| ORGANIZAÇÃO   | INSTITUIÇÃO   |
| Sistema sócio-técnico destinado a otimizar meios para realizar objetivos.   | Sistema organizacional de padrões sociais relevantes observados pela sociedade.   |
|   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas (lucrativas e não lucrativas) e serviços baseados na divisão racional e econômica do trabalho.</li> <li>• Instrumento perecível e descartável.</li> <li>• Preocupação com fins, meios e tecnologias.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Órgãos públicos e grandes empresas nacionais e multinacionais.</li> <li>• Organização infundida de valor intrínseco (mística, identidade, caráter).</li> <li>• Organismo vivo, perene, adaptável, receptivo; produto de pressões e necessidades sociais relevantes.</li> </ul> |

Fonte: Pereira (1988).





Nota-se que, de fato, há um maior nível de complexidade e profundidade associado às instituições, tornando-as objetos fundamentais para o bom funcionamento dos processos de uma sociedade, independentemente do segmento nos quais elas estão inseridas. Lemos e Barbosa (2021, p.268) apontam que

o termo instituição é comumente utilizado para o lugar do conhecimento, isto é, uma entidade que fornece informações ou concede educação àqueles que precisam delas, e, outro lado, uma organização pode ser qualquer entidade estabelecida para cumprir a finalidade comercial, social, política ou outra.

Em suma, uma instituição desenvolve muitas vezes uma “[...] verdadeira mística que oriente e até mesmo determina o comportamento humano” (Pereira, 1988, p.11). Desta forma, é sob tal concepção que podemos refletir sobre a posição e o papel dos clubes de futebol brasileiros perante a sociedade, objetivo deste artigo.

## METODOLOGIA

Essa pesquisa é de caráter exploratório (Gil, 2008; Veal; Darcy, 2014) e de abordagem qualitativa, pois buscamos esclarecer conceitos e ideias sobre um fenômeno particular, já que há pouco conhecimento sistematizado sobre o papel organizacional de clubes de futebol no Brasil (Bastos; Mazzei, 2020; Vergara, 2013).

O objetivo deste artigo, conforme já mencionado, é refletir e apontar caminhos para uma possível classificação do papel organizacional de clubes de futebol dentro da estrutura da indústria do esporte no país.

Para tal, realizou-se um levantamento bibliográfico dos últimos cinco anos nas plataformas Google Acadêmico e Scopus, a fim de encontrar estudos que tratam especificamente dos conceitos de organização e instituição aplicados ao contexto esportivo e ao futebol. Através da aplicação dos descritores “organizações e instituições no esporte”, “organizações e instituições esportivas” e “organizações e instituições no futebol”, encontramos apenas assuntos correlatos a essa temática. Tais achados corroboram o apontado por Bastos e Mazzei (2020), que afirmam ainda não existir entendimento claro e específico sobre organizações esportivas no país, evidenciando a falta de produção sobre o assunto.

Diante disso, o próximo passo foi levantar as teorias advindas dos estudos organizacionais e, assim, relacioná-las ao contexto do futebol, a partir da ótica do desenvolvimento histórico, cultural e social da modalidade no país. Os resultados foram reflexões que permitiram pautar o papel organizacional de tais clubes perante a sociedade brasileira, bem como a abertura de espaço para que novos estudos abordem o tema, contribuindo, assim, para a sistematização dos conhecimentos sobre organizações e instituições no esporte brasileiro.

## O PAPEL ORGANIZACIONAL DE CLUBES DE FUTEBOL NO BRASIL

Antes de tudo, é importante deixar claro que a discussão sobre organizações e instituições, e sua relação com clubes de futebol, não se trata de uma tentativa de promover uma comparação competitiva ou determinar qual categoria seria a melhor para classificar tais entidades. O objetivo é nos fazer refletir a respeito da influência do desenvolvimento histórico da modalidade e seu apelo sociocultural para determinar a relação organizacional que indivíduos brasileiros têm com estes locais.

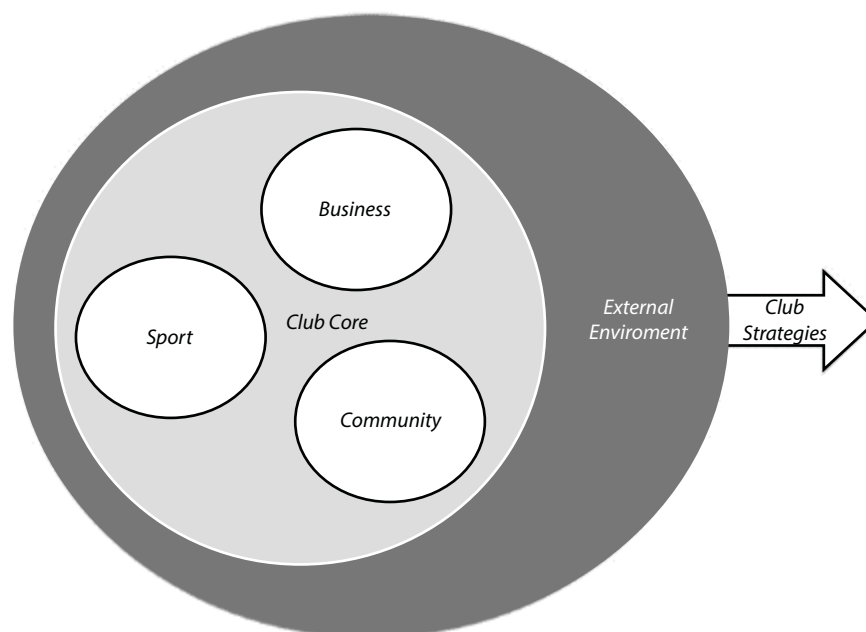
Considerando o processo de desenvolvimento histórico do futebol no Brasil, nota-se a importância da modalidade para a sociedade e para a organização da prática esportiva no país. Inicialmente com caráter elitista e, após, modalidade de massa,



o futebol, aqui representado por seus clubes, impactou diretamente a construção das relações sociais brasileiras, causando efeitos que ainda perduram. Sendo assim, é evidente que a modalidade extrapola o cenário esportivo, e é mediadora cultural da sociedade brasileira, determinando rituais, influenciando comportamentos e criando mitos.

Os clubes de futebol, neste sentido, são locais físicos de prática e manifestação da identidade cultural de cada torcida e de cada torcedor envolvido direta ou indiretamente com a modalidade. É nestes espaços que cada agremiação cultiva e cultua seus rituais, costumes, histórias, mitos, vitórias e derrotas, através da reunião de várias gerações (aspecto social). No entanto, conforme evidencia a Figura 2, é importante considerar que os clubes de futebol não são apenas locais de reunião de pessoas. Estes espaços são, também, lugares de tomada de decisões estratégicas (*business*), a partir de objetivos pré-determinados, para busca da máxima eficiência dos negócios esportivos e desempenho atlético das equipes (*performance*).

Figura 2: Modelo de gestão dos clubes europeus



Fonte: Adaptado de Rummenigge e Centenaro (2015)

Embora o modelo do European Club Association (Rummenigge; Centenaro, 2015) represente uma condição organizacional inerente aos clubes europeus, hoje, no Brasil, apesar de algumas particularidades, também podemos considerar essa estrutura. Assim, pelo exposto no penúltimo parágrafo, fica evidente a alta complexidade organizacional que permeia o cenário das entidades futebolísticas no mundo e, especialmente, no Brasil. Em um primeiro momento, ao tratarmos somente dos aspectos relacionados ao papel de gestão que esses clubes exercem, podemos considerá-los “apenas” como organizações esportivas. No entanto, é preciso ir além.

Ponderando que uma organização, conforme já mencionado no tópico anterior, possui objetivos pré-determinados e sua sobrevivência depende dos resultados alcançados (prazo de validade), temos o primeiro ponto de discrepância em relação aos clubes de futebol brasileiros. Estas entidades, em tese, têm um plano de metas a serem alcançadas; no entanto, o não cumprimento de tais metas não significa o fim. As pressões sociais (de torcidas e torcedores) aumentam quando os objetivos não são alcançados (títulos e conquistas, por exemplo), mas a paixão e o respeito pelo clube são sempre maiores que o descontentamento momentâneo.

Outro fator importante a ser considerando em clubes de futebol é a saúde financeira e fiscal da entidade. Em sua grande maioria, as agremiações esportivas brasileiras possuem altas dívidas com múltiplos stakeholders, e o não cumprimento das obrigações fiscais, de certo modo, não inviabiliza a existência desses clubes, embora impacte a manutenção de suas



atividades. Por outro lado, é inconcebível considerarmos este “confortável” cenário para quaisquer outras organizações (não esportivas), que certamente faliriam e desapareceriam diante de tais circunstâncias.

Sendo assim, parece-nos que os clubes de futebol brasileiros, uma vez que estão “acima” de certas regras, leis e convenções que regem o funcionamento de uma organização, superam essa função. Ademais, estão longe de possuir caráter tecnicista e racional. Este último, inclusive, representa um fato raro nas decisões de alguns gestores de clubes de futebol brasileiros. Desta maneira, parece-nos que estes espaços esportivos se aproximam, de certa forma, das características inerentes a uma instituição.

Ao extrapolarmos as particularidades relacionadas à função de gestão de clubes de futebol brasileiros e considerarmos o processo histórico social de seu surgimento e desenvolvimento, temos uma grande aproximação do que afirma Selznick (1971). Clubes de futebol brasileiros são organismos vivos, com identidade própria e fruto das angústias, necessidades e pressões sociais, valorizados por todos os seus membros. No clube, supera-se a preocupação com lucros ou resultados e é possível se voltar à simples sobrevivência e memória histórica. Por fim, é válido evidenciar: as pessoas constroem suas vidas em torno de clubes de futebol, identificam-se com eles e se tornam dependentes deles.

Podemos ir além e trazer, também, o que afirmam Horton e Hunt (1980). Ou seja, clubes de futebol brasileiros, ao longo do tempo, incorporaram valores e costumes da sociedade para atender certas necessidades básicas dos indivíduos que as compõem. Estes clubes se desenvolvem gradualmente da vida social de um povo, a partir de seus anseios e desejos e através da construção mística e ritualística de sua história. Sendo assim, estas entidades se aproximariam mais dos conceitos de instituição. No entanto, é preciso considerar também que clubes de futebol brasileiros, enquanto instituições esportivas, “são organizações que incorporam normas e valores considerados valiosos para seus membros e para a sociedade” (Pereira, 1988, p.10). Desta forma, é evidente que, por sua alta complexidade, estes clubes sempre carregarão características inerentes a organizações, uma vez que ambas as estruturas organizacionais são complementares e não excludentes (Greenwood; Hinings; Whetten, 2014).

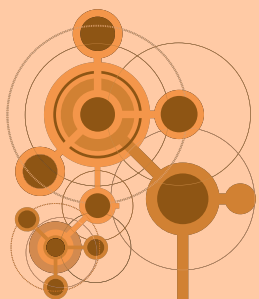
## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi promover uma reflexão sobre o papel organizacional dos clubes de futebol brasileiros a partir da análise histórica, cultural e social do desenvolvimento da modalidade no país, com o propósito de contribuir academicamente para a escassa literatura existente sobre organizações e instituições no esporte. Está claro, neste ponto, que o futebol no Brasil dita costumes, regras e comportamentos. Logo, seus locais de prática e organização (clubes) carregam uma importância sem precedentes para a sociedade brasileira.

De certo modo, os clubes de futebol brasileiros estão acima de regras e convenções que ditam o funcionamento de qualquer organização, de qualquer segmento. Desta maneira, apesar de possuírem diversos elementos inerentes à definição de organizações, eles também carregam uma carga de influências sociológicas, de valores e crenças que os colocam em outro patamar. Assim, é preciso considerar que, apesar de possuírem tais elementos organizacionais, clubes de futebol são instituições sólidas e fundamentais para os indivíduos que compõem a sociedade brasileira.

Para que esse caráter institucional seja aproveitado ao máximo, e de forma estratégica, pelos clubes de futebol do país, é importante o papel da comunicação, que

deve desenvolver nas organizações sua função estratégica, o que significa ajudar as organizações a se posicionarem perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser do empreendimento, isto é, sua missão, seus valores, no que acreditam e o que cultivam, bem como a definirem uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro. (Kunsch, 2018, p.22)



É evidente que, ao analisarmos mais profundamente as características de organizações e instituições, certamente encontraremos pontos de intersecção e de disparidade contidos nas estruturas de clubes. Desta maneira, apesar de considerarmos, neste trabalho, uma maior aproximação destas entidades ao conceito de instituições, pede-se cautela em qualquer análise comparativa de características mais específicas.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Fatima Martin Rodrigues Ferreira. *Futebol de fábrica em São Paulo*. 1992. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1992.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional e imagem-conceito: sobre gestão de sentidos no ambiente digital. In: RUÃO, Teresa; NEVES, Ronaldo; ZILMAR, José. (ed.). *A comunicação organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações*. Braga: CECS, 2017. p.71-87.

BASTOS, Flávia da Cunha; MAZZEI, Leandro Costa. Organizações esportivas no Brasil: conceitos e (des)entendimentos – proposta de modelo teórico unificado para o Brasil. *Revista de Gestão e Negócios do Esporte*, São Paulo, v.5, n.2, p.55-81, 2020.

BERNARDES, Cyro. *Teoria geral da administração: a análise integrada das organizações*. São Paulo: Atlas, 1993.

CHANLAT, Jean François. *Gestão empresarial: uma perspectiva antropológica*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. *Impacto do futebol brasileiro*. Rio de Janeiro: CBF, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/3BGM0cn>. Acesso em: 14 set. 2022.

ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. São Paulo: Livraria Pioneira, 1967.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2008.

GREENWOOD, Royston; HININGS, C. R.; WHETTEN, Dave. Rethinking institutions and organizations. *Journal of Management Studies*, Hoboken, v.51, n.7, p.1206-1220, 2014. doi:<https://doi.org/10.1111/joms.12070>.

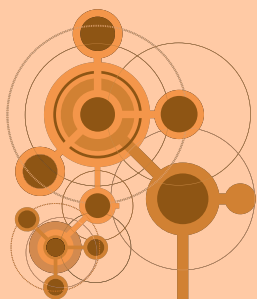
HORTON, Paul B.; HUNT, Chester L. *Sociologia*. São Paulo: McGraw-Hill, 1980.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media & Jornalismo*, Lisboa, v.18, n.33, p.13-24, 2018. doi:[https://doi.org/10.14195/2183-5462\\_33\\_1](https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_1).

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.

LASBECK, Luis Carlos Assis. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. *Organicom*, São Paulo, v.4, n.7, p.84-97, 2007. doi:<https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138945>.

LEMOS, Ariane Barbosa; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Comunicação organizacional e gestão do conhecimento: interface entre áreas. *Em Questão*, Porto Alegre, v.27, n.2, p.267-293, 2021. doi:<https://doi.org/10.19132/1808-5245272.267-293>.



MARSDEN, Richard; TOWNLEY, Barbara. Introdução: a coruja da Minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (org.). *Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções*. São Paulo: Atlas, 2001. p.31-56.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 2002.

PEREIRA, Leonardo Affonso de Miranda. *Footballmania: uma história social do futebol no Rio de Janeiro (1902-1938)*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

PEREIRA, Maria José Bretas. *Mudanças nas instituições*. São Paulo: Nobel, 1988.

ROCCO JÚNIOR, Ary José. *O consumidor do esporte: da distinção social à imersão digital*. 2019. Tese (Livre-docência em Gestão do Esporte) – Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

RUMMENIGGE, Karl-Heinz; CENTENARO, Michele. *ECA club management guide: an inspiring managerial synergy of ECA member clubs*. Nyon: European Club Association, 2015.

SANTOS NETO, José Moraes dos. *Visão do jogo*. Primórdios do futebol no Brasil. São Paulo: Cosac & Naify, 2002.

SELZNICK, Philip. *A liderança na administração: uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

SILVA, Marcela Guimarães; COLVERO, Ronaldo Bernardino; FERNANDES, Fábio Frá. Comunicação como memória organizacional: pertencimento e identidade nas organizações. *Cadernos de Comunicação*, Santa Maria, v.24, n.2, 2020. doi:<https://doi.org/10.5902/2316882X38589>.

SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

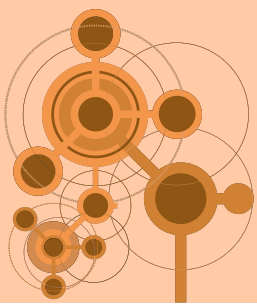
VEAL, Anthony James; DARCY, Simon. *Research methods in sport studies and sport management: a practical guide*. London: Routledge, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2013.

---

Artigo recebido em 03/09/2021 e aprovado em 05/09/2022.





## Pobreza menstrual: análise da reportagem exibida no *Fantástico* na perspectiva da metodologia do imaginário

Period Poverty: analyzing *Fantástico's* report by using the imaginary methodology perspective

Pobreza menstrual: análisis del reportaje de *Fantástico* desde la metodología del imaginario



Suelen Gotardo

- Doutoranda e mestra pelo Programa de Pós-Graduação de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PPGCOM/PUCRS).
- Relações públicas.
- Pesquisadora nos estudos de gênero, feminismo e diversidade.
- Ativista na luta pelos direitos humanos.
- E-mail: [Suelen.Gotardo@edu.pucrs.br](mailto:Suelen.Gotardo@edu.pucrs.br)



## Resumo

Este trabalho reflete sobre a pobreza menstrual e a desigualdade de gênero a partir de reportagem exibida no *Fantástico*, em 2021, e sobre a influência da televisão na cristalização do imaginário social sobre a mulher. A perspectiva metodológica parte das tecnologias do imaginário e da análise discursiva de imaginários, que propõe desvelar discursos e mostrar caminhos alternativos, possibilitando debater temas complexos como os problemas de gênero por meio da interlocução entre comunicação e imaginário.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO • ANÁLISE DISCURSIVA DE IMAGINÁRIOS • TECNOLOGIAS DO IMAGINÁRIO • POBREZA MENSTRUAL.

## Abstract

This work reflects on period poverty and gender inequality from the report shown on *Fantástico*, in 2021, and on the influence of television in solidifying the social imaginary about women. The methodological perspective starts from the technologies of the imaginary and the discursive analysis of imaginaries, which proposes to reveal discourses and show alternative paths, making it possible to debate complex themes such as gender problems by using the dialogue between communication and imaginary.

KEYWORDS: COMMUNICATION • DISCURSIVE ANALYSIS OF IMAGINARIES • TECHNOLOGIES OF THE IMAGINARY • PERIOD POVERTY.

## Resumen

Este trabajo reflexiona sobre la pobreza menstrual y desigualdad de género, a partir del reportaje presentado por *Fantástico* en 2021, y sobre la influencia de la televisión en la cristalización del imaginario social acerca de la mujer. El marco metodológico parte de las tecnologías del imaginario y del análisis discursivo de imaginarios, que propone desvelar discursos y mostrar caminos alternativos, posibilitando el debate de complejos temas como la desigualdad de género mediante el diálogo entre la comunicación y el imaginario.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN • ANÁLISIS DISCURSIVO DE LOS IMAGINARIOS • TECNOLOGÍAS DE LO IMAGINARIO • POBREZA MENSTRUAL.



## INTRODUÇÃO

A desigualdade de gênero está diretamente relacionada às expressões de violência estrutural, simbólica, física, sexual, psicológica e patrimonial, dentre outras dimensões que violam os direitos humanos e, especialmente, os direitos das mulheres. Com o fortalecimento da luta dos movimentos feministas, a pauta vem ganhando força. Como exemplo destes avanços temos a Lei nº13.104/153, de 9 de março de 2015 (Brasil, 2015), conhecida como lei do feminicídio, que enquadra o assassinato de mulheres pela sua condição feminina. Já em 2 de setembro de 2022, foi aprovada a Lei nº14.443 (Brasil, 2022), que autoriza as mulheres a realizarem o processo da laqueadura, sem o consentimento do marido, alterando assim a Lei nº9.263, de janeiro de 1996.

Contudo, é preciso muito mais para termos uma sociedade igualitária e que respeite as condições de cada pessoa. Nesse sentido, a questão que norteia a discussão deste artigo, sobre a dignidade menstrual, é também uma reflexão sobre a realidade de milhares de mulheres, meninas, e também de homens trans e pessoas não binárias em situação de vulnerabilidade social, traduzindo a desigualdade dos direitos que deveriam ser naturalmente garantidos.

O objetivo deste trabalho é explorar a temática da pobreza menstrual, pelo ponto de vista teórico e metodológico do imaginário, a partir da reportagem veiculada no dia 2 de maio de 2021, no programa *Fantástico*. Com esse recorte, percebemos que a diversidade de gênero não foi levada em consideração, resumindo-se exclusivamente à condição de mulheres e meninas cisgêneras, quando, na verdade, outros corpos englobam o debate. Para obter um resultado mais fidedigno, em relação à proposta metodológica, o artigo focará exclusivamente na discussão trazida na matéria, mesmo que entendamos a necessidade de o tema ir além da condição feminina.

Destacamos, ainda, que este trabalho é uma aproximação dos temas circunscritos na tese intitulada, provisoriamente, *O papel social da TV brasileira na cristalização de imaginários: a desconstrução da violência de gênero a partir da televisão*, que versa o debate sobre as questões de gênero.

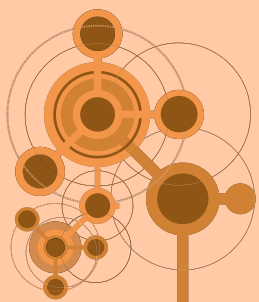
Portanto, é chegada a hora de falarmos sobre as pessoas que menstruam e, principalmente, sobre as que sofrem pela não garantia dos seus direitos básicos, uma vez que este é um problema latente e que envolve toda a sociedade. Por isso, este artigo resgata a reportagem sobre pobreza menstrual exibida no programa *Fantástico*, da Rede Globo, de forma a desvelar o tema pela ótica das tecnologias do imaginário e da análise discursiva de imaginários.

## O PROCESSO DA MENSTRUACÃO

A menstruação é uma condição natural de corpos que possuem útero. Muitas vezes, o ciclo menstrual é resumido à condição feminina, mas vale levarmos a discussão para além das questões de gênero, já que, conforme explica Saffioti (2015, p.126), gênero está associado “à construção social do masculino e do feminino”.

Como já abordamos em outra oportunidade, “antes mesmo do nascimento do bebê, os pais já constroem os padrões da criança” (Gotardo, 2021, p.3). Matos (2015, p.68) lembra que “as culturas e sociedades são dinâmicas e se transformam, com o passar do tempo ocorrem muitas mudanças no conjunto de regras e valores que as organizam”. Com isso, o ciclo do padrão baseado no sistema patriarcal, no masculino e no feminino, mantém o seu curso e é reforçado diariamente. Matos (2015, p.69) explica que

Os estudos de gênero e feministas têm, ao menos desde os anos 1980, procurado demonstrar que há processos de construção social e política que certamente incidem sobre a forma como estão definidos os lugares para os homens e as mulheres em nossas sociedades.



É possível pensar na sociedade enquanto ditadora de regras e valores que reafirma, diariamente, esses vetores da construção social. E é nesse sentido que entendemos que a discussão sobre a violência de gênero vai além da violência física. Bonamigo (2008, p.205) comenta, por exemplo, que o termo “violência”, originado do latim “*violentia*”, está “longe de ser uma expressão neutra ou descritiva, ela está carregada de valores negativos ou positivos, vinculados à ideia de transgressão”. Na mesma linha, Misse (1999, p.38) ressalta que é importante compreender a complexidade do termo, pois “não existe violência, mas violências, múltiplas, plurais, em diferentes graus de visibilidade, de abstração e de definição de suas alteridades”.

Sobre a violência de gênero, ainda, Arruzza, Fraser e Bhattacharya (2021, p.57) destacam que “mais de uma a cada três mulheres vivenciou alguma forma de violência de gênero ao longo da vida”. Para as autoras, uma das causas da violência de gênero está no sistema capitalista: “O que permite essa violência é um sistema hierárquico de poder que funde gênero, raça e classe. O que resulta disso é o reforço e a normatização desse sistema” (Arruzza; Fraser; Bhattacharya, 2021, p.59).

Gênero, raça e classe, de acordo com Schwarcz (2019, p.145), são marcadores sociais, capazes de produzir e reproduzir, “diversas formas de hierarquia e subordinação”. Nesse sentido, a autora explica que o uso perverso desses marcadores sociais resulta em manifestações de racismo, homofobia, violência de gênero, machismo, misoginia, violência doméstica e feminicídio.

Contudo, ainda que a igualdade de gênero seja discutida, alguns pontos merecem mais atenção. Um deles é o processo menstrual que acontece no corpo das pessoas que menstruam<sup>1</sup>. “Boa parte das características atribuídas ao feminino foi desvalorizada se comparada àquelas atribuídas ao masculino”, lembra Matos (2015, p.69).

A partir da evolução dos anticoncepcionais, por volta de 1950, foi possível intervir na ovulação e alterar os ciclos menstruais. Contudo, mais de 70 anos depois, embora seja natural, esse processo ainda é tabu na sociedade. Quando o óvulo não é fecundado, as paredes do útero, que servem para sustentar o embrião, passam a descamar. Com isso, o corpo da pessoa expõe essa membrana interna, em um ciclo de cerca de 28 dias, ou seja, o ciclo menstrual.

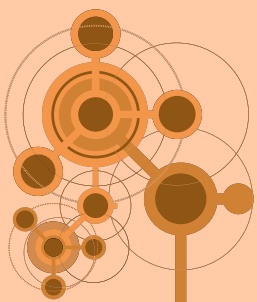
Durante esse período, a pessoa procura métodos ou produtos para estancar o sangue menstrual, tais como o absorvente, externo ou interno, o coletor menstrual etc. O mais utilizado é o absorvente. Contudo, por mais utilitário que ele seja, ainda é encarado como um produto cosmético, especialmente se levarmos em conta a sua tributação. Além disso, as propagandas publicitárias reforçam ainda mais esse imaginário de marca e grife, conforme mostra a peça publicitária representada na Figura 1.

Figura 1: Peça publicitária da marca Always



Fonte: Mahawasala (2012).

<sup>1</sup> É importante destacar aqui que o termo “pessoas que menstruam” é diferente de mulheres que menstruam. Isto porque não apenas as mulheres passam por esse processo, já que os homens trans, por exemplo, também podem menstruar, assim como as pessoas não binárias ou intersexuais.



O absorvente é representado como um artigo, na perspectiva de beleza e de cosmético, e seu viés utilitário não é retratado, o que acaba reforçando a tributação do produto. Mas nem todas as pessoas que menstruam possuem recursos para comprar o seu próprio absorvente. Um estudo realizado pelo Fundo de População da Organização das Nações Unidas (ONU) e do Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef), publicado em 28 de maio de 2021, aponta que mais de 700 mil meninas<sup>2</sup> no Brasil vivem em condições de vulnerabilidade, sem acesso a banheiro ou chuveiro em casa (Pobreza..., 2021).

Além disso, cerca de 4 milhões de pessoas “sofrem pelo menos uma privação de higiene nas escolas. Isso inclui falta de acesso a absorventes e instalações básicas, como banheiros e sabonetes” (Fundo..., 2021). A pesquisa esclarece ainda que cerca de 200 mil de jovens em idade escolar estão totalmente privadas das condições mínimas para cuidar da menstruação, não apenas em casa, mas na própria escola (Pobreza..., 2021).

Daí procede o assunto pobreza menstrual. De acordo com esse estudo, o fenômeno está relacionado a diversas questões, como a falta de acesso aos produtos adequados para o cuidado da higiene menstrual, ao saneamento básico e até mesmo à coleta de lixo.

Figura 2: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



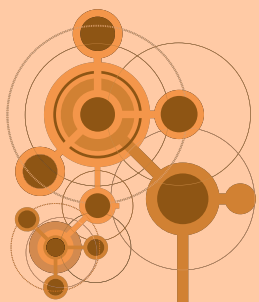
Fonte: Guia... (2017).

Dentre os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável formulados na Agenda 2030 da ONU (Figura 2) é possível destacar pelo menos sete que se relacionam com a pobreza menstrual: a igualdade de gênero, a erradicação da pobreza, saúde e bem-estar, educação de qualidade, água potável e saneamento, trabalho decente e crescimento econômico, além do consumo e produção responsável.

Nessa perspectiva, o estudo trazido pelo Fundo de População da ONU e do Unicef traz dados alarmantes: “Mais de 900 mil meninas estão em uma situação em que não têm acesso a água canalizada em pelo menos um cômodo dentro seu domicílio, apenas nos seus terrenos” (Pobreza..., 2021, p.22). Além disso, mais de 500 mil jovens, cerca de 3,7%, se encontram em condição de extrema vulnerabilidade, sem nenhum acesso a água em casa, enquanto mais de 700 mil não têm acesso a banheiros em seus domicílios. E até mesmo a coleta de lixo é um problema. “Mais de 3 milhões, 20% do total de meninas brasileiras, moram em casas em que não há coleta de lixo por serviço de limpeza, tendo que levar o lixo até caçambas, enterrando o lixo na propriedade ou despejando o lixo em terreno baldio”, destaca o relatório (Pobreza..., 2021, p.23). Ou seja, impossível pensar em dignidade menstrual quando levamos em consideração realidades como essas. “O fenômeno da pobreza menstrual demonstra que negligenciamos as condições mínimas para a garantia da dignidade da pessoa humana ignorando as necessidades fisiológicas de cerca de metade da humanidade” (Pobreza..., 2021, p.26).

<sup>2</sup> Nos referimos aqui a meninas pois o estudo foi realizado somente com jovens que se identificavam com o gênero feminino.





Além das questões estruturais, econômicas e sociais, o estudo alerta também sobre o tabu que envolve o assunto, resultando em preconceito e segregação. Federici (2019, p.102) lembra que “a pobreza resultante de cortes em bem-estar, emprego e serviços sociais deveria ser considerada, em si, uma forma de violência”. Logo, a falta de informação sobre o corpo e a educação menstrual são assuntos que devem ser diariamente tratados com seriedade e atenção, especialmente pelo poder público. De acordo com a representante do Fundo de População das Nações Unidas no Brasil, Astrid Bant, “a menstruação é uma condição perfeitamente natural que deve ser mais seriamente encarada pelo poder público e as políticas de saúde” (Fundo..., 2021). Daí a importância do debate sobre a dignidade menstrual.

## A TELEVISÃO COMO TECNOLOGIA DO IMAGINÁRIO

“Todo imaginário é real. Todo real é imaginário”, afirma o professor e sociólogo Juremir Machado da Silva (2006, p.7) logo no início do seu livro *As tecnologias do imaginário*. Para entender a que o autor se refere, vamos, inicialmente, conhecer algumas noções que cercam esse conceito. É importante ressaltar que o tema abarca várias interpretações, sustentadas por autores diversos, mas que, neste trabalho, resgataremos a perspectiva proposta por Silva.

O imaginário é excesso ou excedente de significado, aquilo que inconscientemente dá sentido a alguma coisa ou alguma vivência. Esse excesso mobiliza. É reservatório de sentidos e motor de ações. Ele não se dá a ver imediatamente. Está sempre por trás de discursos. Por imaginário deve-se entender aqui uma narrativa inconsciente ou uma ficção subjetiva vivida como realidade objetiva cuja formação ou cristalização permanece encoberta exigindo um desencobrimento. (Silva, 2019, p.97)

Na ótica do autor, o imaginário pode ser compreendido como essa força que excede e que dá sentido a algo, ou seja, uma camada simbólica que norteia a realidade imaginal, portanto, real. “O imaginário é um excesso, algo que se acrescenta ao real” (Silva, 2017, p.24). Assim, quando um objeto, por exemplo, remete a um valor simbólico e deixa de ser somente um objeto, estamos falando desse excedente, ou seja, o imaginário. Nessa perspectiva, “o sentido só se dá no imaginário. [...] Transforma o trivial em especial. Potencializa o banal até fazer dele o inimaginável” (Silva, 2017, p.22).

Contudo, o imaginário excede também a dimensão da individualidade, ou seja, não acontece apenas no altar particular de cada sujeito, mas pode ser compreendido e desvelado de forma coletiva. Para Silva (2006, p.13), “a construção do imaginário individual se dá, essencialmente por identificação (reconhecimento de si no outro), apropriação (desejo de ter o outro em si) e distorção (reelaboração do outro para si)”. Já o imaginário social, de ordem coletiva, “estrutura-se principalmente por contágio: aceitação do modelo do outro (lógica tribal), disseminação (igualdade na diferença) e imitação (distinção do todo por difusão de uma parte)” (Silva, 2006, p.13).

Temos então o entendimento sobre o imaginário como “um reservatório/motor. Reservatório, agrega imagens, sentimentos, lembranças, experiências, visões do real que realizam o imaginado, leituras da vida e através de um mecanismo individual/grupal”, conforme explica Silva (2006, p.11). Logo, “sedimenta um modo de ver, de ser, de agir, de sentir e de aspirar ao estar no mundo” (Silva, 2006, p.12).

E se o imaginário dá sentido aos processos simbólicos, também coletivos, pode a televisão acessar, nortear e intervir em imaginários sociais? Nesse estudo, Silva (2006) esclarece que a TV se trata de uma tecnologia do imaginário (TI). O autor define as TI como

[...] dispositivos (Foucault) de intervenção, formatação, interferência e construção de *bacias semânticas* que determinarão a complexidade (Morin) dos *trajetos antropológicos* de indivíduos ou grupos. Assim, as tecnologias do imaginário estabelecem *laço social* (Maffesoli) e impõem-se como o principal mecanismo de produção simbólica da “sociedade do espetáculo” (Debord). (Silva, 2006, p.21)



As tecnologias, portanto, irrigam e nutrem o imaginário. Silva (2006) sugere ainda algumas classificações das tecnologias do imaginário. A televisão está situada como tecnologia do imaginário industrial e informativa. As TI industriais são poluentes, pois agem diretamente na hegemonia do emissor em relação ao receptor. Já as TI informativas são os dispositivos que atuam na propagação da informação.

O autor pontua que a televisão é uma das principais tecnologias do imaginário na sociedade brasileira, o que é confirmado pelo sucesso de audiência das telenovelas e dos telejornais, entre outros programas. Sabemos que a TV, dispositivo da indústria cultural, atua também nesse sentido, ou seja, na cristalização do imaginário coletivo e social. Temos, assim, as tecnologias do controle e da inteligência, que se relacionam diretamente com a TV. As tecnologias do controle podem ser, entre outras classificações, apassivadoras, manipuladoras e persuasivas. Já as tecnologias da inteligência surgem na “memória, aprendizado, história pessoal e inserção no mundo dos outros. Nesse sentido, o imaginário é sempre uma biografia, uma história de vida” (Silva, 2006, p.57).

Percebemos, assim, a TV também como uma das tecnologias de controle; nesse caso, há a interferência direta no comando de sujeitos. Logo, para Silva (2006, p.29), “[...] o homem quer ser senhor de todas as novas tecnologias, mas acaba por servir a elas”. Portanto, a televisão pode ser identificada como propulsora, indutora, planetária etc. (Silva, 2006). Todavia, o autor alerta que o imaginário não age com manipulação. Ao contrário, trata-se de algo inconsciente e coletivo (Silva, 2003). Deste modo, entendemos que a televisão atua na formatação, cristalização e divulgação de imaginários.

## REPORTAGEM DO PROGRAMA *FANTÁSTICO* DESVELA A POBREZA MENSTRUAL NO BRASIL

O Instituto Patrícia Galvão (Qual..., 2020) explica que a mídia influencia crenças e comportamentos, possuindo um papel importante para a formação de opinião. No caso da violência e desigualdade de gênero, ela se torna um instrumento para fomentar o debate.

Destacamos que, nesta pesquisa, entende-se a midiatização como “[...] a emergência e o desenvolvimento de fenômenos técnicos transformados em meios, que se instauram intensa e aceleradamente na sociedade”, conforme explica Fausto Neto em entrevista à *Revista do Instituto Humanitas Unisinos* (Wolfart, 2009). Assim, além de informar, a mídia possui um papel de responsabilidade social, fomentando e promovendo debates, de suma importância para a desnaturalização da violência. Sá Martino (2014, p.274) comenta que

[...] um dos conceitos recentes trazidos para o campo da comunicação, o conceito de midiatização oferece uma perspectiva de análise que supera algumas antigas dualidades – por exemplo, pensar que a mídia é parte integrante da sociedade e, por conta disso, talvez não faça mais sentido falar nas relações entre “mídia e sociedade”, mas seja importante dedicar tempo a compreender os elementos de uma “sociedade midiatizada”, na qual as práticas mais simples, como ler um texto, ouvir música ou falar com amigos, ganha dimensões inesperadas.

Assim, este artigo analisa uma reportagem que convida a sociedade ao debate acerca da pobreza menstrual. “Uma em cada quatro jovens já faltou à aula por não poder comprar absorvente”. É com a chamada para a matéria exibida em 2 de maio de 2021, no *Fantástico*, programa da Rede Globo, que iniciamos o corpus deste trabalho. O objetivo da análise, por sua vez, é dar luz a um tema velado, ainda hoje tabu na sociedade.

A reportagem começa com relatos de jovens: “Eu achei que eu estava morrendo”. “Eu percebi que havia um negócio estranho, eu pensei o que foi, Maria?”. “Eu era muito jovem e não tinha ninguém para conversar”. A apresentadora Poliana Abritta indaga:



“O que será que provoca tanto desconforto?”. Ao fundo, o título da reportagem: “Pobreza menstrual”. O programa introduz informações sobre a menstruação, mostrando que, embora seja um processo natural do corpo feminino, ainda é um tabu na sociedade. Poliana alerta que o assunto não deve ser negligenciado e precisa ser tratado como saúde pública. “Como evitar a chamada pobreza menstrual?” (Uma em cada..., 2021).

Quem assina a matéria é a jornalista Giuliana Girardi, que inicia o tema a partir de um questionamento: “Eu tenho 45 anos, mas eu vou te dizer, às vezes eu me pego pensando, será que eu posso falar isso ou não: menstruação?”. A matéria traz então a visão de especialistas, de pessoas que trabalham com jovens e meninas em escolas e hospitais. Além disso, apresenta dados e informações sobre a pobreza menstrual, além de contar com a participação de mulheres da política e de movimentos sociais que lutam diariamente pela causa.

Com mais de oito minutos, a reportagem traz, além das entrevistas e conversas, animações didáticas e dados sobre o tema, legitimando a necessidade de falar sobre o assunto. A transcrição completa da reportagem pode ser conferida em anexo<sup>3</sup>.

## EXPERIMENTANDO A ANÁLISE DISCURSIVA DE IMAGINÁRIOS

Para analisar a reportagem sobre pobreza menstrual, utilizamos a metodologia da análise discursiva de imaginário (ADI), proposta por Juremir Machado da Silva (2019). De acordo com o autor, “todo imaginário é um discurso. A análise discursiva de imaginários examina o conteúdo dos discursos” (Silva, 2019, p.96). Logo, a ADI trata do imaginário enquanto discurso.

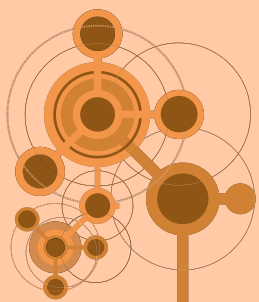
Silva (2019, p.99) comenta ainda que os discursos “são reservatórios de sentidos”, logo, “[...] uma fala é um discurso”. Relato é um discurso? Não podemos responder este questionamento, já que entendemos e legitimamos que “a essência do discurso não é discursiva, mas de imaginário” (Silva, 2019, p.100). O autor alerta também sobre os diversos tipos de discurso, dentre eles, os “persuasivos, sedutores, descritivos, judicativos, propositivos, desconstrutivos” (Silva, 2019, p.99).

Além disso, sobre imaginário, “deve-se entender aqui uma narrativa inconsciente ou ficção subjetiva vivida como realidade objetiva cuja formação ou cristalização permanece encoberta exigindo um desencobrimento” (Silva, 2019, p.97). Logo, utilizaremos a reportagem enquanto propulsora de discursos e submersa por imaginários, pois, como propõe Silva (2019, p.37), “se quiser ver o mundo em perspectiva, não faça sempre o mesmo caminho nem use sempre as mesmas lentes”.

Esta metodologia sugere elencar os tópicos emergentes (TE) presentes no discurso, ou seja, “essas pontas de icebergs que emergem do discurso como pistas dos imaginários encobertos” (Silva, 2019, p.100). Assim, iremos separar esses TE enquanto dimensões do discurso. São eles: dimensão da experiência; dimensão política; dimensão educacional e informacional; e dimensão das causas sociais (Quadro 1).

Os TE, nesse caso, servem para desvelar os discursos trazidos na reportagem. Segundo Silva (2019, p.100) “a ADI deve levar da superfície ao mais profundo em busca do imaginário por trás das ondas que se mostram como enunciados”. Assim, esta será a primeira abordagem de análise. O autor sugere alguns norteadores aos pesquisadores através das sentenças “[...] coberto, como foi recoberto, o que pode ser descoberto” (Silva, 2019, p.100).

<sup>3</sup> Para acompanhar a análise, a pesquisadora transcreveu a reportagem. Disponível em: <https://docs.google.com/document/d/1PGoZiBluTZxml6RnUOfcD5TlFcerMZhJ-E71s5hsUOM/edit?usp=sharing>. Acesso em: 20 fev. 2022.



Quadro 1: Tópicos emergentes

|                                      |
|--------------------------------------|
| Dimensão da experiência              |
| Dimensão política                    |
| Dimensão educacional e informacional |
| Dimensão das causas sociais          |

Fonte: Elaborado pela autora.

Através dos tópicos exibidos no Quadro 1, enxergamos a dimensão da experiência como o discurso que traz o fato à tona, no caso da reportagem, os relatos que comprovam a pobreza menstrual como um problema social existente na sociedade. Já a dimensão política se refere ao discurso argumentativo e que exige uma resposta do poder público. Por sua vez, a dimensão educacional e informacional é o discurso que busca desvelar o tema com base em dados e informações, com o intuito de compartilhar o conhecimento pelo viés educativo. Por último, o discurso que envolve a dimensão das questões e causas sociais reflete o poder dos movimentos, a voz de muitas vozes que lutam por uma sociedade mais igualitária.

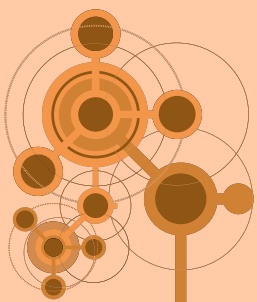
Compreendida a dimensão desses discursos, partimos para a segunda abordagem do percurso metodológico, que pergunta ao discurso “O que ele diz? De que ele diz? Como diz? Por que diz? Para quem diz? De quem diz?” (Silva, 2019, p.101). Nesse sentido, temos a classificação apresentada no Quadro 2.

Quadro 2: Pessoas e dimensão do discurso

| Nome                     | Dimensão do discurso                                     | Identificação                        |
|--------------------------|--|--------------------------------------|
| Poliana Abritta          | Dimensão educacional e informacional e dimensão política | Apresentadora                        |
| Giuliana Girardi         | Envolve as quatro dimensões                              | Jornalista, entrevistadora           |
| Tália Francisca da Silva | Dimensão da experiência                                  | Jovem estudante                      |
| Maria Eduarda da Silva   | Dimensão da experiência                                  | Jovem estudante                      |
| Jovem sem identificação  | Dimensão da experiência                                  | Jovem estudante                      |
| Jovem sem identificação  | Dimensão da experiência                                  | Jovem estudante                      |
| Evelly Souza Santos      | Dimensão da experiência                                  | Jovem                                |
| Edicleia Pereira Dias    | Dimensão educacional e informacional                     | Diretora da escola                   |
| Larissa Cassiano         | Dimensão educacional e informacional                     | Ginecologista e obstetra             |
| Letícia Bahia            | Dimensão causas sociais                                  | Diretora executiva da Girl Up Brasil |
| Miriam Goldenberg        | Dimensão das causas sociais                              | Antropóloga                          |
| Nana Queiroz             | Dimensão política e dimensão das causas sociais          | Jornalista e escritora               |
| Tabata Amaral            | Dimensão política  | Deputada federal                     |

Fonte: Elaborado pela autora.

A classificação proposta sugere uma análise mais detalhada dos discursos das pessoas que aparecem na reportagem, classificados de acordo com os tópicos emergentes formatados no Quadro 1. Silva (2019, p.99) explica que “esses discursos formalizados como expressão apresentam mensagens explícitas e formulações implícitas ou dissimuladas”. Logo, é importante que façamos o exercício do descortinamento, ou seja, de rasgar o tecido que esconde o discurso.



A etapa seguinte de análise consiste em dividir a reportagem em três partes: desconforto, desvelamento e revelado. Silva (2019, p.104) comenta que “dialogar com um discurso requer determinação, investigação, imaginação, persistência e liberdade de provocação”. Assim, quando falamos em desconforto, estamos nos referindo a algo que, no mínimo, força o sujeito a sair da sua zona de conforto. E é assim que os primeiros 40 segundos da reportagem, em forma de teaser, servem para desconcertar o telespectador com um tema que não costuma ser tratado publicamente. Um assunto que, até pouco tempo, era feio, sujo ou proibido. Menstruação, sangue, absorvente. Palavras ou xingamentos?

O discurso inicial de Poliana Abritta se enquadra na dimensão informacional, educacional e também política. Ele cimenta o assunto da reportagem. Após este momento, o discurso da pobreza e da dignidade menstrual está, definitivamente, público.

“Eu tenho 45 anos, mas eu vou te dizer, às vezes eu me pego pensando, será que eu posso falar isso ou não: menstruação?” (Uma em cada..., 2021). A fala informal, beirando o relato, introduz o assunto (se alguém ainda não entendeu) e serve de elo para aproximá-lo do telespectador e, sobretudo, da telespectadora.

O desvelamento inicia quebrando o tabu da fala e do discurso sobre a menstruação. Quando temos os trechos “porque todo mês isso vai acontecer. Faz parte da biologia feminina” e “porque toda mulher vai passar por isso durante uns 40 anos” (Uma em cada..., 2021), o velado se (des)vela. Mexido e remexido, o tema, escondido a sete chaves, é despertado de um sono profundo, mesmo se tratando de algo tão natural e que acontece desde o surgimento dos corpos que possuem útero. Para a surpresa de muitos, as pessoas menstruam!

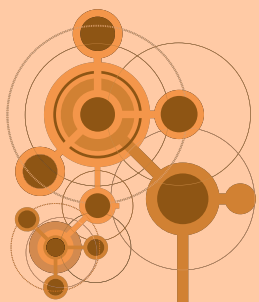
Os relatos trazidos no início da reportagem servem de prova real. “Porque se isso acontecer, e ela estiver sem proteção, tudo fica inviável. Sair de casa, se sentar em qualquer lugar, até ir para a escola assistir uma aula” (Uma em cada..., 2021). Está instaurada a perspectiva do estudo (e da matéria): desigualdades e violação de direitos, já que pessoas em situação de vulnerabilidade social e econômica sofrem mais com a desinformação e com a falta de acesso aos itens básicos de higiene. É isso que o estudo realizado pelo Fundo de População da ONU e do Unicef quer dizer. “A condição é caracterizada pela falta de acesso a recursos, infraestrutura e até conhecimento por parte das mulheres para cuidados envolvendo a própria menstruação” (Pobreza..., 2021).

As falas da diretora da escola, assim como a da ginecologista, confirmam esse estudo. Ainda que os discursos estejam em uma dimensão educacional e informacional, operam em um nível de desvelamento: de um imaginário escondido sobre a menstruação que, por trás dele, denuncia a desigualdade de gênero, a violação de direitos e as expressões de violência.

Não falar sobre a menstruação já é um jeito de falar sobre ela. A omissão demonstra preconceitos perpetuados no dia a dia. Não nomear a menstruação usando no lugar eufemismos como “estar naqueles dias”, “estar de chico”, “regras”, significa tornar invisível um fenômeno fisiológico e recorrente, além de alimentar mitos e tabus extremamente danosos às mulheres, meninas e pessoas que menstruam de maneira geral. (Pobreza..., 2021, p.5)

Outra perspectiva de análise pode ser conferida na fala da antropóloga Miriam Goldenberg. Questionada sobre o que é pobreza menstrual, Goldenberg explica que “é a falta de acesso a itens básicos de higiene durante a menstruação, por falta de informação, por falta de dinheiro para comprar os absorventes” (Uma em cada..., 2021). Importante realizar, a partir da fala da antropóloga, o exercício para compreender o que está velado nesse discurso. Percebemos que a questão econômica está diretamente ligada à desigualdade social e, conseqüentemente, à questão de gênero. Logo, esse problema se torna um dos princípios básicos por trás da pobreza menstrual e se converte em múltiplas expressões de violência, uma vez que violam os direitos humanos.

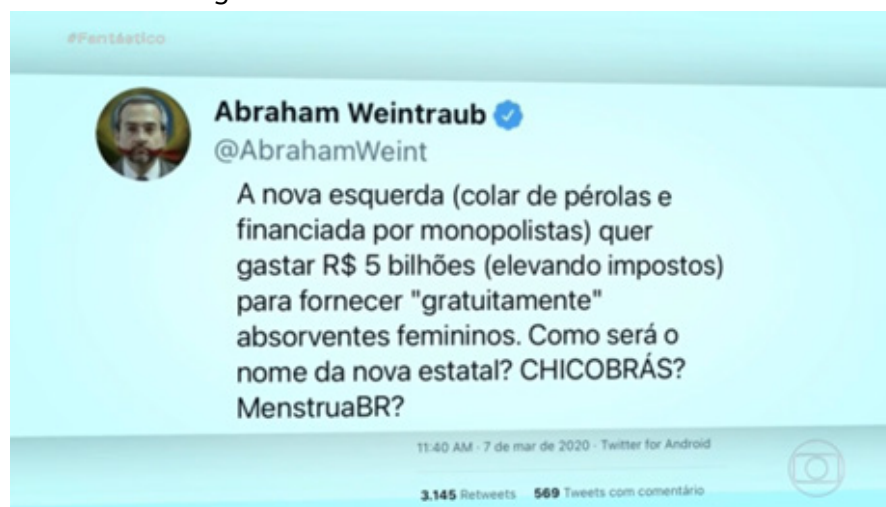




Lembramos aqui quando Butler (2021, p.8) considera “o fardo dos ‘problemas de mulher’, essa configuração histórica de uma indisposição feminina sem nome, que mal disfarça a noção de que ser mulher é uma indisposição natural”. Nesse sentido, os problemas de gênero vão além dos estereótipos e padrões propostos por uma construção social (Saffioti, 2001). Por trás dessas cortinas, encontramos ainda criações e processos de gênero (Butler, 2021).

Já o discurso da deputada federal Tabata Amaral atravessa a dimensão política. Não apresenta uma solução de fato, mas aponta caminhos possíveis para uma sociedade mais igualitária. Em sua fala, é possível identificar a prova do preconceito e do machismo estrutural, principalmente quando ela traz, por meio de publicações, falas de Abraham Weintraub no perfil do Twitter. Após a deputada propor o projeto de lei que garantia a distribuição gratuita de absorventes em espaços públicos, tais como escolas, presídios e postos de saúde, o ex-ministro da educação publicou em sua rede social palavras de agressão (Figura 3).

Figura 3: Tweet de Abraham Weintraub



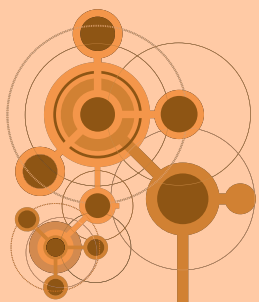
Fonte: Uma em cada... (2021).

Por fim, temos a fala da jornalista e escritora Nana Queiroz, que traz a perspectiva da pessoa presa. Seria possível criar, a partir daqui, uma outra discussão, mais profunda e complexa, sobre a questão de gênero no sistema prisional. Contudo, não foi aprofundada na reportagem e, conseqüentemente, não abordaremos neste artigo. No entanto, o discurso nos obriga a pensar na importância dos movimentos sociais e da cobrança por políticas que garantam os direitos básicos humanos, como o da menstruação. A fala de Queiroz, que versa os discursos da dimensão política e das causas sociais, nos apresenta outro universo reflexivo, onde mulheres são obrigadas a usar miolos de pão ou restos de jornal para estancar o sangue.

A jornalista Girardi explica que, atualmente, o Departamento Penitenciário Nacional (Depen) orienta as unidades prisionais a distribuírem kits de higiene, incluindo absorventes. Contudo, na prática, não é o que acontece. Somente em alguns estados há ações que contemplam a diversidade de gênero, como no Rio Grande do Sul, pioneiro em um projeto de produção de bioabsorventes, confeccionados pelas próprias apenadas. Segundo a Superintendência dos Serviços Penitenciários (Susepe), no sistema prisional gaúcho são realizadas oficinas com as mulheres privadas de liberdade, abordando a educação menstrual e a saúde feminina. Além disso, elas passam por uma capacitação e aprendem sobre empreendedorismo feminino (Projeto..., 2022). Um sopro de esperança em meio ao caos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percorremos um caminho alternativo para refletir sobre a pobreza menstrual e, conseqüentemente, sobre a desigualdade de gênero. Como tecnologia de um imaginário submerso em processos simbólicos, escolhemos uma reportagem que traduz, de certa forma, as nossas angústias.



Foi possível, então, perceber que a televisão ainda exerce poder sobre as cristalizações das imagens e dos imaginários. Essas tecnologias operantes da sociedade midiática estimulam pautas e temas que ainda precisam ser discutidos. A desigualdade de gênero, as dificuldades e as diversas violências que envolvem o universo, sobretudo o da mulher, são temas explorados pela mídia, tanto do ponto de vista negativo quanto da banalização, como acontece com as reportagens de feminicídios e de violência doméstica.

Mas outros temas são ainda mais velados, como é o caso da menstruação. Isso foi comprovado principalmente através das falas das pessoas que participaram da reportagem em questão. Por meio da experiência metodológica da análise discursiva de imaginários, foi possível descortinar questões mais profundas. Milhares de pessoas que menstruam deixam de fazer as suas atividades por causa da menstruação, esse processo natural da condição de quem possui útero. A falta de informação, o preconceito e a vulnerabilidade econômica e social estão fortemente ligados à desigualdade de gênero e também à violência estrutural: aquela que ataca sem ser percebida e que grita sem usar a voz. Ou seja, uma violência que mata silenciosamente.

Quando, ainda hoje, um processo natural em corpos das pessoas que menstruam não tem a devida assistência do poder público, estamos diante de um problema. Quando essas pessoas têm vergonha das questões que envolvem o seu próprio corpo, identificamos a violência simbólica de gênero. Tudo isso fortalece uma desigualdade para além do gênero, com base em dispositivos de imaginários cristalizados que atuam a favor do patriarcado.

A interlocução entre comunicação e imaginário torna-se, então, uma ferramenta necessária para a construção de novos saberes, de modo a refletir sobre essas questões diariamente. Qual o papel da mídia nesse processo de desconstrução? Como a televisão, os portais de notícias e as redes sociais podem atuar na (des)padronização de gênero e de binariedade? Enquanto comunicadoras e comunicadores, temos o dever de insistir em processos que contribuam para a formação de uma sociedade igualitária, sem distinção de gênero, raça ou classe.

Assim, findamos um percurso de desconstrução, com um exercício que nos proporcionou experimentar o imaginário a partir de suas tecnologias, de modo a entender como acontece a cristalização de processos simbólicos, a partir, por exemplo, de uma reportagem veiculada em um programa de TV. Com isso, finalizamos as nossas discussões não com respostas, mas com questionamentos ponderáveis sobre uma sociedade ainda em transformação: qual o nosso papel, enquanto comunicadores, em relação às questões sociais? Como desvelar assuntos que merecem ser discutidos? Como contribuir com a equidade de gênero em um país com índices alarmantes de feminicídio e de violência doméstica? Como comunicar e fazer refletir sobre um tema velado? Como abordar o processo da menstruação para além do feminino, contemplando assim todos os corpos que menstruam? O exercício da resposta deve ser diário, dentro e fora das redações, isto é, no meu e no seu cotidiano, já que esse é um assunto de todos e todas e deve ser encarado com respeito e a sua devida importância.

## REFERÊNCIAS

ARRUZZA, Cinzia; FRASER, Nancy; BHATTACHARYA, Tithi. *Feminismo para os 99%*: um manifesto. São Paulo: Boitempo, 2021.

BONAMIGO, Irme Salete. Violências e contemporaneidade. *Revista Katálysis*, Florianópolis, v.11, n.2, p.204-213, 2008. doi:<https://doi.org/10.1590/S1414-49802008000200006>.

BRASIL. *Lei nº13.104/153, de 9 de março de 2015*. Altera o art.121 do Decreto-Lei nº2.848, de 7 de dezembro de 1940 – Código Penal, para prever o feminicídio como circunstância qualificadora do crime de homicídio, e o art.1º da Lei nº8.072,



de 25 de julho de 1990, para incluir o feminicídio no rol dos crimes hediondos. Brasília, DF: Presidência da República, 2015. Disponível em: <https://bit.ly/3UrX6EQ>. Acesso em: 20 set. 2022.

BRASIL. *Lei nº14.443, de 2 de setembro de 2022*. Altera a Lei nº9.263, de 12 de janeiro de 1996, para determinar prazo para oferecimento de métodos e técnicas contraceptivas e disciplinar condições para esterilização no âmbito do planejamento familiar. Brasília, DF: Presidência da República, 2022. Disponível em: <https://bit.ly/3LvcP1C>. Acesso em: 20 set. 2022.

BUTLER, Judith. *Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2021.

FEDERICI, Silvia. *Mulheres e caça às bruxas*. Rio de Janeiro: Boitempo, 2019.

FUNDO de População da ONU e Unicef lançam relatório sobre pobreza menstrual no Brasil. *Unicef*, Brasília, DF, 28 maio 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3UrjNZB>. Acesso em: 23 fev. 2022.

GOTARDO, Suelen. Fique em casa: uma análise sobre a cobertura da violência doméstica durante a pandemia. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO*, 44., 2021, Recife. *Anais [...]*. São Paulo: Intercom, 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3LGQsql>. Acesso em: 22 fev. 2022.

GUIA para CEOs sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. *World Business Council for Sustainable Development*, Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3Bucd81>. Acesso em: 20 set. 2022.

MAHAWASALA, Samantha. Saúde da mulher – Always amplia linha de absorventes. *Fashion Bubbles*, [s.l.], 12 jul. 2012. Disponível em: <https://bit.ly/3S2wkB1>. Acesso em: 20 set. 2022.

MATOS, Marlise. Construção social de gênero. *In: FLEURY-TEIXEIRA, Elizabeth; MENEGHEL, Stela N. (org.). Dicionário feminino da infâmia: acolhimento e diagnóstico de mulheres em situação de violência*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2015. p.68-71.

MISSE, Michel. *Malandros, marginais e vagabundos & a acumulação social da violência no Rio de Janeiro*. 1999. Tese (Doutorado em Sociologia) – Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1999.

POBREZA menstrual no Brasil: desigualdades e violações de direitos. *Unicef*, Brasília, DF, 2021. Disponível em: <https://uni.cf/3RbGi25>. Acesso em: 23 fev. 2022.

PROJETO gaúcho de produção de bioabsorventes é selecionado como uma das melhores práticas brasileiras de trabalho prisional. *O Sul*, Porto Alegre, 6 jan. 2022. Disponível em: <https://bit.ly/3BBH0j1>. Acesso em: 21 set. 2022.

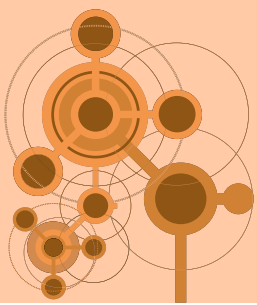
QUAL É o papel da imprensa? *Instituto Patrícia Galvão*, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3UqfygX>. Acesso em: 9 abr. 2022.

SÁ MARTINO, Luís Mauro. *Teoria da comunicação: ideias, conceitos e métodos*. 5.ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

SAFFIOTI, Heleieth. *Gênero patriarcado violência*. São Paulo: Expressão Popular: Fundação Perseu Abramo, 2015.

SAFFIOTI, Heleieth. *O poder do macho*. São Paulo: Moderna, 2001.

SCHWARCZ, Lilia Moritz. *Sobre o autoritarismo brasileiro*. São Paulo: Companhia das Letras, 2019.



SILVA, Juremir Machado da. *As tecnologias do imaginário*. 2.ed. Porto Alegre: Sulina, 2006.

SILVA, Juremir Machado da. As tecnologias do imaginário. *In: COLÓQUIO INTERINSTITUCIONAL SOBRE IMAGINÁRIO, CULTURA E EDUCAÇÃO*, 2., 2003, Pelotas. *Anais*[...]. Pelotas: PUCRS, 2003. Disponível em: <https://bit.ly/3BTWAYT>. Acesso em: 20 set. 2022.

SILVA, Juremir Machado da. *Diferença e descobrimento* – o que é o imaginário: a hipótese do excedente de significação. Porto Alegre: Sulina, 2017.

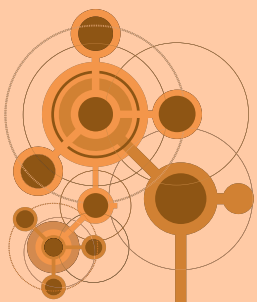
SILVA, Juremir Machado da. *O que pesquisar quer dizer*. como fazer textos acadêmicos sem medo da ABNT e da Capes. 4.ed. Porto Alegre: Sulina, 2019.

UMA EM CADA quatro jovens já faltou a aula por não poder comprar absorvente, diz antropóloga. *Fantástico*, Rio de Janeiro, 2 maio 2022. Disponível em: <http://glo.bo/3f86CN8>. Acesso em: 20 set. 2022.

WOLFART, Graziela. "A midiaticização produz mais incompletudes do que as completudes pretendidas, e é bom que seja assim". *Revista do Instituto Humanitas Unisinos*, n.289, 13 abr. 2009. Disponível em: <https://bit.ly/3f5UAnr>. Acesso em: 9 abr. 2022.

---

Artigo recebido em 28/2/2022 e aprovado em 30/8/2022.



# Etapas para a construção do plano de comunicação interna para instalações animais em universidades públicas brasileiras

Steps to construct the internal communication plan for animal facilities on Brazilian public universities

Etapas para la elaboración del plan de comunicación interna en instalaciones de animales de universidades públicas brasileñas



## Fábio Tonissi Moroni

- Doutor em Ciências Biológicas pelo Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA).
- Docente da Faculdade de Medicina (Famed) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU).
- E-mail: [ftmoroni@ufu.br](mailto:ftmoroni@ufu.br)



## Raquel Borges-Moroni

- Doutora em Ciências Biológicas pelo Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA).
- Docente do Instituto de Ciências Biomédicas (ICBIM) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU).
- E-mail: [raquel.moroni@ufu.br](mailto:raquel.moroni@ufu.br)



## Eduardo Loebel (*in memoriam*)

- Doutor em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).
- Docente da Faculdade de Gestão e Negócios (Fagen) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU).
- E-mail: [eduardo.loebel@ufu.br](mailto:eduardo.loebel@ufu.br)



## Cristiane Betanho

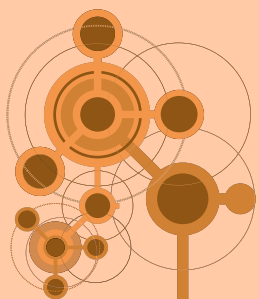
- Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).
- Docente da Faculdade de Gestão e Negócios (Fagen) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU).
- E-mail: [crisbetanho@ufu.br](mailto:crisbetanho@ufu.br)



## Renata Rodrigues Daher Paulo

- Doutora em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas São Paulo (FGV-SP).
- Docente da Faculdade de Gestão e Negócios (Fagen) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU).
- E-mail: [renatadaher@ufu.br](mailto:renatadaher@ufu.br)





## Resumo

Instalações animais são locais onde ocorre reprodução, manutenção ou experimentação em seres vivos para atividades de ensino e pesquisa. Atualmente, elas são legalizadas. Mesmo assim, isso não é suficiente para convencer alguns setores da sociedade civil sobre a necessidade da existência desses espaços. Portanto, para preservar a boa reputação das universidades, é justificável fortalecer a comunicação interna. Logo, este trabalho propõe etapas para a construção desse plano de comunicação. Como resultado, sugerem-se sete passos, os quais são discutidos sob a ótica das teorias institucionais.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO INTERNA • ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA • DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL • PESQUISA TEÓRICA • GESTÃO DE INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS.

## Abstract

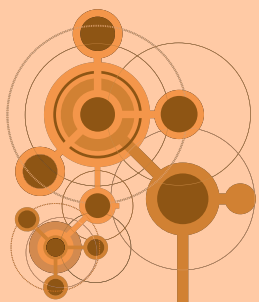
Animal facilities are places where breeding, maintenance, or animal experimentation takes place for teaching and research activities. Nowadays, they are legal. Even so, this is insufficient to convince some sectors of the civil society about the need for these spaces to exist. Thus, to preserve the good reputation of universities, strengthening internal communication is justifiable. Therefore, this work proposes steps for the construction of this communication plan. As a result, seven steps are suggested, which are discussed from the perspective of institutional theories.

KEYWORDS: INTERNAL COMMUNICATION • UNIVERSITY ADMINISTRATION • ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT • THEORETICAL RESEARCH • FACILITIES AND EQUIPMENT MANAGEMENT.

## Resumen

Las instalaciones de animales son lugares donde se dan actividades de docencia e investigación relacionadas con la reproducción, el mantenimiento o la experiencia con seres vivos. Esta es una actividad legal actualmente. Aun así, no es suficiente para convencer a algunos sectores de la sociedad civil sobre la necesidad de que existan estos espacios. Por lo tanto, para preservar la buena reputación de las universidades, se justifica fortalecer la comunicación interna. Por lo tanto, este trabajo propone etapas para la elaboración de este plan. Como resultado, se sugieren siete etapas en que se discuten desde la perspectiva de las teorías institucionales.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN INTERNA • ADMINISTRACIÓN UNIVERSITARIA • DESARROLLO ORGANIZACIONAL • INVESTIGACIÓN TEÓRICA • GESTIÓN DE INSTALACIONES Y EQUIPOS.



## INTRODUÇÃO

Instalação animal é definida como qualquer local onde ocorre a reprodução, manutenção ou experimentação em seres vivos, em condições controladas, para atividades de ensino e pesquisa. Nelas, modelos animais possibilitam muitos avanços nas ciências da saúde, os quais beneficiam principalmente o ser humano (Machado; Filipeck, 2011). No entanto, o controle social das atividades realizadas nesses ambientes e das condições de alojamento dos animais tem aumentado (Moroni; Loebel, 2017), sendo regulamentados pela legislação federal (Lei nº11.794/2008 e Decreto nº6.899/2009) (Brasil, 2016; Lebov *et al.*, 2017, Decaro *et al.*, 2020).

Assim, atualmente há um consenso de que modelos animais devem ser utilizados apenas quando não existirem métodos alternativos validados (Peters *et al.*, 2006). Por isso, várias associações trabalham para validar os protocolos experimentais, em estudos multicêntricos, com delineamento controlado. No Brasil, um exemplo é o Centro Brasileiro para Validação de Métodos Alternativos (BraCVAM) (Eskes *et al.*, 2009; Presgrave *et al.*, 2016).

No entanto, várias sociedades protetoras dos animais consideram que essa postura utilitarista, a qual prevalece na comunidade científica, é eticamente questionável (Felipe, 2009). Para algumas, toda experimentação animal deveria ser abolida imediatamente, ou a curto prazo, pois uma espécie não possui o direito de subjugar outra para o seu próprio benefício. Assim, baseados nessa perspectiva, um pequeno número de ativistas mais radicais promoveu a invasão, depredação de prédios públicos e remoção de animais (Assumpção; Schramm, 2008; Barreto *et al.*, 2017). Também, influenciadores digitais podem promover ampla disseminação de críticas e desqualificações por meio das mídias baseadas na internet, promovendo uma prática denominada "cultura do cancelamento" (Norris, 2020; Karhawi, 2021).

Esse ambiente inóspito tem aumentado o receio de alguns gestores de universidades de publicar informações precisas sobre quantidade, localização e formas de uso dos animais presentes em suas instalações animais, a fim de não expor fragilidades institucionais, evitar hostilidades e gerar polêmicas com a opinião pública (Franco *et al.*, 2014).

Porém, esse receio de comunicar publicamente suas atividades pode comprometer a eficiência do gerenciamento de crises reputacionais quando essas surgirem. Isso ocorre porque, ao considerarem a experimentação animal um "*dark side*" da organização, os gestores podem induzir a opinião pública a formar julgamentos prematuros sobre como a instituição cuida de seus animais (Fombrun; Gardberg; Barnett, 2000; Maio, 2016; Maio; Silva, 2013; Peci, 2006; Zakiri, 2020).

Assim, um plano de comunicação interna justifica-se pela preservação da imagem institucional e do capital reputacional, mediante o exercício de sua responsabilidade social para com os animais alojados. Diante desse contexto, torna-se fundamental que as universidades fortaleçam sua identidade e a boa reputação, utilizando como parceiros os servidores, os estudantes e os prestadores de serviço da instituição. Adicionalmente, essa ação comunicativa permite que eventuais problemas de comunicação sejam sanados com maior rapidez, evitando ou minimizando eventuais crises reputacionais (Kaplan; Haenlein, 2010; Neves, 2002).

Além do gerenciamento de crises reputacionais, outro motivo para a elaboração desse plano é aumentar a humanização das condições de trabalho nas instalações animais, conforme descrito por Kunsch (2010). Nesse sentido, isso significa preservar a qualidade de vida desses servidores que cuidam diariamente dos animais, uma vez que essa ação comunicativa promove interatividade e confiança para estabelecerem diálogos entre eles e com a gestão superior (Mansi, 2014). Assim, evita-se a sobrecarga emocional deles, pois a maioria dessas pessoas já está tensa por uma rotina de trabalho excessiva e exaustiva, em locais onde são permanentemente expostos a riscos ergonômicos, químicos e biológicos (Majerowicz, 2008). Desse modo,



evitar o forte estresse gerado durante os períodos de crise de reputação pode evitar que surjam doenças ocupacionais como a síndrome de burnout ou depressão, nos casos mais graves. Em suma, esse tipo de comunicação, quando bem estruturada, também seria uma forma de mitigar esses prováveis impactos negativos na saúde dos trabalhadores (Baldissera, 2009; Randall; Moody; Turner, 2021; Zyglidopoulos; Phillips, 1999).

De fato, segundo Pimenta (2006) e Kunsch (2003), a comunicação interna é o pilar de sustentação de uma imagem institucional externa coesa e positiva. Assim, ela pode minimizar e/ou evitar eventuais crises e manter a sustentabilidade organizacional. Isso acontece porque, segundo Kalla (2005) e Martínez-Berumen, López-Torres e Romo-Rojas (2014), ela abrange toda a comunicação formal e informal que ocorre internamente em todos os níveis da organização.

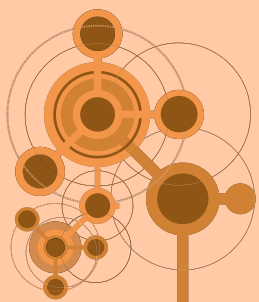
Nesse contexto, uma discussão interessante sobre este campo de pesquisa é que a própria definição de comunicação interna está em constante mutação. Na atualidade, segundo Carramenha e Capellano (2013), não é mais possível defini-la como aquela que está do lado de dentro, limitada aos muros das universidades, pois, devido às transformações sociais contemporâneas que quebraram os limites espaciais, agora os valores públicos estão permanentemente conectados ao mundo digital. Esse fenômeno, conforme definido por Van Dick, Poell e de Wall (2018), é uma característica da denominada "sociedade da plataforma". Segundo esses autores, as plataformas digitais atualmente são os locais onde ocorre a criação de sentido compartilhado, mediando a interação social e a relação entre os públicos, levando a comunicação interna a um novo patamar de complexidade (Nogueira, 2022).

Considerando essa abordagem mais ampla, Damante (1999) reforça a importância da elaboração de estratégias para gerenciar os principais fatores que prejudicam esse tipo de comunicação, por exemplo: a) motivação e interesses divergentes daqueles que a organização apresenta; b) reações emocionais e de desconfiança às comunicações emitidas por colegas, superiores ou subordinados; c) descompasso entre avanços da legislação pertinente e as práticas administrativas adotadas nesses locais; d) diferenças de linguagem e jargão entre os setores da universidade; e e) diferenças de conhecimentos e experiências entre colaboradores. Dessa maneira, a falta de uma política específica para a comunicação interna pode comprometer a efetividade do desenvolvimento organizacional na área da gestão dos animais alojados nessas organizações (Cardoso, 2006; Luque, 2015).

Em função do exposto, o objetivo deste trabalho é propor etapas para a construção de um plano de comunicação interna para as instalações animais das universidades públicas brasileiras. Complementarmente, este texto reflete sobre as possíveis vantagens de se aplicar os conhecimentos sobre planejamento de comunicação interna nas instalações animais, bem como os possíveis benefícios destas para as pesquisas na área da saúde.

Este trabalho trata-se de uma pesquisa teórica, seguindo o método proposto por Demo (2000), que consiste em uma ampla revisão da literatura especializada, na qual foram realizadas consultas a livros didáticos da área e/ou periódicos selecionados por meio de busca no banco de dados do SciELO e do Portal Capes. O levantamento bibliográfico foi realizado conforme a metodologia de Volpato (2000). Adicionalmente, sob a ótica das teorias institucionais, foi possível discutir as vantagens de fortalecer esta forma de comunicação nas universidades públicas. Como principal resultado obtido pode-se destacar as sete etapas para construção, de modo coletivo, do plano de gestão estratégica da comunicação das instalações animais no contexto das universidades públicas brasileiras.

O público-alvo desse plano são os gestores da alta administração das universidades públicas e os membros de conselhos deliberativos superiores, pelo fato de tais pessoas possuírem a liderança formal para concretizar essas ações. No entanto, toda comunidade universitária também pode ser beneficiada com a melhoria dos processos de comunicação interna. Nesse sentido, Karanges *et al.* (2015) demonstraram que existe uma relação positiva entre essa forma de ação comunicativa



e a felicidade de estar no ambiente de trabalho. Esse aumento dos índices de engajamento corporativo se manifesta nos membros dessa comunidade como senso de pertencimento e disposição em permanecer na empresa e falar bem sobre o local onde trabalha para colegas, possíveis funcionários e para a comunidade em geral.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Meyer e Rowan (1977), a existência da estrutura formal das organizações dentro de uma instituição está condicionada a fatores-chave.

O primeiro fator seria a elaboração do mito da racionalidade. Segundo esse, a organização deve estar em conformidade com esse fator-chave, gerando legitimidade, recursos e garantindo a sobrevivência de sua boa reputação entre o público interno, tais como discentes, docentes, técnicos administrativos e prestadores de serviço. No caso das instalações animais, conforme exposto, isso se limitaria a atender a legislação vigente (Aldrich; Pfeffer, 1976; Lopes; Judice, 2010).

Na sequência, conforme Rosseto e Rosseto (2005), o segundo fator seria a mobilização de recursos, que possui relação com as habilidades diretivas que as organizações devem desenvolver para se adaptar à escassez de recursos, reduzir as incertezas e gerenciar o poder e a influência dos colaboradores na organização. Adicionalmente, segundo Oliver (1988), a mobilização de recursos é o principal motivador do comportamento organizacional.

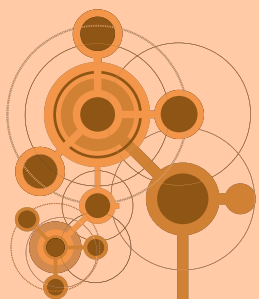
Assim, de acordo com as teorias institucionais, as instituições podem formatar a consciência das pessoas, de forma individual e coletiva (Chiavenato, 2004). Desse modo, para atingir as demandas sociais, DiMaggio e Powel (1983) mencionam que as organizações podem ser criadas por três mecanismos isomórficos: coercitivos, normativos e miméticos.

No entanto, Peci (2006) faz uma crítica a essa teoria institucionalista. Ela considera que as instituições possuem uma compreensão limitada dos processos de institucionalização e falham ao depender excessivamente do isomorfismo e do mimetismo organizacional como processo de reprodução. Em suma, a autora afirma que essa dependência pode priorizar a importação de elementos legitimados externamente, em detrimento da eficiência organizacional. Isso acaba por torná-las mais similares, mas não necessariamente mais eficientes.

Nesse contexto, a comunicação interna adequada pode minimizar o conflito latente entre a burocratização e democratização, conforme descrito por Weber (1999), Motta (1986) e Bourdieu, Chamboredon e Passeron (1999). Essa comunicação deve permitir os controles políticos democráticos sobre a burocracia e a aplicação de modelos de autogestão da informação, conforme verificado por Olivieri (2011) e Onuma, Mafra e Moreira (2012), para engajar os funcionários na solução dos problemas enfrentados.

Um bom exemplo de como o uso eficiente da comunicação interna gera ganhos para o capital reputacional das organizações é o Laboratório Charles River. Sua instalação animal é considerada o maior biotério comercial do Japão, que fornece animais de laboratório de alta qualidade genética e sanitária, principalmente camundongos e ratos, para as mais renomadas universidades e instituições de pesquisa japonesas. Ikeda (2012) descreve que, em sua história, essa organização enfrentou muitas crises, no entanto, conseguiu superar todas elas pelo "espírito de corpo" dos funcionários, isto é, o comprometimento destes com os objetivos organizacionais (Rosa; Brito, 2010).

Portanto, torna-se claro que estar preparado para crises faz toda a diferença. A comunicação rápida e precisa é um dos aspectos-chave desse processo de superação (Shinyashiki; Fischer; Shinyashiki, 2007), pois garante a consistência das informações durante os períodos de crises (Ikeda, 2012). Destaca-se com esses exemplos o valor estratégico da comunicação



interna para estas instalações técnico-administrativa. A seguir, passa-se para a descrição e discussão de cada uma das etapas propostas para a construção de um plano de comunicação interna.

## PROPOSTA DAS ETAPAS PARA A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA AS INSTALAÇÕES ANIMAIS EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS

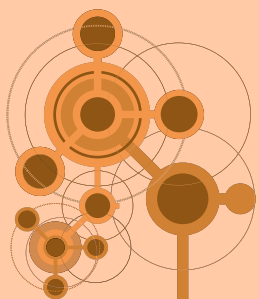
Baseado na literatura consultada é possível propor sete etapas para a construção de um plano de comunicação interna, que dialogam com a lógica da administração da qualidade descrita por Vieira Filho (2014). Nesse sentido, destaca-se a importância da revisão anual deste mediante um seminário de planejamento estratégico. Dito isso, a descrição das etapas bem como as referências de apoio estão sumarizadas no Quadro 1.

Quadro 1: Sugestão de sete etapas para a construção, de modo coletivo, do plano de gestão estratégica da comunicação das instalações animais no contexto das universidades públicas brasileiras

| Etapas  | Referências                   |
|---|-------------------------------|
| Primeira: Analisar a situação   |                               |
| A. Examine o ambiente externo<br>B. Examine o ambiente interno<br>C. Defina os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças<br>D. Analise o SWOT ( <i>strengths, weaknesses, opportunities e threats</i> ) | Lurati e Zamparini (2018)     |
| Segunda: Conectar-se com seu público  |                               |
| A. Identifique o público-alvo<br>B. Defina o perfil da audiência<br>C. Selecione audiências prioritárias  | Ross (2013)                   |
| Terceira: Definir os objetivos de comunicação   | Ogbeiwi (2017)                |
| Quarta: Adequar as mensagens à audiência  |                               |
| A. Crie mensagens persuasivas<br>B. Coloque princípios humanistas no trabalho   | Hawkins <i>et al.</i> (2008)  |
| Quinta: Desenvolver estratégias e veículos apropriados  |                               |
| A. Avalie as opções estratégicas<br>B. Avalie veículos e estratégias existentes<br>C. Desenvolva novas estratégias e veículos   | Hallahan <i>et al.</i> (2007) |
| Sexta: Avaliar os esforços  |                               |
| A. Defina estratégias para avaliação<br>B. Desenvolva medidas dos produtos gerados  | Sousa e Cavalcante (2018)     |
| Sétima: Criar uma linha do tempo e orçamento  |                               |
| A. Desenvolva um cronograma de atividades<br>B. Estabeleça o orçamento necessário para colocar o plano em ação  | Bueno (2005)                  |

Fonte: Elaborado pelos autores.





Assim, a primeira etapa seria criar um sistema de gerenciamento de banco de dados multilocatário *web-based*, com a capacidade de gerar relatórios de inteligência sobre todos os animais alojados em uma determinada universidade (Date, 2004).

Na sequência, a segunda etapa seria criar uma coordenadoria de comunicação social e marketing institucional das instalações animais, que seria o setor responsável pela publicação de notícias e eventos no portal que congrega as notícias de todas as instalações animais existentes na universidade. O coordenador do setor repassaria relatórios à alta administração da instituição, responsável por compilar os indicadores das instalações animais como um todo, organizá-los e encaminhá-los aos órgãos de controle da administração pública (Melo, 2007).

Em seguida, a terceira etapa seria escolher os canais de comunicação mais adequados para fortalecer a comunicação interna. Essa escolha passaria pela pesquisa e identificação de determinados perfis-alvo. Nesse aspecto, as mídias sociais são ferramentas eficientes para a comunicação interna nos períodos de crise (Vignal Lambret; Barki, 2018).

O Facebook é a principal rede social em escala global (Figueira, 2015). Segundo Beling (2022), Facebook, YouTube e Instagram acumulam 6,8 bilhões de usuários. Somados aos usuários das outras sete maiores redes (TikTok, Sina Weibo, Snapchat, Kuaishou, Pinterest, Reddit e Twitter), esse número chega a aproximadamente 10,8 bilhões de usuários. Levando em conta que um usuário de mídia social tem em média cinco contas diferentes, é possível afirmar que mais de 15% da população mundial possui pelo menos uma conta em redes sociais. Isso sugere que um novo poder se encontra nas mãos conectadas (Vignal Lambret; Barki, 2018).

Também é importante destacar as formas de comunicação interpessoais mais populares no momento. Nessa seara, os aplicativos de mensagem instantânea são efetivos e populares e, dentre eles, o WhatsApp é o mais utilizado. Ali e Kootbodien (2017) entrevistaram 100 estudantes de ambos os sexos da Universidade de Abu Dhabi e concluíram que, em média, as mulheres passam 5 horas e 30 minutos por dia conectadas ao aplicativo, enquanto os homens passam 1 hora e 30 minutos. No entanto, segundo Sutikno *et al.* (2016), os aplicativos Telegram e Viber também são promissores devido à facilidade operacional, interface limpa e segurança do fluxo de informação.

Adicionalmente, a quarta etapa seria criar o plano de gestão estratégica da comunicação das instalações animais. Segundo Freire (2013), a comunicação deve chegar ao ser inserido em uma realidade histórica. De acordo com Kunsch (2018), isso deve ser suficiente para as organizações serem capazes de alcançar os resultados desejados e promover uma ação comunicativa eficaz.

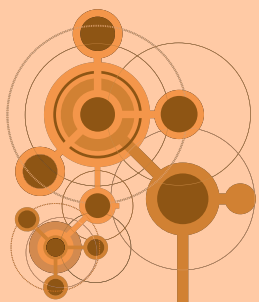
Para finalizar, os demais passos visam criar condições para operacionalizar, avaliar e desenvolver o plano proposto.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação interna tem o potencial de auxiliar as organizações a aprenderem a se adaptar a mudanças. Ela facilita a aproximação de equipes mediante a desconstrução de uma hierarquia sólida. Isso evita que o erro de uma pessoa, ou um pequeno grupo de pessoas, comprometa a eficiência da instituição (Taleb, 2020). Destaca-se, portanto, que o plano de comunicação interna pode ser uma ferramenta importante para manter a reputação social das instalações animais das universidades públicas brasileiras.

## REFERÊNCIAS

ALDRICH, Howard E.; PFEFFER, Jeffrey. Environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, San Mateo, v.2, n.1, p.79-105, 1976. doi:<https://doi.org/10.1146/annurev.so.02.080176.000455>.



ALI, Muhamad Sham Shahkat; KOOTBODIEN, Ammaarah. The effectiveness of WhatsApp as an interpersonal communication medium among Abu Dhabi University students. *International Journal of Media, Journalism and Mass Communications*, Ongole, v.3, n.1, p.11-19, 2017. doi:<https://doi.org/10.20431/2454-9479.0301002>.

ASSUMPÇÃO, Erick Luiz Araujo de; SCHRAMM, Fermim Roland. A ética da sabotagem da Animal Liberation Front (ALF). *Revista Brasileira de Bioética*, Brasília, DF, v.4, n.3-4, p.198-221, 2008. doi:<https://doi.org/10.26512/rbb.v4i3-4.7887>.

BARRETO, Tiago Franca *et al.* "Soltem os beagles": desvelando o *dark side* das organizações a partir da perspectiva da ética animal. *Revista Brasileira de Estudos Organizacionais*, Curitiba, v.4, n.1, p.279-319, 2017.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom*, São Paulo, v.6, n.10-11, p.115-120, 2009. doi:<https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139013>.

BELING, Fernanda. As 10 redes sociais mais usadas em 2022. *Oficina da Net*, Santa Cruz do Sul, 21 set. 2022. Disponível em: <https://www.oficinadanet.com.br/post/16064-quais-sao-as-dez-maiores-redes-sociais>. Acesso em: 5 out 2022.

BOURDIEU, Pierre; CHAMBOREDON, Jean-Claude; PASSERON, Jean-Claude. *A profissão de sociólogo: preliminares epistemológicas*. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

BRASIL. Resolução Normativa nº30, de 2 de fevereiro de 2016. Baixa a Diretriz Brasileira para o Cuidado e a Utilização de Animais em Atividades de Ensino ou de Pesquisa Científica – DBCA. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, p.3, 3 fev. 2016.

BUENO, Wilson da Costa. A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito. *Conexão: comunicação e cultura*, Caxias do Sul, v.4, n.7, p.11-20, 2005.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.40, n.6, p.1123-1144, 2006. doi:<https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000600010>.

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane Regina. *Comunicação com empregados: a comunicação interna sem fronteira*. Jundiaí: In House, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DAMANTE, Nara. O estado da arte da comunicação no Brasil: até que ponto as universidades estimulam e geram diferenciais na formação do líder em comunicação nas empresas. *Comunicação Empresarial*, São Paulo, v.8, n.31, p.22-26, 1999.

DATE, Christopher J. *Introdução a sistemas de banco de dados*. 8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DECARO, Nicola *et al.* COVID-19 from veterinary medicine and one health perspectives: What animal coronaviruses have taught us. *Research in Veterinary Science*, Oxford, v.131, p.21-23, 2020. doi:<https://doi.org/10.1016/j.rvsc.2020.04.009>.

DEMO, Pedro. *Metodologia do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas, 2000.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, Washington, DC, v.48, n.2, p.147-160, 1983.



ESKES, Chantra *et al.* Proposal for a Brazilian centre on alternative test methods. *ALTEX*, Kreuzlingen, v.26, n.4, p.303-306, 2009. doi:<https://doi.org/10.14573/altex.2009.4.303>.

FELIPE, Sônia T. Antropocentrismo, sencientismo e biocentrismo: perspectivas éticas abolicionistas, bem-estaristas e conservadoras e o estatuto de animais não-humanos. *Páginas de Filosofia*, São Bernardo do Campo, v.1, n.1, p.2-30, 2009.

FIGUEIRA, João. O Facebook como estratégia de superação da escassez de meios na comunicação institucional: o caso da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra. *Organicom*, São Paulo, v.12, n.22, p.161-175, 2015. doi:<https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2015.139275>.

FOMBRUN, Charles J.; GARDBERG, Naomi A.; BARNETT, Michael L. Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review*, Hoboken, v.105, n.1, p.85-106, 2000. doi:<https://doi.org/10.1111/0045-3609.00066>.

FRANCO, Ana Lúcia *et al.* Pesquisa em animais: uma reflexão bioética. *Acta Bioethica*, Santiago, v.20, n.2, p.247-53, 2014. doi:<http://doi.org/10.4067/S1726-569X2014000200012>.

FREIRE, Paulo. *Extensão ou comunicação?* 18.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2013.

HALLAHAN, Kirk *et al.* Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, Abingdon, v.1, n.1, p.3-35, 2007. doi:<https://doi.org/10.1080/15531180701285244>.

HAWKINS, Robert P. *et al.* Understanding tailoring in communicating about health. *Health Education Research*, Oxford, v.23, n.3, p.454-466, 2008. doi:<https://doi.org/10.1093/her/cyn004>.

IKEDA, Takuya. Crisis management and recovery from the damage to the laboratory animal production facility due to the Great East Japan Earthquake. *Experimental Animals*, Tokyo, v.61, n.1, p.1-11, 2012. doi:<https://doi.org/10.1538/expanim.61.1>.

KALLA, Hanna K. Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: an international journal*, Bingley, v.10, n.4, p.302-314, 2005. doi:<https://doi.org/10.1108/13563280510630106>.

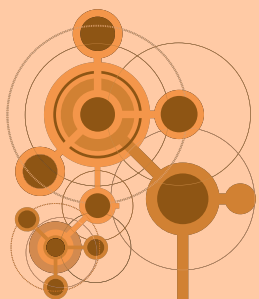
KAPLAN, Andreas M.; HAENLEIN, Michael. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, Amsterdam, v.53, n.1, p.59-63, 2010. doi:<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>.

KARANGES, Emma *et al.* The influence of internal communication on employee engagement: a pilot study. *Public Relations Review*, Amsterdam, v.41, n.1, p.129-131, 2015. doi:<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>.

KARHAWI, Issaaf. Crises geradas por influenciadores digitais: propostas para prevenção e gestão de crises. *Organicom*, São Paulo, v.18, n.35, p.45-59, 2021.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). *A comunicação como fator de humanização nas organizações*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4.ed. São Paulo: Summus, 2003.



KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Strategic communication in contemporary organizations. *Media e Jornalismo*, Lisboa, v.18, n.33, p.13-24, 2018. doi:[https://doi.org/10.14195/2183-5462\\_33\\_1](https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_1).

LEBOV, Jill *et al.* A framework for one health research. *One Health*, Amsterdam, v.3, p.44-50, 2017. doi:<https://doi.org/10.1016/j.onehlt.2017.03.004>.

LOPES, Ana Lúcia Magri; JUDICE, Valéria Maria Martins. Redes cooperativas de pesquisa científica e tecnológica para a inovação: a biotecnologia mineira em foco. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v.7, n.4, p.4-20, 2010.

LUQUE, Carlos Antonio. Alguns desafios para o financiamento das universidades públicas estaduais do estado de São Paulo. *Revista USP*, São Paulo, n.105, p.9-18, 2015. doi:<https://doi.org/10.11606/issn.2316-9036.v0i105p9-18>.

LURATI, Francesco; ZAMPARINI, Alessandra. Communication SWOT Analysis. *In: HEATH, Robert L.; JOHANSEN, Winni (ed.). The international encyclopedia of strategic communication*. Hoboken: Wiley, 2018. p.1-8.

MACHADO, Carlos José Saldanha; FILIPECKI, Ana Tereza Pinto. Socio-antropologia de um fenômeno tecno-científico-político transnacional: o uso de animais em experimentação científica e a realidade brasileira. *Revista Brasileira de Ciência, Tecnologia e Sociedade, São Carlos*, v.2, n.2, p.58-99, 2011.

MAIO, Ana Maria Dantas. Comunicação face a face nas organizações em tempos de sociedade midiaticizada. *Organicom*, São Paulo, v.13, n.24, p.139-150, 2016. doi:<https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2016.139323>.

MAIO, Ana Maria Dantas; SILVA, Marcelo da. A ética como fator de suporte ao discurso da sustentabilidade nas organizações. *Organicom*, São Paulo, v.10, n.19, p.27-38, 2013. doi:<https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2013.139189>.

MAJEROWICZ, Joel. *Boas práticas em biotérios e biossegurança*. Rio de Janeiro: Interciência, 2008. v.1.

MANSI, Viviane Regina. *Comunicação, diálogo e compreensão nas organizações*. Jundiaí: In House, 2014.

MARTÍNEZ-BERUMEN, Héctor A.; LÓPEZ-TORRES, Gabriela C.; ROMO-ROJAS, Laura. Developing a method to evaluate entropy in organizational systems. *Procedia Computer Science*, Amsterdam, v.28, p.389-397, 2014. doi:<https://doi.org/10.1016/j.procs.2014.03.048>.

MELO, Waltemir. Comunicação de crises: uma ação obrigatória das organizações que trabalham com produtos perigosos. *Organicom*, São Paulo, v.4, n.6, p.114-135, 2007. doi:<https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138929>.

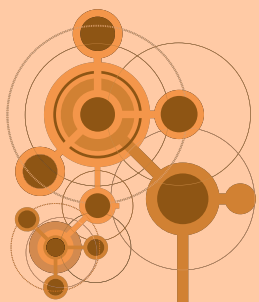
MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, Chicago, v.83, n.2, p.340-363, 1977.

MORONI, Fábio Tonissi; LOEBEL, Eduardo. Arranjos organizacionais de biotérios em Universidades Públicas Brasileiras. *Revista Gestão Organizacional*, Chapecó, v.10, n.1, p.84-105, 2017.

MOTTA, Fernando C. Prestes. *Teoria das organizações: evolução e crítica*. São Paulo: Pioneira, 1986.

NEVES, Roberto de Castro. *Crises empresariais com a opinião pública: como evitá-las e administrá-las: casos e histórias*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.





NOGUEIRA, Pedro Arthur. Comunicação organizacional contemporânea: uma atualização necessária. *Organicom*, São Paulo, v.19, n.38, p.226-230, 2022. doi:<https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2022.191440>.

NORRIS, Pippa. Closed minds? Is a 'cancel culture' stifling academic freedom and intellectual debate in Political Science? *HKS Faculty Research Working Paper Series*, Cambridge, RWP20-025, 2020. doi:<https://doi.org/10.2139/ssrn.3671026>.

OGBEIWI, Osahon. Why written objectives need to be really smart. *British Journal of Healthcare Management*, London, v.23, n.7, p.324-336, 2017. doi:<https://doi.org/10.12968/bjhc.2017.23.7.324>.

OLIVER, Christine. The collective strategy framework: an application to competing predictions of isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, Thousand Oaks, v.33, n.4, p.543-561, 1988.

OLIVIERI, Cecília. Os controles políticos sobre a burocracia. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.45, n.5, p.1395-1424, 2011. doi:<https://doi.org/10.1590/S0034-76122011000500007>.

ONUMA, Fernanda Mitsue Soares; MAFRA, Flávia Luciana Naves; MOREIRA, Lilian Barros. Autogestão e subjetividade: interfaces e desafios na visão de especialistas da ANTEAG, UNISOL e UNITRABALHO. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v.10, n.1, p.65-81, 2012. doi:<https://doi.org/10.1590/S1679-39512012000100006>.

PECI, Alketa. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v.4, n.1, p.1-12, 2006. doi:<https://doi.org/10.1590/S1679-39512006000100006>.

PETERS, Jaime L. *et al.* A systematic review of systematic reviews and meta-analyses of animal experiments with guidelines for reporting. *Journal of Environment Science and Health, Part B*, Abingdon, v.41, n.7, p.1245-1258, 2006. doi:<https://doi.org/10.1080/03601230600857130>.

PIMENTA, Maria Alzira. *Comunicação empresarial*. 5.ed. Campinas: Alínea, 2006.

PRESGRAVE, Octavio *et al.* Brazilian Center for the Validation of Alternative Methods (BraCVAM) and the process of validation in Brazil. *Alternatives to Laboratory Animals*, Thousand Oaks, v.44, n.1, p.85-90, 2016. doi:<https://doi.org/10.1177/026119291604400110>.

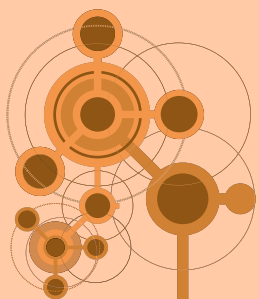
RANDALL, Michaela S.; MOODY, Carly M.; TURNER, Patricia V. Mental wellbeing in laboratory animal professionals: a cross-sectional study of compassion fatigue, contributing factors, and coping mechanisms. *Journal of the American Association for Laboratory Animal Science*, Memphis, v.60, n.1, p.54-63, 2021. doi:<https://doi.org/10.30802/aalas-jaalas-20-000039>.

ROSA, Alexandre Reis; BRITO, Mozar José de. "Corpo e Alma" nas organizações: um estudo sobre dominação e construção social dos corpos na organização militar. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v.14, n.2, p.194-211, 2010. doi:<https://doi.org/10.1590/S1415-6552010000200002>.

ROSS, Derek G. Deep audience analysis: a proposed method for analyzing audiences for environment-related communication. *Technical Communication*, Fairfax, v.60, n.2, p.94-117, 2013.

ROSSETTO, Carlos Ricardo; ROSSETTO, Adriana Marques. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *RAE Eletrônica*, São Paulo, v.4, n.1, p.1-22, 2005. doi:<https://doi.org/10.1590/S1676-56482005000100010>.





SHINYASHIKI, Roberto Tadeu; FISCHER, Rosa Maria; SHINYASHIKI, Gilberto. A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises. *Organicom*, São Paulo, v.4, n.6, p.149-159, 2007. doi:<https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138931>.

SOUSA, Marcos Roberio Santo; CAVALCANTE, Sueli Maria de Araújo. Mensuração e avaliação em comunicação organizacional: estudo de caso de uma instituição federal de ensino superior. *In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO*, 21., 2018, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: Semead, 2018. p.1-15.

SUTIKNO, Tole *et al.* WhatsApp, Viber and Telegram which is best for instant messaging? *International Journal of Electrical and Computer Engineering*, v.6, n.3, p.909-914, 2016. doi:<http://doi.org/10.11591/ijece.v6i3.pp909-914>.

TALEB, Nassim Nicholas. *Antifragil: coisas que se beneficiam com o caos*. São Paulo: Objetiva, 2020.

VAN DICK, José; POELL, Thomas; DE WALL, Martjin. *The platform society: public values in a connective world*. New York: Oxford University Press, 2018.

VIEIRA FILHO, Geraldo. *Gestão da qualidade total: uma abordagem prática*. Campinas: Alínea, 2014.

VIGNAL LAMBRET, Clémence; BARKI, Edgard. Social media crisis management: aligning corporate response strategies with stakeholders' emotions online. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Hoboken, v.26, n.2, p.295-305, 2018. doi:<https://doi.org/10.1111/1468-5973.12198>.

VOLPATO, Enilze de Souza Nogueira. Pesquisa bibliográfica em ciências biomédicas. *Jornal de Pneumologia*, São Paulo, v.26, n.2, p.77-80, 2000. doi:<https://doi.org/10.1590/S0102-35862000000200006>.

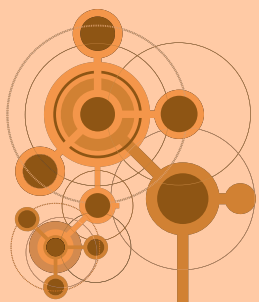
WEBER, Max. *Economia e sociedade: fundamentos de sociologia compreensiva*. Brasília, DF: Editora UnB, 1999.

ZAKIRI, Ezekiel L. The role of communication in effective crisis management: a systematic literature reviews. *International Journal of Humanities and Social Science*, [s.l.], v.10, n.6, p.119-124, 2020.

ZYGLIDOPOULOS, Stelios; PHILLIPS, Nelson. Responding to reputational crises: a stakeholder perspective. *Corporate Reputation Review*, New York, n.2, p.333-350, 1999. doi:<https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540090>.

---

Artigo recebido em 23/9/2021 e aprovado em 15/9/2022.



## A representação simbólica do burnout na revista *Exame*: o uso ideológico de conteúdos do imaginário

The symbolic representation of burnout in *Exame* magazine: the ideological use of contents of the imaginary

La representación simbólica del *burnout* en la revista *Exame*: la utilización ideológica de los contenidos del imaginario



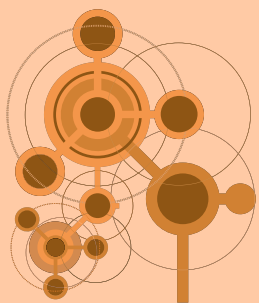
Malena Segura Contrera

- Doutora e professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Paulista (Unip) – São Paulo.
- E-mail: malenacontrera@uol.com.br



Rafael Rodrigues de Souza

- Mestre do Programa de Pós-Graduação da Universidade Paulista (Unip) – São Paulo.
- E-mail: r.rafaelsouza83@gmail.com



## Resumo

Este artigo traz uma análise da reportagem sobre a síndrome de burnout publicada pela revista *Exame*, edição 1203, de fevereiro de 2020. Problematiza acerca das escolhas editoriais da matéria sobre o tema, assim como procura entender os alinhamentos ideológicos desta categoria de mídia, analisando seu conteúdo em perspectiva simbólica a partir das teorias do imaginário, conforme Malena Contrera e James Hillman, e com o apoio de autores da área da Sociologia do Trabalho, como Richard Sennett e Dietmar Kamper.

PALAVRAS-CHAVE: BURNOUT • REVISTA *EXAME* • SOFRIMENTO PSÍQUICO • IMAGEM SIMBÓLICA.

## Abstract

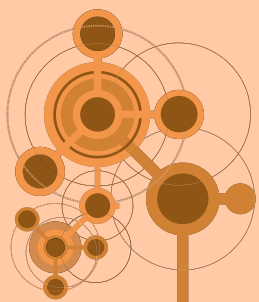
This article brings an analysis of the reportage on burnout syndrome publicized by *Exame* magazine, edition 1203, of February 2020. It problematizes about the editorial choices of the publication and aims to understand the ideological alignment of this category of media, analyzing its content in a symbolical perspective from the imaginary theories, in according to Malena Contrera and James Hillman, with support of scientists of the Work Sociology area, such as, Richard Sennett and Dietmar Kamper.

KEYWORDS: BURNOUT • *EXAME* MAGAZINE • PSYCHOLOGICAL SUFFERING • SYMBOLIC IMAGE.

## Resumen

Este artículo trae un análisis del reportaje acerca del síndrome de burnout publicada en la revista *Exame*, edición 1203, de febrero de 2020. Problematiza acerca de las elecciones editoriales de la materia sobre el tema y procura entender los alineamientos ideológicos de esta categoría de medios, analizando su contenido en perspectiva simbólica, a partir de las teorías del imaginario, conforme Malena Contrera y James Hillman y con apoyo de encuestadores del área de la Sociología del Trabajo, como Richard Sennett, y Dietmar Kamper.

PALABRAS CLAVE: BURNOUT • REVISTA *EXAME* • SUFRIMIENTO PSÍQUICO • IMAGEN SIMBÓLICA.



## INTRODUÇÃO

Este artigo trata-se de um estudo de caso da revista *Exame*, mais especificamente da análise da matéria de capa publicada na edição 1203, de fevereiro de 2020, e editada por Marina Filipe e Murilo Bomfim (2020), que tem como título “Burnout”<sup>1</sup>. Nossa escolha se deu por ser uma matéria cuja abordagem pode ser considerada como representativa da maneira pela qual a mídia impressa brasileira da área de negócios<sup>2</sup> apresenta o contexto de sofrimento psíquico no trabalho. Cabe mencionar que a *Exame* não é a única revista de negócios e/ou carreira a apresentar as questões emocionais do indivíduo no trabalho, como atesta Souza (2022), ao investigar criticamente reportagens sobre o sofrimento psíquico no ambiente de trabalho publicadas entre os anos de 2019 e 2020 nas revistas *Exame*, *Você S/A* e *Você RH*. Dado o crescente interesse da mídia impressa e digital de negócios e carreira sobre o tema, parece-nos adequada a incursão investigativa que propomos neste artigo.

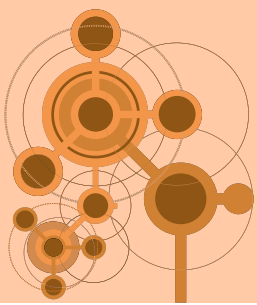
Sobre esta condição emocional, “A legislação brasileira considera o burnout como doença relacionada ao trabalho desde 1999” (Vieira; Russo, 2019, p.2), mas ele já era considerado um evento anormal na saúde pelo menos desde 1960, quando se iniciaram estudos sobre o tema (Jarruche; Mucci, 2021). Contudo, foi na década de 1970 que houve uma categorização mais clara a partir dos estudos do psicanalista Herbert Freudenberger, sendo inicialmente uma doença que se referia especificamente ao esgotamento fisiopsíquico de profissionais de saúde envolvidos com o tratamento de usuários de drogas (Vieira; Russo, 2019). Em perspectiva contemporânea, o burnout partiu de uma condição de esgotamento emocional restrita aos profissionais de ajuda em geral (médicos, psicólogos, bombeiros, professores, assistentes sociais etc.) para, em seguida, ser considerado como a condição de estafa emocional decorrente de uma relação precária do indivíduo com o seu trabalho, efeito de, por exemplo, excesso de horas trabalhadas, assédio, pressão psicológica e outros (Jarruche; Mucci, 2021; Trigo, 2016; Vieira; Russo; 2019).

Neste sentido, consideramos que a discussão acerca do tema proposto é necessária para buscar o entendimento do que as revistas impressas do seguimento de negócios propõem nesse campo ao abordarem o que seria a causa e a “cura” diante de um cenário de esgotamento psicológico. A partir da análise de conteúdo dessas matérias fizemos um levantamento das imagens com as quais revistas, tais como a *Exame*, recorrentemente apresentam à sociedade um entendimento muito específico sobre o burnout.

O problema aqui colocado, e que propomos a análise neste texto, é a busca por aquilo que é revelado pelas escolhas editoriais da revista acerca do tema do burnout em sentido simbólico. Questionamos quais são os alinhamentos ideológicos desta categoria de mídia e analisamos seu conteúdo a partir das teorias do imaginário, segundo autores como Malena Contrera, Norval Baitello Jr. e James Hillman, com o apoio de outras categorias da ciência, como a Sociologia do Trabalho, especialmente os estudos de Dietmar Kamper e Richard Sennett, pois contribuem para o entendimento do fenômeno do burnout em sentido ampliado. Com essa problematização investigamos também se de fato a matéria propicia condições para que o público leitor

1 A palavra *burnout* vem do inglês, da união do verbo *burn* (queimar) e do advérbio *out* (fora ou por fora). *Burnout* seria, portanto, traduzido mais literalmente como “queimar por fora”, porém é mais comumente traduzido como “combustão completa” ou apenas “esgotamento”.

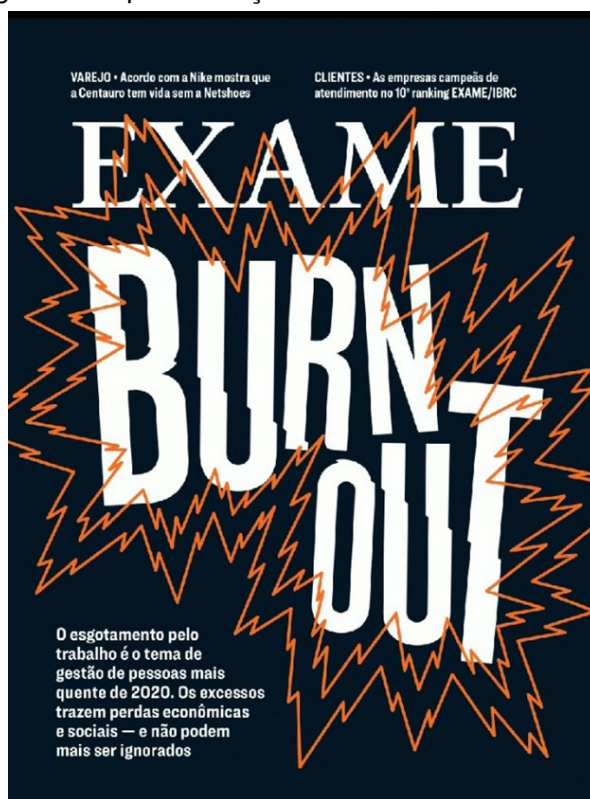
2 Esse ponto foi atentamente observado em outra pesquisa de nossa autoria, a dissertação de mestrado *Sofrimento psíquico nas revistas Exame, Você S/A e Você RH: representação das dimensões simbólicas das dores emocionais no ambiente de trabalho*, desenvolvida no Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Comunicação (PPGCOM) da Universidade Paulista (Unip), no qual grande número de matérias sobre o tema foi analisado, e no livro *Trabalho, sofrimento e autorrealização: uma leitura simbólica e crítica do drama contemporâneo*, publicado pela Elewa Cultural em 2022, de autoria de Rafael Rodrigues de Souza, e escrito a partir de sua dissertação de mestrado combinada com outras pesquisas sobre o tema.



da revista possa criar estratégias para a redução da incidência do burnout no âmbito coletivo, que se traduz na compreensão do campo simbólico da doença, ou se trata o tema a partir de um viés reducionista, aliado aos valores da ideologia capitalista.

Dada a relevância da revista *Exame*<sup>3</sup> no mercado midiático de negócios, elegemos para investigação neste artigo o caso da reportagem de capa da edição 1203 (Figura 1). Dessa forma, nosso objetivo é trazer a representação do sofrimento psíquico na mídia impressa brasileira de negócios e carreira no Brasil, identificando quais as imagens simbólicas envolvidas nesse tema, bem como quais são as propostas de solução que ela apresenta para este quadro de sofrimento psíquico, observando ainda como a mídia no Brasil usurpa o lugar de fala de especialistas, além de reduzir a complexidade simbólica da condição a abordagens limitantes.

Figura 1: Capa da edição nº1203 da revista *Exame*



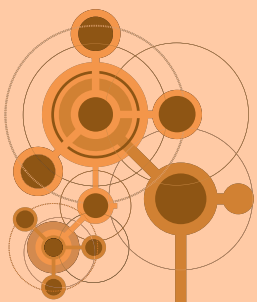
Fonte: *Exame* (2020).

## AS IMAGENS SIMBÓLICAS DO BURNOUT NA REVISTA

Faremos agora uma breve análise simbólica das imagens, alertando que não pretendemos fazer uma análise de linguagem fotográfica ou do discurso especificamente, mas sim uma análise da abordagem simbólica utilizada, com a intenção de olhar para os conteúdos do imaginário que irrompem e o viés ideológico com que são ressignificados. No subtítulo da reportagem, descrito no sumário da revista analisada neste artigo (Figura 2), vemos o seguinte texto: “Executivos, funcionários e empreendedores estão sofrendo de burnout. As perdas econômicas e sociais são enormes, mas há soluções” (Filippe; Bomfim, 2020, p.4). A expressão “perdas econômicas e sociais” já de início chama a atenção ao colocar no mesmo parâmetro comparativo algo que diz respeito aos objetivos econômicos das empresas e algo que diz respeito a um campo mais complexo, o sofrimento psíquico, e que não se reduz a uma função produtiva. Por fim, a frase do subtítulo termina

<sup>3</sup> *Exame* é veiculada pela Editora Valongo e teve circulação total (impressa e digital) de 65mil exemplares no Brasil na média de abril a outubro de 2020, segundo o Instituto Verificador de Comunicação (IVC), conforme descrito no Media Kit de abril de 2021 da marca *Exame* adquirido diretamente com a editora pelo e-mail: publicidade@exame.com. Atualmente é a maior revista de negócios em circulação do Brasil, uma vez que a *Época* deixou de ser publicada e passou a ser parte integrante do jornal *O Globo*, e a quarta maior em circulação no quadro geral de revistas, conforme levantado em *O Poder 360* (Yahya, 2022).





com “há soluções”, o que gera motivação para pesquisarmos quais as informações ou as soluções práticas propostas que a revista apresenta para o enfrentamento do tema.

Figura 2: Sumário da revista *Exame*, destacando a reportagem de capa



Fonte: *Exame*, ed.1203 (2020).

Como sabemos, o trabalho típico de edição de uma matéria sempre implica um certo grau de subjetividade. Podemos verificar na reportagem analisada que houve uma seleção e montagem de certas entrevistas que visavam apresentar uma imagem de como o burnout afeta a vida de uma pessoa diagnosticada com essa desordem emocional. Um dos entrevistados foi o pesquisador norte-americano Jeffrey Pfeffer (Figura 3), que defende a remodelação do trabalho para a diminuição do sofrimento psíquico dos trabalhadores. Pfeffer é um notável pesquisador no campo das relações laborais, ainda que não seja um especialista em burnout. O autor sugere importantes reflexões em seu livro *Morrendo por um salário* sobre o estresse laboral e indica algumas correlações significativas entre acontecimentos no trabalho, incidência de depressão e ansiedade (Pfeffer, 2019). Entretanto, e este é um aspecto relevante da matéria, a entrevista com Pfeffer sugere que apenas uma remodelação do trabalho seria eficaz para reduzir o burnout, mas não indica ao leitor como ele pode buscar informações acerca de como isso seria possível. Em nenhum momento a matéria demonstra interesse em compreender o burnout fora da superficialidade dos comentários dos entrevistados recortados na matéria. Cremilda Medina (2008) explica que essa é uma estratégia jornalística que almeja gerar uma certa legitimidade cientificista ao discurso. A matéria reforça uma visão pragmática e unilateral do burnout e não dá indicações de como acessar uma visão mais complexa sobre o fenômeno, reforçando uma leitura estereotipada do assunto. Esse uso de estereótipos na comunicação é uma característica central do processo de redução do imaginário, diminuindo a dimensão arquetípica dos fenômenos a uma visão unilateral (Morin, 1997).

Para atingirmos uma compreensão de como a revista apresenta o burnout, é preciso trazer a discussão para o campo do imaginário, do simbólico, e colocá-la num local de investigação relegado pela mídia. Da maneira como a reportagem se desenvolve, dá entender que o burnout é como se fosse um mal que vem do destino, que pode acontecer aleatoriamente, tal como um câncer. O fato é que o burnout é um problema que reduz a produtividade das pessoas, e a redução da produtividade aumenta o prejuízo das empresas, e, portanto, é preciso criar estratégias que responsabilizem as pessoas para que elas evitem entrar em burnout, de forma que elas sejam mais produtivas e menos custosas.



Figura 3: Página com entrevista de Jeffrey Pfeffer na *Exame*



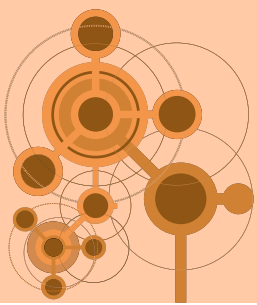
Fonte: *Exame*, ed.1203 (2020).

Posto de outra forma, considerar o que Pfeffer (2019) propõe, que é uma reformulação geral nas organizações de trabalho, parece ser algo distante dos caminhos que se fazem na matéria. Se o objetivo é discutir novos formatos de trabalho, talvez consultar o mencionado autor faça sentido; mas se é discutir o burnout, talvez seja preciso buscar o seu entendimento em sua matriz simbólica, nas condições psicossociais deste humano em burnout, algo a que a reportagem não se refere diretamente.

Já de início a matéria afirma que “Não há um consenso sobre a definição de burnout” (Filippe; Bomfim, 2020, p.22), mas, conforme sugerem as pesquisas referentes ao tema, entendemos que é possível traçar uma linha de compreensão muito clara. A palavra burnout vem do inglês (*burn+ out*) e se refere a esgotamento ou queima/combustão completa. Psicopatologicamente seus sintomas se parecem com os da ansiedade e/ou depressão. Telma Trigo apresenta uma pesquisa no livro *Saúde mental no trabalho: da teoria à prática* e define burnout da seguinte maneira:

O burnout é um processo iniciado com excessivos e prolongados níveis de estresse (tensão) no trabalho. Para o diagnóstico, existem quatro concepções teóricas baseadas na possível etiologia da síndrome: clínica, sociopsicológica, organizacional, sócio-histórica. (Trigo, 2016, p.161)

No decorrer da reportagem, que, lembremos, é bastante representativa das matérias que abordam o tema, são apresentados casos reais de pessoas que enfrentaram o burnout e como cada uma encontrou uma solução pessoal para sair e lidar com a crise (Figura 4) – uma estratégia para dar legitimidade ao que se é apresentado publicamente (Medina, 2008). Podemos, no entanto, questionar qual é o objetivo da reportagem: 1) compartilhar soluções particularizadas que possam ser generalizadas, ou 2) ofertar uma solução que vise alterações estruturais na dinâmica de trabalho? Seja qual for, nenhuma delas é atingida pela matéria, que mostra gráficos e dados de modo a estabelecer relações de comparação (Figura 5 e Figura 6), bem como informações de quais seriam as possíveis soluções encontradas para o problema, tais como: estabelecer canais internos de comunicação, gerar conscientização dos líderes, conseguir apoio de especialistas e ampliar os benefícios relacionados



à saúde. A abordagem da matéria caminha na direção de buscar “consertar” a pessoa que sofre de burnout, na melhor tradição do funcionário que se espera eficiente para a máquina funcional (Flusser, 2002). Abordagens psicossociais passam longe.

Figura 4: Exemplo de pessoa consultada para falar sobre o burnout pessoal



Fonte: *Exame*, ed.1203 (2020).

Figura 5: Exemplo de infográfico que compara os países mais estressados do mundo



Fonte: *Exame*, ed.1203 (2020).

Por meio dos especialistas no tema (Dejours, 2006; Flusser, 2002; Kamper, 1998), sabemos que essas ações são paliativas, e em nenhuma delas constam pressupostos importantes como repensar este modelo de trabalho que mecaniza e adocece o ser humano. Uma saída criativa para enfrentar o problema seria entender o burnout como um sintoma de algo que vai mal, e não criar estratégias que visem sua redução, sem compreender seu contexto socioemocional, político e ideológico. Não é de hoje que vemos como os produtos da mídia servem à criação e perpetuação de visões ideológicas bastante específicas e perversas.



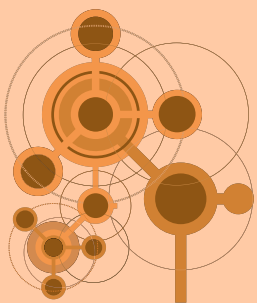
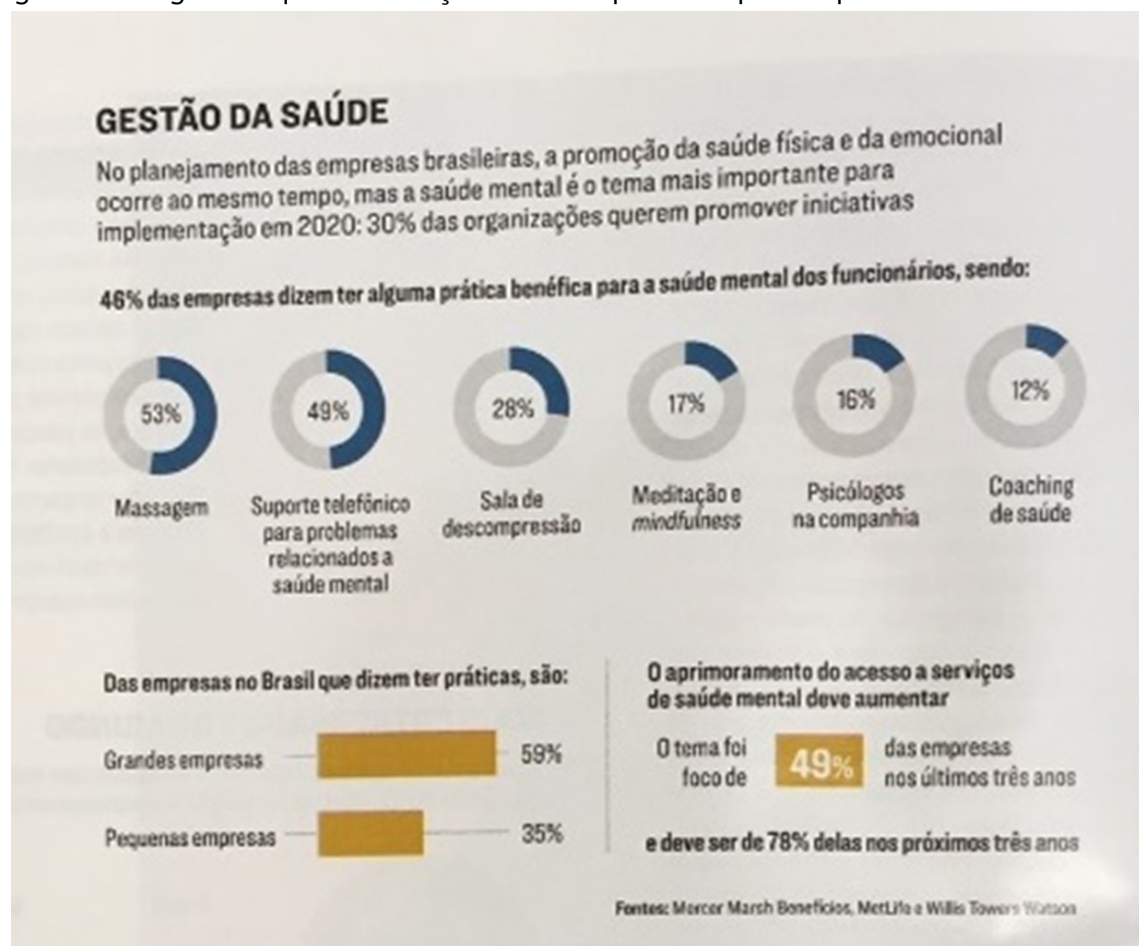


Figura 6: Infográfico que indica ações usadas pelas empresas para combater o burnout



Fonte: *Exame*, ed.1203 (2020).

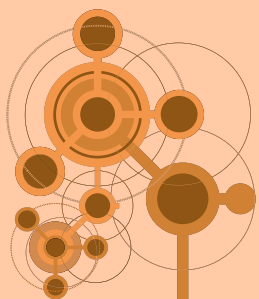
## A DIMENSÃO PSICOEMOCIONAL E SOCIAL DO BURNOUT

Algo que é ignorado na reportagem, e que parece ser uma tendência em reportagens desta natureza, é o caráter simbólico do burnout. Waldemar Magaldi Filho (2014), a partir de uma leitura advinda da Psicologia junguiana, propõe que, metaforicamente, os sintomas são manifestações de algo inconsciente na psique humana, individual e coletiva, algo que almeja ser manifestado. Pensar no burnout como um sintoma coletivo, e não como uma doença em si, parece mais adequado do que simplesmente enquadrá-lo numa resposta emocional individual contra a estafa do trabalho.

Dietmar Kamper desdobra a própria etimologia da palavra “trabalho” para revelar as inversões realizadas pelo devir histórico do capitalismo:

Na língua alemã, a palavra que designa trabalho passou por uma evolução muito peculiar. Numa forma mais antiga, essa palavra designava as duras penas, a miséria da vida. Numa etapa posterior da evolução dessa palavra e do seu sentido, trabalho passou a designar o esforço que os homens fazem para superar essas dificuldades, para superar esse esforço do próprio trabalho. Nas sociedades antigas, trabalho era algo de que não se gostava. Tinha uma mácula, era para os escravos. Depois, na Idade Média, era para os artesãos. Só a sociedade burguesa colocou o trabalho num pedestal. (Kamper, 1998, p.12)

Muito embora não possamos atribuir ao trabalho a responsabilidade total pelos índices de estresse aqui apresentados, ele desponta como o fator principal, associado à insegurança econômica. O trabalho tem uma raiz questionável em termos de salubridade e o burnout não pode ser considerado uma consequência inesperada, já que ele é uma reação humana a algo no trabalho que é emocional e corporalmente repulsivo. Apesar disso, a descrição do burnout feita pela revista é aquela



comumente conhecida, bastante incompleta, sustentada por dois eixos: 1) de que é uma doença causada pelo excesso de trabalho; e 2) de que é preciso combatê-la para que o indivíduo permaneça produtivo (sem prejuízos para as empresas).

Esse movimento de tornar o indivíduo uma espécie de aparelho funcional para o trabalho é uma estratégia ideológica bem identificada por Flusser (2002). Neste sentido são cabíveis as ideias de “esgotamento” ou “queima completa” que são evocadas pela palavra burnout, pois neste viés o ser humano perde seu espaço existencial, psíquico, e torna-se apenas um “funcionário”, isto é, um mecanismo dentro de um aparelho que tem como objetivo central ser funcional para a lógica dos ganhos financeiros do capital. Na reportagem da revista *Exame* o exemplo que abre o texto da matéria é o filme de Charles Chaplin, *Tempos modernos*, de 1936. No enredo do filme, o personagem principal, vivido por Chaplin, é internado em um hospital por estafa laboral. Mais de 80 anos depois ainda se discute isso, apenas o nome é novo: burnout.

O ponto que faz o burnout ter um diagnóstico diferencial é o fato de a enfermidade mental ser associada ao trabalho (Trigo, 2016), mas é possível considerar que cada burnout tem um conteúdo psíquico individual a ser expresso. Portanto, caracterizá-lo genericamente inviabiliza a consciência de que parte da solução seria também considerá-lo em sua perspectiva individual. Segundo os pesquisadores Silva, Oliveira e Baldissera (2021, p.8), esta noção de entendimento do sujeito individual “parece possibilitar que compreendamos os sujeitos a partir de suas individualidades, sem perder de vista as diferentes formas que encontram para construir novas histórias e dar significado às relações estabelecidas na organização”.

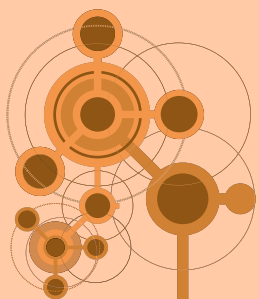
Por este viés, é compreensível que a revista busque exemplificar casos reais, de forma a dar opções ao leitor que passa por situação semelhante de um caminho possível para melhorar seu estado emocional. O problema é que todos os caminhos ao final apontam quase exclusivamente para um resgate da produtividade. Essa abordagem que não chega a considerar o quadro individual de forma complexa, no entanto, mascara muito bem a dimensão social do burnout, invisibilizando o contexto social e ideológico que envolve a relação entre trabalho e sofrimento. Segundo Souza (2022), que investiga a veiculação de reportagens sobre o sofrimento psíquico no ambiente de trabalho abordado nas mídias de negócios e carreira à luz do imaginário, o burnout e outras doenças afins tendem a uma certa perenização caso não se compreenda a causa raiz de sua dimensão psicossocial e simbólica, diferentemente de querer solucionar o problema atacando seus sintomas mais superficiais, que é o observado na reportagem da *Exame*.

## BURNOUT: UM SINTOMA DOS VALORES DA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

Esta estratégia utilizada pela linha editorial da matéria de isolar o problema e de atribuir a responsabilidade exclusivamente ao indivíduo é bastante conhecida de toda a cultura de massas do século XX (Morin, 1997), a serviço da sociedade do consumo (Baudrillard, 2009). Sabemos que, caso se queira adentrar na quintessência do burnout, é preciso considerá-lo como um sintoma social que aponta a crescente disfuncionalidade das formas de trabalho da sociedade capitalista e que não é possível falar sobre o trabalho como fator de adoecimento humano sem procedermos a uma extensa reflexão sobre economia e política. No entanto, essa abordagem específica não nos compete agora. Aqui pretendemos entender como a matéria trata simbolicamente do tema.

Contrera (2015) ressalta a importância do resgate do pensamento simbólico na contemporaneidade. Este deve ser feito por meio de um abandono dos padrões vigentes, como relata Kast (2017), que significa a renúncia de padrões insalubres radicalmente estabelecidos. Christophe Dejours (2006) defende que o trabalho também pode ser um espaço para a autorrealização e a promoção de saúde, mas se, desde 1936, Chaplin denunciou o oposto, não resta outra alternativa senão dar permissão para que o abandono desse *modus operandi* do trabalho, que é patologizante, ocorra. Essa atitude já pode ser percebida nas novas





gerações, que buscam estilos de vida alternativos a essa vida para o trabalho, a maioria ainda sem encontrar possibilidades viáveis de sustentabilidade (Carvalho, 2020).

A queima (*burn*) ou o esgotamento de uma coisa (que no burnout é o próprio ser humano) é o reflexo de um modelo de trabalho que se identifica no sofrimento individual, nas pessoas que sofrem de patologias individuais, mas que é expressão de uma coletividade doente. Não é de hoje que há uma igualdade de termos que são utilizados para qualificar pessoas e/ou estados econômicos, como descreve Hillman:

Os termos 'colapso', 'desordem funcional', 'estagnação', 'baixa produtividade' e 'depressão' são igualmente válidos para os seres humanos, para os sistemas públicos objetivos e para as coisas dentro dos sistemas. A crise se estende a todos os componentes da vida urbana [...]. (Hillman, 1993, p.12)

Nesta perspectiva, o burnout seria um colapso da complexidade psicossomática humana, uma tentativa psicológica de que o indivíduo se conscientize de sua humanidade por meio da concretização de uma experiência que é, *a priori*, psíquica e cultural. O "esgotamento" ou a "queima" que exige a existência de algo concreto, um reservatório que se esgota ou um combustível que é queimado, transmite ao sujeito essa sensação no corpo. Baitello Jr. ajuda a compreender esta noção de corpo sensitivo que experimenta a falta de algo: "A falta é um sentimento corporal. Quando nos falta alguma coisa, é nosso corpo o primeiro a registrar essa falta" (Baitello Jr., 2012, p.105).

A reportagem, publicada em fevereiro de 2020, destaca a alta incidência do burnout no Brasil, que sincronicamente, teve entre 2019 e 2020 um dos maiores focos de incêndio da história no Pantanal e na Amazônia. O mesmo indivíduo que "queima completamente" sem se rebelar é aquele que sente indiretamente o seu ambiente, social e ecológico, queimar, apenas como um telespectador. Por isso, não se trata de pensar o burnout como expressão de um quadro individual, e sim como uma expressão social de adoecimento. Contudo, em nenhum momento a matéria da *Exame* empreende esta investigação de cenário numa estrutura sociológica, que exigiria, conseqüentemente, uma compreensão simbólica.

O subtítulo da reportagem traz a expressão "perdas econômicas e sociais". O que seria esse "sociais"? Seria no sentido de perdas do indivíduo no campo do relacionamento interpessoal? Seria a ausência de sentido da vida que o burnout, em alguns casos, impõe a quem o tem? Ou simplesmente seria um eufemismo para se referir à perda de utilidade laboral? Nos exemplos de pessoas reais, apresentados como estímulos para que outras pessoas cuidem de seus respectivos "burnouts", parece ser de importância central explicar como quem passou por isso voltou a ter produtividade, mas sem qualquer interesse em explorar o sentido simbólico do fracasso pessoal que o burnout pode transmitir a quem o vive. Sennett argumenta o seguinte:

Aceitar o fracasso, dar-lhe uma forma e lugar na história de nossa vida, pode ser uma obsessão interior nossa, mas raras vezes a discutimos com os outros. Em vez disso, buscamos a segurança dos clichês; é o que fazem os defensores dos pobres quando buscam desviar o lamento 'Fracassei' com a resposta supostamente curativa 'Não, não fracassou; você é uma vítima'. Como acontece com qualquer coisa da qual tememos falar abertamente, a obsessão interior e a vergonha só por isso se tornam maiores. Sem tratamento fica a bruta frase interior: 'Eu não sou bom o bastante'. (Sennett, 2010, p.141)

Adicionalmente, admitir que algumas empresas estão colaborando para a perenidade dessas doenças seria no mínimo uma autocrítica necessária, um princípio ético que poderia ser respeitado caso as matérias jornalísticas não fossem tão superficiais e tendenciosas. Assim como Sennett (2015) resgata a importância de o indivíduo "dar um tempo", de repensar sua vida diante de um fracasso, o mesmo poderia ser atribuído às empresas: se o trabalho tem virado constantemente razão para o adoecimento das pessoas, é porque em algum lugar se está fracassando, mas não no sentido da produtividade, e sim no propósito das relações com o trabalho em si.



Dietmar Kamper (1998) já havia alertado, a partir do diálogo com Max Weber (2004), que no capitalismo o trabalho se transformou em uma das principais ferramentas de tortura do corpo e de amortecimento das consciências:

Theodor Adorno, [...] sempre citava [...] 'a vida não vive'. Essa frase, 'a vida não vive', seria uma resposta a essa sensação de estupefação, de confusão, de desorientação que toma conta das pessoas quando elas notam que o trabalho está se expandindo cada vez mais e que isso acaba interferindo nas relações sociais, que perdem as medidas e os padrões tradicionais e ainda não conquistam de imediato padrões e orientações novas. (Kamper, 1998, p.31-32)

Tecer considerações num campo que se distancia da lógica cartesiana ou pragmática parece não ter espaço em publicações desta natureza na mídia impressa especializada em negócios, afinal, isto provavelmente não sensibilizaria o público-alvo, que é quem retroalimenta o padrão destrutivo estabelecido. Acaba sendo mais fácil procurar culpados: ou é o indivíduo que culpa a empresa pela pressão exercida, ou é a empresa que culpa o indivíduo pela incapacidade de aguentar a pressão.

Toda a gama de adoecimento psíquico relacionado ao trabalho, e não apenas o burnout, deveria ser investigado à luz da complexidade humana, que envolve comunicação, psicologia, sociologia, antropologia, política, imaginário e afins. Não recomendamos que se reduza esta compreensão a uma abordagem pragmática que é necessariamente impossível, e que só convém à manutenção do modelo de negócios estabelecido.

A reportagem da *Exame* fala de estratégias de identificação precoce do burnout e de estudos desenvolvidos nos Estados Unidos que envolvem inteligência artificial (IA). Em outras palavras, são mais elementos concretos que em essência não têm nada de inovador na questão do entendimento simbólico desta expressão de sofrimento psíquico, mas que indiretamente reforçam a ameaça: "se você não der conta, a IA dará e você se tornará cada vez mais substituível e obsoleto". As organizações querem sucesso econômico e isso revela a absoluta ausência de ética, por meio de ações que são pouco ou nada admiráveis, o que não nos causa estranhamento quando vemos a que interesses elas respondem. O que deveria nos causar indignação é a maneira como o discurso jornalístico se alinha tranquilamente aos interesses dessas organizações. É como se as empresas fossem preponderantemente boas e as pessoas que não conseguem lidar com as agruras infligidas pelo trabalho, fracas e fracassadas. Como destaca Contrera (2015), diante dessa ação diabólica disjuntiva e simplista, apenas o simbólico tem potência, unindo a partir de uma abordagem que não nega os pares de opostos que compõem a totalidade humana. Essa complexidade fica claramente comprometida nas formas de trabalho das sociedades capitalistas.

Se quisermos abordar honestamente o burnout na perspectiva individual, o fator psicológico-simbólico, segundo Jung (1999), seria de fundamental importância para compreender essa repetição da estafa laboral, que vem pelo menos desde os *Tempos modernos*, de Chaplin, até os dias atuais. Não se pode ignorar que os veículos de comunicação vêm sendo instrumentos de alienação, reiterando apenas os valores empresariais e traindo seu compromisso ético com a população. O burnout pode ser, ao mesmo tempo, uma identificação do indivíduo com a doença do mundo (Hillman, 1993), a última barreira de defesa que ele tem para romper esta identificação inconsciente e buscar o autoconhecimento pelo caminho do simbólico, bem como buscar transformar suas condições sociais de vida.

Do ponto de vista do indivíduo, o trabalho tem um caráter de aperfeiçoamento do homem (Kamper, 1998), mas adquiriu com o tempo um aspecto perverso, como se sua performance profissional se transformasse no objetivo máximo da existência humana, perseguindo uma produtividade desumanizante. Sofrer as agruras do burnout é conscientizar-se de que essa "perfeição maquínica" é impossível e não deveria sequer ser desejável. De maneira oposta, dar-se conta da importância da manifestação desses sintomas na consciência como manifestações do inconsciente é caminhar para o reconhecimento da própria humanidade. Essa relação torna possível vermos as aproximações entre a ideia de sucesso, felicidade e performance profissional já trazida antes por alguns autores (Freire Filho, 2010).

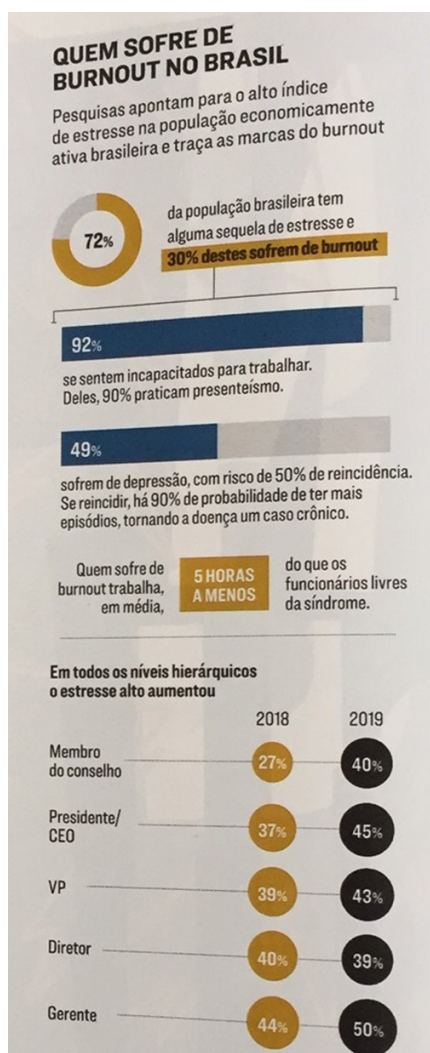


Na condição de veículo de mídia, a reportagem da *Exame* parece retroalimentar valores e comportamentos em seu público leitor, sem propor aspectos que fujam às obviedades e ao senso comum. É esse o padrão de comportamento social presumido pelo discurso midiático? De que maneira esse cenário influi na visão que os leitores constroem de si mesmos acerca do burnout? Ao romper com o óbvio, reportagens dessa natureza poderiam influenciar positivamente mudança de padrões insalubres, simples confirmações dos valores ideológicos dos agentes econômicos envolvidos.

Esse mesmo ser humano que se contagia de maneira não intencional pelo burnout do mundo também pode ser o que está aberto a novas formas de compreensão desse burnout, assumindo, portanto, sua responsabilidade paradoxal de autor e vítima social dessa condição.

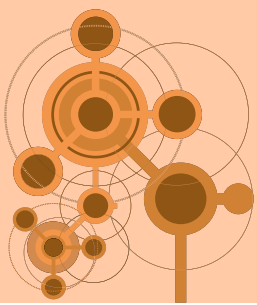
A reportagem da *Exame* compara o índice de burnout em cargos de liderança (Figura 7) e como este vem crescendo nestas posições hierárquicas. Os líderes representam, sob alguns aspectos, a reputação pública da empresa, e não parece insensato dizer que a mídia impressa poderia assumir seu papel ético – tal como o esperado de um líder – como campo comum de compartilhamento de informações, oferecendo aos indivíduos uma abordagem que favorece um aprofundamento acerca destas questões, visando à ampliação de consciência, ainda que isso implique expor situações não necessariamente favoráveis às empresas. Ao aliar-se ao discurso institucional, a imprensa exerce efetivamente um papel mais publicitário do que jornalístico.

Figura 7: Comparação dos índices de estresse no trabalho no Brasil e entre cargos de liderança



Fonte: *Exame*, ed.1203 (2020).

É confortável assumir o discurso de que cada pessoa deve tomar consciência por si mesma, isentando empresas e a imprensa do papel social e da posição ideológica que deveriam assumir. Pior, aquilo que é apresentado como solução nas reportagens, ainda que cercado de pseudoconselhos que visam ao bem-estar do indivíduo, não passam de mera ilusão, que, do ponto de vista psicológico, apenas mascaram os sintomas (Kast, 2016).



Controlar e combater o burnout, assim como comunicar sua dinâmica com uma perspectiva apenas funcional e operacional, continuará cegando as pessoas para aquilo que é mais complexo e que tem maior impacto, ou seja, as questões subjacentes às relações de trabalho contemporâneas, que passam por disputas sociais e econômicas, e às escolhas ideológicas. Ao escolher essa abordagem equivocada do ponto de vista social, a revista certamente não se equivoca acerca da posição que assume: a defesa dos valores e dos interesses empresariais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da matéria analisada identificamos que o foco está nas implicações econômicas que o burnout dos funcionários causa às empresas, calando-se acerca da importância do sentido do trabalho para a vida humana. Sobre esta questão, Pfeffer sugere em um de seus textos (não evocados pela matéria) uma reflexão profunda sobre as relações de trabalho contemporâneas:

Muitas vezes os líderes organizacionais terão que tomar uma decisão similar – quanta prioridade dar à saúde, vida e bem-estar das pessoas ou ao 'dinheiro', à medida que decidem sobre as práticas trabalhistas e o ambiente profissional. Eu gostaria de pensar que a importância e a santidade da vida e do bem-estar humano vencerão. Mas acompanho as notícias e firmas como a 3G Capital, empresa de investimentos bastante respeitada, demitiu dez mil pessoas, um quinto da força de trabalho da Kraft e da Heinz, após a aquisição da Kraft pela Heinz – e recebeu aplausos em vez de críticas severas da comunidade de investimentos. (Pfeffer, 2019, p.218)

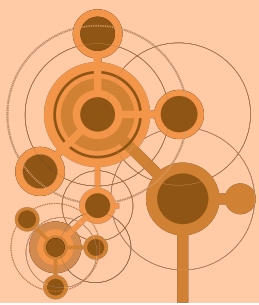
Adicionalmente, a importância dada à manutenção da produtividade como fator central no enfrentamento do burnout apontada na matéria evidencia a prevalência de uma visão de homem que o reduz a mero funcionário de uma máquina, como Kamper (1998) e Flusser (2002) destacam em seus trabalhos. Isso é exatamente o que cria uma condição propícia ao adoecimento dos trabalhadores. Se a matéria tem como intenção divulgar possíveis formas de reduzir ou tratar o burnout, é questionável do ponto de vista social e simbólico se isso é alcançado na reportagem, uma vez que seu conteúdo não surpreende, apenas retroalimenta um padrão, sem uma propositura, ainda que embrionária, da mudança de um modelo aí instalado.

O que objetivamos com este artigo foi tanto contribuir para um debate mais profundo acerca do que é divulgado na mídia impressa (replicado na digital) sobre o sofrimento psíquico, abrindo espaço para novas pesquisas, quanto propor uma revisão crítica sobre a postura ética que os veículos impressos especializados em negócios têm assumido acerca do sofrimento psíquico, analisando se este é de fato inovador e propositivo, ou se só serve como pretexto para expor um tema que interessa ao público (e por isso vende), mas sem se comprometer minimamente com a responsabilidade jornalística de diversidade e acolhimento da complexidade que um tema tão relevante exige – tema que, antes de pertencer à esfera do trabalho, pertence à esfera dos valores humanos.

## REFERÊNCIAS

- BAITELLO JR., Norval. *O pensamento sentado: sobre glúteos, cadeira e imagens*. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2012.
- BAUDRILLARD, Jean. *La sociedad de consumo: sus mitos, sus estructuras*. Madrid: Siglo XXI, 2009.
- CARVALHAL, André. *Como salvar o futuro: ações para o presente*. São Paulo: Paralela, 2020.
- CONTRERA, Malena Segura. A imagem simbólica na contemporaneidade. *Intexto*, Porto Alegre, n.34, p.456-466, 2015. doi:<http://doi.org/10.19132/1807-8583201534.456-466>.





DEJOURS, Christophe. *A banalização da injustiça social*. 7.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FILIPPE, Marina; BOMFIM, Murilo. Precisamos falar do burnout. *Exame*, São Paulo, ano54, n.3, ed.1203, p.18-29, 2020.

FLUSSER, Vilém. *Da religiosidade: a literatura e o senso de realidade*. São Paulo: Escrituras, 2002.

FREIRE FILHO, João (org.). *Ser feliz hoje: reflexões sobre imperativo da felicidade*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

HILLMAN, James. *Cidade & alma*. São Paulo: Studio Nobel, 1993.

JARRUCHE, Layla Thamm; MUCCI, Samantha. Síndrome de *burnout* em profissionais da saúde: revisão integrativa. *Revista Bioética*, Brasília, DF, v.29, n.1, p.162-173, 2021. doi:<http://doi.org/10.1590/1983-80422021291456>.

JUNG, Carl Gustav. *Presente e futuro*. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

KAMPER, Dietmar. *O trabalho como vida*. 2.ed. São Paulo: Annablume, 1998.

KAST, Verena. *A alma precisa de tempo*. Petrópolis: Vozes, 2016.

KAST, Verena. *Sísifo: vida, morte e renascimento através do arquétipo da repetição infinita*. 2.ed. São Paulo: Cultrix, 2017.

MAGALDI FILHO, Waldemar. *Dinheiro, saúde e sagrado: interfaces culturais, econômicas e religiosas à luz da psicologia analítica*. 2.ed. São Paulo: Eleva Cultural, 2014.

MEDINA, Cremilda. *Ciência e jornalismo: da herança positivista ao diálogo dos afetos*. São Paulo: Summus, 2008.

MORIN, Edgar. *Cultura de massas no século XX: neurose*. 9.ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1997.

PFEFFER, Jeffrey. *Morrendo por um salário: como as práticas modernas de gerenciamento prejudicam a saúde dos trabalhadores e o desempenho da empresa – e o que podemos fazer a respeito*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. 15.ed. Rio de Janeiro: Record, 2010.

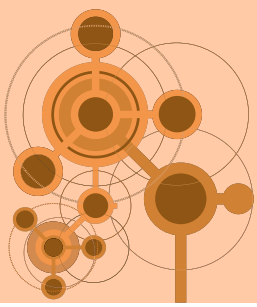
SENNETT, Richard. *O artífice*. 5.ed. Rio de Janeiro: Record, 2015.

SILVA, Cássia Aparecida Lopes da; OLIVEIRA, Mônica Carvalho de; BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional e empregados: entre a participação manipulatória e a humanização. *Comunicação & Informação*, Goiânia, v.24, p.1-20, 2021. doi:<https://doi.org/10.5216/ci.v24.62552>.

SOUZA, Rafael Rodrigues de. *Trabalho, sofrimento e autorrealização: uma leitura simbólica e crítica do drama contemporâneo*. São Paulo: Eleva Cultural, 2022.

TRIGO, Telma Ramos. Síndrome de burnout ou esgotamento profissional: como identificar e avaliar. In: GLINA, Débora Miriam Raab; ROCHA, Lys Esther (org.). *Saúde mental no trabalho: da teoria à prática*. São Paulo: Roca, 2016. p.160-171.





VIEIRA, Isabela; RUSSO, Jane Araujo. *Burnout* e estresse: entre medicalização e psicologização. *Physis: revista de saúde coletiva*, Rio de Janeiro, v.29, n.2, e290206, 2019. doi:<http://doi.org/10.1590/S0103-73312019290206>.

WEBER, Max. *A ética protestante e o "espírito" do capitalismo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

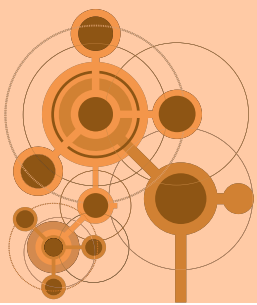
YAHYA, Hanna. Revistas em 2021: impresso cai 28%; digital retrai 21%. *Poder 360*, Brasília, DF, 21 mar. 2022. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/midia/revistas-em-2021-impresso-cai-28-digital-retrai-21/>. Acesso em: 14 set. 2022.

---

Artigo recebido em 29/1/2022 e aprovado em 21/9/2022.

# RESENHAS





## Larissa Pelúcio e Raquel Cabral (org.)

*Comunicação, contradições narrativas e desinformação em contextos contemporâneos*

Cultura Acadêmica

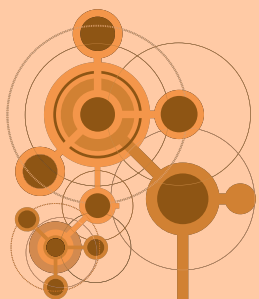
São Paulo, 2021

228 páginas



### João de Deus Dias Neto

- Doutorando em Ciências da Comunicação na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP).
- Mestre em Comunicação pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS).
- Pós-Graduado em Propaganda pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM).
- Professor de Administração e Marketing na Faculdade de Tecnologia de São Paulo (Fatec São Paulo).
- E-mail: deus.neto@uol.com.br



# Comunicação para a paz: reflexões sobre cenários desafiadores para uma sociedade mais justa e igualitária

Communication for peace: reflections on the challenging scenarios for a more just and egalitarian society

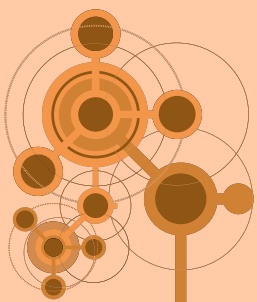
Comunicación hacia la paz: reflexiones sobre escenarios desafiantes para una sociedad más justa y equitativa

**C**omunicação, *contradições narrativas e desinformação em contextos contemporâneos* é uma obra que reflete sobre a relevância do esforço máximo possível de atores sociais, pesquisadores, cientistas sociais, comunicadores, instituições públicas e privadas, setores da sociedade civil e todo e qualquer ser humano que tenha consciência do papel da comunicação enquanto instrumento da busca incessante por uma sociedade global plural, com protagonismo da igualdade, liberdade individual e coletiva e da emancipação informacional como espaço para manifestação em ambiente de aprendizagem informacional e midiática. As contribuições presentes no livro permeiam múltiplos cenários e dimensões em que esta busca se operacionaliza.

DaMatta (1997, p.11), de forma criativa e brilhante, chama o leitor para conversar: "Um livro é como uma casa. Tem fachada, jardim, sala de visitas, quartos, dependência de empregada e até mesmo cozinha e porão". Atrevo-me a enveredar por uma metáfora análoga. Penso nestes escritos como uma edificação de quatro pavimentos, sem subsolos, térreo, andares e cobertura, que hierarquizariam os pavimentos. Apenas um pequeno prédio de quatro pavimentos, alicerçados pela comunicação para a paz. Filha natural dos Estudos da Paz (década de 1950), lança-se a seu destino, buscando entendimento sobre as formas de violência direta, estrutural e cultural, sobre as causas de conflitos díspares, singulares condições para a paz e, também, estratégias que tragam justiça social em todos os níveis. A obra alerta, denuncia e estimula reflexões sobre o papel da comunicação em tempos de recrudescimento da violência, do autoritarismo, do extremismo de direita. Ao mesmo tempo, indica e demonstra ações concretas e soluções qualitativas para combater, prevenir e mitigar os males da desinformação, das fake news e outros problemas correlacionados com a comunicação.

O livro, como um prédio de quatro pavimentos, possui, em cada andar, três salas de discussões, onde se externam percepções sobre cenários regionais e globais em que a comunicação e a *incomunicação* (pontes e muros) trazem suas respectivas consequências aos envolvidos.

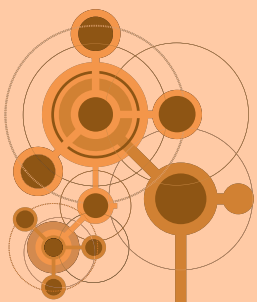
O primeiro pavimento faz reflexões sobre "Discursos de ódio e comunicação para a paz". Pesquisadores espanhóis apresentam iniciativas transnacionais para mitigar a polarização social e midiática que empobrece os discursos e alimenta a violência. Tamer Al Najjar Trujillo, José Ignacio Martín e Eloísa Nos Aldás, em "Comunicando em tiempos de polarización: discursos transgressores, relatos alterativos y Espirales de Paz", mesmo após discorrerem sobre violências concretas (islamofobia), demonstram alternativas e a materialização das Espirais de Paz, contranarrativa ao medo e ao ódio. Da xenofobia ao racismo, à incivilidade política, às desigualdades agravadas pela covid-19, às questões identitárias, às políticas públicas na Espanha e à desinformação generalizada pela mídia também polarizada, os autores afloram propostas reais de comunicação, conectadas com a realidade social, para reverter a violência cultural e estrutural, a desigualdade e a injustiça social. Didática



a apresentação da *Pirâmide do Ódio* e da *Rota da Islamofobia*, em suas dimensões estrutural e de legitimação simbólica e social, os autores assinalam a comunicação transgressora de mudança social pacífica, as Espirais de Paz e alfabetização midiática e projetos de comunicação para a paz. Já Natalia Uval, da Universidad Nacional de la Plata, em “El enemigo en las sombras: polarización y discursos de odio em el debate político en redes sociales en Uruguay”, pesquisa o debate político durante a campanha presidencial uruguaia de 2019 na plataforma do Twitter. Por meio da análise de conteúdo dos produtos de desinformação, fomentadores de desprestígio e enfraquecimento aos regimes democráticos, num recorte da América Latina, abarca a questão dos algoritmos fechando grupos, facilitando polarizações e desinformação. Conclui que a polarização está mais localizada offline, com atores “silenciosos”, prevalecendo a desinformação, não o discurso de ódio, em sua pesquisa. Na terceira sala estão Diuan Feltrín, Isadora Pinhabe, Juárez Xavier, Lucas Melara, Raquel Cabral e Thiago Galvão, com “Agenda 2030 e Comunicação para Paz: estratégias de visibilidade e territorialização dos ODS na realidade brasileira a partir de uma perspectiva crítica”, em que discutem a interdependência entre a Agenda 2030 e a comunicação. Os ataques aos saberes populares, a anticiência, as polarizações, a desinformação e os consequentes prejuízos a minorias submetidas aos diferentes formatos de violência são expostos. Apresentam o Guia Agenda 2030, integrando os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) a educação e sociedade, com inovação na extensão universitária, de forma a atender às questões da regionalidade. Focam os ODS sob um olhar da realidade brasileira e propõem a inclusão dos objetivos 18. Igualdade Racial; 19. Arte, Comunicação e Cultura; e 20. Povos Originários e Comunidades Tradicionais em âmbito global, além de seu envolvimento na comunicação para a paz, que, se operacionalizada com enfoque adequado, emancipa a sociedade, inclui e cria ambientes mais igualitários e justos.

Intersecções entre “Comunicação, política e resistências” serão debatidas no próximo andar. Michel Amâncio e Maximiliano Vicente discutem “Comunicação para paz e teoria crítica: reflexões no contexto brasileiro de fascistização e violência contra negros”. Fazem “resgate crítico” dos Estudos da Paz, considerando a violência contra negros e seus sistemas simbólicos no Brasil, revisitam as pesquisas de Galtung sobre violência, analisam o momento político brasileiro e apontam um Brasil que caminha para cenários de autoritarismo, discursos de ódio, violência contra negros e desrespeito às minorias; no olhar dos autores, a fascistização do país. Além disso, alertam para um conceito ultrapassado de paz, criado por nações envolvidas com as Grandes Guerras, sem considerar que, no Hemisfério Sul, conflitos diversos, organizações criminosas transnacionais e outros modos de violência, seja direta, estrutural ou cultural, opõem-se aos critérios europeus de paz. Pautam o princípio da não violência, buscando apoio em Paulo Freire, que pede que o oprimido se liberte da desumanização, também humanizando o opressor. Os autores também apontam indicadores promissores em termos de mídias e alternativas de comunicação, que fazem contraponto à fascistização do país, atuando pela mitigação da violência e em busca de paz e igualdade. A “Análise das contranarrativas publicadas na eleição de 2018 no Brasil: desinformação e fake news na pré-campanha presidencial”, de Caroline Luvizotto, Kárita Sena e Alana Volpato está em outro compartimento: informação enganosa, desinformação, má informação e outras tipificações ao redor do termo fake news são analisadas, enquanto se discutem alternativas para combatê-las por meio da educação do consumidor/cidadão, da alfabetização informacional e midiática, de contranarrativas com checagem de fatos, da criminalização via legislação e de ações das empresas de redes sociais e pesquisas na internet. As autoras interpretam mensagens que circularam em 2018 sobre os quatro candidatos mais votados, evidenciando notícias checadas, conteúdos contranarrativos e seu alcance. “O encontro da comunicação em Paulo Freire para tempos de desencontros”, de José C. Góes, se dá na última sala. Crise de humanismo, no período da pandemia da covid-19, é lembrada. A intersecção entre os postulados de Paulo Freire e a questão da comunicação humanizadora, que possibilita o verdadeiro diálogo, em vez da *comunicação bancária*, analogia à *educação bancária*, surge no texto como antídoto a ser aplicado aos males contemporâneos. O homem inacabado, a escuta prioritária, abertura ao conhecimento recíproco, transformação da realidade e, por fim, a esperança revolucionária pacífica, para “adiar o fim do mundo”. O encontro de sujeitos, para a humanização, é a verdadeira função da comunicação para a paz e para a justiça social.





Subindo um andar, as falas são sobre “Gênero, desinformação e articulação em rede”. Alessandra Farne, com “Comunicación y alfabetización para la justicia social: el caso del activismo feminista y pensionista en España”, nos espera. As manifestações nas ruas da Espanha, como a “maré de aposentados” e manifestações do movimento feminista (nas mídias, por direitos sexuais e reprodutivos e contra violências machistas), pautam as análises. Luzes para o enfrentamento às situações limite sobre pensões, espaço como jornalistas, direitos de gênero e outras faces da violência na sociedade espanhola. Farne alerta para estas experiências que, quando ativadas com interseccionalidade, potencializam as ações futuras e reforçam a necessidade da comunicação como instrumento essencial à luta pela igualdade de gênero e justiça social. Em “As Fridas, o capitão e o grupo da família: estratégias emocionais feministas para enfrentar a desordem da informação em tempos pandêmicos”, Larissa Pelúcio aborda a desordem informacional e os efeitos emocionais da desinformação nas relações entre pesquisadoras brasileiras na França e seus familiares, antes e durante o governo atual – período da pandemia –, e suas implicações em posturas autoritárias, negacionistas, misóginas, anticiência e de extremismo de direita. Experenciando os processos pertinentes a este cenário, Pelúcio fundamenta-se em pesquisa etnográfica cognitiva, antropologia das emoções, comunicação educativa e injustiça de gênero. Reforça que os estudos feministas e a sororidade são caminhos de conscientização e ações concretas para mitigação da desinformação ampliada durante o período pandêmico. Na última sala, “Comunicação e tecnologia como legitimadoras da violência de gênero em assistentes de voz”, Isabella Crosta, Karina Barros e Raquel Cabral fazem as discussões fluírem. Assistentes de voz como Siri, Cortana e Google Assistente, dentro das perspectivas da comunicação para a paz, da comunicação para a igualdade e das PeaceTech (tecnologia para a construção da paz), são alvo das percepções da autora, pois não existem respostas críticas às interações abusivas de usuários. Sem respostas críticas, contribuem para ambientes offline igualmente abusivos, cuja revisão, por parte da indústria envolvida, é necessária. Soluções se apresentam no artigo, como o movimento “Hey, update my voice” e estratégias comunicacionais e pedagógicas para fomentar diversidade e igualdade nas indústrias de tecnologia, além da contínua monitoração da violência cultural contra mulheres.

O último pavimento debate “Mídia, direitos e intersecções”. Em “Cultura, cidadania e YouTube: diálogos entre comunicação e direito para compreensão do fenômeno youtuber”, Felipe Mateus e Carlo Napolitano apresentam a fragilidade das leis brasileiras sobre radiodifusão e a teoria jurídica portuguesa. Lançam luz à relevância dos usos culturais e midiáticos do YouTube, bem como à responsabilidade da atuação dos youtubers, que dão visibilidade digital a minorias, fomentam trocas culturais e interações sociais diversas. Este espaço discute também “A desinformação em tempos de exceção: tecnopolítica, vigilância e literacia digital crítica”, dos pesquisadores portugueses Sofia Santos e Tiago Lapa. A biovigilância, globalmente amplificada pela epidemia mundial da covid-19, trouxe extrema insegurança em relação à privacidade dos dados dos cidadãos, em inúmeros países. Como consequência, direitos humanos básicos foram rompidos e privacidades vulneráveis atentam contra sistemas democráticos. A aceleração da circulação de dados, via novas TICs, acentuaram o problema. A discussão sobre tecnopolítica, em terreno de vigilância e estado de exceção, gera preocupação a todos os envolvidos, tornando premente uma investigação sobre este solucionismo tecnológico e respectivas ações políticas. A sala final chama-se “Não há contradição narrativa: princípio liberal se sobrepõe ao paradigma social no entendimento sobre liberdade de expressão exarado nos julgados do STF”, de Débora Teodoro e Carlo Napolitano. Liberdade de informação e liberdade de expressão são confrontadas. Postulados e reflexões sobre o livre fluxo da informação de cunho liberal, o Relatório MacBride e Nova Ordem Mundial da Informação e Comunicação, as políticas públicas pertinentes à comunicação e liberdade de expressão sendo dificultadas, as ações exploratórias das empresas dominantes dos meios de comunicação dão forma a esta complexa estrutura de análise. No Brasil, vários processos são julgados no Supremo Tribunal Federal (STF), com um olhar liberal, sem a contextualização com a realidade social e econômica de nosso país, criando-se espaço para confusões como “liberdade de empresa e liberdade de imprensa” e práticas em que comunicação não se dá pelo diálogo, muito menos pelo mercado de ideias. Os autores concluem citando avanços no campo comunicacional fundamentados em direitos sociais, para uma sociedade plural e justa.



A linha de pesquisa "Processos midiáticos e práticas socioculturais", do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design da Universidade Estadual Paulista (Unesp), em Bauru (SP), materializa valor agregado a seus debates e articulações transnacionais com esta produção qualitativa e plural.

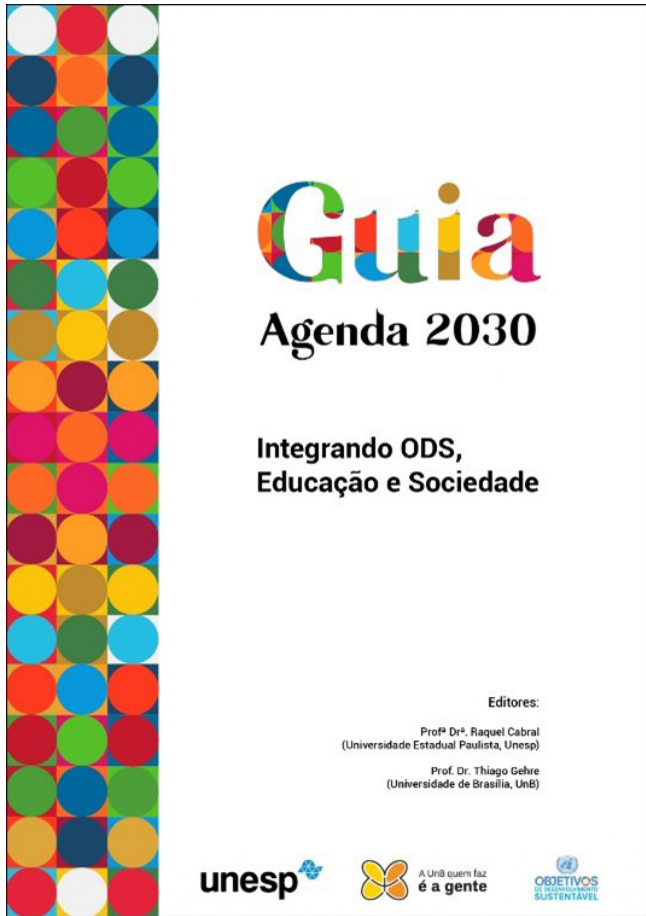
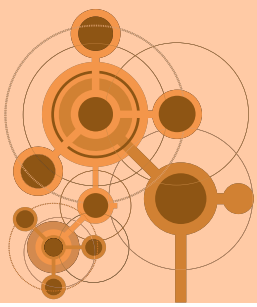
## REFERÊNCIAS

DAMATTA, Roberto. *A casa & a rua: espaço cidadania, mulher e morte no Brasil*. 5.ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

PELÚCIO, Larissa; CABRAL, Raquel (org.). *Comunicação, contradições narrativas e desinformação em contextos contemporâneos*. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2021.

---

Texto recebido em 1/8/2022 e aprovado em 8/8/2022.



## Raquel Cabral e Thiago Gehre (org.)

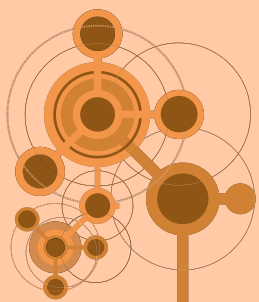
*Guia Agenda 2030: integrando ODS, educação e sociedade*

Unesp e UnB  
São Paulo, 2020  
192 páginas



### Diuan dos Santos Feltrin

- Doutorando em Comunicação na Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp) de Bauru.
- Mestre em Comunicação pela Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design da Unesp de Bauru.
- E-mail: [diuan.feltrin@unesp.br](mailto:diuan.feltrin@unesp.br)



# Uma proposta de leitura crítica da Agenda 2030

## A critical reading proposal of the 2030 Agenda

## Una propuesta para una lectura crítica de la Agenda 2030

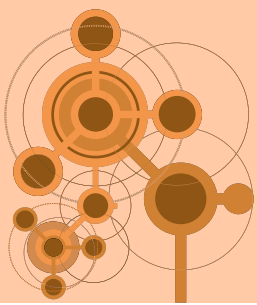
**O** *Guia Agenda 2030: integrando ODS, educação e sociedade*<sup>1</sup> resulta de uma parceria firmada entre a Universidade Estadual Paulista (Unesp) e a Universidade de Brasília (UnB), viabilizada por meio do Convênio Unesp/Santander, com organização de Raquel Cabral e Thiago Gehre. Um dos principais objetivos da iniciativa foi promover a territorialização da Agenda 2030 e a integralização da extensão universitária no ensino superior, por meio da ação conjunta entre estudantes e docentes de duas universidades públicas brasileiras. Trata-se de um trabalho coletivo, firmado a partir de sólidas redes de apoio, direcionado à consecução das metas globais pautadas pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), com um olhar especialmente voltado às demandas do Sul Global.

Esta publicação técnica está voltada para auxiliar pesquisadores e educadores em ações de ensino, pesquisa e extensão, além da gestão, trazendo visões práticas de como os leitores podem articular seus projetos destas várias dimensões citadas com os ODS. Como ressaltam os organizadores, o *Guia* “deve ser visto como um mapa orientador para que educadoras e educadores, gestores e gestoras, de diferentes espaços de educação formal e informal, possam se apropriar dos ODS e da Agenda 2030 em suas experiências e ações” (Cabral; Gehre, 2020, p.14).

Diante dos múltiplos esforços globais direcionados a promover a implementação da Agenda 2030, é fundamental que as instituições de ensino superior invistam em estratégias que mobilizem toda a sociedade civil, tendo em vista a compreensão dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, bem como de suas 169 metas. A obra se constitui, portanto, como uma contribuição social, ao passo que auxilia na leitura crítica dos ODS, explicita os impactos dos objetivos na vida cotidiana e demonstra a aplicabilidade prática de cada um deles.

Cada capítulo do *Guia* corresponde a um ODS específico, acompanhado de justificativas sobre os eixos que conduzem cada um deles. Para facilitar a compreensão sobre a relevância e a aplicabilidade dos ODS, os capítulos apresentam questões que corroboram a importância da intervenção universitária na consecução das metas da Agenda 2030. Tendo o ODS 10 como exemplo, as questões a seguir são direcionadas para cada um deles: Como o ODS 10 impacta nossa vida cotidiana? Qual a visão de futuro que o ODS 10 nos apresenta? Qual a ciência por trás da implementação do ODS 10? Como o ensino pode lidar com a questão central do ODS 10? Como as pesquisas se conectam ao ODS 10 e à Agenda 2030? Como a extensão universitária pode contribuir para o alcance do ODS 10? Qual o papel da gestão em tratar o tema do ODS 10 como uma questão de educação? Você sabia que seu trabalho em educação pode ajudar com as questões do ODS 10? Como a Agenda 2030 e o ODS 10 se relacionam com o Brasil? Você sabia que podemos construir diálogos e estabelecer conexões entre diferentes campos de atuação e o tema do ODS 10?

<sup>1</sup> Disponível em: [www.guiaagenda2030.org](http://www.guiaagenda2030.org). Acesso em: 13 set. 2022.



Para além das dimensões teórica e normativa dos objetivos, o *Guia* enaltece o potencial empírico dos ODS, ao passo que apresenta exemplos reais de boas práticas alinhadas a cada um deles. São projetos executados mundo afora, que possuem aderência com as metas estipuladas nos ODS.

No que tange às universidades públicas, um projeto como este reforça a importância da extensão como uma devolutiva à sociedade. Os organizadores salientam, no início do guia, a relação entre a Agenda 2030 e a vida cotidiana, com ênfase na função da universidade neste processo:

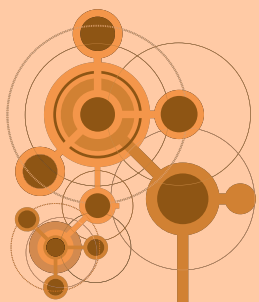
[...] nós, com nossos projetos, pesquisas, aulas e ações de extensão, estamos ajudando a implementá-la. Fazendo isso, empoderamos nossas universidades, escolas, institutos e outros espaços educacionais, assim como as pessoas, para serem agentes construtores do futuro que queremos. A própria sinergia entre todos os ODS, que só podem ser implementados concomitantemente, em parceria com todos e todas as agentes implementadores/as do planeta, oportuniza esta ferramenta poderosa para gestores, pesquisadores, educadores e extensionistas. (Cabral; Gehre, 2020, p.16)

O *Guia* articula as propostas da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) e as perspectivas pedagógicas do Sul Global, embasando-se em autores como Paulo Freire e Darcy Ribeiro, genuinamente defensores de uma visão interseccional, plural e diversa do tecido social (Cabral; Gehre, 2020). Embora a Agenda 2030 tenha como lema “Não deixar ninguém para trás”, os ODS não contam com uma representação imagética ou metas específicas acerca de grupos populacionais, especialmente das realidades brasileira e latino-americana. Diante dessa constatação, o material inova ao propor a representação em imagens de cada ODS a partir de ícones que mesclam a influência dos signos oficiais institucionais da Agenda 2030 e outros que foram elaborados por estudantes de comunicação e design. Ademais, como possibilidade de expandir a potencialidade da Agenda 2030 para que, de fato, não deixe ninguém para trás, o *Guia* propõe um exercício de reimaginação da Agenda, apresentando três novos ODS que partem de uma perspectiva decolonial, interseccional e Sul Global: ODS 18: Igualdade Racial; ODS 19: Cultura, Artes e Comunicação; e ODS 20: Direitos dos Povos Originários e Comunidades Tradicionais.

Este exercício de reimaginação resulta de uma leitura crítica da Agenda 2030 e revela que a iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU) pode ser interpretada dialeticamente a partir das demandas locais, em contextos específicos. Os três novos objetivos propostos, por exemplo, consideram questões latentes na realidade brasileira, cujos traços de violência para com determinados grupos sociais são evidentes. Desse modo, o *Guia* nos aponta para o potencial crítico da Agenda 2030 como um itinerário metodológico que pode auxiliar o campo social na leitura das diversas violências que perpassam as sociedades, sobretudo as violências de caráter estrutural e cultural, que legitimam violências diretas (Galtung, 2003). Ademais, a Agenda possibilita uma leitura interseccional desse contexto de violência, à medida que abre brechas para o questionamento das formas de violência dentro de sistemas que se interconectam. Como afirmam Collins e Bilge (2021), a estrutura analítica da interseccionalidade abre novos caminhos de investigação e oferece uma compreensão mais sólida da violência.

Destacamos, nesse sentido, as discussões propostas pelo ODS 19, que tem como eixo focal “Assegurar a pluralidade e liberdade cultural, a democratização da arte e a comunicação inclusiva para todos e todas” (Cabral; Gehre, 2020, p.173). O ODS traz à baila discussões sobre o impacto da arte como caminho de crítica social e como possibilidade de superação de fronteiras de raça, gênero e classe, entre outras; assim, as manifestações artísticas, genuinamente plurais e democráticas, são essenciais para a consolidação da comunicação para a paz e atuam de maneira interseccional à Agenda 2030 e seus princípios, perpassando todos os ODS de maneira direta ou indireta. A temática prevê a promoção, nas universidades, de uma educação de qualidade, diversa, inclusiva e libertadora, que fomente arte, cultura e comunicação (Cabral; Gehre, 2020).





A proposta do ODS 19 reconhece a primazia do debate em torno de eixos constituintes da sociedade. A cultura, por exemplo, é um espaço de resistência, tal como a arte, que busca produzir sentidos e projetar outras percepções que podem incidir no imaginário social. A cultura é um território de disputas por reconhecimento e legitimação. No que tange à comunicação, compreendemos que a prática perpassa todos os ODS da Agenda 2030, tendo em vista que, quando consideramos o desenvolvimento sustentável, devemos considerar as diversas contradições narrativas que perpassam a sociedade, com produções de discursos diversos que impactam a esfera pública.

A primazia da comunicação e a incidência sobre a vida cotidiana revelam a responsabilidade que os meios de comunicação devem assumir para a construção de uma sociedade mais equânime, viável e sustentável, especialmente tendo em vista a complexa realidade midiática que vivemos em torno do fenômeno da desinformação e dos discursos de ódio, que radicalizam enfrentamentos nas redes sociais digitais e impedem o debate democrático em sociedade. Entendemos, a partir dessas reflexões, a pertinência de um ODS que garanta visibilidade à comunicação como um importante pilar para uma sociedade democrática.

O *Guia Agenda 2030: integrando ODS, educação e sociedade*, portanto, propõe que a Agenda 2030 seja assumida de forma crítica e dialética, sobretudo como possibilidade de leitura das diversas demandas que compõem o tecido social, caracterizado por profundas desigualdades. O exercício de expandir a Agenda a partir do ponto de vista do Sul Global fortalece a dimensão metodológica da iniciativa, que não se encerra nos 17 objetivos, mas, pelo contrário, abre possibilidades para o advento de novos objetivos que dialoguem com as demandas de realidades específicas.

Por outra parte, podemos reconhecer que o *Guia Agenda 2030* também fortalece a dimensão comunicacional da própria Agenda, uma vez que visibiliza e traduz diretrizes globais para as realidades locais do Sul Global, historicamente silenciadas, contribuindo para criar uma cultura dos ODS potencialmente transformadora. Isso pode contribuir para mudanças significativas em termos de políticas institucionais em nossas instituições de ensino superior, mas também na educação básica, já que a proposta ousa nesse sentido. Ao mesmo tempo, as empresas privadas também podem reconhecer oportunidades de reestruturação de políticas internas e de sua cultura organizacional, que inevitavelmente serão impulsionadas pela influência da Agenda 2030 nos próximos anos.

## REFERÊNCIAS

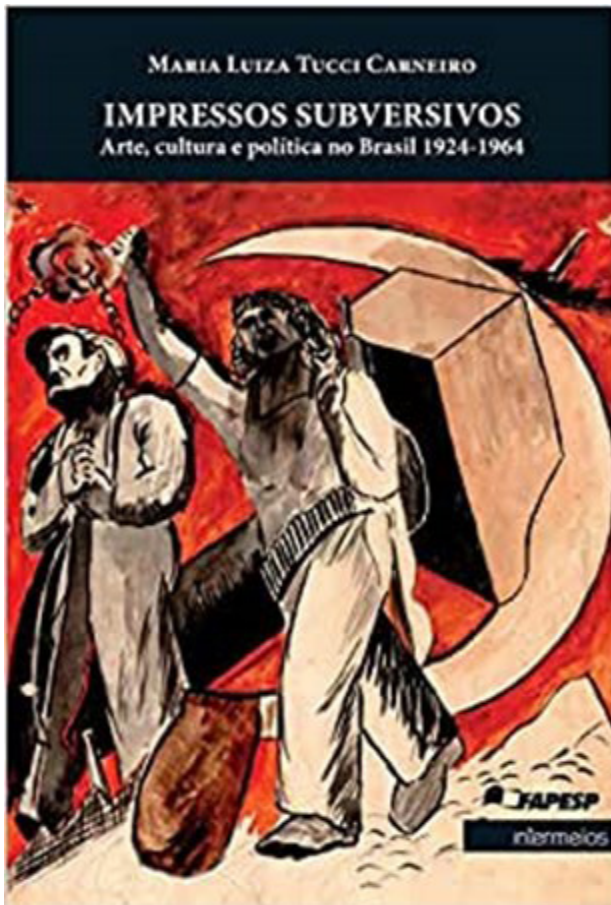
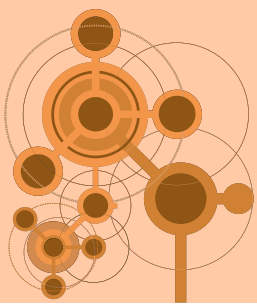
CABRAL, Raquel; GEHRE, Thiago (org.). *Guia Agenda 2030: integrando ODS, educação e sociedade*. São Paulo: Unesp; Brasília, DF: UnB, 2020.

COLLINS, Patricia Hills; BILGE, Sirma. *Interseccionalidade*. São Paulo: Boitempo, 2021.

GALTUNG, Johan. *Violencia cultural*. Gernika-Lumo: Gernika Gogoratuz, 2003.

---

Texto recebido em 17/8/2022 e aprovado em 22/8/2022.



## Maria Luiza Tucci Carneiro

*Impressos subversivos: arte, cultura e política no Brasil 1924-1964*

Intermeios

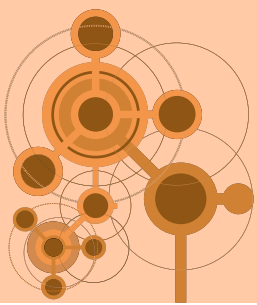
São Paulo, 2020

212 páginas



### Ana Claudia Braun Endo

- Doutoranda em programa de dupla titulação em Gestão da Informação pela Universidade Nova de Lisboa e em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP).
- Mestre em Comunicação, especialista em Marketing e bacharel em Jornalismo pela Universidade Metodista de São Paulo.
- Atua há mais de 20 anos em gestão de marcas, desenvolvendo Estratégia e Planejamento de Comunicação Integrada para o segmento educacional.
- E-mail: anaendo@usp.br



## Na trilha dos impressos: subversão e resistência

On the trail of the print: subversion and resistance

En la ruta de los impresos: subversión y resistencia

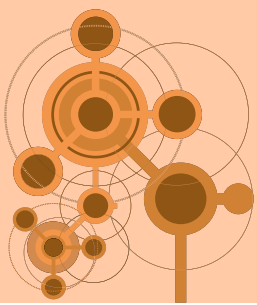
**E**m tempos em que a polarização política separa multidões e as eleições se aproximam, parece oportuno revisitar parte da história sociopolítica da nação brasileira para trazer à luz os desmandos que um governo envolto em autoritarismo pode causar. *Impressos subversivos: arte, cultura e política no Brasil 1924-1964*, da historiadora Maria Luiza Tucci Carneiro, do Departamento de História da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas (FFLCH) da Universidade de São Paulo (USP), organiza este compêndio a partir de materiais impressos considerados subversivos em um sistema de conflitos do Estado com artistas, intelectuais, estudantes e todos aqueles que ousaram se rebelar contra o poderio do sistema político instituído no período e, assim, foram rotulados como anarquistas, comunistas, marxistas.

Vale revisitar a proposição deste livro, lançado em meio à pandemia, pelo fato de seu conteúdo resgatar um tema de importância: a tendência aos extremismos políticos que parece dopar multidões, levando-as a afrontas que articulam o uso do cerceamento e da violência para contrapor-se. Seu conteúdo foi escrito a partir de folhetos, jornais e revistas que se tornaram anexos das fichas daqueles sujeitos em seus inúmeros agravos ao sistema operante, capaz de enumerar qualquer ato de indignação, protesto, irreverência e desobediência aos grupos majoritários do poder político; e de quando a polícia exercia o papel para cercear e determinar o que era (i)lícito em termos políticos e sociais. É neste universo que a historiadora Tucci mergulha: no acervo do Departamento Estadual de Ordem Política e Social (Deops), em São Paulo, sob a guarda do Arquivo Público do Estado de São Paulo, cobrindo um longo período de 60 anos de história política no Brasil, levando seus estudos até 1964 – ano que requer estudos à parte, como diz a autora na introdução, o que nos leva a crer que em breve teremos um novo volume (!).

Os documentos liberados para consulta pública desde 1995 habitavam, até então, arquivos inacessíveis e anexos de prontuários de brasileiros considerados subversivos à época e, portanto, sujeitos perigosos. São provas e evidências de uma “rede de resistência” (Tucci, 2020, p.14) daqueles que se revoltavam contra uma determinada autoridade, suas leis e instituições ou, de forma ampla, contra o *status quo* do poder operante. Quando contrapor-se ao cenário político era uma afronta, revisitar esse momento requer coragem para tocar o tempo presente em muitas nações ainda no século XXI.

Neste mapeamento da arte e cultura brasileiras considerados subversivos, Tucci observa a escrita e a fala, além de um rico material imagético (iconográfico) constituído por caricaturas, charges e gravuras que revelam as “práticas repressivas” contra aqueles que intentavam “fazer a revolução”. Com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), a obra de 212 páginas subdivide-se em cinco capítulos: 1. “Os impressos no mundo da sedição”; 2. “Na trilha do impresso político”; 3. “A arte de imprimir e protestar”; 4. “Artistas de protesto”; e 5. “Panfletos irreverentes”, além da rica iconografia consultada.

No capítulo 1 – “Os impressos no mundo da sedição” –, a historiadora fala sobre o papel da arte e da cultura como expressões de manifestação, com seus jeitos e pensamentos. Para ela, os ditos “revolucionários” sempre tiveram consciência da força da palavra e da imagem. Pela imagem iconográfica e por meio do discurso (oral ou escrito), colocaram suas ideias em circulação, “reelaborando valores e gerando novas atitudes” (p.21). Subversão e resistência poderiam advir pelo uso da força,



da censura e da violência, enquanto outros envolviam-se no ativismo pacífico para defender seus pontos de vista. Em ambos, a arte era o fator comum que funcionava como instrumento de doutrinação.

Nesse capítulo, a autora observa o papel físico como suporte, com a perspicácia de analisar gravuras e xilogravuras, artes de fácil reprodução e custo acessível, o que facilitou sua disseminação e popularização. Com este olhar, a partir da iconografia consultada, a autora identifica os artistas vanguardistas de protesto com formação acadêmica no campo das Artes e, de outro lado, artesão panfletários, dentre os quais estão as associações de classe e os sindicatos. Afinal, a falta de uma formação acadêmica não impediu que “ideias sediciosas circulassem entre as classes menos privilegiadas” (p.24).

Da contracultura, do lado do povo, pôsteres e panfletos convocam para “encontros políticos disfarçados de piqueniques, peças teatrais, churrascos, shows musicais, cerimônias religiosas, quermesses paroquiais animadas por bandas comunitárias, sorteios de rifas, jogos de tómbola e futebol” (Moles, 1974 *apud* Tucci, 2020, p.24). Do lado do Estado, os mesmos instrumentos foram utilizados para formar a imagem da nação. “Tanto as artes plásticas como a literatura, a fotografia, o cinema e as revistas ilustradas serviram para construir a imagem de nação e povo” (p.25). De 1930a 1945, as formas de propaganda política promoviam “heróis e incriminavam os inimigos do regime” (p.25). O perigo vermelho, que àquela época representava os regimes alemão e italiano, anunciava discursos contra os regimes totalitaristas. Legitimar o sistema operante e calar as vozes dissonantes eram parte do discurso de ordem dominante. Curta metragens e cinejornalismo passaram a ser exibidos em sessões de cinema (Archangeiki, 2016, p.195-313 *apud* Tucci, 2020, p.29).

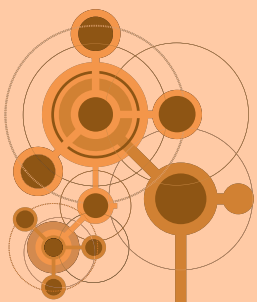
O capítulo 2, intitulado “Na trilha do impresso político”, versa sobre o processo identitário de grupos que se organizavam em “rede” para se manifestarem, do lado do Estado dominador ou do povo dominado. As estratégias lançadas pelo Estado por meio da propaganda e da repressão policial utilizavam-se de “um tom acusatório (maniqueísta) ao apontar os grupos de esquerda como inimigos da nação brasileira” (p.36), em um processo bastante semelhante ao de governos nos tempos atuais. O discurso seguia o tom ufanista e heroico, enquanto aqueles que se opunham às ideias propagadas eram considerados subversivos. Em nome da segurança e do bem-estar da nação pôde-se “colocar fim ao Estado de direito” (p.39) – questões bastante semelhantes ao que se discute politicamente nos dias de hoje.

Entretanto, os impressos largamente difundidos eram produzidos tanto pela direita militante quanto pela esquerda, pois “para a Polícia Política, o perigo não estava em quem vestia camisa verde, preta ou parda, e sim naqueles que portavam bandeira vermelha, foice, martelo e enxada” (p.40). Tempo em que questionar a lógica do Estado ou do dogma religioso dominante era considerado transgressão, mas, sobretudo, em que a lógica da desconfiança prevalecia. Se o confisco de materiais impressos se tornou recorrente por parte dos repressores, que passaram a ilustrar os dossiês difamatórios dos delatados, atualmente segue-se uma linha de repressão persecutória por meio das mídias, buscando responsabilizar a imprensa pelo caos no país (Soares, 2021).

O capítulo 3, “A arte de imprimir e protestar”, mostra como a arte e a linguagem de combate eram empregadas nos materiais, seja pela direita, seja pela esquerda. A figura feminina era utilizada para denunciar os agravos cometidos contra as mulheres operárias. Enquanto isso, Lasar Segall, um dos artistas brasileiros mais proeminentes, aprofundou-se no tema a partir de sua experiência na Alemanha, entre 1906 e 1912, expressando sua inquietude por meio da arte. A autora cita ainda outros artistas, formados em liceus de artes e ofícios: “construtores navais e urbanos, mestres-carpinteiros e operários, entalhadores, desenhistas de fábricas, litógrafos, pintores de louça, gravadores, xilógrafos, fundidores etc.” (p.45).

Observa-se que as imagens traziam símbolos das revoluções francesa (1789-1799) e russa (1917), da Guerra Civil Espanhola (1936-1939), dos trabalhadores em marcha contra a opressão, da mulher-mãe e da mulher-República. Abriu-se um importante





espaço para o uso das charges<sup>1</sup> para denunciar as “mazelas do capitalismo, o antissemitismo na Europa, o nazismo na Alemanha e o fascismo na Itália” (p.50), temendo o mesmo em terras tupiniquins. Enquanto muitos artistas permaneceram anônimos, outros consagraram-se internacionalmente, como Anita Malfatti, Candido Portinari, Di Cavalcanti e Lasar Segall (Bourdieu, 1974), manifestando-se cada qual à sua forma.

No capítulo 4 – “Artistas de protesto” –, a autora expõe muitos artistas brasileiros de vanguarda que manifestaram seu protesto. É o caso das obras de artistas reconhecidos internacionalmente como Lasar Segall, Anita Malfatti e outros modernistas da Semana de 1922. “Tanto os modernistas de 22 como os ilustradores dos impressos de protesto serviam-se do expressionismo como fonte de inspiração” (p.63) para projetar este nacionalismo exacerbado e reprimir o povo.

Assim se deu o flerte com a arte alemã no Governo de Getúlio Vargas, que sustentava a “ideia de um complô judaico-comunista internacional e, assim, fez concessões aos integralistas e aos nazistas que, entre 1932 e 1938, tinham livre circulação pelos principais estados brasileiros” (p.67). Chama a atenção a história de Tarsila do Amaral, dentre outras mulheres expoentes do movimento comunista àquela época, e a estratégia utilizada pelo Estado Novo de aproximar-se de artistas brasileiros mais representativos e não se contrapor à arte vanguardista proposta por eles, caso de Portinari e de Lasar Segall. A estes juntaram-se Lucio Costa, Burlle Marx, Vilanova Artigas, Lívio Abramo, dentre outras “mentes brilhantes da arte moderna brasileira” no “círculo dos modernos”, como disse a autora, pela influência de Drummond junto à Capanema, que por sua vez “abriu as portas aos vanguardistas, possivelmente orientado por Carlos Drummond de Andrade, chefe de gabinete junto ao Ministério da Educação e Saúde” (p.73). Interessante ver que muitos desses artistas se envolviam em campanhas de protesto contra o Governo para além do eixo São Paulo-Rio.

O capítulo 5 – “Panfletos irreverentes” – mostra o panfleto como um meio que, pela simplicidade de “manusear, guardar, esconder ou eliminar” (p.143), revela-se bastante eficiente em termos de comunicação da mensagem da memória e da arte política. Deles valeram-se os movimentos republicano, negro, anarquista, operário, sindicalista, comunista e antifascista (p.145). De acordo com a autora, “valendo-se de um pequeno texto construído em torno convocatório, os panfletos raramente usam uma imagem” (p.147). Na clandestinidade, estudantes, operários, intelectuais, artistas, músicos, caricaturistas, editores, homens e mulheres abriram fronteiras para perturbar a aparente ordem, com retratos e “fortes imagens mentais” (p.149). Três elementos comuns são observados tanto na retórica do discurso oficial quanto no antifascista: a exaltação; a interferência na verdade histórica; e a valorização do líder como “salvador” (p.150). Entre panfletos datilografados e/ou manuscritos, atos do Estado, chamadas de ordem e convocatórias mesclam-se aos convites comemorativos à população. A gravura da capa do livro é de Lívio Abramo, em sua participação no jornal *O Homem Livre*, na década de 1930.

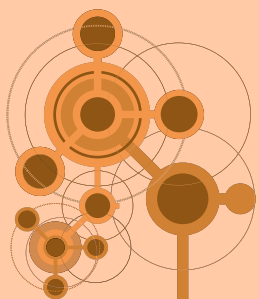
Passados praticamente 100 anos desde os primeiros impressos analisados, esta narrativa deixa aquele gosto amargo de ações políticas semelhantes que ocorrem em pleno século XXI. Se o direito de se indignar diante de todas as formas de violência e do inaceitável (Hessel, 2011) causa estranheza nos dias de hoje, não podemos deixar de agir com lucidez e de esperar para que este seja um direito de todos.

## REFERÊNCIAS

BOURDIEU, Pierre. *A economia das trocas simbólicas*. São Paulo: Perspectiva, 1974.

<sup>1</sup> Gênero textual que, a partir do humor, busca construir novos significados entre a linguagem verbal e a não verbal.





HESSEL, Stéphane. *Indignai-vos!* Carnaxide: Objetiva, 2011.

SOARES, João Pedro. Há estratégia por trás de ataques a jornalistas no Brasil. *DW Brasil*, Bonn, 3 maio 2021. Disponível em: <https://www.dw.com/pt-br/h%C3%A1-estrat%C3%A9gia-por-tr%C3%AAs-de-ataques-a-jornalistas-no-brasil/a-57414151>. Acesso em: 29 set. 2022.

---

Artigo recebido em 13/9/2022 e aprovado em 14/9/2022.