



**ABRACOM**  
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS  
AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

# ACOMUNICAÇÃO PARA ESG

UM COMPROMISSO COM A  
TRANSFORMAÇÃO SUSTENTÁVEL

**1** FÓRUM  
ABRACOM  
DE COMUNICAÇÃO



ENTRE

# APRESENTAÇÃO



## FÓRUM ABRACOM DE COMUNICAÇÃO

## ESG

ESG é uma sigla em inglês utilizada para denominar as práticas ambientais, sociais e de governança de uma organização. A sigla ESG representa três áreas principais:

### AMBIENTAL (E)

Este critério envolve práticas relacionadas à gestão de recursos naturais, mudanças climáticas, emissões de carbono, eficiência energética, gestão de resíduos e outros aspectos ambientais.

### SOCIAL (S)

Refere-se a práticas sociais da empresa, incluindo relações com funcionários, diversidade e inclusão, condições de trabalho, direitos humanos, responsabilidade social corporativa, entre outras.

### GOVERNANÇA (G)

Envolvem as estruturas de governança da empresa, transparência nas operações, qualidade das práticas contábeis, independência do conselho, ética nos negócios, e conformidade com as leis, gestão de riscos e regulamentações.

O tema ESG vem demandando ações estratégicas de comunicação das agências de comunicação corporativa no Brasil e traz desafios e oportunidades para a reputação das marcas. A transparência é um valor que constrói confiança e presta contas a investidores, clientes e comunidades. Engajar *stakeholders* através de relatórios e canais dedicados é essencial. Os investidores e acionistas cada vez mais consideram os impactos de fatores ESG em suas decisões. Sendo assim, a comunicação atrai e consolida os investimentos.

Adicionalmente, a comunicação eficaz sobre práticas sustentáveis atrai talentos comprometidos.

Mitigar os riscos de reputação é possível com uma estratégia de comunicação proativa. Em uma era de rápida circulação de informações, a comunicação é vital para inovação e adaptação contínuas das empresas. **Em resumo, a comunicação é um pilar essencial na construção de confiança, de legitimidade e de ações de transformação diante das expectativas crescentes em práticas ESG.**

Neste cenário, a Abracom – Associação Brasileira das Agências de Comunicação organizou o I Fórum Abracom - A Comunicação para ESG, em São Paulo.

Este conteúdo é um convite para você explorar os meandros e detalhes das discussões sobre ESG deste evento, onde cada interação foi um componente essencial no intricado tecido da conscientização ambiental, social e de governança. Prepare-se para entrar nos corredores do nosso Fórum, onde a comunicação se tornou um elo palpável, impulsionando a sustentabilidade e também uma forma de construir um amanhã onde as vozes convergem em ações concretas.



# FÓRUM ABRACOM DE COMUNICAÇÃO



**ABRACOM**  
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS  
AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

## ÍNDICE

Palavra do Presidente **7**

I Fórum Abracom: A Comunicação para ESG **9**

A Comunicação para ESG **17**

E - Ambiental - Comunicação para Sustentabilidade e as Pautas Ambientais **23**

S - Social - Diversos somos todos: causas sociais e a diversidade **33**

G - Governança - Governança e Relacionamento com *Stakeholders* **43**

C - Comunicação - Comunicar ESG com Ética, Estratégia e Eficiência **53**

O Compromisso da Abracom com a Transformação Sustentável **61**

Sobre a Abracom e ESG **63**

Expediente **67**



# PALAVRA DO PRESIDENTE



Para nós, a comunicação é parte do ESG, a sigla não existe sem Comunicação. E mais, a agenda ESG não é um hype, é um ponto de inflexão no posicionamento público das empresas.

Em um mundo cada vez mais consciente e comprometido com a sustentabilidade e com a diversidade, a integração eficaz da comunicação e das práticas de ESG (Environmental, Social and Governance) tornou-se imperativa. Nesse contexto, a liderança das agências de comunicação em fóruns de discussão sobre Comunicação e ESG é de extrema relevância.

A Abracom – Associação Brasileira das Agências de Comunicação – representa um mercado que, hoje no Brasil, conta com um universo de 800 agências, das quais 170 são associadas da entidade. Trata-se de um setor que emprega aproximadamente 17 mil pessoas. No ano passado, faturamos mais de 4 bilhões de reais. Então, nos pareceu necessário tomar a frente nessa articulação da Comunicação Corporativa em torno do tema ESG.

Decidimos, por esta razão, realizar o 1º Fórum Abracom sobre a Comunicação para ESG, já no final de 2022. Da decisão até a realização do evento, em março de 2023, foram quatro meses de grande envolvimento e colaboração das agências associadas na organização do evento. **Trouxemos para o nosso encontro a reflexão sobre a importância da Comunicação na agenda de ESG. Contamos com a contribuição de renomados palestrantes e lideranças nestas temáticas.**

As agências de comunicação têm uma missão relevante de atuar como pontes entre as empresas e os *stakeholders*, traduzindo os compromissos de ESG em mensagens claras e transparentes para a sociedade. O compromisso público das empresas também passa pela comunicação. Além do mais, estamos certos de que a diversidade de experiências e de conhecimentos dentro das agências de comunicação corporativa permite o desenvolvimento de abordagens multidisciplinares para desafios complexos de ESG.

Isso contribui não apenas para o sucesso das agências e das empresas, mas também para a construção de um futuro mais sustentável e ético. Enfim, estamos confiantes de que a Abracom está cumprindo com seu papel de trazer para a sociedade essas relevantes discussões, agora compartilhadas neste livro.

Palavra do Presidente  
Palavra do Presidente

Boa leitura!

**Daniel Bruin**  
Presidente Abracom

# I FÓRUM ABRACOM:

## A COMUNICAÇÃO PARA ESG



*A Comunicação para ESG*  
*A Comunicação para ESG*

# I FÓRUM ABRACOM: A COMUNICAÇÃO PARA ESG

A Associação Brasileira das Agências de Comunicação (Abracom) organizou o maior evento de Comunicação para ESG do Brasil. O I Fórum Abracom: A Comunicação para ESG, realizado no dia 29 de março, foi um encontro estratégico que abordou questões cruciais relacionadas à comunicação corporativa nas esferas de ESG. Estiveram presentes 185 profissionais, além da audiência de 73 pessoas online. O evento de um dia inteiro, sediado no auditório da Unibes Cultural, em São Paulo, reuniu profissionais, líderes empresariais, representantes de ONGs e especialistas em comunicação, sustentabilidade, diversidade, inclusão, compliance, governança, reputação de marcas e relacionamento com *stakeholders*.



A Abracom assumiu uma responsabilidade inovadora na promoção desse encontro, destacando a importância das ações estratégicas de comunicação das agências diante dos desafios e oportunidades que o ESG apresenta para a reputação das marcas no Brasil.

O evento contou com uma palestra magna de abertura proferida por Sonia Consiglio, seguida por quatro painéis dedicados a explorar a comunicação na agenda ESG e renomados palestrantes, como Valéria Café (IBGC), Reinaldo Bulgarelli (CDES), Marcio Cavalieri (RPMA) e Marcus Nakagawa (ESPM), compartilharam suas visões e insights, contribuindo para um diálogo qualificado sobre a relevância estratégica da comunicação corporativa para ESG.

A programação do Fórum foi cuidadosamente elaborada, contando com uma curadoria de painéis e palestrantes que representaram a expertise das agências envolvidas no desenvolvimento de estratégias para grandes marcas. O encontro se tornou referência em ESG para profissionais de comunicação, recursos humanos e sustentabilidade, tanto em agências quanto em empresas. A avaliação do público foi muito positiva! 90% dos respondentes da pesquisa de satisfação se sentiram mais preparados para

comunicar o tema ESG com as informações que receberam durante todo o dia. O diferencial do evento foi a abordagem transversal da comunicação como elemento crucial e estratégico para o sucesso das iniciativas relacionadas a ESG. O I Fórum Abracom: A Comunicação para ESG foi um passo significativo na conscientização e integração dessas práticas no contexto corporativo brasileiro.

Além disso, temos também a satisfação de apresentar nesta publicação alguns dos principais destaques do evento, capturando momentos marcantes e compartilhando insights valiosos que foram discutidos durante o I Fórum Abracom: A Comunicação para ESG. Esta compilação visa estender o alcance e o impacto das discussões promovidas no evento, proporcionando uma oportunidade única para aqueles que não puderam participar de absorverem conhecimentos cruciais sobre o papel transformador da comunicação corporativa no contexto das práticas ambientais, sociais e de governança. Estamos empenhados em disseminar as ideias inovadoras e as perspectivas inspiradoras que emergiram nesse encontro, contribuindo para a construção de um panorama mais consciente e sustentável no âmbito empresarial brasileiro.

## AGRADECIMENTO

Como uma das idealizadoras desse Fórum, sei da importância que a Abracom vem dedicando ao tema Comunicação para a agenda ESG e dos desafios que tivemos ao organizar este encontro.



## O SENTIMENTO É DE MISSÃO CUMPRIDA!

O Fórum foi relevante e chegou no tempo certo para provocar uma reflexão extremamente necessária para as agências de comunicação que lideram e pretendem apoiar seus clientes na comunicação da agenda ESG. E nós temos muito ainda para caminhar diante das oportunidades que o tema traz.

Nos reunimos para aprender, entender, construir, contribuir, transformar, comunicar e nos posicionar sobre o assunto. A troca de conhecimento e de percepções dos palestrantes com o público foi riquíssima, a ponto de nos motivar a registrar o conteúdo nesta publicação, permitindo que outros profissionais interessados possam ter acesso e, de alguma forma dialogar com a gente.

Quero deixar registrado o meu testemunho. Sou dona de agência há 30 anos e estou na Abracom há 15 anos, uma entidade que completou 20 anos, em 2022.

O Fórum descortinou o desenho de um novo modelo de negócios e de sociedade, onde o respeito às práticas de sustentabilidade é inegociável. Então, pergunto: que comunicação nós queremos oferecer para o mercado, para as empresas e para nossas próprias agências?

Em vários momentos da minha carreira, sempre provoqueei esse tipo de pensamento. Se não está bom, se a gente sabe que as coisas precisam melhorar, o que nós estamos fazendo para que isso ocorra? Falamos aqui de um novo vocabulário, de uma nova perspectiva que considera a comunicação como pilar da sustentabilidade e de novas competências para os profissionais de comunicação, que somos todos nós.

Quando parecer difícil, recomendo voltarmos aos fundamentos. Estudar os princípios e conhecer sobre o negócio, buscando a verdade e tendo a coragem para aconselhar a liderança para lapidar o posicionamento e para agregar valor à imagem da empresa por meio da comunicação bem feita. Esse deve ser nosso compromisso com a transformação sustentável.

**Claudia Cezaro Zanuso** - Especialista em Comunicação Empresarial, Marketing Pleno e Planejamento Digital, é sócia-diretora da **Duecom Comunicação**. Coordena o Grupo de Trabalho sobre Comunicação Interna na Abracom e é membro do Conselho Fiscal da entidade. Por ela, publicou três cadernos de comunicação organizacional e realizou onze encontros Verso e Reverso da comunicação interna.

Agradecimento Agradecimento

# COMUNICAR ESG COM PROPÓSITO

O convite para fazer a curadoria de conteúdo do Fórum chegou como um presente por uma amiga de longa data, a querida Claudia Cezaro Zanuso da Duecom Comunicação, associada à Abracom.



Claudia e eu sempre tivemos nossas carreiras entrelaçadas. Nos conhecemos no início dos anos 2000, quando eu atuava como Gerente de Responsabilidade Social e Comunicação de uma grande multinacional. Nesta época, o tema Responsabilidade Social emergia nas empresas como fator de reputação e boas práticas de governança.

Todos os profissionais que se engajaram em implementar esta nova maneira de relacionamento com *stakeholders* tiveram o desafio de vencer resistências e transpor incredulidades sobre se isso seria só mais um “modismo”.

**Neste cenário, a comunicação se transformou em estratégia necessária para trazer conhecimento, engajamento e materialidade para dentro das organizações.**

**Responsabilidade Social não foi só um “modismo”. Evoluiu para o conceito de Sustentabilidade, embora os ideais que estão por trás da sustentabilidade tenham raízes em momentos anteriores. O termo em si ganhou proeminência e definição mais clara no fim do século XX, especialmente com o Relatório de Brundtland.**

Passados mais de 20 anos, a agenda ESG domina a pauta empresarial, devido ao grande interesse das empresas e mercados em gerir e reportar resultados a partir de três pilares utilizados para avaliar a sustentabilidade e o impacto das práticas empresariais: Ambiental, Social e Governança.

A promoção da sigla "ESG" e do seu uso em contextos de investimento e negócios pode ser atribuída a várias organizações, instituições financeiras e renomados investidores. Grandes empresas de consultoria foram pioneiras na criação de métricas e metodologias para avaliar critérios ESG em empresas e investimentos. Além disso, organizações como o Pacto Global das Nações Unidas, o Índice de Sustentabilidade *Dow Jones* e os Princípios para Investimento Responsável (PRI) também desempenharam papéis importantes na promoção e na adoção do conceito ESG.

Acompanhei esta evolução e tenho orgulho de testemunhar o crescimento das práticas socialmente responsáveis no mundo dos negócios. Então, vejo como natural chegar à comunicação empresarial o desafio de incorporar à cultura organizacional a agenda ESG e disseminar esta prática para todos os *stakeholders*.

**A Abracom teve a sensibilidade de trazer o tema para os demais profissionais de comunicação corporativa para muni-los de conhecimento e boas práticas para levar, de forma mais estratégica possível, o ESG para seus clientes.**

Para o processo de curadoria fui resgatando pessoas, temas, histórias de vida, compartilhamento de dores e sucessos, em uma trajetória meses antes, que foi a receita para o sucesso e conexão em que todos estávamos no dia do Fórum.

Durante a construção do briefing para as palestras, fomos descobrindo formas de acessar o público com uma narrativa de elementos concretos para os profissionais de comunicação desdobrarem a agenda ESG em estratégias de imagem e reputação de marca.

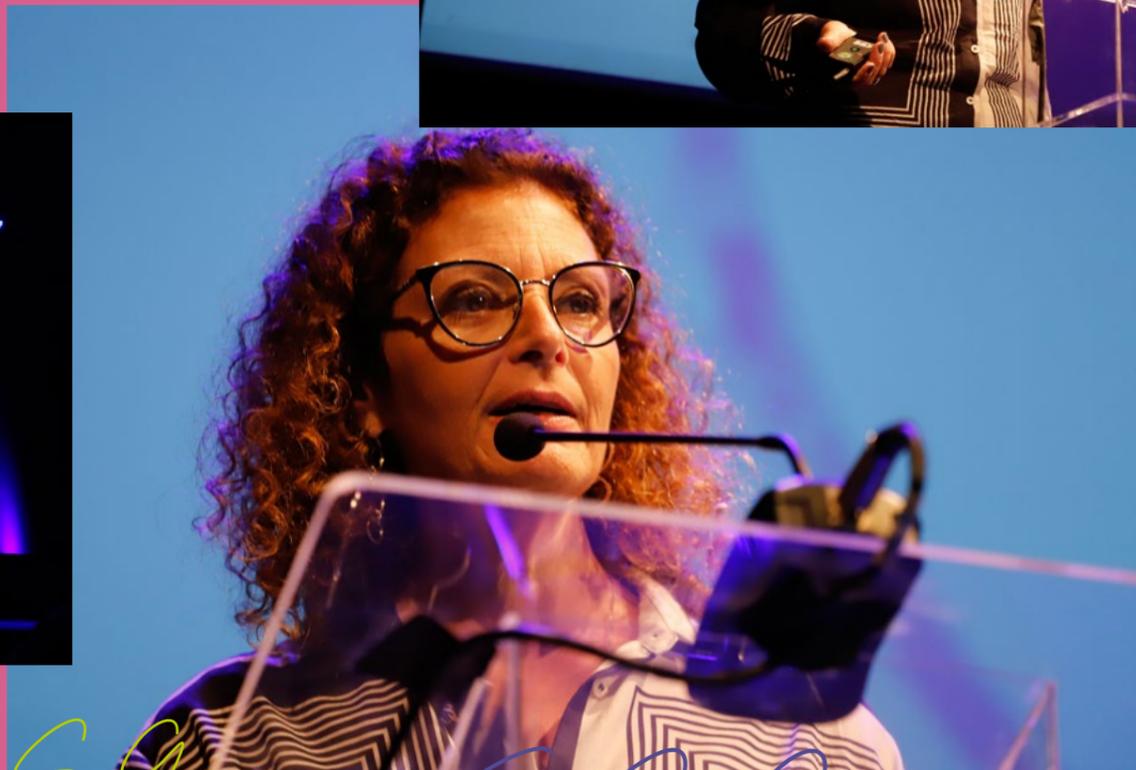
E parafraseando alguns dos palestrantes: “o ESG já vem carregado de outras letrinhas mágicas: C - Comunicação; E - Economia; D - Diversidade, F- Financeiro e outras mais que se juntarão.

Que venham mais curadorias como essa e minha gratidão ao time da Abracom, especialmente a Claudia Cezaro Zanuso, coordenadora GTCI – Grupo de Trabalho de Comunicação Interna da Abracom e à Sheila Magri, Diretora Executiva da entidade por acreditarem no meu potencial.

**Neide Rocha** – com carreira desenvolvida em mais de 20 anos na área de Sustentabilidade/ ESG em grandes empresas do segmento Farmacêutico, Varejo e Energia, conduz workshops e treinamentos de Sustentabilidade, Compliance, Cultura e Diversidade e Voluntariado. Como consultora, cuida da implementação da agenda ESG e projetos Ambientais, Sociais e Governança alinhados ao Planejamento Estratégico das organizações.

Comunicar ESG com Propósito

# A COMUNICAÇÃO PARA ESG



*A Comunicação para ESG*  
*A Comunicação para ESG*

# A COMUNICAÇÃO PARA ESG

*Por Gonia Consiglio*

**A comunicação empresarial está passando por uma revolução marcada pela incorporação crescente da narrativa ESG (Ambiental, Social e Governança) nas estratégias de relacionamento com stakeholders. Antes essa agenda estava relegada aos anexos das apresentações, as empresas agora destacam suas iniciativas sustentáveis nas páginas principais, indicando uma mudança significativa na forma como a comunicação corporativa é concebida.**

Acredito que a agenda ESG ainda carece de muita comunicação para ser compreendida. Pretendo compartilhar as minhas reflexões sobre ESG e sustentabilidade, ressaltando a importância da comunicação nesse contexto.

Estamos diante de um novo modelo, e ESG e sustentabilidade são termos que usamos para explicá-lo. Recordo a minha adolescência, quando lavar o carro com a mangueira aberta era comum. Hoje, tal comportamento seria visto como desperdício, ilustrando a transformação nos padrões de pensamento, de consumo e de negócios. Estamos falando de um novo modelo de comportamento.

A sustentabilidade não se resume a abraçar árvores ou beijar crianças, embora essas práticas sejam louváveis. O cerne deste termo é como integrar objetivos econômicos, ambientais e sociais. A governança é a base desse processo, a estrutura que permite a tomada de decisões e a sustentabilidade do modelo.

A sigla ESG surgiu em 2004 em uma publicação do Pacto Global e do Banco Mundial. **“Resolvemos juntar essas três letras porque percebemos como elementos importantes que não estavam sendo considerados de forma eficiente por analistas**

**financeiros tradicionais”.** Portanto, na origem da criação da sigla já havia a intencionalidade de aproximação com o setor financeiro.

A confiança nas empresas, segundo o Barômetro da Edelman, está cada vez mais atrelada ao compromisso com questões sociais e ambientais. O público está ficando mais crítico, e 90% das empresas percebem que seus esforços de ESG não correspondem à percepção pública.

Pesquisas mostram que os brasileiros valorizam a atuação das empresas em ESG, mas há carência de conhecimento sobre a sigla ESG. A comunicação desempenha papel fundamental para esclarecer e engajar. Marcas precisam comunicar mais e melhor para construir confiança.

A comunicação tem como meta promover a literacia para ESG. Saber como ler cenários é fundamental, especialmente diante da redefinição do capitalismo. Por isso, toda e qualquer comunicação precisa ser clara e objetiva. Olhem aqui um espaço para as agências, o espaço da comunicação nessa missão de explicar todo o letramento do que a gente está falando.

Mas é claro que os desafios surgem na implementação dessa agenda. São eles: identificar

e implementar metas e indicadores; engajar os colaboradores e líderes para uma cultura organizacional ESG – esse aqui é o nosso papel e a necessidade de comunicadores na veia e também o desafio de criar um novo modelo de gestão, introduzindo conceitos e identificando novas tecnologias.

O Google, com sua plataforma Impact! ESD, destaca a importância da mensuração de dados. Setores como finanças, bebidas, alimentos e cuidados pessoais estão na vanguarda dessa comunicação, correlacionando-se com as marcas mais valiosas.

Vocês devem concordar comigo que esses desafios são típicos de uma agenda em implementação. E olha lá a importância de se criar, então, uma cultura e isso se faz por meio de uma estratégia muito bem definida de comunicação.

Ressalto também a necessidade de ações alinhadas ao novo modelo, fazendo as coisas certas do jeito certo. **A sustentabilidade não é uma tendência; é a transformação que o mundo exige. Cabe a todos nós, comunicadores, impulsionarmos essa jornada rumo a um futuro mais sustentável.**

*A Comunicação para ESG*

Esse movimento é evidenciado pelo engajamento das áreas de Relações com Investidores (RI) no fortalecimento da narrativa ESG. Empresas buscam alavancar a evolução de sua abordagem sustentável, reconhecendo a importância de envolver proativamente a comunidade de investidores comprometidos com critérios ESG.

A transição para uma comunicação mais consciente e alinhada com valores éticos pode ser observada em diversos setores. Empresas, cada vez mais, adotam posicionamentos de consumo consciente, desafiando os padrões tradicionais de marketing ao incentivarem os consumidores a comprarem menos e usar por mais tempo. Essa mudança de paradigma é acompanhada por uma revisão linguística, removendo termos que podem ser percebidos como excludentes, como "normal" e "perfeito", contribuindo para uma comunicação mais inclusiva.

**A diversidade também está no centro desse movimento, com marcas reconhecendo a importância de representar diferentes tons de pele e orientações sexuais. A conscientização sobre a escolha das palavras também se estende ao repúdio de termos historicamente associados a conotações racistas. Um exemplo marcante é a substituição do termo "criado-mudo" por "mesa de cabeceira", destacando o compromisso das empresas com a eliminação de linguagem ofensiva e estereótipos.**

**Além disso, o discurso verde não está isento de desafios, como o *greenwashing*. Empresas enfrentam críticas e proibições de anúncios devido à distorção de informações e campanhas enganosas relacionadas a práticas sustentáveis. Muitos líderes ainda precisam entender profundamente o valor de uma economia de baixo carbono e pautada pela diversidade.**

**A comunicação responsável não se trata apenas de evitar *greenwashing*, mas de adotar uma**

**abordagem abrangente, combatendo práticas como *bluwashing*, *pinkwashing* e *socialwashing*, que buscam associar a empresa a causas sociais sem um compromisso genuíno.**

A mudança na linguagem não se limita apenas ao setor privado. Até veículos de comunicação, como a BBC e The Guardian, revisaram suas diretrizes para refletir uma postura mais assertiva em relação às questões ambientais, abandonando termos que minimizam a urgência da crise climática.

Finalmente, a visão de futuro destaca a importância de saber para onde a sociedade e as empresas estão indo. Deixa de ser um problema e vira um pilar estratégico. E o chairman do Publicis Groupe também falou isso, ESG é uma nova maneira de pensar e de fazer negócio. É isso, gente. Essa é a conversa.

**A narrativa ESG não é uma moda passageira, mas sim um novo modelo de pensamento e comportamento que transcende setores e tamanhos de empresas. A comunicação desempenha um papel decisivo nessa transformação, sendo uma ferramenta transversal essencial para impulsionar a mudança em direção a um mundo mais sustentável e ético.**

ESG é um novo modelo de mundo de pensamento, de comportamento, de consumo, de operar negócios, por isso não depende de setor ou tamanho de empresa, que às vezes também se fala, porque é uma questão de visão estratégica. E visão estratégica serve para mim e para a minha empresa sozinha, serve para uma multinacional que opera no mundo todo. E comunicação é transversal em todo esse processo. Não se faz essa transformação de mundo, essa mudança, sem *skill* de comunicação, sem investir fortemente em todo esse processo, utilizando as técnicas comunicacionais.



**Sonia Consiglio** - é jornalista, especialista em sustentabilidade, atua com sustentabilidade, comunicação e investimento social privado há mais de 20 anos, com passagens por BankBoston, Febraban, Itaú Unibanco e B3. Ela foi reconhecida em 2016 pelo Pacto Global da ONU como SDG Pioneer, uma das dez pessoas do mundo que trabalham pelo avanço dos ODS, os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. Sonia é membro do Conselho Curador da FIA Business School, Vice-Presidente do Conselho Consultivo do GDP é membro do Conselho Técnico do Instituto Ecos Brasil, conselheira de administração e membro de comitês de sustentabilidade de várias organizações, é colunista no Valor Investe e da Nova Brasil FM, foi diretora da B3, presidente do Conselho Deliberativo do ISE, Índice de Sustentabilidade Empresarial, por 10 anos, presidente do board da Rede Brasil do Pacto Global, da ONU e do Conselho Consultivo do GRI. É autora e colaboradora em diversos livros sobre ESG e autora do livro hashtag Vivi pra ver a história e as minhas histórias da sustentabilidade ao ESG da editora Heloisa Beluso.

# E - AMBIENTAL COMUNICAÇÃO PARA SUSTENTABILIDADE E AS PAUTAS AMBIENTAIS



*E-Ambiental Ambiental*

## E - AMBIENTAL - COMUNICAÇÃO PARA SUSTENTABILIDADE E AS PAUTAS AMBIENTAIS

Por Marcus Nakagawa

O termo ESG está sendo utilizado de diversas formas por empresas, políticos, professores e produtos. Muitos dizem que o termo é uma moda passageira a qual os profissionais de mercado estão utilizando para poder vender mais produtos e serviços. E agora também para conseguir votos.

O presidente Larry Fink da BlackRock, um dos maiores fundos de investimento do mundo, parou de usar o termo ESG no primeiro semestre de 2023 devido à polarização política. Justo ele que pediu durante a pandemia para todas as empresas e fundos que a BlackRock investe, utilizarem a gestão do ESG, senão não haveria o investimento. Esta empresa seria o 3º PIB do mundo em ativos que gerenciam, ficaria só atrás da China e dos EUA se comparado em valores em dólares.

Fink comentou que o termo ficou politicamente polarizado em grande parte do mundo ocidental, principalmente nos EUA. E que os políticos republicanos têm atacado as metas ESG das empresas pois acham que é uma agenda politicamente liberal. Fazendo com que os democratas reajam na defesa das práticas. Com isso algumas empresas também recuaram nos compromissos ESG, como o exemplo das seguradoras que abandonaram uma aliança climática apoiada pelas Nações Unidas. E algumas grandes empresas começaram a retirar o termo dos seus sites para que os investidores "polarizados" não reclamassem.

Não acredito que o ESG seja algo transitório, mas sim perene. Um termo que as pessoas estão incorporando em seus negócios, trabalho, dia a dia, produtos e serviços. Pensar nas suas atitudes hoje para que as demandas atuais e do futuro sejam atendidas, esta é a principal ideia do desenvolvimento sustentável. No caso das empresas, o tema leva em consideração não só o lucro pelo lucro, mas também os impactos sociais e ambientais em todas as suas atitudes.

Um sinal de que este tema não é somente momentâneo é que o International Sustainability Standards Board (ISSB) está trabalhando mais de um ano e meio com um conjunto de regras abrindo inclusive para consulta pública antes de "bater o martelo" para este padrão. No início não será obrigatório, mas vários países como o Brasil, Canadá, Reino Unido, Cingapura, Nigéria, Chile, entre outros estão estudando a viabilidade de implementação. Aqui no país os reguladores locais seriam a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e Banco Central. Assim fortalecendo ainda mais as práticas, criando padrões, indicadores e normas para combate ao *greenwashing*.

E para sedimentar ainda mais a sobrevivência do tema, o Relatório Panorama ESG Brasil 2023, da AMCHAM e Humanizadas, apresentou que 82% dos empresários do país acreditam na liderança ativa dos CEOs na agenda. Nesta pesquisa realizada com 574 executivos e executivas de grandes e médias empresas apontou que há a necessidade ainda de capacitação de lideranças e colaboradores (48%), ações de conscientização (47%), entre outros. E 47% das empresas respondentes são referência de mercado na temática ou estão adotando práticas ESG, além 31% estão planejando implementar a agenda ESG.



E - Ambiental E - Ambiental

**Mas quais são os desafios de implementar e comunicar este conceito nas empresas, sejam elas grandes ou pequenas? Nestes anos trabalhando com o tema dentro de grandes corporações, orientando pequenas e grandes empresas e dando aulas e palestras, listo abaixo alguns dos principais dilemas que encontro:**

**1. Não entender profundamente assunto:** é muito claro que muitas pessoas não entendem o ESG no seu conceito mais amplo, muitos resumem o tema somente às questões ambientais de carbono ou resíduos. Quando entra no social ficam somente apresentando debates sobre a diversidade. E na governança somente sobre o organograma da empresa.

**2. Mais custos para a organização:** muitas empresas acham que o tema é somente mais custos para o processo, produto ou serviço ficar mais caro. Que o investimento em ESG é somente para grandes empresas que possuem ações na bolsa de valores. E para o consumidor fica a percepção que produtos de empresas ESG são mais caros.

**3. “Perfumaria”:** alguns gestores acham que o ESG é somente algo a mais, ou seja, uma cereja no bolo e não a estrutura básica de um planejamento estratégico ou a base do desenvolvimento de um produto ou de uma nova linha de negócio.

**4. “Isso é puro marketing”:** alguns profissionais nem entendem direito o princípio dos estudos mercadológicos, que é muito mais do que o anúncio publicitário. E já classificam que o tema da ESG é algo que as empresas estão fazendo “marketing” para se promover. Utilizando a comunicação de massa ou de redes sociais para fazer uma melhoria na sua imagem.

**5. Filantropia:** “já fazemos as nossas doações para entidades”, pois é tem muita gente que entende que o ESG é simplesmente a parte social de doar e acabou. Plantar umas árvores e cuidar dos resíduos. Sem um envolvimento, comunicação e engajamento real com a comunidade, com as organizações ambientais e outros importantes *stakeholders*.

**6. “TudoWashing”:** utilizar a “lavagem verde” (*Greenwashing*), o *socialwashing*, *ESGwashing*, *pinkwashing*, *raibowwashing*... para fingir que o produto é mais sustentável, inclusivo, diverso, com ODS ou anunciar algo assim, induzindo o consumidor ao erro nas práticas ambientais e sociais ou nos benefícios ambientais ou de impacto social positivo de um produto ou serviço.

**7. “As empresas só fazem se acreditar”:** esta frase escuto muito dos meus alunos, que me perguntam se a empresa faz o ESG porque acredita ou por marketing. Atualmente, fazem porque precisam, porque os consumidores pedem, porque os investidores pedem, os clientes (grandes empresas) pedem, acreditando ou não.

Obviamente, o ideal é que a empresa superasse estes 7 tópicos, além de outros mais que surgem no dia a dia. As empresas não podem mais ficar esperando se é moda, se é por crença ou se a pressão dos *stakeholders* aumentará. As organizações têm que superar esses desafios e iniciar rapidamente a implementação do ESG na empresa para terem dias mais sustentáveis.



**Marcus Nakagawa** - é doutor em sustentabilidade pela USP; professor da ESPM; coordenador do Centro ESPM de Desenvolvimento Socioambiental (CEDS); idealizador e presidente da Abraps; idealizador da Plataforma Dias Mais Sustentáveis; e palestrante sobre sustentabilidade, empreendedorismo e estilo de vida. Autor dos livros: *Marketing para Ambientes Disruptivos*, *Administração por Competências* e *101 Dias com Ações Mais Sustentáveis para Mudar o Mundo* (Prêmio Jabuti 2019).



## DESTAQUES DO PAINEL “E” - AMBIENTAL



### MARCELO VIEIRA (MEDIADOR)

Se algum de nós decidir empreender um curso de pós-graduação ou uma especialização de maior duração atualmente, é provável que nos deparemos com o conceito denominado "tragédia dos comuns". Este conceito, elaborado por Garrett Hartley, foi publicado há mais de cinquenta anos, precisamente no ano de 1968, na renomada revista Science. Em linhas gerais, a tragédia dos comuns refere-se à ação individual das pessoas, pautada em seus próprios interesses. Quando a soma dessas ações individuais culmina em um resultado, este se revela extremamente prejudicial para a comunidade, seja ela contemporânea ou futura.

É compreensível a assimilação desse conceito ao refletirmos sobre crises climáticas, perda de biodiversidade, poluição oceânica e o esgotamento dos recursos naturais do planeta, todos prejudiciais às gerações futuras. A tragédia dos comuns denota a incapacidade de abdicarmos do presente em prol do futuro.

**A dificuldade em envolver as pessoas em torno de um conceito, propósito ou bem comum é evidente. Diante dessa premissa, pergunto a todos: como um comunicador ingressando nesta área hoje pode colaborar e coadjuvar os profissionais de sustentabilidade na criação de soluções para enfrentar essas questões que, inquestionavelmente, terão significativo impacto e influência em nosso futuro?**

**Marcelo Vieira** – é Diretor do Núcleo de Sustentabilidade ESG e Responsabilidade Social Corporativa na Juntos e na agência Prout de Comunicação. Ele tem experiência nas áreas de sustentabilidade, jornalismo e comunicação corporativa, foi redator, repórter e editor no Jornal O Liberal, foi professor da UNAMA em curso de graduação de Comunicação Social durante 5 anos e trabalhou na área de comunicação do Grupo Vale durante outros 5 anos.



## ADRIANA LAGROTTA LELES

A complexidade da questão reside na existência de mundos separados dentro das empresas, onde a falta de engajamento entre as áreas é evidente. Tal realidade é comum na maioria das organizações. A problemática da comunicação permeia todas as esferas, uma vez que muitas vezes há ausência de diálogo efetivo. O antecedente dessa situação reside na falta de abordagem dessa questão nas agendas da alta gestão e na ausência de sua transformação em uma estratégia. A não inclusão da comunicação nas estratégias de ESG resulta na departamentalização do assunto, em vez de sua integração na construção conjunta das áreas, evitando o empoderamento de uma área sobre a outra.

**A comunicação não deve ser encarada como um meio de divulgar a performance da empresa no âmbito da sustentabilidade, mas sim como uma participante integral de todo o processo.** Contudo, por vezes, há lacunas de conteúdo e conhecimento, contribuindo para a criação de ambientes distintos. Quando se busca conciliar isso, inserindo-a na estratégia e desenvolvendo um conteúdo relevante, compreendendo que a comunicação é uma parceira no avanço da agenda ESG e que está intrinsecamente ligada à sustentabilidade, observa-se uma mudança de alinhamento.

**Compreende-se que a comunicação representa a ferramenta mais poderosa para impulsionar a transformação nas empresas. A construção de uma agenda ESG demanda um significativo trabalho de engajamento, que essencialmente é uma forma de comunicação. O entendimento de que o engajamento envolve a escuta ativa e a interação é fundamental.** Como mencionado por Rubem Alves, "a gente ama quem ouve bonito, não quem fala bonito". A comunicação desempenha um papel fundamental nesse processo.

A conjugação de competências e a formação de alianças são essenciais para incorporar robustez a essa agenda nas empresas. No entanto, esse processo deve emergir de uma estratégia

claramente conceituada, definida e ancorada em uma governança eficaz para possibilitar avanços.

Atualmente, vivenciamos um momento de transição civilizacional, conforme destacado por Marcus Nakagawa. A sustentabilidade desempenha um papel fundamental nesse contexto, não apenas como um conjunto de siglas, mas como uma abordagem de pensamento que provém de conceitos mais fundamentais. A aspiração é que, em breve, esqueçamos as siglas e internalizemos esses valores essenciais, culminando na superação da transição civilizacional.



**Adriana Lagrotta Leles** – é jornalista, conselheira e vice-chair do stakeholder council da Global Reporting Initiative, o GRI, integrou o conselho orientador da Rede Brasil do Pacto Global e é coautora do livro Mulheres em ESG, da editora Líder agora de 2023. Foi diretora de relações institucionais e captação de recursos do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável, o CEBDS. Atua assessorando a alta gestão para tomada de decisão, gestão de crise, reputação organizacional e prospecção de oportunidades de negócio em nível nacional e internacional.

## MONICA JAÉN

**Considero fundamental destacar que a comunicação é determinante na agenda ESG, pois ela desempenha um papel vital na transformação do comportamento das pessoas.**

Uma reflexão interessante surge ao assistir ao filme "Não Olhe Para Cima", onde um meteorito se aproxima da Terra, mas a incredulidade generalizada impede as pessoas de acreditarem na ameaça iminente. Essa situação, de certa forma, reflete as dificuldades que enfrentamos ao tentar mudar comportamentos, especialmente em relação às mudanças climáticas. A analogia com o filme ressalta a complexidade desse desafio, e é nesse contexto que destaco a importância fundamental da comunicação educacional para inspirar a transformação comportamental. Além disso, sublinho a necessidade premente de transparência, ética e integridade ao abordar indicadores e estratégias sustentáveis.

**Ao abordar a mudança de percepção dos investidores, é notável que os temas ESG agora ocupam um espaço inicial nas reuniões corporativas, indicando uma alteração significativa de paradigma. Aqui, reforço a importância basilar da comunicação na construção de uma narrativa que traduza conceitos técnicos para o senso comum, tornando-os acessíveis ao público em geral.**

No contexto dos relatórios de sustentabilidade, destaco que esses documentos vão além de meros repositórios de dados; são narrativas que delineiam a trajetória da empresa ao longo de um ano. Ênfase a necessidade de uma análise aprofundada da empresa, reconhecendo que a verdade, embora relativa, constitui a essência para os profissionais jornalistas.

Quando falamos das competências esperadas dos profissionais, é vital ressaltar a importância da transparência, da ética e da integridade, destacando a necessidade de traduzir terminologias técnicas para o senso comum.

Igualmente, refiro-me à importância da jornada e da reputação, evidenciando que a reputação é construída ao longo do tempo e pode ser perdida rapidamente.

**Encerro minhas contribuições reiterando que a comunicação, quando alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), consubstancia-se como uma ferramenta poderosa capaz de impulsionar mudanças positivas tanto nas empresas quanto na sociedade em sua totalidade.**

**Monica Jaén** – é Diretora de sustentabilidade na Wilson Sons, maior operador integrado de logística portuária e marítima do Brasil. Ela foi gerente de sustentabilidade da CSN e da Copersucar. É uma executiva sênior com relevante experiência em gestão da sustentabilidade, estratégia e modelo de negócios, relações institucionais, reputação e liderança em equipes de grandes empresas. Mas ela é formada em Biologia e em Direito, com pós-graduação em Engenharia e especialização em gestão de negócios pelo IBMEC e em Direito Ambiental pela Dalhousie University.



# S – SOCIAL

DIVERSOS SOMOS  
TODOS: CAUSAS  
SOCIAIS E A  
DIVERSIDADE



*E-Social*  
*Social*  
*Social*

## S – SOCIAL - DIVERSOS SOMOS TODOS: CAUSAS SOCIAIS E A DIVERSIDADE

Por Reinaldo Bulgarelli

Existem temas que gradualmente permeiam a nossa existência e a dinâmica de nossas organizações, assemelhando-se a desafios e problemas a serem abordados. Por meio do aprofundamento do entendimento e da ampliação do conhecimento, transformamos tais questões em pilares e estratégias. Observo que esse processo ocorreu notadamente no contexto da Diversidade e Inclusão nas organizações.

A trajetória dessa evolução tem origens em 1971, quando, aos 10 anos de idade, iniciei minha jornada. O envolvimento mais direto com as questões de diversidade e a perspectiva de desenvolvimento ocorreu em 1978.

Em 1973, um manifesto afirmava que a gestão empresarial deveria servir à sociedade, uma proposição altamente revolucionária para a época. Somente em 1987, com o relatório Brundtland, a ONU abordou de forma significativa a sustentabilidade para as futuras gerações.

O CEO da BlackRock, Larry Fink, introduziu, em 2004, o conceito de ESG em uma carta aos investidores, promovendo a noção de capitalismo de *stakeholders*. Essa abordagem influenciou as práticas dos conselhos de administração e trouxe uma nova perspectiva. Em sua carta de 2022, Fink destaca a eficácia do capitalismo de *stakeholders* na alocação de recursos para lucratividade duradoura.

A discussão sobre o capitalismo de *stakeholders* convida as empresas a gerenciarem seus impactos, tanto positivos quanto negativos. A mensagem central é de que as empresas devem desenvolver um senso de pertencimento ao seu tempo e lugar.

A abordagem ESG representa um convite para que as empresas compreendam e gerenciem seus impactos na sociedade. No contexto brasileiro, a dimensão social é frequentemente associada apenas às questões de pobreza e desigualdade, mas deve abranger uma rede mais ampla de relações culturais, econômicas e políticas.

A dimensão cultural, exemplificada pela declaração da UNESCO de 2001, destaca a importância de compreender os traços distintivos de uma sociedade, incluindo valores, tradições e crenças.

O aspecto social, nas empresas, envolve cinco elementos essenciais. São eles:

- Senso de pertencimento
- Fazer a gestão dos impactos positivos e negativos
- Compromisso com a meta de elevar o patamar civilizatório
- Investir efetivamente na comunidade
- Assumir o compromisso com as causas que essas organizações representam.

Nesse sentido, em nossa comunicação e esforços, devemos almejar o cultivo da responsabilidade, pois reconhecemos que a culpa tem o poder de paralisar. Não se pode ficar à mercê de “ideias paralisantes”. A responsabilidade, por sua vez, impulsiona à ação. No contexto de urgência, essa conduta é imperativa; e quando a exaustão se faz presente, a necessidade dessa estratégia torna-se ainda mais evidente. Assim, a conclusão é clara: diante dessas “ideias paralisantes”, é nossa a responsabilidade de formar o caminho para efetuarmos as transformações e avançarmos de maneira significativa na agenda de ESG.

**Reinaldo Bulgarelli** - Atua com Direitos Humanos e Desenvolvimento Sustentável desde 1978. Ele é sócio-diretor da Txai consultoria e educação, que foi criada em 2001. É secretário executivo do Fórum de Empresas e Direitos LGBTQIA+. E autor do livro 'Diversos Somos Todos: Valorização, Promoção e Gestão da Diversidade nas Organizações', pela editora para a Editora Berge de 2022.

Desde abril de 2023 é Conselheiro do Conselho de Desenvolvimento Econômico Social Sustentável (CDES) do Governo Federal



## DESTAQUES DO PAINEL “S” - SOCIAL



### ROBERTA MACHADO (MEDIADORA)

Quando abordamos o componente "S" do Social, estamos direcionando nossa atenção para cada indivíduo e a totalidade da população. Nas organizações e agências em que atuamos, é crucial reconhecer que o nosso negócio está centrado nas pessoas. Nessa perspectiva, compreendo que cada pessoa tem o potencial de impactar positivamente o domínio social e assumir um papel significativo nesse contexto. Entretanto, surge a indagação sobre a razão pela qual demoramos tanto para agir. A urgência se impõe agora, pois os recursos naturais estão se esgotando, e há uma crescente preocupação com a saúde mental das pessoas. Ao falarmos de sustentabilidade, especialmente no pilar social, estamos, na realidade, tratando da sustentabilidade do indivíduo.

Ao orientarmos políticas e ações para promovermos mais justiça social, equidade e diversidade, muitas marcas e empresas decidem adotar essas causas. Contudo, ao comunicar essas iniciativas, surge uma necessidade crítica de avaliação por parte dos profissionais de comunicação. Estamos indagamos nosso cliente sobre como está sendo a sua abordagem à

diversidade? Perguntamos se a sua empresa está genuinamente comprometida com temas como o Dia da Mulher e a promoção de valores antirracistas? Como está o equilíbrio interno de sua empresa?

É inegável que as empresas possuem um potencial transformador, capaz de exercer um impacto significativo em determinadas questões mediante esforços proporcionais. No entanto, é perceptível que muitas delas enfrentam uma sensação de acúmulo, resultado da vigilância e julgamento públicos, elementos indispensáveis, porém, que hoje as instigam a reconsiderar suas práticas e ações diante de uma audiência mais atenta e crítica. Nesse contexto, a responsabilidade social corporativa se torna não apenas uma escolha estratégica, mas uma necessidade incontornável na busca por uma sociedade mais equitativa e sustentável.

**Roberta Machado** - CEO da agência InPress Porter Novelli, e ela conduziu no ano passado uma collab com a agência Cause, aqui no Brasil. Tem uma trajetória profissional consolidada em comunicação corporativa e relações públicas para grandes empresas, lidera equipes para estratégias e implementação de programas para gestão de comunicação em crises empresariais, para o planejamento de comunicação e em temas ligados à sustentabilidade, responsabilidade social corporativa e comunicação digital. A Roberta tem formação em comunicação empresarial corporativa pela Babson College e no início de sua carreira ela trabalhou na Light e também foi repórter do Jornal O Dia.



## CYNTHIA BETTI

Trabalhei por quase 30 anos no setor privado, acumulando uma extensa experiência. Aos 47 anos, decidi empreender uma transição de carreira. Durante minha trajetória profissional, realizei diversos cursos, e um dos aprendizados mais significativos ocorreu no início dessa jornada, quando visitei uma comunidade quilombola em Codó, no interior do Maranhão. Em conversa com Dona Concita, uma líder comunitária, tomei conhecimento das dificuldades enfrentadas por essa comunidade para obter reconhecimento e direitos sobre sua terra, após 80 anos de luta.

Um momento revelador ocorreu quando compartilhei com Dona Concita a história de minha bisavó, que emigrou da Itália em um navio. Um fato inusitado ocorreu. Diante da pergunta incisiva de Dona Concita sobre se minha avó veio acorrentada no porão do navio, fui instigada a ampliar minha perspectiva além da minha própria experiência, para compreender o que aconteceu no nosso passado.

Minha bagagem profissional no setor privado, embora rica em conhecimento, muitas vezes limitou meu foco interno. Ao abordar a comunicação interna nas empresas, reconheço a importância de dirigir o olhar para fora. É imperativo que estejamos cientes de que o Brasil é o quinto país em casamento infantil no mundo e que, a cada hora, quatro meninas de até 13 anos são vítimas de violência, predominantemente dentro de seus lares. Adicionalmente, 33 milhões de pessoas enfrentam a realidade da fome.

Embora seja primordial promover a diversidade dentro das empresas, é igualmente essencial expandir nossa visão além dos limites organizacionais. Devemos desafiar-nos a considerar como podemos transcender a bolha interna e deixar de concentrar exclusivamente nas necessidades internas da empresa. **A comunicação tem uma missão essencial aqui de expandir o**

**olhar para além dos prédios corporativos e das redes sociais. Os profissionais de comunicação devem desempenhar um protagonismo vital na construção de pautas significativas desde o início, evitando superficialidades e incentivando uma abordagem mais ampla e profunda. Proponho que nos desafie a ampliar nossa visão, explorando horizontes além daqueles que temos contemplado nos últimos tempos. Existem vidas que dependem dessa transformação.**



**Cynthia Betti** - há cinco anos atua como diretora executiva da Plan International, uma organização internacional presente em 75 países, que tem como propósito a promoção dos direitos das crianças e adolescentes e que tem foco, sobretudo, na igualdade para meninas. Anteriormente, Cynthia construiu uma sólida carreira em gestão de pessoas, tendo sido executiva do setor privado e atuado como diretora de recursos humanos do grupo Segurador, Banco do Brasil e MAPFRE. Cynthia.

## TOM MENDES

Ao concluir minha graduação na PUC, minha primeira instituição de ensino superior no Rio de Janeiro, deparei-me com uma realidade que sempre me causou perplexidade. Na minha turma, composta por aproximadamente 130 a 150 graduandos, constatei que eu e apenas mais duas pessoas éramos de ascendência negra. Essa discrepância gerou em mim um desconforto que persistiu desde o início da minha trajetória acadêmica. No dia da cerimônia de formatura, questionei se tal desigualdade incomodava meus colegas, considerando que cerca de 56% da população brasileira é composta por pessoas negras. Indaguei se não consideravam estranho que, em um grupo de 150 pessoas, a maioria, representando mais de 90%, fosse composta por indivíduos que eram percebidos como socialmente superiores.

O conhecimento de que a maioria da população brasileira é de ascendência negra, por si só, não configura um ambiente diversificado. Conforme observado por Bell Hooks, a empatia só pode ser desenvolvida em relação ao que é conhecido. Diante disso, questiono como podemos realizar esse exercício de introspecção? Se não incorporarmos a diversidade, incluindo pessoas negras, indígenas e com deficiência em nossas instituições, como podemos abordar com propriedade a temática da diversidade?

**Considero fundamental, como primeiro passo, questionar se minha empresa é verdadeiramente inclusiva. Como estou efetivamente incorporando profissionais diversos em minha equipe? Como estou preparando minha empresa em termos de comunicação, composição do conselho e cargos de liderança C-level?** É mandatório que saíamos de nossa bolha interna e instiguemos a liderança a refletir sobre questões como "o que é branquitude?" e "o que é branquitude?". Além disso, é necessário esclarecer dúvidas sobre terminologias, como o uso de "preto" ou "pardo", e compreender se

devemos utilizar "índio" ou "indígena". Essas são considerações que, muitas vezes, passam despercebidas, e acredito que a reflexão interna e o desenvolvimento de uma consciência crítica são fundamentais para avançarmos na construção de um ambiente verdadeiramente diversificado. **Por esta razão, é que a comunicação é nevrálgica. Não no sentido de promover, mas de provocar o conhecimento destas realidades.**

**Tom Mendes** - é membro do Conselho de Ética da Abracom, e também é diretor do ID\_BR, Instituto de Identidades do Brasil, que é uma ONG pioneira no país e comprometida com a promoção de direitos humanos com foco na luta pela igualdade racial dentro das empresas brasileiras. Tom é graduado em Gestão de Projetos pela USP, Administrador de Empresas pela PUC-Rio, empreendedor, gestor de projetos com experiência na gestão de empresas e iniciativas sociais. Atuou nas áreas de RH e inteligência comercial. E em 2015 fundou a Zeppelin Consultoria que tem como objetivo tornar possível ideias que estão no papel ou identificar pontos de melhoria e correção em instituições, essas que já estão operando no mercado.



## RODRIGO PIPPONZI

Ao considerar o tema da diversidade nas empresas, percebo que transcende a mera escolha, tornando-se uma imperativa de reparação no cenário contemporâneo, independentemente do tamanho da organização, seja ela pequena, média, grande ou enorme. A surpreendente constatação de que a visão de Klaus Schwab sobre o capitalismo de *stakeholders* data de 1971 destaca o progresso insuficiente ao longo de mais de 50 anos. Essa constatação reflete a persistente mentalidade de que a diversidade é uma opção, limitando a efetividade das grandes corporações em se comprometerem com a mudança.

No contexto do varejo, setor expressivo no Brasil, reconheço sua importância não apenas no aspecto econômico, representando cerca de um terço do PIB, mas também como uma porta de entrada significativa para o mercado de trabalho. Nesse cenário, destaco dois pontos cruciais: a necessidade de líderes compreenderem plenamente seu papel na promoção de transformações e a importância de explorar internamente ativos e ferramentas para impulsionar a mudança. A própria experiência bem-sucedida com uma plataforma de doação é um exemplo claro de como a integração de agendas importantes resulta em transformações poderosas e duradouras.

**Ao abordar a influência da comunicação na cultura, reconheço os "três Cs" - constrangimento, coerência e convicção - como impulsionadores essenciais da transformação. Destaco a relevância de compreender o estágio de maturidade dentro desse contexto para construir estratégias eficazes.** É imperativo ter cautela ao buscar objetivos legais e boas intenções, evitando cair no extremo oposto da moeda.

**Em resumo, minhas reflexões sublinham a urgência de abordar a diversidade nas empresas, destacando a necessidade de uma mudança substancial e eficaz em direção a um ambiente mais inclusivo e equitativo.**



**Rodrigo Pipponzi** - é co-fundador da editora MOL, uma editora de alto impacto social. Ele também preside o conselho do grupo MOL, um ecossistema de iniciativas que promove a cultura de doação no Brasil. Ele é fundador e conselheiro do Instituto ACP, vice-presidente do conselho do GIF, membro do conselho do Sistema B, além de investidor em startups de impacto social. É formado em Administração de Empresas pela FGV São Paulo, com especialização em Empreendedorismo Social pela Universidade de Stanford nos Estados Unidos. Rodrigo.



# G – GOVERNANÇA

## GOVERNANÇA E RELACIONAMENTO COM STAKEHOLDERS



*G - Governança*

## G – GOVERNANÇA - GOVERNANÇA E RELACIONAMENTO COM *STAKEHOLDERS*

*Por Valéria Café*

Quando abordamos o conceito ESG, é imperativo dedicar atenção especial à governança, uma vez que a compreensão desse tema frequentemente se mostra desafiadora, carecendo de clareza quanto à sua definição, funcionamento e propósito.

Nesse contexto, é oportuno iniciar destacando o papel do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), considerado um *think tank* especializado na área.

O IBGC desempenha um papel significativo ao desenvolver conteúdo sobre governança, envolvendo tanto pesquisadores internos quanto voluntários, incluindo conselheiros, líderes e administradores de empresas, CEOs e C-levels. Esses conteúdos são transformados em cursos que visam disseminar práticas avançadas de governança por todo o Brasil. Além disso, o instituto exerce influência junto ao governo federal, contribuindo para elevar os padrões de governança corporativa no país, alinhado ao propósito de promover uma governança mais robusta em prol de uma sociedade mais equitativa.

O IBGC, com 28 anos de existência, orienta-se pelo Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, uma referência colaborativa que abrange princípios e práticas. Dentro desse contexto, a inclusão de questões ambientais e sociais reflete o comprometimento do instituto com uma visão abrangente de governança. Para o IBGC, governança representa um sistema que organiza, monitora e direciona todos os processos, permitindo que *stakeholders* internos e externos se relacionem de maneira eficiente, contribuindo para a longevidade e eficiência da empresa.

A transparência e a responsabilidade dos administradores são elementos-chave para o instituto, que acredita que empresas que adotam tais práticas se tornam agentes de transformação positiva para a sociedade. A integração de questões ambientais e sociais nos conselhos de administração destaca a relevância estratégica dessas considerações.

A comunicação é inextricavelmente ligada a essas práticas de governança, evidenciada por uma pesquisa do IBGC realizada em 2020, que revelou que muitas empresas não estavam preparadas para enfrentar a crise da pandemia. A falta de preparação destacou a necessidade de discussões sobre gestão de crise, políticas formais e questões relacionadas à segurança cibernética. Além disso, a pesquisa ressaltou a importância da comunicação em momentos de crise, evidenciando que a efetividade nesse processo é indispensável para enfrentar desafios socioeconômicos e preocupações relacionadas às pessoas.

Todos os conselhos de administração falam de comunicação de alguma forma, não necessariamente da área de comunicação, mas da necessidade de se comunicar. O profissional de comunicação deve assumir esse papel de protagonista. O profissional consegue exercer o protagonismo mostrando um planejamento estruturado, querendo entender melhor como funciona a governança da empresa e como pode colaborar de forma mais efetiva.

A comunicação desempenha um papel fundamental dentro das estruturas empresariais e dos processos de governança, demandando uma abordagem estratégica dos profissionais para assegurar uma eficaz gestão dessas questões.



**Valéria Café** - é diretora de vocalização e influência do IBGC, que é o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. O IBGC está presente nas 10 principais capitais do país. Ela é responsável por gestão do conhecimento, pesquisa, relações governamentais e institucionais, impacto socioambiental, onde lidera a iniciativa Chapter Zero Brasil, e o PDEC, Programa Diversidade em Conselho. A Valéria está como conselheira também do Instituto Luís Zapinho Sartori, participa do Comitê Brasileiro de Pronunciamentos de Sustentabilidade, do Comitê ESG da Federação do Comércio e é professora convidada de Governança e Comunicação nos MBAs da FGV e do Instituto IP. Em sua carreira, Valéria liderou áreas de assuntos institucionais, marketing, comunicação e sustentabilidade em empresas globais, como a Coca-Cola, a Whirlpool, HP e JP Morgan, suportando-as na construção do relacionamento com seus stakeholders, tanto para a região América Latina, quanto especificamente no Brasil. Ela foi CEO da MSL Publicis, é formada em Publicidade e Propaganda com pós-graduação em Marketing, MBA Executivo e mestrado em Administração e Gestão Internacional. Também foi conselheira do GRI e do ISE, o Índice de Sustentabilidade da B3. É fundadora do Instituto de Relações Governamentais IReuGov, onde foi conselheira por quatro anos.



## DESTAQUES DO PAINEL “G”

### GOVERNANÇA E RELACIONAMENTO COM STAKEHOLDERS



## DANILO MAEDA (MEDIADOR)

Como profissional de comunicação que realizou uma transição para a consultoria de sustentabilidade há aproximadamente 10 anos, reconheço a essencial interligação entre sustentabilidade e o envolvimento de *stakeholders*. Esta relação intrínseca destaca a dependência mútua, evidenciando que o engajamento de *stakeholders* é urgente para a efetiva implementação de práticas sustentáveis. Por conseguinte, compreendo que a comunicação desempenha um papel fundamental nesse processo, sendo uma condição *sine qua non* para o engajamento de *stakeholders* nas mais diversas pautas de ESG.

**A eficácia da comunicação transcende a mera transmissão de mensagens-chave às audiências, assumindo também o papel de tradutora das demandas da sociedade e dos diversos públicos relacionados. A boa comunicação não se limita a contar histórias; ela orienta as organizações na tradução dessas demandas em ações práticas e respostas consistentes. Nesse sentido, posiciono a comunicação como uma parceira estratégica ao lado de outros tomadores de decisão nas organizações em que atuo.**

A responsabilidade de ser o curador da verdade recai sobre mim, comunicador. Tenho o privilégio e a obrigação de criticar internamente e avaliar a consistência das mensagens a serem comunicadas, desempenhando um papel vital na construção de estratégias organizacionais.

A análise da carta de Larry Fink em 2023 não representa um retrocesso, mas sim uma ação de organização e alinhamento. A premissa de que a lucratividade financeira está intrinsecamente ligada à adoção de uma tese de valor compartilhado pelos *stakeholders* permanece

válida. A compreensão de que a responsabilidade social não deve ser tratada como uma questão paralela à estratégia de negócios, mas sim como uma premissa para a capacidade de gerar valor financeiro, é uma crença mantida não apenas pela BlackRock, mas por diversos gestores de ativos e cada vez mais presente no mercado financeiro que incorpora os princípios ESG em suas análises de risco.

Nesse contexto, reconheço que a integração efetiva dos *stakeholders* no processo não apenas reduz a exposição ao risco, mas também oferece oportunidades significativas e contribui para a lucratividade a longo prazo. Como comunicador, meu papel determinante é viabilizar essa integração nas organizações que represento ou atendo, seja como parte integrante ou como agência de comunicação.

**Daniilo Maeda** - é líder da BEOM e SG Strategies, que é a consultoria de sustentabilidade da rede FSB. Ele é profissional da comunicação com mais de 10 anos de atuação na área de estratégia, governança e gestão ESG. É formado em jornalismo com especializações em gestão para sustentabilidade e história. Desenvolveu projetos na área para clientes de diversos setores e atua como conferencista e professor, além de assinar colunas sobre gestão e sustentabilidade na Exame Bússola e na revista Gestão e Negócios



## ROBERTO DI CILLO

**Não basta que a comunicação se restrinja a uma abordagem de cima para baixo, originando-se do conselho, da diretoria ou dos acionistas. É imperativo que ela seja inclusiva, incorporando as opiniões de diversos interessados, como empregados, membros da comunidade e outros envolvidos indiretamente, como contratados e subcontratados.** Essa mudança de perspectiva teve início nos anos 2000, sendo influenciada por eventos como os escândalos da Enron nos EUA e pela implementação da lei Sarbanes-Oxley, focada em governança.

A realização de reuniões, consultas públicas e audiências é uma prática fundamental para avaliar a implementação das demandas sociais. Entretanto, a abordagem da questão social não é uniforme; varia de empresa para empresa e, muitas vezes, de setor para setor.

Ao abordar a sustentabilidade, é essencial fazer uma distinção clara entre os aspectos ambiental e social. Embora o Brasil tenha uma consciência histórica voltada para a sustentabilidade ambiental, é necessário avançar significativamente na sustentabilidade social. Incluir diversidade nos conselhos é vital para reduzir vieses inconscientes na tomada de decisões.

Ouvir atentamente a comunidade afetada é decisivo, especialmente em decisões que têm impacto direto em suas vidas, como interromper um processo industrial ruidoso. Reconheço que o Brasil enfrenta atrasos na prática de escuta social, uma área que precisa ser superada para construir uma comunicação mais eficaz.

A promoção de práticas sustentáveis, tanto em relação a fornecedores de plástico quanto em setores como o de petróleo, representa um desafio significativo. O Brasil enfrenta obstáculos culturais e legislativos, como a Lei das Licitações, que precisam ser revisados. Alterar a cultura de priorizar o menor preço para considerar práticas sustentáveis é um passo crítico.



Parte integrante de um processo contínuo de melhoria, este mecanismo encontra-se em constante evolução, sem uma trajetória definida. Reconhecemos que as demandas sociais desempenham uma importância vital e devem ser ouvidas. Nesse contexto, a comunicação assume um papel fundamental, não apenas para apresentar propostas concretas e tangíveis, mas também para garantir que sejam compreendidas.

A relevância emerge como um fator-chave para assegurar que as vozes das partes interessadas, frequentemente representadas pelo departamento de comunicação, sejam devidamente ouvidas, consideradas e participem efetivamente nos processos decisórios estratégicos. Torna-se imperativo explorar argumentos e abordagens que, a partir da perspectiva comunicacional, possam garantir a legitimidade e impacto dessas vozes no âmbito das decisões estratégicas.

**Roberto de Cillo** - Advogado e consultor de empresas de variados portes. Ele iniciou a sua carreira na área do direito ambiental. O Roberto é vice-presidente da Comissão Permanente de Governança e Integridade da OAB São Paulo, que participou ativamente de consulta da B3 sobre a regulamentação de ESG no Brasil. Ele é também presidente da Comissão de Liberdade de Imprensa, na mesma OAB. A experiência profissional do Roberto compreende a gestão de crises envolvendo aspectos ambientais e sociais relevantes, juntamente com profissionais de disciplinas variadas, inclusive de comunicação. Nos últimos cinco anos, Roberto tem se dedicado também ao ensino disciplinar de compliance em cursos de pós-graduação em conhecidas instituições. É autor também de artigos e obras sobre compliance e mais recentemente sobre ESG

## ANA ZABELLI

Durante um extenso período, ocupei posições de gestão em empresas, e atualmente, na função de conselheira em organizações, enfatizo a primordialidade da transparência nas operações. Este princípio deve ser cultivado entre os gestores, acionistas e membros do conselho, onde decisões claras sobre a direção da empresa são fundamentais antes de iniciar a elaboração de estratégias detalhadas.

A definição do "como" ocorre de maneira descendente, partindo dos acionistas e do conselho, estabelecendo diretrizes abrangentes. No âmbito do conselho, essas diretrizes evoluem para estratégias com orientações específicas sobre sua execução. Compete à diretoria traduzir essas estratégias em ações práticas, muitas vezes acompanhadas do desenvolvimento de políticas. **Empresas consideradas sérias e comprometidas com boas práticas de governança incorporam políticas que incluem considerações éticas.**

O Conselho de Administração assume a responsabilidade de assegurar que a gestão da empresa esteja desempenhando eficazmente seu papel nesse contexto.

A relevância da comunicação é enfatizada por minha experiência pessoal: "Se eu tivesse entendido a importância da comunicação há 20 anos, tenho certeza de que eu teria sido uma CEO

melhor, teria sido uma conselheira melhor." A comunicação desempenha um papel essencial na disseminação eficaz das informações, desde os acionistas até a diretoria, transformando-as em ações tangíveis em todos os níveis da organização.

**É imprescindível compreender que a comunicação não deve ser relegada apenas a momentos de crise. A presença de práticas sólidas de ESG (Ambiental, Social e Governança) e uma relação sólida com a comunidade e sociedade são elementos indispensáveis para o sucesso financeiro. Esses elementos não são apenas um requisito, mas uma espécie de "passaporte" e "licença para operar" no atual panorama empresarial.**

**Ana Zambelli** - é conselheira de várias empresas. Ela integra o conselho da BRK Ambiental, da Unidas, e é presidente do conselho da Aldo Energia Solar, nos quais representa a Brookfield Private Equity. Ela é também membro independente do Conselho da Cedril.



# C – COMUNICAÇÃO

COMUNICAR ESG COM  
ÉTICA, ESTRATÉGIA E  
EFICIÊNCIA



Comunicação  
Comunicação

## C – COMUNICAÇÃO - COMUNICAR ESG COM ÉTICA, ESTRATÉGIA E EFICIÊNCIA

*Por Marcio Cavaliere*

Costumo afirmar que, enquanto profissionais das agências, atuamos como agentes de transformação e conexão, desempenhando uma função central na comunicação entre marcas e pessoas. Visualizo a comunicação como o elemento vital, comparável ao sangue em um organismo ou ao óleo que lubrifica as engrenagens.



Apesar de a comunicação entre pessoas parecer simples, sabemos que é um processo intrincado, motivo pelo qual dedicamos esforços para compreendê-la a fundo. Em relação ao ESG, observamos que a comunicação perpassa todos os aspectos, desde estratégia até governança e relacionamento com *stakeholders*. No entanto, a eficácia da comunicação depende do comprometimento e de ações responsáveis.

É relevante salientar que muitas empresas investem mais recursos em comunicar suas práticas de ESG do que efetivamente implementá-las. A coerência na comunicação é fundamental, pois nossos "sonares" estão interconectados, assim como os de clientes e consumidores. Pesquisas indicam que a maioria dos consumidores espera que marcas e serviços demonstrem preocupação em contribuir para um mundo melhor.

**Associando o ESG à comunicação, destaco a importância da empatia (E), simplicidade (S) e gentileza (G). Se o ESG fosse uma casa, a comunicação seria seu elemento essencial, seja o teto, a base ou o jardim observado pelas pessoas. A gestão de reputação é reconhecida por seu poder, sendo essencial uma abordagem integrada, na qual a comunicação desempenha um papel crucial na ligação dos pilares interdependentes.**

A governança da comunicação emerge como um tema central a ser discutido com clientes e colegas, visando entender como elevar essa

governança ao nível que merece. Devemos falar uma linguagem compreendida pelo público, destacando nossa habilidade única de transição de tom e conteúdo conforme a audiência. Agora com a inteligência artificial, longe de ser uma ameaça, precisamos usá-la como mais uma oportunidade significativa para aprimorar nossa comunicação, fornecendo dados mais robustos e falando a linguagem específica de cada público, seja acionista ou comunidade.

**Marcio Cavaliere** – é Diretor de Dados e Parâmetros de Mercado da Abracom, membro da diretoria e desenvolvedor da pesquisa Radar Abracom. Ele é sócio fundador e co-CEO da agência RPMA Comunicação, que é uma das três maiores agências de comunicação 100% brasileiras do mercado. E também é membro do comitê de ESG, na ABERJE, Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. É um dos brasileiros que compõe a Banca Global do Júri da premiação PRWIC Global Awards. Marcio é formado em Jornalismo pela Faculdade Casper Líbero, possui MBA em Marketing pela ESPM e MBA em Gestão Empresarial pela FGV. Segundo o estudo da Scoping de 2021, ele foi reconhecido como um dos dez profissionais mais admirados do setor de comunicação corporativa.



## DESTAQUES DO PAINEL “C”

# COMUNICAR ESG COM ÉTICA, ESTRATÉGIA E EFICIÊNCIA



## JULIANE DUARTE (MEDIADORA)

O aumento na frequência de notícias e releases sobre ESG reflete um interesse crescente, sublinhando a importância de uma comunicação eficaz para promover transparência e construir reputação sustentável. Porém destaco a complexidade do cenário ESG e resalto que a comunicação desempenha um papel vital na conexão entre diversas pautas, desde engajamento da liderança, economia circular até o bem-estar dos colaboradores.

Consolidar as práticas ESG nas organizações demanda uma comunicação estratégica. Uma pesquisa da Accenture revela que 98% dos CEOs consideram o ESG relevante, evidenciando uma evolução na conscientização dos líderes empresariais. Entretanto, a mudança nos papéis de liderança, com uma postura mais humilde e uma disposição para a mudança, é evidente. Portanto a liderança é peça-chave nesse processo e isso requer engajamento e comprometimento para impulsionar as transformações necessárias nas organizações.

Como representante de uma agência, sublinho a tarefa essencial de orientarmos as empresas para evitarmos erros comuns, como lançar campanhas desconectadas da agenda ESG. O papel dos relatórios no engajamento e na estratégia corporativa é fundamental e reforça a importância de uma comunicação alinhada com práticas sustentáveis. Há também a necessidade de conectarmos as estratégias antes de elaborar relatórios, enfatizando que a comunicação de resultados é eficaz quando precedida por uma gestão cuidadosa de dados.

Tendências futuras apontam para uma comunicação mais vulnerável, confiável e equilibrada, em consonância com os princípios da *Global Reporting Initiative*. Na visão de 2025, destaco a importância de construirmos uma comunicação autêntica, promovendo a conexão e a confiança entre as organizações e seus públicos. Essa abordagem equilibrada é fundamental para nutrir relações de confiança e cumprir as expectativas na comunicação ESG, posicionando as empresas para o sucesso neste novo paradigma empresarial.



**Juliane Duarte Câmara** - faz parte do grupo Repor, é relações públicas e mestre em comunicação pela USP. Atua na interface entre sustentabilidade e comunicação de resultados e a divulgação científica. É consultora de ESG e profissional de sustentabilidade certificada pela Global Reporting Initiative, o GRI. Tem ampla experiência em estratégias de relato para empresas como a Natura, Itaúsa e Cargill. E ao longo de sua carreira ela já recebeu prêmios e distinções pela Associação Brasileira de Relações Públicas, a BRP, e pela USP também por projetos aplicados e pesquisas na área de comunicação, sustentabilidade e governança.

## ELIANE SOBRAL

Como jornalista, no contexto da imprensa, recebemos inúmeros press releases, e o *greenwashing* é uma realidade preocupante. Um exemplo marcante foi um press release que recebi e que afirmava que a empresa evitou o descarte de 18 milhões de copinhos de plástico no mar. No entanto, ao analisar detalhadamente, descobri que a empresa fabricava purificadores de água, relacionando-os ao descarte de copos.

**Ao discutir a reputação e o que é pauta, destaco a importância de trabalhar a reputação internamente, evitando o risco de construir a imagem da empresa apenas via imprensa. As lideranças precisam compreender que ESG não é uma escolha, e há uma forte exigência dos consumidores para práticas sustentáveis.**

Frequentemente, a liderança não compreende totalmente o ESG, como vivenciei ao apresentar ESG para uma empresa. O CEO mostrou desconhecimento e desinteresse, chegando a fazer comentários inadequados sobre a contratação de mulheres. Essas experiências revelam a necessidade urgente de educar as lideranças sobre a importância do ESG, que não é opcional e impactará os negócios em algum momento.

Apesar dos desafios, também testemunhamos iniciativas significativas. Empresas como a Vale, ao trazer conselheiros de outros países, mostram um comprometimento genuíno com a diversidade, indo além da mera contratação superficial. As mudanças nos papéis de liderança são perceptíveis, mas ainda há muito a ser feito.

A matéria sobre o balanço do ESG no último ano destaca avanços notáveis no Brasil e no mundo. A economia circular, por exemplo, está se estruturando, proporcionando esperança para um futuro mais sustentável. Contudo, é importante trabalhar internamente nos três pilares do ESG

para que as ações reflitam verdadeiramente a responsabilidade corporativa.

**Olhando para o futuro, desejo que o ESG seja uma prática corriqueira, integrada em todos os pilares. Na perspectiva ambiental, avançamos apesar dos desafios recentes. Na governança, é essencial ampliar o conceito e o comprometimento, indo além do discurso. No social, enfrentamos o grande desafio das desigualdades, mas há iniciativas positivas que merecem destaque.**

A expectativa é que o ESG não seja mais uma exceção, mas uma prática assimilada e padronizada em nosso dia a dia. Dessa forma, podemos construir uma sociedade mais justa e sustentável.



**Eliane Sobral** – é jornalista de economia e negócios há 36 anos, com passagens pelas mais importantes redações do país, tais como o Valor Econômico, Folha de São Paulo, o Estado de São Paulo, Gazeta Mercantil, entre outros, estando baseada em São Paulo e em Brasília. Atuou também em comunicação corporativa, como gerente de imprensa da Atento, do Grupo Telefônica, diretora de comunicação da W Torre Brasil e Brasil Pharma e liderou o lançamento da marca Allianz Parque no Brasil. Tem certificação na área pelo Easy Business School e há um ano a Eliane é editora adjunta do caderno Prática ESG, projeto do jornal Valor Econômico em parceria com o Globo.

## CASSIA MESSIAS

Estamos vivendo tempos de mudança, e é fundamental analisar de maneira profunda e pessoal as implicações e responsabilidades associadas a esse movimento.

O recente artigo de Eliane Sobral trouxe à tona uma série de questionamentos importantes sobre o papel dos CEOs, a priorização do ESG e a responsabilidade das empresas. **Em meu entendimento, há uma necessidade premente de considerar o ESG como uma parte integrante e não separada do DNA empresarial.** No entanto, temos observado, em diversos lugares, uma certa politização que, de certa forma, desacelera os avanços e promove debates polarizados.

É inegável que os CEOs têm a responsabilidade fiduciária de entregar resultados a curto prazo, mas é vital que essa busca pelo lucro seja equilibrada por uma atenção cuidadosa aos múltiplos stakeholders. O lucro, sob qualquer circunstância, não é suficiente. A maneira como esse resultado é alcançado é vital, e as externalidades negativas devem ser consideradas. Injustiças climáticas e práticas questionáveis não podem ser negligenciadas em busca do sucesso financeiro.

A questão da cadeia de suprimentos também emerge como um ponto de reflexão. A obtenção de lucro não pode ser desvinculada dos impactos sobre fornecedores, prazos insustentáveis e políticas questionáveis na área de compras. Além disso, é essencial avaliar como as práticas empresariais afetam a saúde mental dos colaboradores, uma preocupação particularmente relevante no contexto atual do Brasil.

A comunicação desempenha um papel vital na condução dessa mudança. Educar as partes interessadas e afastar o tema da politização é um desafio que enfrentamos. Os líderes precisam não apenas compreender o ESG, mas agir de acordo com essa compreensão. A humildade intelectual é uma qualidade necessária, especialmente em um cenário em que muitos líderes ainda estão se familiarizando com a complexidade do ESG.

**A inserção da área de ESG no contexto do negócio é basilar. Separar essa responsabilidade em áreas**



**isoladas não é mais sustentável. O entendimento de que a sustentabilidade é uma questão coletiva que atravessa todas as facetas da organização é vital. Diversidade e inclusão são elementos fundamentais nesse processo de transformação.**

Mudar a mentalidade para uma nova forma de fazer negócios é desafiador, mas necessário. Avaliar o lucro não apenas quantitativamente, mas também qualitativamente, é um passo essencial. *Ratings* que consideram a cadeia produtiva, responsabilidade social e impacto na comunidade são cruciais para qualificar o significado do lucro no cenário atual.

**Ao olhar para o futuro, mantenho um otimismo cauteloso. A centralidade da consciência, a interconexão entre vida, planeta e ESG, e a importância da governança como alicerces sólidos me inspiram.** A mudança começa em casa, nos pequenos gestos do dia a dia, e a consciência social, ambiental e ética deve ser disseminada em todos os aspectos da vida cotidiana. Estamos em uma jornada desafiadora, mas a certeza é de que a mudança é possível e necessária.

**Cássia Messias** – é membro do Conselho Administrativo do Instituto do Capitalismo Consciente do Brasil, mentora e conselheira das empresas Humanizadas, Catalista, Redação Online, Talent Academy e possui mais de 25 anos de experiência em liderança de times de negócios e pessoas. Já trabalhou tanto em multinacionais como a Microsoft, onde atuou por 18 anos, a HP e a AT&T, quanto em startups e deixou recentemente a posição de COO do Zenklub. Zenklub, né? E foi Country Manager da Open Test, da Social Bakers, além de COO da Eastlingui, da qual é sócia. Atua ainda como conselheira do Pool Ladies, da Bossa Nova Investimentos e da BR Angels, e dedica-se ao empreendedorismo social, tendo foco em ESG, junto ao Grupo Anga.

## ROZÁLIA DEL GÁUDIO

Ao abordar essa temática, é inevitável mencionar a influência de pensadores como Milton Friedman, cujas ideias moldaram a visão tradicional dos negócios. No entanto, destaco também a importância do TED Talk de Michael Porter nos anos 1990, no qual ele repensou seu papel de consultor estratégico para se tornar um defensor da transformação organizacional, evidenciando como os negócios podem prosperar ao resolver questões sociais.

O cerne da discussão reside na capacidade das organizações em se reposicionar, reconhecendo o impacto positivo e negativo que geram no ambiente e na sociedade. Os recursos, sejam financeiros ou técnicos, disponíveis dentro das organizações, podem ser direcionados para promover mudanças significativas.

Um dos pontos destacados é o conceito de materialidade, que remete à compreensão do negócio da organização, suas externalidades, impactos positivos e negativos, e a matriz de materialidade. O desafio é evitar o descasamento entre a estratégia e a prática, garantindo que a comunicação esteja alinhada com a realidade da organização. Nesse contexto, o agendamento midiático se torna uma ferramenta valiosa, permitindo adaptar a comunicação às necessidades e interesses específicos de diferentes públicos.

A liderança surge como um elemento central nesse processo de transformação. Reconhece-se que muitas lideranças ainda estão se familiarizando com o tema, mas uma nova geração de líderes está emergindo, consciente do papel estratégico da sustentabilidade. Esses líderes compreendem a importância de atuar de maneira mais sustentável

para garantir a licença social, responder a investidores, atrair talento e estabelecer relacionamentos baseados na confiança.

O relatório de sustentabilidade evoluiu para ser uma fonte rica em métricas e processos de evolução, contribuindo para evitar o *greenwashing*. No entanto, o desafio reside em transformar esse relatório em uma peça de comunicação eficaz, traduzindo indicadores complexos para diferentes *stakeholders*.

A criatividade, aliada à inteligência artificial, digitalização e animação, é apontada como um caminho para tornar o relatório mais acessível e envolvente. A ideia é que essa peça não seja apenas um documento técnico, mas uma narrativa dinâmica que possa ser compartilhada ao longo do ano, destacando o trabalho constante na construção da sustentabilidade.

Encerro com otimismo, respaldada pela ideia de que, até 2025, as discussões sobre questões ambientais, sociais e de governança serão conduzidas com mais tranquilidade. **O diálogo intenso, envolvendo representantes de agências, pesquisadores e profissionais de mercado, fortalece a consciência e a capacidade de assumir os desafios. A oportunidade de construir um futuro melhor para todos está diante de nós, e a comunicação ética e estética será crucial nesse processo de transformação positiva.**

Ao integrar as práticas de ESG com uma comunicação alinhada, podemos transformar desafios em oportunidades, construindo um mundo mais equitativo, ético e ambientalmente consciente. Cabe a cada um de nós, líderes, comunicadores e cidadãos, contribuir para essa jornada transformadora.



**Rozália Del Gáudio** – é Doutora em Ciências Sociais pela Universidade de Paris, Panteon Sorbonne, mestre em Administração de Empresas e graduada em Comunicação Social e Jornalismo pela UFMG. Ela é executiva também com ampla experiência nos setores industrial, de varejo e serviços, liderando projetos transformadores de comunicação e sustentabilidade em empresas como Vale, Votorantim, C&A e McDonald's. É co-autora do livro 'Sem Megafone, com o Smartphone: Práticas, Desafios e Dilemas da Comunicação com Empregados'. É professora no MBA de Gestão da Comunicação Empresarial da ABERJ e FGV e do Programa de Gestão Estratégica em Comunicação Corporativa e Relações Públicas, o Geste Corp, da ECAUSP. É fotógrafa também, por paixão.

# O COMPROMISSO DA ABRACOM COM A TRANSFORMAÇÃO SUSTENTÁVEL

**Nessa jornada transformadora, a comunicação desempenha um papel central, conectando as estratégias de ESG com as expectativas da sociedade, acionistas, investidores e demais stakeholders.**

A integração eficaz de práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) nos negócios é um imperativo para as organizações inovadoras que buscam não apenas o sucesso financeiro, mas também a sustentabilidade a longo prazo. E ela somente é possível pela implementação de ações eficientes de comunicação.

A materialidade, como vimos, emerge enquanto um conceito-chave na comunicação eficaz de ESG.

Compreender as externalidades do negócio, os impactos positivos e negativos e alinhar a estratégia de sustentabilidade à realidade da organização são fundamentais. O desafio está em evitar o desalinhamento entre as práticas reais e a comunicação, garantindo que os stakeholders percebam a autenticidade do compromisso sustentável da organização.

Nesse contexto, o agendamento midiático se revela uma ferramenta valiosa. A capacidade de adaptar a comunicação às necessidades e interesses específicos de diferentes públicos amplifica o impacto das mensagens sobre ESG. É um exercício de sintonia fina, no qual a organização precisa considerar o apetite por informação, os valores e as expectativas de seus *stakeholders*.

A conscientização sobre o impacto social e ambiental das operações torna-se crucial para obter a licença social, atrair talento e manter a confiança dos *stakeholders*. Embora muitos líderes estejam se adaptando gradualmente a essa transformação, uma nova geração de líderes já abraça a sustentabilidade como parte integrante da estratégia de negócios. E todos os painéis do Fórum ressaltaram que o suporte da liderança é um fator determinante na efetivação das práticas de ESG. O reconhecimento da importância da sustentabilidade por parte dos líderes é um indicador-chave de uma mudança cultural interna nas organizações e para garantir impactos reais externos, para além do mundo corporativo, no mundo da vida, no ambiente das relações humanas, no nosso compromisso com os outros animais e para a natureza.

O relatório de sustentabilidade, por muito tempo percebido como uma formalidade contábil, evoluiu para uma ferramenta valiosa de comunicação. No entanto, a transformação desse relatório em uma peça comunicativa eficaz exige criatividade e inovação. Traduzir

métricas complexas para uma linguagem acessível a diferentes públicos é essencial. A comunicação sempre se alia a tecnologia. A utilização de inteligência artificial, da digitalização, de animação e de outras ferramentas de comunicação se torna uma estratégia criativa para envolver *stakeholders* e evitar que o relatório se torne uma mera formalidade.

**Diante dos desafios, emerge um sentimento otimista para o futuro. O diálogo intenso entre representantes de agências, pesquisadores e profissionais de mercado aponta para uma mudança cultural crescente. A conscientização e a capacidade de enfrentar os desafios de ESG estão se fortalecendo, sinalizando um ambiente em que questões ambientais, sociais e de governança serão discutidas com mais tranquilidade em 2025.**

A comunicação para ESG não é um modo de transmissão de informações, mas um meio essencial para construir uma narrativa envolvente em torno das práticas sustentáveis da organização. Seja na adaptação do relatório de sustentabilidade para diferentes públicos ou na criação de estratégias de comunicação alinhadas com a materialidade do negócio, a abordagem deve ser holística.

A comunicação na agenda de ESG é disseminar conquistas, mas também reconhecer e enfrentar desafios. É uma oportunidade de envolver os

*stakeholders* em uma jornada transparente e autêntica em direção à sustentabilidade. A transparência, aliada à autenticidade, cria uma base sólida para a construção da confiança, elemento-chave na aceitação e apoio das práticas de ESG.

Em um mundo cada vez mais consciente da importância da sustentabilidade, a comunicação para ESG é uma responsabilidade com as pessoas e com o planeta. A transformação organizacional em direção à sustentabilidade é sobre a conexão ética entre práticas e narrativas.

A jornada para integrar ESG nos negócios está em constante evolução, e a comunicação desempenha um papel vital nesse processo. À medida que avançamos para um futuro no qual as práticas sustentáveis são a norma, a narrativa que construímos hoje moldará as percepções e expectativas amanhã. Que essa jornada seja marcada por uma comunicação transparente, autêntica e transformadora, guiando-nos em direção a um mundo mais equitativo e sustentável. Cada mensagem, cada relatório, cada interação é uma oportunidade para fortalecer o compromisso com a responsabilidade social e ambiental. E isso tem um nome: reputação.



**Sheila Magri** - é Diretora Executiva da Abracom. Formada em Jornalismo, Doutoranda e Mestre em Comunicação e Consumo pela ESPM. Tem mais de 25 anos de experiência profissional em reputação de marcas, atuando em agências de comunicação corporativa.

Por Sheila Magri

## SOBRE A ABRACOM E ESG



A Abracom destaca a relevância da temática ESG ao compreender que a comunicação desempenha uma influência determinante na disseminação das práticas sustentáveis. O compromisso da associação foi evidenciado em quatro iniciativas estratégicas ao longo deste ano. O Fórum em março de 2023 proporcionou espaço para discussões aprofundadas sobre a interseção entre comunicação e sustentabilidade. A Trilha de Capacitação do Abracom Educa, de agosto a outubro de 2023, consolidou-se como instrumento essencial para capacitar profissionais de comunicação em desafios e oportunidades de ESG.



A criação do Grupo de Trabalho (GT) de Sustentabilidade e ESG em setembro de 2023 destaca o comprometimento da Abracom em ações específicas para incorporar práticas sustentáveis nas agências de comunicação. Este grupo representa uma plataforma para troca de conhecimento e é uma iniciativa colaborativa que reúne representantes de agências de comunicação para abordar e promover práticas sustentáveis dentro do setor. Trata-se de uma oportunidade de aprendizado para as agências e, por meio delas, para seus clientes. Nesta largada, o GT terá dois grandes objetivos: 1) letramento do setor em sustentabilidade e ESG; e 2) conduzir um processo de materialidade para definir os tópicos críticos para o setor.

Já a publicação deste conteúdo testemunha o engajamento da Abracom em liderar o diálogo sobre comunicação e ESG.

Essas iniciativas refletem a compreensão de que a comunicação eficaz para ESG é imperativa no cenário atual dos negócios.

A Abracom contribui para a construção de um ecossistema de comunicação mais responsável. A temática ESG não é apenas uma tendência; é uma mudança fundamental nos paradigmas dos negócios, e a Abracom está na vanguarda dessa transformação, capacitando suas agências membros a liderarem nesse novo cenário.

A Abracom é a entidade que representa o setor de agências de comunicação corporativa no Brasil. Em 2022, completou 20 anos de existência. O objetivo da associação é promover a cultura da comunicação corporativa e institucional, contribuindo para a expansão e fortalecimento deste mercado.

A Abracom conta com uma rede de 170 agências associadas em todas as regiões do Brasil. A entidade possui cinco diretorias estaduais (BA, MG, PE, RJ e RS) e sede em São Paulo.

Para mais informações sobre a ABRACOM acesse nosso [site](#).



# EXPEDIENTE

## Coordenação Geral

Claudia Cezaro Zanuso - Duecom Comunicação

## Projeto Editorial

Carolina Saboia – Analista de Comunicação da Abracom

## Redação

(edição do conteúdo gravado do 1º Fórum Abracom: A Comunicação para ESG)

Claudia Cezaro Zanuso - Duecom Comunicação

Sheila Magri – Diretora Executiva da Abracom

## Projeto Gráfico

Monica Deliberato – Duecom Comunicação

## Fotos

Ciete Silvério

## Realização

Associação Brasileira das Agências de Comunicação

Rua dos Pinheiros, 498 – 9º andar – Pinheiros

05422-902 – São Paulo SP





**ABRACOM**  
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS  
AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

# ACOMUNICAÇÃO PARA ESG



**1** FÓRUM  
ABRACOM  
DE COMUNICAÇÃO