

E-BOOK

A SUSTENTABILIDADE DO SETOR DE COMUNICAÇÃO

Desafios e oportunidades para
um mercado em transformação

INTRODUÇÃO

A Abracom – Associação Brasileira das Agências de Comunicação promoveu a **terceira edição do Fórum de Comunicação** no dia 28 de março de 2025, na Unibes Cultural, em São Paulo.

O evento – que contou com a curadoria de **Sheila Magri**, diretora executiva da Abracom; **Claudia Zanuso**, sócia da Duecom Comunicação (@agenciaduecom) e secretária-geral da Abracom; e **Luciana Santos Tardioli**, founder do Território Criativo (@territoriocriativohub) – teve como tema **“A Sustentabilidade do setor de Comunicação – desafios e oportunidades para um mercado em transformação”**. Durante o evento, foram realizados debates relevantes sobre o mercado, suas fragilidades e potencialidades e sobre a importância de o setor se organizar e se fortalecer cada vez mais, construindo relações éticas e sustentáveis em toda a sua cadeia.

Após anunciar o lançamento da primeira matriz de materialidade da comunicação corporativa no Brasil, desenvolvida a partir da escuta de 13 grupos de stakeholders e da análise de 20 macrotemas ESG, resultando em 12 temas prioritários, Sheila Magri destacou que **a comunicação deve ser vista como ação concreta, com resultados tangíveis e impactos mensuráveis, sendo capaz de transformar organizações, mercados e percepções sociais.**

Sobre o processo de construção da matriz, desenvolvida com o apoio do **Grupo Report** (@gruporeport), Claudia Zanuso afirmou se tratar de um marco para o futuro estratégico do setor e explicou como os pontos materiais identificados estruturaram os cinco painéis do Fórum, os quais abordaram temas como diversidade, desinformação, governança, polarização e COP30.

Fábio Santos, CEO da CDN (@cdn_comunica) e presidente da Abracom, destacou que **a sustentabilidade do setor passa por aprimoramento constante, além de desenvolvimento econômico e filosófico**. Citou os mais de 50 eventos promovidos pela organização no último ano, o compromisso com a melhoria das relações entre agências e clientes, bem como lembrou que **a associação representa o maior ecossistema de agências da América Latina, congregando cerca de 200 agências associadas de diferentes perfis.**

**Confira os 12 temas
materiais para o setor
de comunicação**

definidos pela Abracom,
seus respectivos grau
de riscos e impactos
financeiros:

01 Diversidade,
inclusão e equidade

02 Assédio moral

03 Atração, desenvolvimento
e retenção de colaboradores

04 Ética, integridade
e compliance

05 Inovação e tecnologia

06 Privacidade e segurança
de dados

07 Relações contratuais

08 Relações trabalhistas

09 Saúde, bem-estar
e segurança

10 Transparência e relacionamento
com os públicos prioritários

11 Mudanças climáticas

12 Relações governamentais
e advocacy

WATERLIIDADE

“

A comunicação não é apenas uma narrativa do mundo, mas é a ação, a causa e a consequência que afeta a reputação das organizações e das pessoas, a credibilidade no mercado e nas instituições. É efetivamente o que transforma o futuro e a percepção que temos do mundo.



Sheila Magri

Diretora executiva da Abracom

“

A matriz de materialidade nos mostra quais são os fatores relevantes que impactam o nosso setor e como a nossa atividade impacta outros setores.



Fábio Santos

CEO da CDN e Presidente da Abracom

“

A comunicação vai muito além do conteúdo. Ela trata dos impactos que a informação gera na sociedade e que provocam novos rumos e mudanças de comportamento.



Claudia Zanuso

Sócia da Duecom Comunicação
e Secretária geral da Abracom

Tema 1

O futuro DE&I no Brasil: o papel da comunicação na conexão dessa agenda à reputação e aos negócios das empresas

Painelistas



ANA LUCIA MELO

Diretora-adjunta do Instituto Ethos

@instituto_ethos



JULIANA OLIVEIRA

Fundadora e diretora da Oliver Press

@agenciaoliverpress



PAULO PAULINO

Sócio-diretor da Dona Comunicação

@donacomunicacao

Mediação



CARINA ALMEIDA

CEO da Textual e da DiversaCom

@textualcomunicacao

A Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) no contexto brasileiro foi o tema do 1º painel, no qual foi destacada a diferença entre os cenários jurídico e social do Brasil e dos Estados Unidos.

Ana Lucia Melo, do Instituto Ethos, apresentou o histórico da diversidade no Brasil, apontando a importância do arcabouço legal nacional ao incentivar práticas afirmativas, ao contrário do que ocorre no atual contexto norte-americano.

Juliana Oliveira, da Oliver Press, destacou o papel essencial da diversidade na conexão genuína entre marcas e seus consumidores, ressaltando que a reputação das empresas está diretamente ligada ao compromisso real com a inclusão. Ela também salientou a importância de as agências de comunicação promoverem a diversidade dentro de “casa”; do contrário, não conseguirão orientar as marcas de forma efetiva.

Paulo Paulino, da Dona Comunicação, reforçou que a diversidade é hoje uma exigência da sociedade e um fator crítico para a construção de reputação. Para demonstrar isso, citou a pesquisa Trust Barometer 2025, da Edelman, a qual evidenciou que as empresas são percebidas como instituições confiáveis, embora enfrentem o desafio de provar sua responsabilidade social.

CONCLUSÃO

Os painelistas afirmaram que, diante de um contexto de polarização, cabe à comunicação alinhar práticas internas e discursos públicos, preservando a consistência das mensagens e ações, bem como fortalecendo o valor estratégico da diversidade para os negócios.

Tema 1

Principais pontos mantenedores das políticas de DE&I no Brasil:

- > **Fortalecimento** do arcabouço jurídico brasileiro para ações afirmativas;
- > **Diversidade** como fator crítico de inovação, conexão e sustentabilidade;
- > **Coerência** entre discurso e prática para preservação da reputação das marcas;
- > **Comunicação estratégica** como ferramenta para mitigar riscos reputacionais;
- > **Formação** de porta-vozes diversos como estratégia de autenticidade.

Tema 1

“

**O futuro se constrói com as decisões
que tomamos hoje.**

Carina Almeida

CEO da Textual e da DiversaCom

“

**Estamos falando de um avanço
civilizatório. Não é se gostamos ou
não de diversidade: é sobre o direito
de as pessoas existirem.**

Ana Lucia Melo

Diretora-adjunta do Instituto Ethos

“

**Se eu não me vejo, eu não compro.
Diversidade é uma questão de
sobrevivência para as marcas.**

Juliana Oliveira

Fundadora e diretora da Oliver Press

“

**Diversidade nas empresas é
criatividade, é inovação, gera
novas visões de mundo.**

Paulo Paulino

Sócio-diretor da Dona Comunicação

Tema 2

Tecnologia e desinformação: o desafio das agências

Painelistas



ANA LUÍSA NOGUEIRA

Gerente de novos negócios da LexisNexis

@lexisnexusbrasil



DANIEL BRUIN

Sócio e diretor executivo da XCOM

@xcom_agencia



GUILHERME RAVACHE

Colunista do Valor Econômico

@gravache



RODRIGO PINOTTI

CEO da InPress

@inpressporternovelli

Mediação



MARIA TEREZA GOMES

CEO da Jabuticaba Conteúdo

@jabuticabaconteudo

O segundo tema suscitou reflexões sobre o cenário desafiador da comunicação na era da desinformação, acelerada pelo avanço da Inteligência Artificial, das redes sociais e pelo papel das big techs.

Rodrigo Pinotti, CEO da InPress, destacou que, diante do crescimento das fake news, a função primordial das agências de comunicação é assegurar a disseminação da informação verdadeira com agilidade e responsabilidade.

Daniel Bruin, da XCOM, alertou para o avanço da Inteligência Artificial sem governança e para o risco crescente de manipulação de informações, o que pode comprometer ainda mais a credibilidade e a atuação das marcas.

Por sua vez, **Ana Luísa Nogueira**, da LexisNexis, evidenciou a necessidade de utilizar conteúdos licenciados e verificados como forma de preservar a qualidade da informação.

Guilherme Ravache, colunista do jornal Valor Econômico, destacou, por fim, que a ausência de regulamentação eficaz das plataformas digitais amplia o impacto da desinformação. Para ele, uma solução seria submetê-las à mesma legislação das demais empresas de mídia.

CONCLUSÃO

A principal constatação dos painelistas referiu-se ao papel das agências: elas devem atuar de maneira consultiva, estratégica e preventiva, educando seus clientes para um novo ecossistema informacional, que priorize a qualidade da informação e a verificação das fontes. Os painelistas também concordaram sobre a urgência de regulamentação do ambiente digital.

Tema 2

Principais aspectos a serem considerados para as agências serem vetores de informação confiável:

- > **Atentar** para a desinformação, que é hoje uma das principais ameaças à comunicação;
- > **Compreender** que a Inteligência Artificial amplia os riscos de fake news e conteúdos manipulados;
- > **Preparar-se** para atuar de forma preventiva e estratégica;
- > **Promover** a valorização do conteúdo jornalístico por meio de verificação e licenciamento;
- > **Compreender** a necessidade de regulamentação mais rígida para plataformas digitais.

Tema 2

“

Somos agências. E nossos clientes estão todo o tempo sujeitos a desinformação e crises. É muito difícil saber o que é verdade quando até mesmo grandes autoridades fazem questão de desinformar.

Maria Tereza Gomes

CEO da Jabuticaba Conteúdo

“

Estamos num avião sem piloto. A velocidade da desinformação com IA é um risco gravíssimo à comunicação.

Daniel Bruin

Sócio e diretor executivo da XCOM

“

A verdade sempre vai prevalecer. Nosso papel nas agências é fazer com que ela apareça antes do que depois.

Rodrigo Pinotti

CEO da InPress

“

O conteúdo confiável precisa ser valorizado: não se constrói comunicação séria com base em dados alucinados.

Ana Luísa Nogueira

Gerente de novos negócios da LexisNexis

“

A sociedade também tem que cobrar que a legislação aplicada às empresas de mídia seja aplicada às big techs. [...] Acredito que 2/3 das agências vão se transformar completamente por conta da IA. Não significa que vão sumir, mas sim, se transformar.

Guilherme Ravache

Colunista do jornal Valor Econômico

Tema 3

Governança e relações éticas no setor da comunicação

Painelistas



VANIA BUENO

Consultora em
Comunicação e
Governança
Corporativa

@vaniabueno



ELISA PRADO

Especialista em
Comunicação
Corporativa e
conselheira de
Empresas

@elisammprado



GISELE LORENZETTI

CEO da LVBA
Comunicação e
conselheira
consultiva da
Abracom

@lvbacom

Mediação



CLEIDE PINHEIRO

CEO da Temple
Comunicação,
presidente do
Conselho de Ética
da Abracom

@templecomunicacao

Este painel, mediado por Cleide Pinheiro, CEO da Temple Comunicação e presidente do Conselho de Ética da Abracom, apresentou uma visão aprofundada sobre como ética e governança se entrelaçam na construção da reputação das organizações. As painelistas Vania Bueno, Elisa Prado e Gisele Lorenzetti argumentaram que, em tempos de crise de confiança, ter princípios éticos sólidos e governança estruturada não é um diferencial – é uma necessidade estratégica.

Vania Bueno, autora do livro "Comunicação e Governança – parecer e ser na era da transparência", destacou que, ao longo da trajetória humana, a comunicação foi essencial para a sobrevivência e evolução da espécie. Ela observou ainda que esse papel estruturante da comunicação segue sendo decisivo no ambiente corporativo atual e reforçou que, sem uma base ética, mesmo a melhor governança pode falhar.

Elisa Prado, por sua vez, argumentou que o valor da comunicação está diretamente relacionado à sua capacidade de proteger reputações. Ela afirmou que é fundamental conhecer as vulnerabilidades das empresas para entender o que pode ameaçá-las como instituição, fazer um levantamento das principais fragilidades e assim evitar que a crise aconteça. A especialista destacou ainda que a gestão de riscos deve ser feita também nas pequenas e médias empresas.

3
Tema

Na visão de **Gisele Lorenzetti**, o profissional de comunicação deve investir continuamente em sua formação para atuar com autoridade como parceiro estratégico do negócio do cliente. Assim, é essencial ter um preparo sólido para gerir a reputação da marca – seu principal ativo. Gisele também observou que as maiores crises enfrentadas pelas marcas, em geral, ocorrem pelo distanciamento em relação aos valores que a empresa declara cultivar.

Também foram destacadas no painel a importância do compliance, da integridade nas relações contratuais e da transparência com stakeholders como condições essenciais para a construção de uma reputação sólida e duradoura. Além disso, foi abordado o conceito de dupla materialidade e o fato de a comunicação impactar e ser impactada por fatores socioambientais e governamentais.

CONCLUSÃO

Os painelistas enfatizaram que a gestão ética não é mais opcional: ela é exigida por investidores, consumidores e pela sociedade como um todo. Em tempos em que a reputação é um dos maiores ativos intangíveis das organizações, falhas de governança podem ser decisivas para a credibilidade de uma marca.

3
Tema

Principais pontos para a gestão da comunicação corporativa:

- > **Governança** é alicerce para a comunicação institucional em tempos de polarização;
- > **Ética e reputação** devem caminhar juntas, pois uma sustenta a outra;
- > **Risco reputacional** é estratégico e exige plano de mitigação;
- > **Transparência** nas relações contratuais e trabalhistas é um ponto crítico para o setor de comunicação;
- > **A dupla materialidade** exige visão estratégica da comunicação;
- > **A reputação** tornou-se o ativo mais valioso das organizações.

Tema 3

“

A ética é um alicerce muito importante, mas, se não for combinada a uma governança eficiente, não adianta. [...] Neste momento de crise de confiança nas instituições, nada mais relevante que falar sobre governança e ética.

Cleide Pinheiro

CEO da Temple

“

As agências devem ser grandes parceiras de negócios de seus clientes e não apenas fornecedoras.

Gisele Lorenzetti

CEO da LVBA Comunicação e conselheira consultiva da Abracom

“

É preciso mudar essa cultura de deixar o problema acontecer para [depois] agir.

Elisa Prado

Especialista em comunicação corporativa e conselheira de empresas

“

Sem comunicação, não há um futuro sustentável.

Vania Bueno

Consultora em comunicação e governança corporativa

Tema 4

Comunicação em tempos de polarização

Painelistas



CRISTINA KERR

CEO da CKZ
Diversidade

@ckz_diversidade



EMERSON COUTO

Cofundador do
Instituto Repartir

@institutorepartir



MÓRRIS LITVAK

Fundador e CEO
da Maturi

@soumaturi

Mediação



ROSA VANZELLA

CEO do Grupo
Burson Brasil

@burson.global

O quarto painel discutiu os desafios da comunicação em um ambiente marcado pela polarização política e social, com o crescimento de movimentos antiwoke, isto é, que reagem contra o viés ideológico progressista em questões sociais e culturais. A discussão trouxe à tona os impactos diretos desse ambiente polarizado na reputação das marcas, na comunicação, na diversidade e na forma como as empresas se posicionam publicamente.

Os painelistas apontaram que, em contextos tensos, silenciar-se pode ser tão prejudicial quanto comunicar-se mal. Em outras palavras, as marcas devem se manter coerentes com seus valores e atuar com autenticidade, consistência e clareza diante das questões sociais.

Segundo **Cristina Kerr**, o movimento antiwoke é mais intenso nos Estados Unidos do que no Brasil e, portanto, em vez de nos compararmos, devemos usar o momento a favor das empresas. Ela citou o arcabouço legal que protege os avanços dos direitos dos grupos minorizados, como as leis que incentivam ações afirmativas e a nova lei NR-1, focada na saúde mental dos colaboradores. Foi um reforço à mensagem do 1º painel deste Fórum.

Tema 4

Mórris Litvak, por sua vez, ressaltou que o preconceito etário ainda é muito forte no mercado e que é preciso combatê-lo. Ele afirmou que 27% da população brasileira tem mais de 50 anos e as grandes empresas no país têm uma média de 3 a 5% de seus colaboradores nessa faixa etária. Por esse motivo, Litvak atua contra o etarismo e auxilia tanto empresas quanto profissionais a requalificar seu quadro funcional dentro dessa realidade. Ele destacou ainda a importância da comunicação multigeracional, os resultados positivos que a complementaridade entre talentos 50+ e os mais jovens pode trazer para as empresas e reforçou que a pirâmide etária vai continuar se invertendo, levando ao crescimento da “economia prateada”.

Já **Emerson Couto** defendeu a relevância de ampliar a consciência coletiva para além do ambiente corporativo e destacou o trabalho do Instituto Repartir, que visa potencializar a entrada de jovens negros no mercado de trabalho de comunicação.

CONCLUSÃO

Na visão dos profissionais, a comunicação deve construir pontes em vez de alimentar antagonismos. Para tanto, a gestão de riscos e a preparação de planos de contingência são indispensáveis. Além disso, estratégias de comunicação precisam ser sustentadas em dados confiáveis e alinhadas a uma narrativa ética e coerente, capaz de enfrentar críticas e resistir a pressões sem comprometer a integridade institucional.

4
Tema

Principais pontos:

- > **A polarização social** impacta diretamente a reputação das marcas;
- > **A comunicação necessita** ampliar diálogo e gerar consciência, inclusive sobre os próprios vieses;
- > **Em tempos de crise**, coerência e consistência são fundamentais para a comunicação;
- > **Narrativas autênticas e éticas** fortalecem a resiliência reputacional;
- > **As marcas** devem se preparar para o debate público por meio de comunicação estratégica;
- > **A gestão de riscos comunicacionais** é imprescindível.

Tema 4

“

Todos nós fazemos parte da diversidade.

Cristina Kerr

CEO da CKZ Diversidade

“

Embora a população esteja envelhecendo, o preconceito etário continua forte no mercado de trabalho.

Mórris Litvak

Fundador e CEO da Maturi

“

Reputação não se constrói com base no hype. Em algum momento, a conta será cobrada.

Emerson Couto

Cofundador do Instituto Repartir

“

O cenário é de ameaça, mas também de oportunidade. A pergunta é: quem está realmente comprometido com a agenda da diversidade?

Rosa Vanzella

CEO do Grupo Burson Brasil

Tema 5

Comunicação e sustentabilidade:
o papel da comunicação institucional
e corporativa na COP30

Painelistas



DANILO MAEDA

Diretor geral
da Beon ESG

@beon.esg



EVERTON SCHULTZ

Presidente da Ágora no
Brasil, Managing Director e
sócio do ecossistema Untold

@untold_possibilities
@agorasite_



PÂMELA VAIANO

Diretora de
comunicação no
Itaú Unibanco

@itau

Mediação



MARCOS ANDRÉ

Consultor associado
do Grupo Caliber Brasil

Marcos André Costa

Este painel destacou o papel transformador da comunicação na agenda de sustentabilidade, com especial atenção à COP30, e abordou como as empresas devem se preparar estrategicamente e com propósito para o evento.

Danilo Maeda analisou criticamente o papel histórico do Brasil em fóruns climáticos, como a Eco-92 e a Rio+20, além de lembrar que estamos “falando o óbvio” há décadas, enquanto o negacionismo climático ganha força. Além disso, apresentou dados de pesquisas realizadas pela Beon, que mostram uma evolução do número de empresas que declaram ter uma estratégia de sustentabilidade (56% da amostra, composta por empresas de capital aberto e fechado).

Everton Schultz pontuou que o principal papel dos comunicadores é ser uma ponte entre as empresas e a sociedade. Também ressaltou que a COP30 não se destina à exposição de marca, mas sim à participação de forma genuína, a fim de expor pontos relevantes sobre o futuro da humanidade.

5
Tema

Pâmela Vaiano, por sua vez, compartilhou como o setor bancário já atua em pilares como agricultura regenerativa, financiamento climático e transição justa, reforçando a importância de dados técnicos para sustentar discursos. Ela destacou que o Itaú não recuou em nenhum ponto de sua agenda ESG, assumida como um compromisso de longo prazo, inclusive com a meta de direcionar R\$ 1 trilhão para finanças sustentáveis até 2030.

Os painelistas alertaram contra o greenwashing na comunicação corporativa e na cobertura jornalística, muitas vezes superficial. Também defenderam que as marcas devem assumir compromissos tangíveis, alinhados a causas verdadeiras. Outro aspecto abordado foi a importância de a imprensa disseminar informações confiáveis sobre mudanças climáticas, aprofundando conversas e, assim, contribuindo de forma positiva para o fortalecimento da agenda ESG.

CONCLUSÃO

A oportunidade de sediar a COP30 no Brasil foi avaliada como um momento estratégico para reposicionar o país no cenário global da sustentabilidade. A comunicação das organizações deve contribuir para impulsionar a pauta climática e ambiental, ampliando o entendimento da sociedade sobre os impactos e as responsabilidades de todos. Sustentabilidade e comunicação são agendas indissociáveis para o futuro das empresas.

5
Tema

Principais pontos sobre presença das marcas na COP30:

- > **A COP30** é uma oportunidade histórica de posicionamento global do Brasil;
- > **A comunicação** deve ser estratégica, pautada por dados e clareza de propósito;
- > **Greenwashing e socialwashing** representam riscos reputacionais severos;
- > **A presença na COP30** deve vir acompanhada de compromissos concretos;
- > **A comunicação** é também ferramenta de advocacy para políticas climáticas;
- > **Disseminar informações confiáveis** é crucial para o engajamento social;
- > **A agenda ESG** deve ser integrada à estratégia de comunicação;
- > **Sustentabilidade** é um ativo de reputação e competitividade.

5
Tema

“

Precisamos falar a verdade. A reputação vem da coerência entre o que a gente faz e o que a gente fala.

Pâmela Vaiano

Diretora de comunicação do Itaú Unibanco

“

O Brasil tem protagonismo histórico em pautas climáticas, mas seguimos discutindo o óbvio enquanto o negacionismo avança.

Danilo Maeda

Diretor geral da Beon ESG

“

A comunicação, a reputação e o nosso trabalho vão além de falar da marca; [nosso papel] é nos inserirmos de forma bastante genuína em um debate que vai além: qual é o papel do negócio no futuro da humanidade?

Everton Schultz

Presidente da Ágora Brasil, managing director e sócio do ecossistema Untold

“

A comunicação institucional é chave para transformar protagonismo em legitimidade. Não basta estar na COP30, é preciso fazer sentido estar lá.

Marcos André

Consultor associado do Grupo Caliber Brasil

Encerramento com gostinho de “quero mais” ...

“

Somos 212 milhões de impressões digitais. Ninguém é igual a ninguém. E, ainda assim, insistimos em segregar.



Luciana Santos Tardioli

Fundadora do Território Criativo e curadora do evento

Ao final, **Luciana Tardioli** reforçou a importância da comunicação como agente de transformação social e corporativa. Para ela, o compromisso com a sustentabilidade da comunicação é também um compromisso com a evolução ética do mercado e com a preparação do setor para os desafios futuros. Ao defender que o Fórum se consolida como espaço estratégico de articulação do setor, convidou todos os presentes a se comprometerem com práticas consistentes que fortaleçam a reputação, a credibilidade e a inovação na comunicação institucional no Brasil.

PALAVRA DA ABRACOM

O III Fórum Abracom de Comunicação **demonstrou** que o setor de comunicação corporativa está profundamente imerso nas transformações sociais, tecnológicas e ambientais do nosso tempo.

Os profissionais de comunicação têm um papel que vai muito além da gestão de imagem: o setor deve seguir se aprofundando nas discussões e no entendimento do cenário que se apresenta, além de possibilitar que as mensagens cheguem a toda a sociedade de forma clara e acessível, contribuindo, assim, para as mudanças que se fazem necessárias para a sustentabilidade dos negócios das marcas, e, acima de tudo, do próprio planeta.

As agências de comunicação associadas à Abracom têm este compromisso!



EQUIPE RESPONSÁVEL

Curadoria do evento e desta publicação:

Luciana Santos Tardioli — fundadora do Território Criativo
Claudia Cezaro Zanuso — sócia da Duecom Comunicação
e secretária geral da Abracom
Sheila Magri — Diretora executiva da Abracom

Projeto gráfico e diagramação:

Sabrina Dias

Revisão linguística:

Juliana Monteiro de Amorim

Realização:

Abracom Associação Brasileira das Agências de Comunicação
<https://www.linkedin.com/company/abracom>
(@abracom_comunicacaocorp)

Rua dos Pinheiros, 498, 9º andar.
CEP 05422-902
Pinheiros, São Paulo-SP