

## **O papel da Comunicação Organizacional na gestão da sustentabilidade: estudo multicaso<sup>1</sup>**

Ana Paula Dias  
Universidade de São Paulo, São Paulo/SP

Margarida Maria Krohling Kunsch  
Universidade de São Paulo, São Paulo/SP

### **Resumo**

O debate sobre o desenvolvimento sustentável tem se intensificado na esfera pública e abrange desde instituições estatais até empresas privadas e terceiro setor. Em tempos em que as questões sociais e ambientais estão em voga, é importante compreender como o mundo corporativo dialoga com o mundo social. O setor bancário, por ter contato com todos os setores da economia, possui um grande potencial como agente de mudança por meio do fomento, investimento e financiamento de políticas sustentáveis, induzindo o processo de transição para uma nova economia. O trabalho busca compreender o papel da comunicação organizacional na gestão da sustentabilidade, tendo como objeto de estudo três instituições financeiras: Banco do Brasil, Santander e Itaú Unibanco.

### **Palavras-chave**

Sustentabilidade; Comunicação Organizacional; Setor bancário.

### **1. Introdução**

O debate sobre o desenvolvimento sustentável tem se intensificado na esfera pública e envolve de instituições estatais até empresas privadas e terceiro setor. Por isso, a necessidade de fortalecer o diálogo entre o mundo corporativo e o mundo social mostra-se cada vez mais urgente. Mas por onde começar?

Pensando no nível de impacto, o setor bancário possui um grande potencial como agente de mudança, pois tem contato com todos os setores da economia. Além disso, o setor bancário é

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Espaço Jovem Pesquisador, na categoria Trabalho de Conclusão de Curso, atividade integrante do XIV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

o que mais se destaca em termos de lucratividade. Apenas os quatro maiores bancos - Banco do Brasil, Bradesco, Caixa Econômica Federal e Itaú Unibanco - detém 73% do total de ativos do sistema e 80% do crédito concedido no País<sup>2</sup>, segundo dados do Banco Central. Se excluídos os bancos públicos, Santander é o próximo do ranking.

Os Bancos são instituições essenciais ao crescimento da economia porque, além de oferecer serviços financeiros, facilitar transações de pagamento etc; oferecem crédito e financiamento, ajudando no desenvolvimento do comércio nacional e internacional. Partindo dessa lógica, o fomento dos Bancos a questões ambientais e sociais como diretrizes na concessão de crédito e financiamento, por exemplo, podem disseminar a questão aos novos empreendimentos, contribuindo na construção de uma economia sustentável. E a comunicação organizacional pode atuar na linha de frente desse processo, da conscientização e mobilização à incorporação dessas práticas na governança corporativa.

Partindo dessa problemática, o trabalho pretende entender como os Bancos tratam as questões de sustentabilidade, quais os desafios enfrentados e de que forma a Comunicação pode ser um agente facilitador do processo.

O recorte da pesquisa foi o setor de crédito e financiamentos dos Bancos Itaú Unibanco, Banco do Brasil e Santander. Os critérios de escolha (dos Bancos) foram o tamanho em termos de rentabilidade e os pioneiros em políticas que promovem a sustentabilidade, baseado no ranking IDEC 2017<sup>3</sup>, a fim de comparar as diferentes abordagens.

Foi realizada uma pesquisa exploratória acerca do tema por meio de uma revisão bibliográfica; análise de documentos públicos das instituições financeiras, como relatórios anuais, diretrizes de crédito e informações no website da instituição. Na construção do trabalho, primeiramente é apresentado um breve referencial teórico acerca do tema. Na sequência, são apresentados os dados encontrados relacionando a importância da Comunicação no processo. E, por fim, as considerações finais do estudo.

## **2. Referencial Teórico**

A questão da sustentabilidade é um tanto complexa e permeia diversos territórios de conhecimento. De acordo com Leff (2001), as diferentes percepções da problemática

---

<sup>2</sup> Dados de 2019 do Banco Central: <https://www.bcb.gov.br/>

<sup>3</sup> IDEC - Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor <<https://idec.org.br/>>

ambiental - sobre as causas da crise de recursos, as desigualdades do desenvolvimento, a distribuição social dos custos ecológicos - geram demandas de conhecimento teóricos e práticos diferentes. Na perspectiva do autor, a falta do saber científico na sociedade civil pode causar dificuldade na mobilização pela causa.

De modo geral, de acordo com Baldissera (2009, p. 35), acredita-se que a sociedade e suas organizações encontram-se distantes de compreender a significação contemplada pela noção de sustentabilidade. Na visão do autor, há uma tensão entre cultura-sustentabilidade-comunicação.

Mesmo após os vinte e seis anos da Rio-92 e dos acordos firmados entre os diferentes atores sociais, ainda é raro se deparar com uma gestão corporativa efetivamente sustentável. Isso porque o debate tem dificuldade de transcender os espaços acadêmicos e corporativos. E não bastam atividades pontuais para garantir uma sociedade sustentável.

Nesse sentido, a comunicação desempenha um papel fundamental na mobilização de pessoas, na formação de conceitos e ideias, no gerar consciência. “Tudo o que fazemos na vida vem de um comando da nossa cabeça, do nosso coração, da nossa mente. A comunicação forma esses conceitos que leva à ação.”(GRAJEW, Organicom, n 26, 2017).

Para Baldissera, “(...) destacam a importância da linguagem e, portanto, da comunicação, no (re) tecer a cultura, isto é, a comunicação como processo que sustenta a cultura em sua permanente (re)construção/ transformação.” (BALDISSERA, 2009, p. 39)

É possível sentir entre muitos estudiosos sobre o assunto o sentimento de falta de alinhamento entre o pensar e o fazer de modo sustentável, tanto na esfera pública quanto na esfera privada. No meio corporativo, é possível observar essa discordância, por exemplo, quando analisado como a empresa trata seus funcionários, como trata a questão da diversidade, o que é feito com o lixo empresarial, etc, em contraponto aos programas sustentáveis desenvolvidos; o que mostra que a governança corporativa não é 100% socialmente responsável e sustentável.

Fazendo uma relação com a Teoria do Agir Comunicativo de Habermas, que fala do conceito do agir orientado para o entendimento mútuo, há a necessidade de explicar a perspectiva sobre o mundo e o modo de interação dos interlocutores. Nessa perspectiva, a fala e o agir comunicativo são elementos de construção e transformação do mundo social. Na teoria do Agir Comunicativo, os atos de fala não servem apenas para representação de acontecimentos ou estados. Elas servem para produção de relações interpessoais. A maneira como essa comunicação é orientada tem influência direta no mundo social.

Tomando as organizações como atores sobre o mundo social em que se inserem, a perspectiva do agir comunicativo para a sustentabilidade faz sentido de maneira que, por meio da comunicação, elas irão influir no modo de interação dos indivíduos (inclusive da própria organização) com o mundo social. Habermas (1989) diz que, o conceito de agir comunicativo está formulado de tal maneira que os atos do entendimento mútuo vinculam os planos de ação dos diferentes participantes e reúnem as ações dirigidas para objetivos numa conexão interativa (...).

Portanto, a comunicação desempenha uma função importante de transformação para a sustentabilidade.

No que tange a comunicação organizacional, Kunsch (2009) defende a noção de comunicação integrada para a sustentabilidade, de maneira que seja construtiva e transformadora. “Enfatizamos que as ações comunicativas precisam permear o todo da organização, devendo predominar uma unicidade institucional e mercadológica respaldada pela filosofia e por políticas de uma comunicação integrada.” (KUNSCH, 2009, p. 73).

A comunicação será efetiva se, de alguma forma, conseguir criar sentido para o interlocutor, ou construir uma conexão a partir do compartilhamento de signos em comum. Assim, para que a comunicação organizacional cumpra a proposta de criar uma cultura de sustentabilidade no meio empresarial, é importante questionamentos como: Como a sustentabilidade afeta o macro e o microambiente? Que significação a ideia de sustentabilidade tem para os diferentes públicos?

É importante pensar como a sustentabilidade vem sendo significada pela comunicação, especialmente na comunicação organizacional, que é o campo de interesse neste trabalho. A partir das análises dos bancos estudados, pretende-se verificar, sob a luz das questões elucidadas, como vem sendo feita a comunicação da sustentabilidade.

### **3. Levantamento e interpretação dos dados**

A maior parte dos critérios considerados pelos bancos em suas avaliação de risco e decisão de investimento são aqueles que integram a legislação nacional, o Protocolo Verde e/ou os Princípios do Equador.

O destaque do Banco do Brasil na sua gestão da sustentabilidade é possuir uma seção voltada para mineração dentro das suas Diretrizes de Sustentabilidade para Crédito. Além disso, o

Banco estabelece uma lista de desafios a serem cumpridos em seu relatório anual, os quais a maioria das ações foram cumpridas no prazo.

Em termos de ações e soluções para a sustentabilidade nos campos social, ambiental e econômico, pode-se dizer que o Banco do Brasil, Itaú Unibanco e Santander estão em um patamar semelhante, assim como no que diz respeito à transparência e prestação de contas à sociedade.

A legislação nacional e os compromissos assumidos nos acordos e pactos assinados pelas instituições financeiras (Pacto Global, Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, Pacto Verde, entre outros) são os fatores principais que asseguram que os Bancos cobrem das empresas a inclusão de ações sustentáveis no planejamento do negócio.

As três instituições trabalham muito suas políticas setoriais. O Banco Itaú e o Santander possuem uma atuação mais concentrada no campo social ao passo que o Banco do Brasil tem no campo ambiental seu enfoque.

Com base nas informações do *website* de cada instituição, percebe-se um progresso em relação às ações adotadas. Por exemplo, o Banco do Brasil atualizou sua agenda para a Agenda BB 30 e o banco Santander criou critérios mais elaborados na avaliação do risco socioambiental, visto a sensibilidade das áreas em questão.

A metodologia própria de avaliação dos riscos socioambientais desenvolvida pelo Itaú Unibanco também é um ponto a ser destacado e pode ser sugestão de benchmarking para as outras instituições, pois adota critérios além dos propostos pelos Princípios do Equador e considera as especificidades de cada projeto.

Além disso, tem sido forte o investimento na gestão da diversidade do quadro de colaboradores, mais evidente nos relatórios anuais do Itaú Unibanco e do Santander.

O Banco do Brasil, ao adotar diretrizes de sustentabilidade para o crédito aos setores de Agricultura Irrigada e Papel e Celulose, em complemento às diretrizes para Agronegócio, Construção Civil, Energia Elétrica, Mineração, Transportes e Petróleo e Gás e para atividades restritas e não financiáveis, contribui no cumprimento do compromisso do País em suas metas de sustentabilidade, e especialmente pelo destaque da análise em temas como floresta e biodiversidade, mudanças climáticas e recursos hídricos.

Itaú Unibanco e Santander demonstraram forte atuação no campo social, com o fomento à cultura, educação, respeito aos direitos de seus colaboradores. No que diz respeito ao desenvolvimento econômico, as três instituições demonstraram preocupação com as

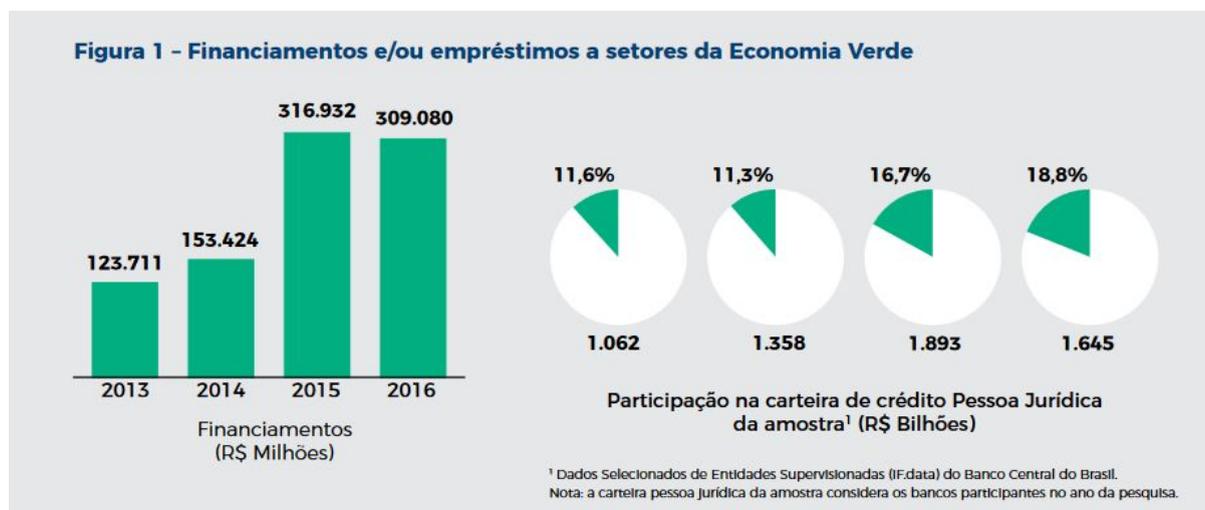
mudanças no mercado e as necessidades dos seus clientes como, por exemplo, o incentivo à inserção das mulheres no meio financeiro e a criação de produtos que atendam às necessidades de pequenos e microempreendedores.

A política adotada pelo Itaú Unibanco em contratar fornecedores locais também merece destaque, pois contribui para o desenvolvimento da comunidade local.

As instituições financeiras também desempenham um papel importante no tema de geração de energias alternativas, desde o incentivo a essas práticas à criação de meios que possibilitem a implementação dessas fontes, por meio dos financiamentos.

Como isso impacta a Economia? O estudo desenvolvido pela FEBRABAN, “Mensurando recursos financeiros alocados na Economia Verde”, nos demonstra um crescimento no investimento em Economia Verde, conforme a *Figuras 1* abaixo.

Figura 1: Financiamentos e/ou empréstimos a setores da Economia Verde



Fonte: Febraban 2016 <sup>4</sup>

Não constam nos relatórios, porém, informações sobre métodos de mensurar a evolução da sustentabilidade nos empreendimentos. A sustentabilidade é comunicada de forma a cumprir um protocolo.

#### 4. Considerações Finais

<sup>4</sup>

O desenvolvimento deste trabalho foi bastante desafiador devido a escassez de pesquisa e produção acadêmica acerca do tema da sustentabilidade aplicada ao setor bancário. O mesmo pode-se dizer sobre estudos sobre a Comunicação no setor financeiro.

A proposta da pesquisa foi abrir uma discussão sobre como o tema da sustentabilidade é tratada na comunicação organizacional e de que forma o setor vem explorando seu potencial de transformação da economia.

É evidente que são muitos os desafios na implantação de uma gestão efetivamente sustentável. Faz-se necessário promover mudanças de paradigmas em diversas esferas da sociedade.

A comunicação, portanto, deve assumir o papel de engrenagem principal nessas transformações, por meio da criação de sentidos e significados. Além disso, a comunicação permite a sensibilização e orientação de pessoas.

Percebe-se então a importância de mapear todas as variáveis no planejamento para sustentabilidade do negócio, estabelecer indicadores, e ser exigido mecanismos mais elaborados por parte das instituições financeiras, para que seja possível o melhor acompanhamento da evolução dos resultados obtidos pelas práticas adotadas.

Mesmo a legislação brasileira não exige uma avaliação sistêmica e contínua da evolução da sustentabilidade nas organizações. Legalmente, essa necessidade é suprida pela apresentação de relatórios anuais. Este mecanismo mostra-se como um desafio na implementação de uma gestão efetivamente sustentável, pois muitas vezes os projetos desenvolvidos resumem-se ao simples cumprimento das exigências dos órgãos regulatórios.

O discurso atualmente praticado por empresas, Estado e órgãos regulatórios parece demonstrar uma postura mais passiva, de prestação de contas à sociedade, do que uma voz ativa, de incentivo à mudança de comportamentos, etc. Mostra-se necessária a reflexão sobre meios e formas de comunicação dessas organizações e a interação com a sociedade, de maneira que passem a despertar os cidadãos em geral para a ação social. É preciso diminuir a distância entre discurso e prática da sustentabilidade nas organizações.

## **Referências**

Inserir aqui as **Referências**, em fonte Times New Roman, em corpo 11 (onze), com espaçamento simples entre as linhas e margens justificadas. As referências, no fim do trabalho, devem ter os dados completos e seguir as normas da ABNT 6023 para trabalhos

científicos. Cada referência deve ocupar um parágrafo e estar separada por dois espaços simples.

**Banco do Brasil.** <<http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobre-nos/>> acesso em 24/04/2018

Banco Central. **Relatório de Economia Bancária e Crédito**, 2014. Disponível em <[http://www.bcb.gov.br/pec/depep/spread/rebc\\_2014.pdf](http://www.bcb.gov.br/pec/depep/spread/rebc_2014.pdf)> acesso em 28/03/2018

BARBOSA, Gisele Silva. O DESAFIO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. **Revista Visões** 4ª Edição, Nº4, Volume 1 - Jan/Jun 2008

Brandão, Vanessa Cardozo. "Atravessamentos discursivos entre ONGs, empresas, grupos sociais e ativistas, na perspectiva da teoria ator-rede." **Revista Organicom** 14.26 (2017).

BALDISSERA, R. A comunicação re (tecendo) a cultura da sustentabilidade em sociedades complexas. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Orgs.). *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p.57-81.

Costa, Daniela Viegas da, and Armino dos Santos de Sousa Teodósio. "Sustainable development, consumption and citizenship: a study on the (dis) articulation of the communication of civil society organizations, government and companies." RAM. **Revista de Administração Mackenzie** 12.3 (2011): 114-145.

ELKINGTON, John. *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makron Books, 2001.

**ÉPOCA.** Os 90 anos de história do Itaú Unibanco. Disponível em <<https://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Empresa/noticia/2014/09/os-ultimos-banqueiros.html>> acesso em 03/05/2018

**FEBRABAN.** FEBRABAN apresenta Matriz de Indicadores do Protocolo Verde. Disponível em <<http://gvces.com.br/febraban-apresenta-matriz-de-indicadores-do-protocolo-verde/?locale=pt-br>> acesso em 28/03/2018

**FEBRABAN.** Mensurando os recursos financeiros alocados na Economia Verde - 3ª Edição, novembro de 2017. Disponível em: <[https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/-L11\\_Mensurando\\_recursos\\_adendo\\_PORT.pdf](https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/-L11_Mensurando_recursos_adendo_PORT.pdf)> acesso em 20/04/2018

FERNANDES, Backer Ribeiro. **Planejamento Estratégico de Comunicação para o Licenciamento Ambiental no Estado de São Paulo**. 2014. 248f. Tese (Doutorado) - Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

HABERMAS, Jürgen. **Consciência moral e agir comunicativo**. Tempo brasileiro, 1989.

IDEC. **Guia dos Bancos Sustentáveis**. Disponível em <<https://guiadosbancosresponsaveis.org.br/media/373430/relat%C3%B3rio-de-pesquisa-gbr-2017.pdf>> acesso em 28/03/2018

**Instituto Ethos.** Disponível em <<https://www3.ethos.org.br/>> Acesso em 04/04/2018

**Itaú Unibanco.** <<https://www.itaui.com.br/>> acesso em 03/05/2018.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. A comunicação para sustentabilidade das organizações na sociedade global. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Orgs.). *A*

*comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p.57-81.

LEFF, Enrique. **Epistemologia ambiental**. 4. ed. – revista. São Paulo: Cortez, 2007.

MATILLA, A. S.; HANKS, L.; KIM, E. E.K The impact of company type and corporate social responsibility messaging on consumer perceptions. **Journal of Financial Services Marketing**, New York, v. 15, n. 2, p. 126-135, 2010.

MARCONDES, Danilo. Wittgenstein e Habermas: Filosofia da linguagem em uma perspectiva crítica. In: MARCONDES, Danilo. **Filosofia, linguagem e comunicação**. São Paulo: Cortez, 1992.

MEGALE, C. YAMAGUTI, P. BARBOSA, F. MANGE, A. Como medir o bem-estar social?. **Revista Ideia Sustentável**. Disponível em <http://www.ideiasustentavel.com.br/como-medir-o-bem-estar-social/> acesso em 16/04/2018

MIKHAILOVA, Irina. **Sustentabilidade: evolução dos conceitos teóricos e os problemas da mensuração prática**. Economia e Desenvolvimento, n. 16, 2004.

MOYA, Iara M. S. **Crítica do discurso da sustentabilidade global: a comunicação como estratégia possível**. Tese de doutorado. São Paulo:USP, 2016. Orientadora: Profa. Dra. Margarida M.K. Kunsch. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-14092016-114606/>

Nações Unidas. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)**. Disponível em <<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>> acesso em 28/03/2018.

Nações Unidas. **Objetivos de Desenvolvimento do Milênio**. Disponível em <<https://nacoesunidas.org/pos2015/>> acesso em 28/03/2018

Nações Unidas. **Pacto Global**. Disponível em <<https://nacoesunidas.org/onu-no-brasil/pacto-globalpnud/>> acesso em 28/03/2018

Pinheiro, Leonardo Victor de Sá, et al. "Transforming discourse in practice: an analysis of motives and concerns influencing pro-environmental behaviour." RAM. **Revista de Administração Mackenzie** 12.3 (2011): 83-113.

PNUD - PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, ODS**. PNUD, 2015. Disponível em <<http://www.pnud.org.br/ODS.aspx>>. Acesso em 25 de setembro de 2015.

PNUD - PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Relatório de Desenvolvimento Humano 2011. Sustentabilidade e equidade: um futuro melhor para todos**. PNUD, 2011. Disponível em <<http://www.pnud.org.br>>. Acesso em 20 de abril de 2012.

PNUMA - PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O MEIO AMBIENTE. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável e a erradicação da pobreza – Síntese para tomadores de decisão**. PNUMA, 2011. Disponível em <[http://www.pnuma.org.br/publicacoes\\_detalhar.php?id\\_publici=92](http://www.pnuma.org.br/publicacoes_detalhar.php?id_publici=92)> acesso em 28/03/2018

**Princípio do Equador.** Disponível em: <  
[http://equator-principles.com/wp-content/uploads/2018/01/equator\\_principles\\_portuguese\\_2013.pdf](http://equator-principles.com/wp-content/uploads/2018/01/equator_principles_portuguese_2013.pdf)>  
acesso em 28/03/2018

**Princípios do Equador.** Disponível em < <http://equator-principles.com/> > acesso em 23/03/2018

**SANTANDER.** Disponível em <<https://www.santander.com.br/>> acesso em 23/03/2018

SANTOS, Milton. **Metamorfose do espaço habitado.** São Paulo: Editora Hucitec (1988).

Sartore, Marina de Souza. "A inserção da responsabilidade social do setor bancário no contexto da governança corporativa." (2006).

SCHUMPETER, J. A . **A teoria do desenvolvimento econômico: Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** Caps. II e III. Série Os economistas. Tradução: Maria Sílvia Possas. Ed. Victor Civita: 1982.

**SEBRAE.** Global Entrepreneurship Monitor - Empreendedorismo no Brasil - 2016. Disponível em:  
<<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>>  
acesso em 08/05/2018.

SMITH, Vivian Paes Barretto. **Comunicação, governança e sustentabilidade: como desenhos de interação influenciam o engajamento de empresas com stakeholders.** Tese (Doutorado): Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

Ulsen, Pedro, and Oded Grajew. "A responsabilidade social na construção de um país justo e sustentável." **Revista Organicom** 14.26 (2017).

VASCONCELOS, Mário Sérgio. O papel das instituições financeiras na transição para uma economia verde. **AMBIENTAL**, p. 191, 2011.

VILAÇA, Wilma Pereira Tinoco. **A comunicação interna na gestão da sustentabilidade: um estudo fenomenológico.** São Paulo: 2012. Tese (Doutorado em Interfaces Sociais da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo.