



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

WILLIAM HOMERO RUFINO DA SILVA

**COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA DE ESG: ANÁLISE DE RELATÓRIOS PARA
STAKEHOLDERS**

BRASÍLIA
2025

William Homero Rufino da Silva

Comunicação estratégica de ESG: análise de relatórios para stakeholders

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Comunicação (UnB), como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Comunicação Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. João José Azevedo
Curvello

Brasília
2025

William Homero Rufino da Silva

**“Comunicação estratégica de ESG:
análise de relatórios para stakeholders.”**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado à Faculdade de Comunicação
(UnB), como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharel em Comunicação Social
com habilitação em Comunicação
Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. João José Azevedo
Curvello

Data da aprovação: 11/02/2025

João José Azevedo Curvello — Orientador
Doutor em Comunicação
Professor do Departamento de Comunicação Organizacional (UnB)

Katia Maria Belisário — Membro da Banca
Doutora em Comunicação
Professora do Departamento de Comunicação Organizacional (UnB)

Marlise Viegas Brenol — Membro da Banca
Doutora em Comunicação
Professora do Departamento de Comunicação Organizacional (UnB)

Resumo.....	5
Palavras-chave.....	5
Introdução.....	5
ESG e sua importância no cenário corporativo.....	5
Por que investir em comunicação estratégica de ESG ?.....	8
Visão de profissionais do mercado.....	12
Análise qualitativa dos relatórios.....	15
Considerações finais.....	15

Resumo

Este artigo analisa o papel da comunicação estratégica no contexto das práticas ESG (Environmental, Social and Governance), com foco em seu impacto no engajamento de stakeholders e na reputação organizacional. Através de uma metodologia que combina revisão bibliográfica, entrevistas com profissionais do setor e análise qualitativa de relatórios de sustentabilidade, o estudo examina como a divulgação eficaz de iniciativas ESG contribui para o fortalecimento das relações corporativas em um mercado globalizado. Fundamentado nas teorias de Freeman sobre stakeholders e nas perspectivas de Ferrari, França e Grunig sobre reputação organizacional, o trabalho evidencia que a comunicação estratégica de ESG transcende o papel de diferencial competitivo, constituindo-se como ferramenta essencial para a legitimação de iniciativas corporativas e a construção de relações de confiança duradouras. Os resultados indicam que o sucesso na implementação de práticas ESG está intrinsecamente ligado à capacidade das organizações de comunicar efetivamente suas ações e engajar seus públicos de interesse, contribuindo assim para o desenvolvimento sustentável e a resiliência organizacional em longo prazo.

Abstract

This article examines the role of strategic communication within the context of ESG (Environmental, Social, and Governance) practices, focusing on its impact on stakeholder engagement and organizational reputation. Through a methodology that combines literature review, interviews with industry professionals, and qualitative analysis of sustainability reports, the study explores how the effective disclosure of ESG initiatives contributes to strengthening corporate relationships in a globalized market. Grounded in Freeman's theories on stakeholders and the perspectives of Ferrari, França, and Grunig on organizational reputation, the work demonstrates that strategic ESG communication transcends the role of a competitive differentiator, establishing itself as an essential tool for legitimizing corporate initiatives and building long-lasting trust-based relationships. The results indicate that the success of implementing ESG practices is intrinsically linked to organizations' ability to effectively communicate their actions and engage their key stakeholders, thereby contributing to sustainable development and long-term organizational resilience.

Palavras-chave

Comunicação Estratégica; ESG ;Sustentabilidade Corporativa; Relatórios; Engajamento de Stakeholders ; Reputação Organizacional

Introdução

O presente artigo tem como objetivo destacar a importância da comunicação estratégica no contexto das práticas corporativas ESG (Ambiental, Social e Governança), evidenciando seu papel na construção de confiança, alinhamento de expectativas e fortalecimento das relações com stakeholders. Ele explora como uma comunicação bem estruturada não apenas potencializa os benefícios das iniciativas ESG, mas também reforça a reputação organizacional, garantindo transparência e legitimidade em um mercado cada vez mais globalizado, competitivo e voltado para valores socioambientais.

Metodologia

A metodologia empregada no presente artigo combina uma abordagem teórica e prática para analisar o papel da comunicação estratégica em iniciativas ESG. O estudo fundamenta-se em uma revisão de literatura abrangente, envolvendo conceitos-chave e teorias relacionados a ESG, comunicação corporativa e engajamento de stakeholders.

Adicionalmente, foram realizadas entrevistas em profundidade com dois profissionais experientes no mercado de ESG, selecionados por sua disponibilidade e disposição em compartilhar suas experiências sobre a produção e comunicação de relatórios de sustentabilidade. As entrevistas foram conduzidas seguindo os preceitos metodológicos de Strauss e Corbin (2008), que destacam esta técnica como fundamental para a compreensão aprofundada das experiências e perspectivas dos participantes. Com duração aproximada de 1 hora, as entrevistas ocorreram entre os dias 08 e 10 de janeiro de 2025 e ofereceram insights valiosos sobre práticas e desafios enfrentados por empresas de diferentes setores.

Também foi empregada uma análise qualitativa dos relatórios ESG das empresas onde atuam os entrevistados, seguindo a metodologia proposta por Yin (2015), que enfatiza a importância da análise documental sistemática para a compreensão aprofundada do objeto de estudo. Foram examinados aspectos como estrutura narrativa, apresentação visual, frameworks utilizados, ênfases temáticas e estratégias de comunicação com diferentes públicos. Os documentos foram analisados para identificar padrões de comunicação e ferramentas de engajamento, permitindo uma comparação entre as abordagens adotadas por organizações de setores distintos.

ESG e sua importância no cenário corporativo

O termo ESG, sigla para “*Environmental, Social, and Governance*” (Ambiental, Social e Governança), ou ASG em português, representa um conjunto de práticas de gestão em que as organizações se comprometem a impactar

positivamente o meio ambiente e a sociedade em todas as suas atividades. A expressão, como é conhecida hoje, surgiu no relatório “*Who Cares Wins*”, publicado em 2004 sob a orientação do Pacto Global da ONU.

O documento foi criado por uma iniciativa conjunta de 18 instituições financeiras de nove países (entre elas o Banco do Brasil), a convite do então Secretário-Geral da ONU, Kofi Annan, com o objetivo de conectar os mercados financeiros a um mundo em transformação. O relatório enfatiza que a gestão eficaz das questões ambientais, sociais e de governança é fundamental para a qualidade geral da administração das organizações, aspecto essencial para competir em um mundo globalizado e interconectado:

As instituições que endossam este relatório estão convencidas de que, em um mundo mais globalizado, interconectado e competitivo, a maneira como as questões ambientais, sociais e de governança corporativa são geridas faz parte da qualidade geral da gestão das empresas necessária para competir com sucesso. Empresas que apresentam um melhor desempenho em relação a essas questões podem aumentar o valor para os acionistas, por exemplo, gerenciando adequadamente os riscos, antecipando ações regulatórias ou acessando novos mercados, ao mesmo tempo que contribuem para o desenvolvimento sustentável das sociedades em que operam.¹ (*WHO CARES WINS*, 2004, p. 7, tradução nossa).

Empresas que adotam práticas ESG ganham credibilidade e atraem investidores ao demonstrar responsabilidade socioambiental e de governança. De acordo com o estudo *The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance*, de Robert G. Eccles, Ioannis Ioannou e George Serafeim, empresas com alta sustentabilidade possuem características de governança distintas:

Essas características incluem uma maior responsabilidade do conselho de administração sobre questões de sustentabilidade, bem como a formação de comitês específicos para tratar desses assuntos. Além disso, essas empresas frequentemente vinculam a compensação de seus executivos a métricas de desempenho relacionadas ao meio ambiente, questões sociais, de governança, e

¹ The institutions endorsing this report are convinced that in a more globalised, interconnected and competitive world the way that environmental, social and corporate governance issues are managed is part of companies' overall management quality needed to compete successfully. Companies that perform better with regard to these issues can increase shareholder value by, for example, properly managing risks, anticipating regulatory action or accessing new markets, while at the same time contributing to the sustainable development of the societies in which they operate. Moreover, these issues can have a strong impact on reputation and brands, an increasingly important part of company value. (*WHO CARES WINS*, 2004, p. 7)

percepções externas, o que ajuda a alinhar os incentivos da administração com os objetivos ESG da organização² (*THE IMPACT OF CORPORATE SUSTAINABILITY ON ORGANIZATIONAL PROCESSES AND PERFORMANCE*, p. 7, tradução nossa).

Com o ESG como critério de investimento, até negócios que inicialmente não priorizavam essas práticas passaram a adotá-las para não perderem oportunidades de financiamento e acesso a novos mercados. Isso resulta em um ambiente corporativo mais equilibrado, diverso e transparente, beneficiando tanto investidores quanto a população.

A boa reputação associada ao ESG é comprovada por índices da B3, a Bolsa de Valores brasileira, onde empresas que seguem esses princípios costumam ter rentabilidade superior. Isso evidencia que a preocupação com a sociedade e o meio ambiente não é apenas uma filosofia, mas uma postura que gera resultados concretos e lucros consistentes. Um exemplo prático disso é a iniciativa "B3 Ações Verdes", lançada em maio de 2024, que destaca empresas comprometidas com atividades sustentáveis e com impacto positivo.

A adoção de práticas ESG está intrinsecamente ligada à construção e fortalecimento da reputação organizacional. Como afirmam Ferrari, França e Grunig (2009):

A reputação organizacional é uma construção baseada nos relacionamentos entre a organização e o público, e que relacionamentos deveriam ser usados como variável focal para mensurar o valor de relações públicas para uma organização. (FERRARI; FRANÇA; GRUNIG, 2009, p. 102).

A reputação organizacional é moldada pelas percepções dos stakeholders, que incluem colaboradores, clientes, investidores, comunidade e parceiros. Práticas responsáveis e sustentáveis afetam diretamente essas percepções, fortalecendo a confiança e reduzindo os riscos reputacionais.

Um dos fatores mais importantes a serem considerados na gestão estratégica é a maneira que os indivíduos concebem e interpretam uma determinada organização (MOTA et al., 2016, p. 10).

Stakeholders, conforme definido por Freeman (1984), são:

² The responsibilities of the board of directors and the incentives provided to top management are two fundamental attributes of the corporate governance system. Boards of directors perform a monitoring and advising role and ensure that management is making decisions in a way that is consistent with organizational objectives. (THE IMPACT OF CORPORATE SUSTAINABILITY ON ORGANIZATIONAL PROCESSES AND PERFORMANCE, p. 7)

Qualquer indivíduo ou grupo que pode influenciar ou ser influenciado pelos atos, decisões, práticas ou objetivos de uma organização³ (FREEMAN, 1984, p. 25, tradução nossa).

Esse conceito amplia a visão tradicional de públicos, abrangendo não apenas consumidores, mas também comunidades locais, governos, ONGs e investidores. No contexto da comunicação estratégica de ESG, os stakeholders representam um dos pilares centrais. Ferrari, França e Grunig (2009) destacam:

É imprescindível estabelecer a comunicação com os stakeholders antes das tomadas de decisões empresariais, pois, ao obter o apoio deste grupo, minimizam-se as chances de ocorrer conflitos e crises posteriormente e, caso ocorra, estas serão mais fáceis de controlar (FERRARI; FRANÇA; GRUNIG, 2009, p. 3).

A relevância do engajamento com stakeholders está em incorporar suas perspectivas nas estratégias de ESG, garantindo que os projetos reflitam valores compartilhados e promovam impactos positivos. Kunsch (2002) reforça a importância da análise do ambiente organizacional para o sucesso dessas iniciativas:

O estudo do ambiente organizacional é uma das fases mais importantes na elaboração de um plano estratégico geral e específico de comunicação, pois é no ambiente que se buscarão as informações e os subsídios para o desenvolvimento do seu processo (KUNSCH, 2002, p. 254).

Hillman e Keim (2001) completam ainda que as empresas operam em um ambiente de competitividade crescente, estabelecer um relacionamento sólido com os stakeholders pode ser um elemento crucial para assegurar a legitimidade da gestão.

A tríade ESG é portanto fundamental para a gestão de riscos e para a construção de uma boa reputação organizacional. Ao implementar práticas robustas de ESG, as empresas reforçam sua posição no mercado financeiro, atraem investidores e promovem um crescimento sustentável. Além disso, a comunicação estratégica com stakeholders desempenha um papel essencial para alinhar expectativas, minimizar crises e criar relações de confiança duradouras, beneficiando todos os envolvidos no ecossistema empresarial.

Por que investir em comunicação estratégica de ESG ?

³ A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives.(FREEMAN, 1984, p. 25)

O aumento do número de organizações adotantes de ESG e o impacto destas no mercado globalizado já é uma realidade com expectativa de expansão ainda maior. No entanto, para que essas práticas gerem valor real, é necessário que sejam comunicadas de forma eficaz.

Villiers e Staden (2006) argumentam que as organizações, em busca de manter uma imagem de legitimidade, frequentemente adotam diferentes estratégias, incluindo o controle estratégico na divulgação de informações. Essa busca por legitimação está fortemente vinculada à transparência organizacional, conforme enfatiza a Teoria da Divulgação Voluntária (TDV).

Segundo essa teoria, os gestores adotam a iniciativa de divulgar informações além do obrigatório sempre que percebem que os benefícios dessa prática, sejam econômicos ou institucionais, superam os custos envolvidos, tais como a maximização do valor da firma, a obtenção de vantagens competitivas ou a melhoria da percepção da empresa por parte de seus stakeholders (Dye, 1985; Dontoh, 1989; Verrecchia, 2001).

Essa dinâmica é reforçada por Hummel e Schlick (2016), que destacam que empresas com melhor desempenho em sustentabilidade frequentemente compartilham informações de alta qualidade para sinalizar sua superioridade no mercado e obter vantagens estratégicas. Contudo, como argumentam Almeida e França (2021), em mercados onde há assimetria informacional, a ausência de regulação pode levar gestores a reterem dados ou a subestimar os benefícios da divulgação, resultando em uma produção insuficiente de informações. Esse cenário evidencia a necessidade de regulamentação para proteger os usuários externos e promover maior transparência.

O relatório do WBCSD - *World Business Council for Sustainable Development* - (2002) também contribui para esse debate ao destacar a crescente preocupação do setor financeiro com as classificações de sustentabilidade das empresas. Contudo, aponta que ainda há pouca comparabilidade entre os diferentes sistemas de avaliação e dificuldades em demonstrar o impacto positivo das práticas de sustentabilidade sobre a rentabilidade empresarial, o que reduz a eficácia das informações divulgadas.

Além disso, os relatórios de sustentabilidade enfrentam o desafio de atender a uma ampla variedade de usuários com objetivos distintos e lidar com a natureza dinâmica da materialidade. Esse cenário compromete a padronização e a confiabilidade das informações, já que os interesses e tópicos relevantes podem mudar rapidamente, dificultando a geração de dados consistentes e úteis para a tomada de decisão.

No âmbito regulatório, Aureli et al. (2021) ressaltam que a busca por legitimidade, associada à necessidade de conformidade legal, pode transformar os relatórios ESG em uma oportunidade de avanço para as empresas no caminho da sustentabilidade. Esse progresso é especialmente viabilizado pela integração dos relatórios com auditorias internas, que reforçam sua credibilidade e aumentam a confiança dos stakeholders.

Por fim, Bebbington, Kirk e Larrinaga (2012) destacam que normas construídas de forma colaborativa, com a participação de múltiplos grupos de interesse, tendem a ser mais eficazes e amplamente aceitas. Para esses autores, a legitimidade do processo normativo não depende apenas da autoridade reguladora, mas também das características das normas e do processo de sua criação, o que reforça a importância de envolver diferentes atores no desenvolvimento de padrões sustentáveis e confiáveis.

Outro aspecto relevante na elaboração e divulgação de relatórios de sustentabilidade é sua função no combate a fraudes e comportamentos abusivos, incluindo práticas como o "greenwashing". Segundo Franco Dutra (2024), o greenwashing é descrito como uma prática em que organizações exageram ou fabricam informações sobre seu compromisso ambiental e social, criando uma falsa percepção de responsabilidade sustentável, enquanto, na realidade, suas ações não correspondem a essas declarações. Essa prática é particularmente problemática, pois "mina a confiança dos consumidores e investidores ao promover informações enganosas que mascaram os verdadeiros impactos negativos das atividades corporativas" (TEMAS ATUAIS DE GESTÃO E CONFORMIDADE, 2024, p. 49).

Além disso, os relatórios de sustentabilidade, quando bem estruturados, contribuem para coibir tais práticas, promovendo a transparência e exigindo que as empresas apresentem dados concretos e verificáveis. O texto enfatiza que "a adoção de padrões internacionais e auditorias independentes para os relatórios é essencial para validar a autenticidade das informações divulgadas" (TEMAS ATUAIS DE GESTÃO E CONFORMIDADE, 2024, p. 50). Isso não apenas ajuda a proteger os stakeholders, mas também reforça a competitividade no mercado, pois distingue as organizações que realmente adotam práticas sustentáveis das que apenas simulam tais compromissos. O fortalecimento da confiança e da integridade dos relatórios promove um mercado mais ético e alinhado com as expectativas de stakeholders, destacando o papel crítico dessas ferramentas na luta contra fraudes e práticas abusivas como o greenwashing.

Nesse contexto, evidencia-se também a importância da criação de estratégias de engajamento que envolvam os stakeholders de maneira transparente e participativa. Conforme indicado por Arvidsson & Dumay (2022), "as empresas devem ir além do simples relato e desenvolver responsabilidade oportuna,

tornando-se transparentes em relação ao desempenho ESG corporativo e prestando contas agora, em vez de aguardar o próximo ciclo de relatórios⁴" (2022, p. 1101).

Essa abordagem destaca a importância de engajar os stakeholders com dados relevantes, credíveis e comparáveis que demonstrem resultados concretos. Além disso, a implementação de normas como o relatório de sustentabilidade integrado reforça a legitimidade e promove um alinhamento com as expectativas de investidores e outros grupos de interesse (Barker & Eccles, 2019; Arvidsson, 2019).

A ideia de que normas colaborativas são mais eficazes também pode ser refletida, "a inclusão de uma análise de materialidade detalhada que descreva os processos e resultados dessa análise é essencial para demonstrar a eficácia no engajamento de stakeholders" ⁵(Arvidsson & Dumay, 2022, p. 1099). Essa prática reforça a citação anterior de Bebbington, Kirk e Larrinaga (2012), pois normas desenvolvidas com múltiplos grupos de interesse tendem a ser mais amplamente aceitas e eficazes.

A comunicação estratégica de ESG vai além da divulgação de dados; trata-se de um processo de interação contínua com os públicos de interesse para construir confiança, alinhar expectativas e demonstrar compromisso com a sustentabilidade. A ideia é demonstrar que organizações que implementam relatórios ESG robustos e engajam stakeholders de forma proativa podem potencializar os benefícios desse conjunto de práticas, fortalecer sua reputação e assegurar maior resiliência frente aos riscos em um mercado tão rápido e conectado.

O engajamento de stakeholders vai além da criação de relacionamentos e da melhoria da reputação das organizações. Conforme abordado por Arvidsson e Dumay (2022), a transparência e a prestação de contas das empresas com relação ao seu desempenho ESG são fundamentais para o fortalecimento da confiança dos stakeholders. Isso ocorre porque "as empresas precisam ir além da simples comunicação e assumir responsabilidade pelos resultados que alcançam, tornando suas ações mais visíveis e alinhadas com as expectativas dos stakeholders" ⁶(Arvidsson & Dumay, 2022, p. 1092). Esse tipo de engajamento não só estabelece um vínculo, mas também resulta em um compromisso mais profundo com práticas sustentáveis e responsivas.

⁴ "Thus, we need companies to open up about their actual corporate ESG performance and become accountable to investors and stakeholders now, rather than waiting for the next reporting cycle"(Arvidsson & Dumay, 2022, p. 1092)

⁵ "Finally, we assigned companies social performance scores according to whether they conducted detailed materiality analyses in their reports, describing the process and outcome of this analysis"(Arvidsson & Dumay, 2022, p. 1099)

⁶ "companies need to go beyond reporting and develop timely accountability. Thus, we need companies to open up about their actual corporate ESG performance and become accountable to investors and stakeholders"(Arvidsson & Dumay, 2022, p. 1092)

O impacto do engajamento proativo é também observado no contexto das normas regulatórias, que exigem que as empresas divulguem informações claras e verificáveis sobre seu desempenho ESG. Através do cumprimento de requisitos de relatórios, como os previstos no *Integrated Reporting Framework (IR)*, as empresas podem “demonstrar a sua responsabilidade e gestão das questões ESG de maneira comparável e confiável” (Arvidsson & Dumay, 2022, p. 1102), o que não só fortalece seu relacionamento com investidores e outros grupos de interesse, mas também contribui para uma reputação de credibilidade e comprometimento com o futuro sustentável.

Dessa forma, é notória a necessidade de explorar como a comunicação estratégica de ESG pode ser utilizada como uma ferramenta para promover a sustentabilidade corporativa, melhorar as práticas de engajamento de stakeholders e contribuir para o fortalecimento das organizações no contexto de uma economia cada vez mais orientada por valores socioambientais. Além disso, busca oferecer subsídios teóricos e práticos para que empresas aprimorem sua comunicação ESG e se posicionem de forma competitiva e ética no mercado global.

Visão de profissionais do mercado

Com o objetivo de tornar o assunto mais tangível, foram entrevistados dois profissionais do mercado de ESG que trabalham diretamente com a produção e divulgação de relatórios de sustentabilidade, Vinicius Cataldi e Felipe Sobrinho.

Vinicius Cataldi, graduado em Gestão Ambiental pela Universidade de São Paulo, possui dois MBAs: em Gestão de Negócios pela Fundação Getúlio Vargas e em Mercado de Capitais pelo Ibmecc. Atua como Consultor de Sustentabilidade em uma companhia de seguros, posição que ocupa desde 2022. Sua experiência anterior inclui cargos de liderança e coordenação em outras grandes empresas, além de consultorias em sustentabilidade.

Felipe Sobrinho, graduado em Relações Públicas pelo Centro Universitário Newton Paiva, com pós-graduação em Gestão Estratégica da Comunicação e MBA em Marketing pela Universidade de São Paulo. É Head de ESG na GOL Linhas Aéreas e Diretor Executivo do Instituto GOL desde 2022. Possui experiência em liderança de iniciativas de sustentabilidade e inovação em outras empresas do setor de transporte e logística, além de ter conhecimento em coordenação de projetos internacionais.

Ambos os profissionais trouxeram visão sobre a produção e principalmente a comunicação de relatórios ESG e seus impactos internos e externos. O interessante

⁷ “must also implement policies that develop value-relevant, credible and comparable measures of corporate ESG performance” (Arvidsson & Dumay, 2022, p. 1102)

de se observar é que foi possível obter a análise de perspectivas de empresas de setores distintos, cujos objetivos e públicos na comunicação ESG apresentam diferenças marcantes.

No caso da companhia de seguros, houve uma mudança significativa no público-alvo dos relatórios ESG. Originalmente, a empresa, por ser listada na bolsa de valores brasileira, publicava seus relatórios anualmente, em conformidade com a legislação. No entanto, após sua aquisição por outra companhia, apenas as ações da compradora permaneceram listadas, enquanto as da sua operação deixaram de estar.

Essa mudança alterou o foco da comunicação, que passou a direcionar sua atenção dos investidores, agora relacionados à empresa incorporadora, para seus próprios clientes B2B, atendendo às suas demandas específicas. Esse redirecionamento exigiu uma reformulação nos padrões e protocolos seguidos, considerando as diferentes expectativas desse outro tipo de *stakeholder*.

A união levou à necessidade de reestruturar os protocolos, que na empresa estão sob a responsabilidade da área de riscos no organograma. A complexidade em diferenciar com precisão a materialidade entre investidores, clientes e reguladores exigiu uma análise mais detalhada para ajustar os relatórios às novas demandas. Com o foco exclusivamente em clientes, a comunicação foi reformulada para ser mais direta e acessível, já que não é mais necessário haver termos específicos do mercado financeiro.

Os clientes buscam a seguradora especialmente por sua equipe de gestão de riscos, a fim de assegurar que, como fornecedora, ela não enfrentará problemas que possam comprometer a continuidade e a segurança de suas operações, além de não criar situações que prejudiquem a empresa contratante. Nesse contexto, os relatórios passaram a priorizar indicadores alinhados às exigências de compliance e às expectativas específicas desse novo público estratégico.

Na Gol, o foco da comunicação ESG mantém-se no escopo tradicional de prestação de contas aos investidores. Felipe explica que a produção dos relatórios envolve um extenso processo, conduzido pela gerência ESG e integrado por mais de 30 lideranças de 10 áreas da companhia, incluindo executivos C-Level. Os dados coletados são sistematizados por meio de uma plataforma que organiza as informações de acordo com frameworks como o GRI, com suporte de uma consultoria especializada.

Felipe e Vinícius destacam que a definição da materialidade é uma etapa essencial na elaboração dos relatórios, pois determina os temas relevantes para o conteúdo. Em relação à auditoria, a Gol adota processos internos e externos para garantir a credibilidade das informações. Os relatórios são publicados em versões traduzidas para o inglês e o espanhol, atendendo às necessidades dos investidores

internacionais. Para a divulgação, a equipe de relacionamento com investidores compartilha os relatórios com seu mailing, enquanto a comunicação utiliza o LinkedIn para alcançar outros públicos, como fãs de aviação e principalmente a imprensa.

Para a medição da efetividade da estratégia de divulgação dos relatórios, a Gol não mantém registro das métricas de acesso ao documento. A seguradora tem acesso a esses índices, mas eles são baixos, relata Vinícius.

Sobre os desafios encontrados durante a produção dos informes de sustentabilidade, para Vinicius, o principal desafio encarado foi justamente essa mudança de público e sua consequência no formato e função do relatório. Agora, as informações coletadas são consolidadas e enviadas para compor o relatório de sustentabilidade da incorporadora, que agrega os dados de suas subsidiárias.

Essa mudança fez com que a equipe de Vinícius precisasse alterar a matriz de materialidade, ressaltada por ele e por Felipe anteriormente, já que a que estava em vigor até o momento da fusão havia sido construída para suprir o público de investidores, que não é mais o foco.

Questionados sobre a possível resistência de alguns setores das companhias com as práticas e relatórios ESG, Vinícius afirma que até alguns anos atrás havia resistência mas que em sua visão agora não há mais devido a construção de maturidade da empresa e do mercado em torno da responsabilidade socioambiental.

Já para Felipe, ainda existe certa resistência de alguns setores, principalmente para o fornecimento de seus dados, mas como estratégia para combater essa resistência Felipe e sua equipe apostam na demonstração da importância do ESG para a empresa e para a sociedade e abordam como aquele setor contribui para essa agenda de desenvolvimento, assim fazendo com que aquela outra equipe sintam-se parte do processo, facilitando a comunicação entre essas partes.

A respeito da utilidade do relatório para seus públicos após sua publicação, Felipe conta que em reuniões com investidores da Gol, estes estão sempre munidos dos relatórios e suas informações, e se posicionam nesses encontros com base em suas interpretações do relatório.

Além disso, Felipe trouxe novamente a imprensa como um público abrangente do conteúdo. Tanto a imprensa para o público geral quanto jornalistas especialistas no mercado financeiro, a empresa é comumente abordada por estes profissionais que encontram alguma informação nos relatórios, geralmente os projetos elencados, e entram em contato para saber mais e desenvolver texto jornalístico para seus veículos.

No caso da seguradora de Vinícius, como ele havia explicado, as informações de ESG prestadas são usadas no processo de diligência para assegurar a gestão de riscos da seguradora e se posicionar para os clientes como uma empresa que está pronta para quaisquer adversidades e que demonstra segurança na contratação.

Ambos destacaram também o uso comercial dos relatórios, como as informações ali inseridas podem ser usadas como argumento de venda em negociações e propostas comerciais. Principalmente um para vendas B2B, no caso da Gol parte de sua operação é B2B com voos inteiros fretados para organizações por exemplo e no caso da seguradora a sua totalidade de negócios.

Por fim, os dois elencaram o que consideram como tendências para a comunicação no mercado ESG. Vinícius destaca que a simplicidade e a coesão são o futuro para os relatórios. Textos cada vez mais curtos e diretos terão apelo maior pois são mais acessíveis para novos investidores e profissionais.

Felipe vai na mesma linha, destacando principalmente a nova regulação da CVM que irá obrigar as companhias listadas a divulgarem seus relatórios de sustentabilidade ao mesmo tempo que suas demonstrações financeiras. O que para ele representa um novo paradigma no processo ESG nas organizações, trazendo mais simplicidade e coerência não só no produto final mas também na produção dos relatórios. Sobrinho destaca ainda que essa movimentação irá motivar maior integração entre as áreas das empresas envolvidas em políticas de desenvolvimento responsável e também consequentemente tornar os profissionais mais híbridos entre essas temáticas, ou seja, aproximando ainda mais a tangibilidade da sustentabilidade e das finanças.

Análise qualitativa dos relatórios

Para complementar as entrevistas realizadas com profissionais de mercado, foram analisados os últimos relatórios de sustentabilidade divulgados por suas respectivas companhias. A companhia de seguros publicou seu último relatório em 2021, ano que antecedeu a fusão em que suas ações deixaram de ser negociadas de forma independente. Já a companhia aérea teve seu relatório de 2023 publicado em 2024, refletindo uma abordagem mais atualizada.

A principal diferença identificada entre os relatórios diz respeito à ênfase dada aos aspectos ESG, que refletem o foco estratégico de cada organização. A companhia aérea, cujas operações geram um impacto ambiental mais significativo, dedica maior atenção ao pilar ambiental, explorando em profundidade iniciativas relacionadas à redução de emissões, eficiência energética e sustentabilidade operacional. Por outro lado, a seguradora, operando em um setor intrinsecamente voltado à gestão de riscos e conformidade, dá destaque ao pilar de governança,

evidenciando práticas robustas de compliance, gestão de riscos corporativos e segurança financeira.

No que tange à apresentação dos dados, ambos os relatórios adotam frameworks reconhecidos globalmente, como as diretrizes do Global Reporting Initiative (GRI) e do Sustainability Accounting Standards Board (SASB), além de alinharem suas iniciativas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. O relatório da seguradora incorpora ainda os Princípios para Sustentabilidade em Seguros (PSI), evidenciando um compromisso com práticas específicas do setor.

A forma como os dados são estruturados também reflete as particularidades de cada organização. O relatório da companhia aérea constroi uma narrativa temática, com capítulos que começam com o título “Novos tempos”, como no caso do capítulo ambiental intitulado “Novos tempos para a Terra”. Essa abordagem narrativa busca engajar o leitor e transmitir um senso de transformação e adaptação aos desafios contemporâneos. Em contraste, o relatório da seguradora é mais direto e técnico, funcionando como um questionário tabelado, organizado em torno de indicadores próprios e específicos e frameworks adotados.

Visualmente, os documentos também diferem em estilo e abordagens de diagramação, realizados por fornecedores especializados em comunicação. A seguradora utiliza predominantemente imagens de bancos de dados, enquanto a companhia aérea privilegia fotografias próprias, destacando seus funcionários, aeronaves e operações. Além disso, o relatório da seguradora apresenta uma maior quantidade de tabelas e dados brutos, ao passo que o da companhia aérea investe em diagramas, gráficos, ícones e elementos visuais interativos que facilitam a navegação e a compreensão das informações.

Essas diferenças demonstram como as organizações adaptam suas estratégias de comunicação ESG para atender às necessidades e expectativas de seus stakeholders, alavancando os pilares mais relevantes para suas operações e mercados. A abordagem escolhida, seja técnica e direta ou narrativa e envolvente, reflete não apenas o posicionamento estratégico, mas também os objetivos e públicos-alvo de cada companhia.

Considerações finais

A gestão de stakeholders é essencial para o sucesso das estratégias de ESG, consolidando sua relevância na construção de relações organizacionais sólidas e na geração de valor sustentável. A abordagem de Freeman (1984), posteriormente aprofundada por Ferrari, França e Grunig (2009), evidencia que os stakeholders não são apenas influenciados pelas decisões empresariais, mas também desempenham um papel ativo no processo de transformação das organizações e da sociedade.

O artigo demonstrou como práticas de gestão e comunicação estratégica eficazes são cruciais para alinhar expectativas, construir confiança e reforçar a legitimidade corporativa. Por meio de relatórios ESG bem estruturados e engajamento transparente, as empresas podem melhorar sua reputação, minimizar riscos e atender às crescentes demandas de um mercado globalizado e orientado por valores socioambientais.

Além disso, a capacidade de integrar diferentes perspectivas dos stakeholders no planejamento estratégico permite que as organizações desenvolvam soluções inovadoras e inclusivas, fortalecendo seu papel como agentes de transformação social. O engajamento contínuo e transparente com públicos variados não apenas reduz a probabilidade de conflitos, mas também maximiza os resultados positivos de longo prazo, aumentando a resiliência corporativa frente a mudanças regulatórias e ambientais.

Por fim, a tríade ESG, quando implementada com base em um diálogo constante e alinhado com os interesses dos stakeholders, gera benefícios tangíveis para a sociedade, o meio ambiente e os negócios. O fortalecimento da competitividade global, aliado à promoção de práticas éticas e sustentáveis, posiciona as empresas como líderes em um mercado cada vez mais dinâmico e voltado para o desenvolvimento responsável. Assim, as práticas de comunicação estratégica e engajamento de stakeholders não são apenas ferramentas auxiliares, mas sim elementos centrais para a construção de um futuro mais sustentável e equilibrado para as organizações e para a sociedade.

Referências

ARVIDSSON, S.; DUMAY, J. Corporate ESG reporting quantity, quality and performance: Where to now for environmental policy and practice? **Business Strategy and the Environment**, v. 31, p. 1091–1110, 2022. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bse.2937>.

BEBBINGTON, J.; KIRK, E.; LARRINAGA, C. The production of normativity: A comparison of reporting regimes in Spain and the UK. **Accounting, Organizations and Society**, v. 37, n. 2, p. 78–94, 2012.

ECCLES, R. G.; IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. Harvard Business School Working Paper, n. 12-035, 2011. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=1964011>. Acesso em: 15 dez. 2024.

EMPRESA⁸. Relatório Anual 2021: Indicadores Ambientais, Sociais e de Governança (ASG). 2021. Acesso em: 17 dez 2024.

FERRARI, Maria A.; FRANÇA, Fábio; GRUNIG, E. James. Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos. São Paulo: Difusão, 2009. p. 77.

FRANCO, Brenda Dutra. ESG: a implementação dos relatórios de sustentabilidade para mitigar o greenwashing. In: ASSIS, Cássio Chechi de; VECCHIO, Fabiana Guerra Machado;

VECCHIO, Fabrizio Bon (Orgs.). Temas atuais de gestão e conformidade – Volume II. 1. ed. Porto Alegre: Editora Instituto Ibero-americano de Compliance, 2024. p. 39-55. E-book. ISBN 978-65-982579-5-8.

FREEMAN, R. Edward. Strategic Management : A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984.

GOL LINHAS AÉREAS INTELIGENTES S.A. Relatório ESG 2023. São Paulo: GOL, 2023. Disponível em: <https://ri.voegol.com.br/publicacoes-cvm-e-sec/relatorio-anual-de-sustentabilidade/>. Acesso em: 15 dez 2024.

HILLMAN, A. J.; KEIM, G. D. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? Strategic Management Journal, v. 22, n. 2, p. 125-139, 2001.

KUNSCH, Margarida M.K.; Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2002.

MOTA, Felipe Bueno; MOTA, Fernanda de Freitas; CONCEIÇÃO, Josivan Mesquita da; SILVA, Wildson Messias da; TUZZO, Simone Antoniaci. *Gestão estratégica: públicos, stakeholders e líderes de opinião*. Anais do XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Centro-Oeste. Goiânia: Intercom, 2016.

SANTOS, Luis Filipe. Por que empresas decidiram antecipar relatórios de sustentabilidade exigidos a partir de 2027. Estadão, 10 dez. 2024. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/economia/governanca/empresas-publicacao-relatorio-sustentabilidade/>. Acesso em: 19 jan. 2025.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

⁸ À pedido do entrevistado, a companhia seguradora não pode ser identificada nos autos do trabalho.

VILLIERS, C.; VAN STADEN, C. J. Can less environmental disclosure have a legitimising effect? Evidence from Africa. **Accounting, Organizations and Society**, v. 31, n. 8, p. 763-781, 2006

WHO CARES WINS: connecting financial markets to a changing world. Geneva: United Nations Global Compact, 2004.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.