

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

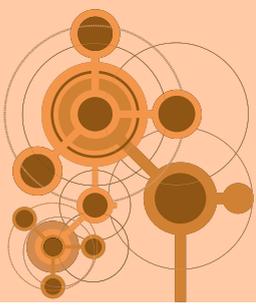
Communicative strategies in the processes of partnerships to implement the UN 2030 Agenda

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



Margarida M. Krohling Kunsch

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



Resumo

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

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

Abstract

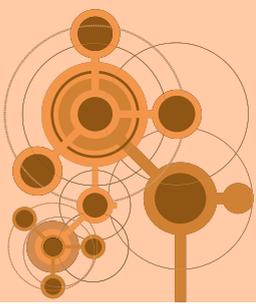
This article deals with the United Nations (UN) 2030 Agenda and the 17 Sustainable Development Goals (SDGs), focusing on the last one – Strengthen the means of implementation and revitalize the Global Partnership for Sustainable Development and the role of communication in this context. Situating the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

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

Resumen

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

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



INTRODUÇÃO

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

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

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

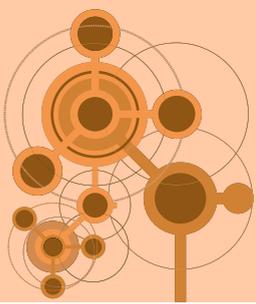
Para uma maior compreensão dos conteúdos aqui trabalhados, abordamos os seguintes itens: “Ação coletiva para a sustentabilidade e os princípios ESG”; “ODS – Parceria global e as alianças entre pessoas, poderes públicos, organizações e sociedade civil”; “Comunicação organizacional estratégica: concepções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

AÇÃO COLETIVA PARA A SUSTENTABILIDADE E OS PRINCÍPIOS ESG

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

Sustentabilidade

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



Sustentabilidade constitui hoje um tema recorrente de debates, achando-se na ordem do dia de governos, das organizações e da sociedade em geral. Essa temática conta com vasta literatura nas mais diferentes áreas de conhecimento e crescente interesse dos estudiosos, tendo mobilizado as atenções do mundo, especialmente nas últimas três décadas. Haja vista que, entre 1992 e 2021, já se levaram a efeito 26 conferências globais – as chamadas Conferências das Partes (COP) – pela ONU, ligadas a temas como desenvolvimento sustentável, meio ambiente, clima, emissão do gás de efeito estufa etc., com a participação crescente de cerca de 200 países. Dentre todas as conferências já realizadas, destacam-se: Rio-92 (Rio de Janeiro, Brasil, 1992); Protocolo de Kyoto (Japão, 1997; Johannesburgo, África do Sul, 2002); Rio+10 (Rio de Janeiro, 2002); COP 15 (Copenhague, Dinamarca, 2009); Rio+20 (Rio de Janeiro, 2012); COP 19 (Varsóvia, Polônia, 2013); e COP 21 (Paris, França, 2015). A última, a COP 26, sobre mudanças climáticas, ocorreu em novembro de 2021, em Glasgow, Escócia¹.

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

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

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

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

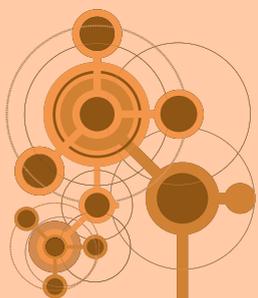
A concepção da sustentabilidade é muito abrangente, não podendo ela

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

Essa percepção abrangente da sustentabilidade nos faz rever o conceito mais aceito e assimilado, sobretudo por parte das organizações, proposto pelo reconhecido consultor inglês John Elkington², em 1994, quando cunhou o termo *triple bottom line*.

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

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



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

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

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

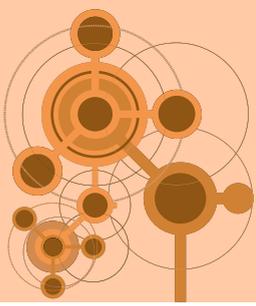
Com ênfase nos pilares ambiental e social, Jefferson da Rocha (2011, p.15) propõe dois enfoques centrais sobre sustentabilidade: a sustentabilidade ecológica, "que considera que o problema é, antes de tudo, ecológico, que a ameaça fundamental consta nos danos aos quais as ações dos homens submetem a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

Environmental, Social and Governance

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

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

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



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

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

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

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

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

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

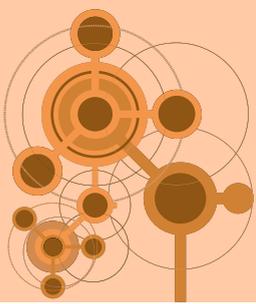
ODS 17 – PARCERIA GLOBAL E AS ALIANÇAS ENTRE PESSOAS, PODER PÚBLICO, ORGANIZAÇÕES E SOCIEDADE CIVIL

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

Segundo relatório para o secretário geral da ONU,

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

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



educação; empoderamento feminino; água e saneamento; energia; trabalho; indústria e inovação; desigualdade econômica; cidades; produção e consumo; mudança climática; mares e oceanos; terra; paz e justiça; e parceria global³.

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

Comunicação para alianças entre Estado, organizações e sociedade civil

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

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

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

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

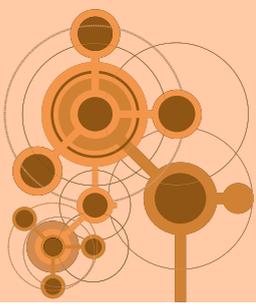
São inúmeras as possibilidades de mediação entre os três setores da sociedade. Elas estão presentes no primeiro e no segundo, mas, sobretudo, no terceiro setor, que compreende um vasto campo de atuação – organizações não governamentais (ONG); fundações; associações e institutos voltados para a melhoria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

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

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

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

⁴ Para maiores detalhes consultar Feltrin *et al.* (2021).



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

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

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

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

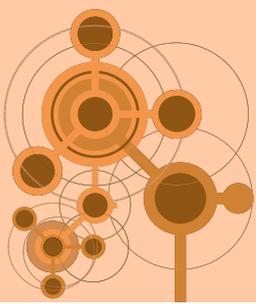
É o que estabelece a iniciativa do Pacto Global⁵ da ONU, engajar o setor privado mundial para que desenvolva ações que contribuam para o alcance da Agenda 2030 e para que atue de acordo com os dez Princípios Universais, derivados da Declaração Universal de Direitos Humanos, da Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, da Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e da Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção.

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

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

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

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



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

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

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

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

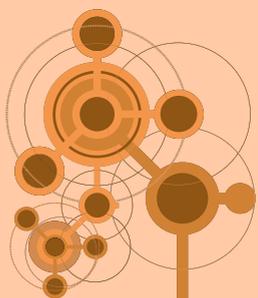
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA: CONCEPÇÕES E ABRANGÊNCIA

A comunicação organizacional deve ser entendida de forma ampla e holística⁶. Pode-se dizer que é uma disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações e todo seu contexto político, econômico e social. Como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, a comunicação organizacional envolve os processos comunicativos e todos os seus elementos constitutivos. Nesse contexto, faz-se necessário ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social. Portanto, nessa linha de pensamento se supera a visão linear e instrumental da comunicação por uma muito mais complexa e abrangente.

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

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

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



Para se chegar a essa concepção de comunicação organizacional integrada partimos dos seguintes questionamentos: Como as organizações se manifestam nos seus relacionamentos? Como expressam suas mensagens? Qual é a natureza da comunicação administrativa, interna, institucional e mercadológica? Quais são os objetivos? Quais são os públicos a serem atingidos? Qual é a filosofia que norteia a comunicação? Existe uma política de comunicação integrada por parte das organizações? Assim, a partir destes parâmetros, as organizações irão se manifestar de acordo com a natureza da modalidade comunicacional⁷ e os públicos com os quais querem se relacionar na busca de sua eficácia comunicativa.

Na tentativa de contribuir com novos aportes para compreender a complexidade da comunicação organizacional nos últimos anos, por meio de estudos teóricos e aplicados (Kunsch, 2014; 2016; 2010), procuramos ver a comunicação organizacional sob quatro dimensões: humana, instrumental, cultural e estratégica. Com isto, temos buscado novos olhares para compreender como essa comunicação está configurada hoje e quais são suas dinâmicas nas práticas organizacionais⁸.

Dimensões da comunicação organizacional

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

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

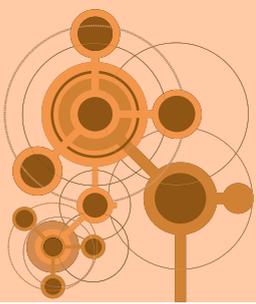
Vale lembrar que a comunicação ocorre primeiro no nível intrapessoal e subjetivo. Cada indivíduo possui seu universo cognitivo e irá receber as mensagens, interpretá-las e dar-lhes significado a seu modo e dentro de um determinado contexto. Quando se introduz a comunicação na esfera das organizações,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

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

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

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

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



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

A dimensão estratégica da comunicação organizacional

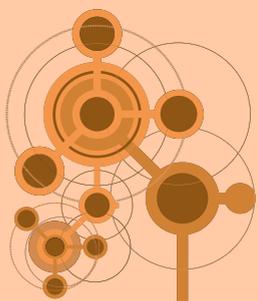
A *dimensão estratégica* pode ser considerada sob dois enfoques. O primeiro se baseia numa visão mais conservadora e racional, centrada nos resultados; e o segundo, em uma perspectiva mais complexa, que leva em conta a questão humanística e as incertezas e busca novas alternativas metodológicas para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

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

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

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

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



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

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

ESTRATÉGIAS COMUNICATIVAS PARA SUSTENTABILIDADE SOCIAL

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

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

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

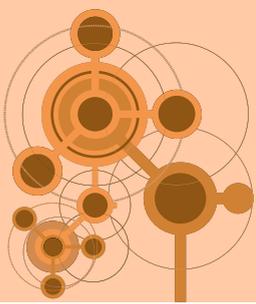
Para ele, o “processo de comunicação opera de acordo com a estrutura, a cultura, a organização e a tecnologia de comunicação de uma determinada sociedade” (Castells, 2009, p.24, tradução nossa). E a estrutura social concreta é a “sociedade-rede, a estrutura social que caracteriza a sociedade no início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

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

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

Quando se fala da comunicação para a sustentabilidade, defende-se justamente uma visão interativa dessa comunicação, utilizando todos os potenciais da comunicação participativa para geração de mudanças. Subtende-se a aplicação do verdadeiro sentido das relações públicas comunitárias⁹. Isto é, relações públicas comunitárias autênticas são muito mais do que um trabalho apenas “para” a comunidade, nos moldes tradicionais, por meio de ações sociais paternalistas, sem uma perspectiva de atuação conjunta e comunitária de fato com os sujeitos envolvidos.

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



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

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

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

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

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

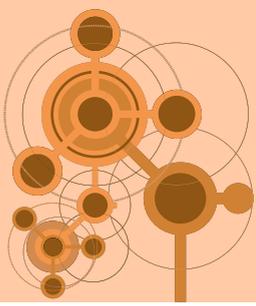
Kenny Bruno e Joshua Karliner (2002), em *Earthsummit.biz: The Corporate Takeover of Sustainable Development*, chamam muito a atenção por essa constatação da incoerência entre o discurso e a prática das empresas multinacionais, inclusive no tocante aos envolvimento com os ODS. A análise crítica a respeito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

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

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

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

¹⁰ Ver Castilho (2021).



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

CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

REFERÊNCIAS

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

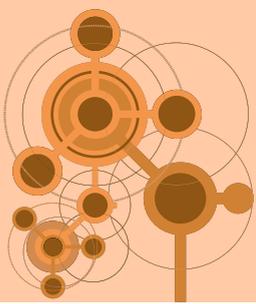
ALMEIDA, Fernando. *Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

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

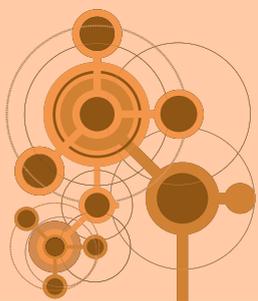
BRUNO, Kenny; KARLINER, Joshua. *Earthsummit.biz: the corporate takeover of sustainable development*. Canada: Institute for Food and Development Policy and Corpwatch, 2002.

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

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



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



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

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

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

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

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

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

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

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

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