
**A função da Comunicação Organizacional na gestão da sustentabilidade:
estudo multicase no setor bancário³²**

**The function of Organizational Communication in sustainability management:
a multicase study in the bank sector**

Ana Paula DIAS³³

RESUMO

O presente trabalho busca compreender qual é o papel da comunicação organizacional na gestão da sustentabilidade, tendo como objeto de estudo o setor bancário. Fazem parte do corpus de pesquisa três instituições financeiras: Banco do Brasil, Santander e Itaú Unibanco. O objetivo é trazer reflexões acerca do processo comunicacional das organizações frente ao novo paradigma da sustentabilidade. Foi adotada como metodologia um estudo exploratório comparativo embasado na metodologia multicase de Robert Yin (2011), com apoio de revisão bibliográfica e análise documental no período de 2017 a 2018. Os resultados apontam para lacunas na regulamentação e outros problemas que tornam a comunicação e o engajamento nas questões ambientais um grande desafio no Brasil, e propõe algumas sugestões de soluções para esses problemas através da perspectiva da Teoria da Comunicação de Habermas.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão da Sustentabilidade; Comunicação Organizacional; Setor bancário.

ABSTRACT

This paper seeks to understand the role of organizational communication in sustainability management, with the banking sector as its object of study. Three financial institutions were adopted as a research corpus: Banco do Brasil, Santander and Itaú Unibanco. The main objective is to bring reflection about the communication process of the proposals in the face of the new paradigm of sustainability. A comparative exploratory study based on the multi-case methodology of Robert Yin (2011) was adopted as methodology, with the support of bibliographic review and document analysis between 2017 and 2018. The results of this study point to gaps in regulation and other problems that make communication and engagement in environmental issues a big challenge in Brazil, and also bring some suggestions for solutions to these problems through the perspective of Habermas' Theory of Communication.

KEYWORDS: Sustainability Management; Communication Organizational; Bank sector.

³² Este artigo trata-se de um recorte do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “A integração do conceito de sustentabilidade na comunicação organizacional dos bancos: estudo multicase” (2018).

³³ Recém-graduada em Comunicação Social - Relações Públicas pela Escola de Comunicações e Artes (ECA), da Universidade de São Paulo (USP), e-mail: ana2.dias@usp.br

INTRODUÇÃO

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

O movimento ambiental teve origem há alguns séculos, com o advento da industrialização. No século XIX, o escritor americano Henry David Thoreau pregava o retorno da vida simples, regida pelos valores implícitos na natureza. Em 1962, o movimento ambientalista ganhou novo impulso com a publicação do livro “A Primavera Silenciosa”, de Rachel Carson, no qual fez uma alerta sobre o uso agrícola de pesticidas químicos sintéticos e elucidou a necessidade de preservar o ecossistema para proteger a saúde humana e o meio ambiente. Em 1969, outro fato importante que despertou a atenção para o assunto foi a publicação da primeira foto da Terra vista do espaço, inspirando a tomada de consciência coletiva de que fazemos parte de um ecossistema frágil e interdependente (NAÇÕES UNIDAS BRASIL, 2020).

Em 1972, motivados pela emergência do assunto num contexto de pós-guerra, a ONU convocou a Primeira Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, em Estocolmo, na Suécia, e estabeleceu as bases para a nova agenda ambiental do Sistema das Nações Unidas. Em 1988, a Comissão Brundtland divulgou o documento “Nosso Futuro Comum”, que definia o conceito de desenvolvimento sustentável para o discurso público, colocando o assunto diretamente na agenda pública (NAÇÕES UNIDAS BRASIL, 2020).

No Brasil, o conceito de responsabilidade social e ambiental foi amplamente divulgada no meio empresarial com a criação do Instituto Ethos³⁴, em 1968. A transição do cenário filantrópico para a concepção de responsabilidade social como estratégia empresarial advém,

³⁴ O Instituto Ethos é uma organização sem fins lucrativos, formada por um grupo de empresários com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável. Possui mais de 500 empresas associadas. Disponível em: <https://www3.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/#.WtliWS7wbIU>. Acesso em: 14 abril 2018.

dentre outros fatores, da expansão do terceiro setor no Brasil (SARTORE, 2006). Na concepção da autora, apenas com a criação do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) pela Bovespa, em 2004, começa-se a conceber o conceito de sustentabilidade no meio empresarial. A partir de então, o conceito de sustentabilidade se inseriu no discurso institucional como meio de legitimação do negócio e a sustentabilidade passou a assumir também o papel de um dos elementos catalisadores da comunicação para construção e manutenção da imagem e da reputação das organizações.

Para as instituições financeiras, a preocupação com o desenvolvimento sustentável ganhou maior destaque em 1990, com o lançamento dos Princípios do Equador³⁵ – frutos de um encontro promovido em 2002 pelo International Finance Corporation (IFC), braço financeiro do Banco Mundial. O objetivo do pacto é garantir a sustentabilidade, o equilíbrio ambiental, o impacto social e a prevenção de acidentes de percurso que possam causar embaraços no transcorrer dos empreendimentos, reduzindo também o risco de inadimplência.

O setor bancário possui um grande potencial como agente de mudança, pois tem contato com todos os setores da economia. Além disso, é o que mais se destaca em termos de lucratividade. Apenas os quatro maiores bancos – Banco do Brasil, Bradesco, Caixa Econômica Federal e Itaú Unibanco – detém 73% do total de ativos do sistema e 80% do crédito concedido no País (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2014). Se excluídos os bancos públicos, Santander é o próximo do ranking.

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

³⁵ Princípios do Equador. Disponível em: http://equator-principles.com/wp-content/uploads/2018/01/equator_principles_portuguese_2013.pdf. Acesso em 28 mar. 2018.

Partindo dessa problemática, o trabalho pretende entender qual o papel da comunicação organizacional na gestão da sustentabilidade dentro das organizações. Foi adotada como metodologia um estudo exploratório comparativo embasado na metodologia multicase de Robert Yin (2011), com apoio de revisão bibliográfica e análise documental. Os critérios de escolha (dos Bancos) foram o tamanho em termos de rentabilidade e os pioneiros em políticas que promovem a sustentabilidade (IDEC, 2016), a fim de avaliar as formas como a comunicação organizacional aborda o tema.

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

1. A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

A questão da sustentabilidade é um tanto complexa e permeia diversos territórios de conhecimento. De acordo com Leff (2007), as diferentes percepções da problemática ambiental – sobre as causas da crise de recursos, as desigualdades do desenvolvimento, a distribuição social dos custos ecológicos – geram demandas de conhecimento teóricos e práticos diferentes. Na perspectiva do autor, a falta do saber científico na sociedade civil pode causar dificuldade na mobilização pela causa.

Além disso, muitas vezes a comunicação organizacional pode assumir o papel da chamada “maquiagem verde”. Para Bueno (2014) há uma “ausência de alinhamento entre o que se postula como ideal e o que acontece na realidade, como também na leitura e interpretação equivocada de conceitos” (BUENO, 2014, p. 3).

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

Nesse sentido, a comunicação desempenha um papel fundamental na mobilização de pessoas, na formação de conceitos e ideias, no gerar consciência. Conforme afirma Ulsen e Grajew (2017, p. 144), “Tudo o que fazemos na vida vem de um comando da nossa cabeça, do nosso coração, da nossa mente. A comunicação forma esses conceitos que leva à ação”.

No contexto global atual, com a ascensão das novas tecnologias, são exigidas novas formas de comunicação. Libaert (2006, p. 132) destaca uma questão importante a respeito da necessidade da comunicação na construção desse diálogo:

Isso implica, é claro, romper com a pré-condição errônea, muitas vezes denunciada por Dominique Wolton, a saber: “A comunicação se reduz à transmissão”¹⁵. Comunicação significa, antes de mais nada, troca, diálogo, consulta ou mesmo confronto. É por isso que, nos projetos para os quais o modelo de desenvolvimento sustentável, necessariamente desempenha um papel central, porque organiza o relacionamento com todas as partes interessadas da empresa. Por meio do desenvolvimento sustentável, a comunicação aumenta seu papel de escuta e diálogo; por meio da comunicação, o desenvolvimento sustentável torna-se confiável porque é reforçado pelo fluxo de informações permanentes (LIBAERT, 2006, p. 132).

Fazendo uma relação com a Teoria do Agir Comunicativo de Habermas (1989), que fala do conceito do agir orientado para o entendimento mútuo, há a necessidade de explicar a perspectiva sobre o mundo e o modo de interação dos interlocutores. Nessa perspectiva, a fala e o agir comunicativo são elementos de construção e transformação do mundo social. De acordo com essa teoria, os atos de fala não servem apenas para representação de acontecimentos ou estados. Elas servem para produção de relações interpessoais. A maneira como essa comunicação é orientada tem influência direta no mundo social.

Tomando as organizações como atores sobre o mundo social em que se inserem, a perspectiva do agir comunicativo para a sustentabilidade faz sentido de maneira que, por meio da comunicação, elas irão influir no modo de interação dos indivíduos (inclusive da própria organização) com o mundo social. Habermas (1989, p.165) diz que, “o conceito de agir comunicativo está formulado de tal maneira que os atos do entendimento mútuo vinculam os planos de ação dos diferentes participantes e reúnem as ações dirigidas para objetivos numa

conexão interativa (...). Portanto, a comunicação desempenha uma função importante de transformação para a sustentabilidade.

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

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

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

2. A COMUNICAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE EM TRÊS GRANDES BANCOS BRASILEIROS

Para desenvolvimento da presente pesquisa, foi adotado como método a análise exploratória comparativa embasada na metodologia multicase de Yin (2011), com apoio de revisão bibliográfica e pesquisa documental a partir dos Relatórios de Sustentabilidade emitidos pelas instituições bancárias analisadas, websites e conteúdos nas redes sociais nos anos de 2017 e 2018.

Analisando o Banco do Brasil, pôde-se perceber constantemente as diretrizes éticas da instituição especialmente em relação à proteção ambiental³⁶. Em relação às práticas adotadas

³⁶ Disponível em: <https://ri.bb.com.br/governanca-e-sustentabilidade/sustentabilidade/>. Acesso em: 24 abril 2018.

em seu relacionamento com os fornecedores, o Banco se compromete com a proibição de comprar ou contratar serviços de empresas declaradas inidôneas pelo governo federal ou que tenham sido punidas por danos à administração pública, nacional ou estrangeira, e inclusão de vedações relacionadas a possíveis conflitos de interesses. Essa iniciativa inspirou também a inclusão de critérios socioambientais para contratação e a criação de um regulamento interno com normas para fortalecer a cultura de sustentabilidade (BANCO DO BRASIL 2018). Pode-se inferir que essas políticas demonstram importante engajamento da equipe interna nas questões ambientais.

O Itaú Unibanco, por sua vez, demonstra que sua gestão considera os fatores socioambientais um dos tópicos prioritários para os negócios, por entender que o assunto pode afetar a criação de valor compartilhado nos curto, médio e longo prazos, do ponto de vista da organização e seus stakeholders³⁷. A estratégia de sustentabilidade da instituição foi definida a partir de uma análise da visão, políticas corporativas, compromissos e pactos voluntários, pesquisas e encontros com stakeholders para compreender as questões materiais (ITAÚ UNIBANCO, 2018).

Também desenvolveram um guia para emissão de títulos verdes (Green Bonds) no mercado nacional. O guia tem como objetivo orientar os participantes e interessados no mercado de títulos de renda fixa no Brasil a respeito do processo de emissão de títulos verdes. Na organização, a comunicação é vista como uma ferramenta essencial para o negócio, de acordo com o banco, tanto para a satisfação de seus clientes quanto para aumentar os resultados financeiros e a reputação da empresa (ITAÚ UNIBANCO, 2018).

O banco Santander baseia sua estratégia de atuação em sustentabilidade em três eixos: Inclusão Social; em Educação; e, em Gestão e Negócios Socioambientais. A legislação nacional e os compromissos assumidos nos acordos e pactos assinados pelas instituições financeiras são os fatores principais que asseguram que os Bancos cobrem das empresas a inclusão de ações sustentáveis no planejamento do negócio³⁸ (SANTANDER, 2017)

De maneira geral, observa-se que o tipo de informação mais divulgado no Santander é a informação financeira, seguido dos comunicados de imprensa. A apresentação da informação

³⁷ Disponível em: <https://www.itaubr.com.br/sustentabilidade/>. Acesso em: 03 mai. 2018.

³⁸ Disponível em: <https://www.santander.com.br/sustentabilidade>. Acesso em: 15 mai. 2018.

ainda é efetuada de forma muito tradicional, não sendo exploradas as inúmeras possibilidades associadas à criatividade que a internet oferece. A comunicação é efetuada recorrendo predominantemente a texto, havendo uma ausência de conteúdos multimídia ou interativos. Mesmo na informação adicional sobre sustentabilidade como relatórios financeiros, relatórios de sustentabilidade, newsletter, conferências, prêmios e comunicados de imprensa, verifica-se uma maioria de referências à informação financeira associada à sustentabilidade.

No geral, os relatórios financeiros anuais do setor público são o tipo mais comum de relatórios, sendo muitas vezes a informação sobre sustentabilidade transmitida através deste veículo. É possível observar que, diante do paradigma da sustentabilidade, as empresas se viram obrigadas a abrir suas portas para seus stakeholders e, mais ainda, incentivar sua participação nas ações corporativas. É o caso dos painéis de stakeholders realizados pelas instituições bancárias pesquisadas, que incentivam os participantes a contribuir com sugestões e críticas, muitas delas provocando alterações nas rotinas empresariais estabelecidas, modificando produtos e serviços oferecidos, etc.

Por outro lado, pôde-se perceber que as três instituições estudadas fazem uso da comunicação organizacional majoritariamente como instrumento de prestação de contas à sociedade, por meio dos relatórios anuais e informações disponibilizadas no website das respectivas instituições. Percebe-se uma necessidade crescente por parte dos profissionais da comunicação em adquirir novas habilidades em relação à temática da sustentabilidade, para que as mensagens tenham profundidade e formatação adequadas.

Premissas da sustentabilidade como a transparência das informações e o engajamento dos stakeholders também causaram impactos significativos na condução da comunicação organizacional. As três organizações pesquisadas utilizam a comunicação digital para sustentabilidade ambiental com certa ênfase no que diz respeito às informações institucionais, já que seus relatórios são disponibilizados em formato eletrônico. Nas redes sociais e canais que falam com as camadas maiores da sociedade, pouco se fala sobre tais diretrizes adotadas. Os canais são outro componente do processo comunicacional que merecem atenção ao se tratar de comunicação para sustentabilidade.

Por fim, a pesquisa também demonstrou que a comunicação precisa relatar, de forma transparente, o que a gestão realmente realiza. Fica clara a interdependência entre comunicação

e gestão frente às ações adotadas na organização. Para que a gestão consiga alcançar seus objetivos em termos de sustentabilidade, é fundamental a adoção de uma estratégia adequada de comunicação. Para a criação de uma cultura efetivamente sustentável e criação de mudança de paradigmas, é necessário que a comunicação da sustentabilidade seja feita de maneira a educar e conscientizar seus stakeholders, estreitando seu relacionamento com a sociedade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste trabalho foi bastante desafiador devido a escassez de pesquisa e produção acadêmica acerca do tema da sustentabilidade aplicada ao setor bancário. O mesmo pode-se dizer sobre estudos sobre a Comunicação no setor financeiro. A proposta foi abrir uma discussão sobre qual o papel que a comunicação organizacional assume frente ao tema da sustentabilidade e de que forma o setor bancário vem explorando seu potencial de transformação da economia.

É evidente que são muitos os desafios na implantação de uma gestão efetivamente sustentável. Faz-se necessário promover mudanças de paradigmas em diversas esferas da sociedade. A comunicação, portanto, deve assumir o papel de engrenagem principal nessas transformações, por meio da criação de sentidos e significados. Além disso, a comunicação permite a sensibilização e orientação de pessoas.

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

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

O discurso atualmente praticado por empresas, Estado e órgãos regulatórios parece demonstrar uma postura mais passiva de prestação de contas à sociedade, do que uma voz ativa

de incentivo à mudança de comportamentos, etc. Mostra-se necessária a reflexão sobre meios e formas de comunicação dessas organizações e a interação com a sociedade, de maneira que passem a despertar os cidadãos em geral para a ação social. É preciso diminuir a distância entre discurso e prática da sustentabilidade nas organizações.

REFERÊNCIAS

- BALDISSERA, R. A comunicação re (tecendo) a cultura da sustentabilidade em sociedades complexas. In: KUNSCH, M. M. K; OLIVEIRA, I. L. (Orgs.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009, p. 57-81.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de Economia Bancária e Crédito**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2014. Disponível em: http://www.bcb.gov.br/pec/depep/spread/rebc_2014.pdf. Acesso em: 28 mar. 2018.
- BANCO DO BRASIL. Relatório Anual 2018. Banco do Brasil, 2018.
- BUENO, W. C. **Comunicação empresarial: alinhando teoria e prática**. Barueri: Editora Manole, 2014.
- DIAS, A. P. **A integração do conceito de sustentabilidade na comunicação organizacional dos bancos: estudo multicaso**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso – (Comunicação Social – Relações Públicas) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.
- HABERMAS, Jürgen. **Consciência moral e agir comunicativo**. Tempo brasileiro, 1989.
- IDEC - Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor. **Guia dos Bancos Responsáveis 2017**. Idec, 2016. Disponível em: <https://guiadosbancosresponsaveis.org.br/media/373430/relat%C3%B3rio-de-pesquisa-gbr-2017.pdf>. Acesso em 28 mar. 2018.
- ITAÚ UNIBANCO. Risco socioambiental - crédito. 2018. Disponível em: https://www.itau.com.br/arquivosstaticos/Itau/PDF/Sustentabilidade/Politica_de_Risco_Socioambiental_Credito_PJ_Itau_Unibanco.pdf. Acesso em 06 jun. 2018.
- KUNSCH, M. M. K. A comunicação para a sustentabilidade das organizações na sociedade global. In: KUNSCH, M. M. K.; OLIVEIRA, I. L. (Orgs.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009, p.57-81.
- LEFF, E. **Epistemologia ambiental**. 4. Ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- LIBAERT, T. Comunicação e desenvolvimento sustentável: relações ambíguas. **Comunicação e idiomas**, n. 1, v. 150, p. 127-133, 2006.
- NAÇÕES UNIDAS BRASIL. A ONU e o meio ambiente. 2020. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/91223-onu-e-o-meio-ambiente>. Acesso em: 14 abril 2018.

PRINCÍPIOS DO EQUADOR. 2013. Disponível em: http://equator-principles.com/wp-content/uploads/2018/01/equator_principles_portuguese_2013.pdf. Acesso em: 28 mar. 2018.

SANTANDER. Relatório Anual 2017. Disponível em: https://sustentabilidade.santander.com.br/pt/Praticas-de-Gestao/Documents/Praticas_de_Gestao_Risco_Socioambiental_Questionario_2017.pdf. Acesso em: 07 jun. 2018.

SARTORE, Marina de Souza. **A inserção da responsabilidade social do setor bancário no contexto da governança corporativa**. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006.

ULSEN, P.; GRAJEW, O. A responsabilidade social na construção de um país justo e sustentável. *Revista Organicom*, São Paulo, n.14, v. 26 p. 133-145, jan./jun., 2017.

YIN, R. k.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.