

## **Implicações pós-Covid-19 para a Agenda 2030: insights a partir da perspectiva de sensegiving das empresas brasileiras**

**ANDRÉ RICARDO DO ROSÁRIO CONTANI**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

**RAFAEL BUDACH**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

**BÁRBARA GALLELI**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

Agradecimento à orgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

# IMPLICAÇÕES PÓS-COVID-19 PARA A AGENDA 2030: *INSIGHTS* A PARTIR DA PERSPECTIVA DE *SENSEGIVING* DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

## 1 INTRODUÇÃO

No momento em que foram elaborados em 2015, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODSs) previam um cenário para a completa transformação mundial em 2030 (UNITED NATIONS, 2015). A assembleia geral da ONU que aprovou o documento representou um momento de consolidação da discussão sobre o futuro sustentável realizada em outras ocasiões como a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento que desenvolveu o Relatório de Brundtland de 1987 e as conferências Eco 92 e Rio+20, realizadas respectivamente em 1992 e 2012. Os objetivos da denominada Agenda 2030 foram concebidos vinculados a metas que todos os países signatários se comprometem a assumir, para o bem do desenvolvimento comum no planeta.

A pandemia da Covid-19, entretanto, deixou evidente que o cenário projetado para 2030 se pautou em uma realidade que já não existe mais e que, portanto, necessita de ajuste. As mudanças impactam tanto na definição do cronograma como em termos de ações para o cumprimento das metas (THE LANCET PUBLIC HEALTH, 2020). Ao mesmo tempo, a pandemia traz à reflexão coletiva sobre os rumos do planeta e sobre qual é o papel do ser humano como causador e, sobretudo, como agente de solução para este problema (YOUNG; MATHIAS, 2020). Estudos recentes sobre a Covid-19 ressaltam os impactos que a pandemia terá para o cumprimento das metas estabelecidas na Agenda 2030 (LEAL FILHO et al., 2020; LEAL FILHO et al., 2021; RENDTORFF, 2020). Deste modo, as estratégias para o enfrentamento da crise necessitam que se considere os ODSs como balizador para a realidade futura esperada.

Nesse sentido, torna-se importante examinar o que está sendo discutido em termos de estratégia de ação para o desenvolvimento sustentável, especialmente no meio corporativo, haja vista que as empresas são os principais fornecedores de recursos financeiros e humanos, inovação, infraestrutura e tecnologia que podem promover uma boa governança nesse âmbito (Barkemeyer et. al, 2014). Embora se reconheça a responsabilidade dos entes públicos e do terceiro setor no enfrentamento dos desafios ambientais, sociais e econômicos de desenvolvimento, este trabalho se concentra nas ações que as organizações privadas declaram, por meio de seus gestores de alto nível, nos relatórios de sustentabilidade.

A participação de organizações privadas como agentes do desenvolvimento sustentável torna sensível a possibilidade de *greenwashing* (VOLLERO et al., 2016). Este termo se refere a uma aparente sustentabilidade das ações corporativas comunicadas, mas que não são de fato empenhadas. Na medida em que as organizações ganham legitimidade perante os *stakeholders* por meio do atendimento de requisitos técnicos de relatório (SAFARI; AREEB, 2020), aspectos de natureza interpretativa podem ser misturados para igualmente se associar a tal legitimidade. Assim, torna-se importante investigar, conjuntamente, qual é o significado que se pretende construir a partir dessas comunicações. Considerando as incertezas que envolvem o contexto pandêmico, o conhecimento sobre a tentativa de influenciar a construção de sentido permite compreender qual é o próprio significado que os gestores atribuem para o cenário atual.

O objetivo deste artigo é analisar como os discursos produzidos pelos líderes corporativos sobre ODS e Covid-19, ao serem colocadas em diálogo, configuram-se como estratégias de ação. A partir de uma perspectiva de *sensegiving*, em que se considera os atos comunicativos como potencialmente influenciadores do sentido socialmente construído (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991), pode-se conjecturar panoramas para a situação emergente após o estado de surto sanitário pandêmico.

O resultado visa a clarear o entendimento sobre o impacto da pandemia do coronavírus sobre os ODSs. Quando confrontadas com os ODSs, os relatórios corporativos fornecem uma perspectiva empresarial dos rumos para o desenvolvimento sustentável. Dado o contexto de ação das organizações, este trabalho lança luz para a construção de meios de inserção dos ODSs como pauta para agentes outros além dos entes públicos. Contribui-se para a compreensão do desenvolvimento sustentável pela perspectiva do *sensegiving* dos agentes corporativos. Adicionalmente, busca-se compreender como as organizações estão atuando de maneira sustentável frente a uma situação não planejada de significativo impacto nas operações.

Este artigo está estruturado em cinco seções além desta primeira introdutória. No tópico seguinte é apresentado o levantamento da literatura a respeito do desenvolvimento sustentável e ODS, bem como dos aspectos ligados à concepção interpretativista de construção de sentido da realidade. Na sequência, os procedimentos metodológicos são apresentados. Na quarta seção, faz-se a apresentação dos resultados e, na quinta, a discussão dos achados. A última seção serve para as considerações finais sobre as implicações deste estudo e as perspectivas para pesquisas futuras.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Desenvolvimento sustentável como objetivo comum às organizações privadas

O entendimento sobre desenvolvimento sustentável que está por trás dos ODSs tem, como pano de fundo, uma profusão de conceituações e pouco consenso. Por exemplo, pode-se falar em sustentabilidade ecológica, valores ecocêntricos, imersão ecológica (*ecological embeddedness*),ecoiniciativa, setor ecologicamente sustentável (BANSAL; SONG, 2017), apenas para citar alguns. Conforme Hopwood, Mellor e O'Brien (2005), entretanto, nem todos os conceitos presentes no campo de pesquisa da sustentabilidade de fato se direcionam a um equilíbrio entre preocupações socioeconômicas e ambientais. Esta condição se apresenta apenas a partir de algum balanceamento entre essas dimensões – que no mapeamento apresentado por eles se apresenta no diagrama em uma região central hachurada em cinza (HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005, p. 41).

Entretanto, independentemente do posicionamento no diagrama, a incerteza sobre o desenvolvimento sustentável reside justamente na compreensão do que vem a ser esse 'desenvolvimento'. Segundo Barkemeyer et al. (2014), há uma tendência de se adotar o termo *sustentabilidade* em detrimento à locução *desenvolvimento sustentável* devido ao primeiro ser mais abrangente. O grande ponto, contudo, mais do que deslocar o debate para um conceito de sustentabilidade, está em considerar as condições que permitem o 'desenvolvimento'.

Segundo Ketola (2009), a ideia de sustentabilidade é vaga e dá suporte ao relativismo. Dito de outro modo, não há certo ou errado absolutos, o que permite aceitar posições conflitantes como crescimento quantitativo e desenvolvimento qualitativo. Neste sentido, pode abrigar tanto o 'crescimento sustentável' de países ricos, como o 'desenvolvimento sustentável' de países pobres. O que se verifica, na verdade, é que há um conflito entre essas visões, com uma prevalência da agenda de países ricos em torno de uma posição ambiental (verde) mais do que social (BARKEMEYER et al., 2014).

Uma saída para a compreensão do que vem a ser o desenvolvimento sustentável pode estar na ampliação das dimensões analíticas. A tríade fatores ambientais, sociais e econômicos que suporta uma visão clássica de sustentabilidade já não se mostra adequada para representar a realidade em todas as suas nuances. A noção de *Triple Bottom Line* (TBL ou 3BL), por exemplo, é questionada com relação à sua efetividade em representar uma avaliação adequada das ações socioambientais corporativas (NORMAN; MACDONALD, 2004).

Outras possibilidades surgem, então, como alternativa: analisar os paradoxos, como visões de curto prazo versus visões de longo prazo e isomorfismo versus mudanças estruturais, entre outros (HAHN et al., 2015), ou dimensões não usuais, como política, ética, democracia, cultura e teologia (VOGT; WEBER, 2019).

Os chamados Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) aparecem como diretrizes discutidas e acordadas entre os países para promover o desenvolvimento equilibrado em 17 domínios diferentes e inter-relacionados (UNITED NATIONS, 2015). Trata-se de uma agenda global governamental que visa à promoção de melhores condições de vida, equilibrando iniciativas para avanço da geração atual e para as gerações futuras. Para as organizações, pode representar uma oportunidade de associar suas práticas com metas institucionais de longo prazo.

Se a abordagem do TBL é criticada por não ser eficiente como parâmetro de mensuração do sucesso do comportamento sustentável das organizações (NORMAN; MACDONALD, 2004), os ODSs possuem o potencial de se tornarem uma medida eficiente de cumprimento dos objetivos globais. A concepção dos ODSs permite que se amplie para uma perspectiva multidimensional sobre o desenvolvimento sustentável, considerando o cumprimento das metas nas 17 diretrizes: erradicação da pobreza (ODS 1); fome zero e agricultura sustentável (ODS 2); saúde e bem-estar (ODS 3); educação de qualidade (ODS 4); igualdade de gênero (ODS 5); água potável e saneamento (ODS 6); energia limpa e acessível (ODS 7); trabalho decente e crescimento econômico (ODS 8); indústria, inovação e infraestrutura (ODS 9); redução das desigualdades (ODS 10); cidades e comunidades sustentáveis (ODS 11); consumo e produção responsáveis (ODS 12); ação contra a mudança do clima (ODS 13); vida na água (ODS 14); vida terrestre (ODS 15); paz, justiça e instituições eficazes (ODS 16); parcerias e meios de implementação (ODS 17). A ideia é concentrar esforços globais para atingir as metas em 2030; cada país assume a responsabilidade de liderar esse processo de adoção (UNITED NATIONS, 2015).

Os ODSs não estão imunes a barreiras e dificuldades para implantação – pelo contrário. Leal Filho et al. (2020) apontam para oito principais aspectos que podem dificultar a efetiva implementação dos ODSs: objetivos vagos, ação coletiva, *trade-offs*, prestação de contas, restrições financeiras, desenvolvimento de capacidade, tecnologia e cultura. Todas essas questões se associam aos diferentes níveis de ação: pessoal, local e global. Tendo em conta essas restrições, há a necessidade de se examinar não apenas as condições de implementação, mas também as consequências do insucesso nesta prática.

O fator que se apresenta como o mais relevante é o alerta de que nem tudo que se advoga como sustentável de fato o é. Segundo Hopwood, Mellor e O'Brien (2005), o que caracteriza o desenvolvimento sustentável não é um caráter transformativo, pois mesmo mantendo o *status quo* é possível trabalhar para a sustentabilidade. Neste sentido, não seria necessária uma ruptura com as estruturas atuais; por exemplo, pela inserção de produtos e serviços menos poluentes. O contrário também não é verdadeiro: é possível não ser sustentável, mesmo buscando modificar radicalmente as estruturas sociais e de poder. É o caso, por exemplo, do ideal socialista, que privilegia a igualdade social (mas ignora as condições ambientais), e da ecologia profunda ou do ecofascismo, que adotam uma posição radicalmente ecológica, mesmo que em detrimento da melhoria das condições sociais (HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005).

Em um contexto organizacional, o desempenho é afetado pela ação e pressão de diversos *stakeholders*, podendo inclusive ter o resultado sustentável piorado em ambientes de negócios tradicionais e institucionalmente turbulentos, situação em que se abre espaço para casos de corrupção (SILVESTRE et al., 2018). Empresas preocupadas com a responsabilidade corporativa tendem a genuinamente sinalizar suas ações, afastando-se da conduta de formação de fachadas sustentáveis, também conhecidas como *greenwashing* (UYAR; KARAMAN; KILIC, 2020). O ponto é que os *stakeholders* não se apresentam como um grupo homogêneo com interesses exclusivamente em comum. Para a inovação orientada para a sustentabilidade,

Goodman, Korsunova e Halme (2017) identificaram oito papéis distintos e potencialmente colaborativos: estimulador, iniciador, corretor/mediador, refinador de conceitos, legitimador, educador, facilitador de contextos, extensor de impacto.

Rendtorff (2020) aponta para a importância da definição das responsabilidades do corpo diretivo das organizações em face aos acionistas. Pela perspectiva dos ODSs, há a possibilidade de definir guias para a atuação responsável e ética. Tal iniciativa não se limita a apenas grandes corporações, podendo ser estendida para pequenas e médias empresas (PME), colaborando para o desenvolvimento sustentável comum.

Portanto, o que se verifica é que há um grande espaço para a inserção das organizações no debate e nas ações para os ODSs. A realidade é que existem muitos desafios para a associação dos ODSs nas organizações. Sendo de natureza interdisciplinar, o desenvolvimento sustentável necessita de novas abordagens que passam pelo enfoque sistêmico, pensamento crítico e reflexivo e estratégias de ensino e aprendizagem (GONÇALVES-DIAS; HERRERA; CRUZ, 2013) e que podem ser assimiladas pelas organizações. Embora não haja um método padronizado para medir o desenvolvimento sustentável nas organizações (MONTIEL; DELGADO-CEBALLOS, 2014), é importante que se associe o sucesso das iniciativas sustentáveis aos ODSs.

## 2.2 Construção de sentido sustentável

O mundo é compreendido a partir de uma realidade estabelecida e interpretada por meio de atos comunicativos (BERGER; LUCKMANN, 1991). As interações sociais se configuram como o modo de sustentação da realidade. Diferentemente das ciências naturais, que buscam por explicações e fatores de causalidade, as ciências culturais são centradas nas interpretações (CZARNIAWSKA-JOERGES, 1995). Desse modo, analisa-se as narrativas, que se mostram como um meio adequado de acesso à realidade organizacional. Segundo Boje (2001), o ambiente organizacional é permeado por microestórias que são articuladas para construir uma explicação plausível.

Adotando-se ontologicamente a construção social, a linguagem é capaz de não apenas refletir a realidade organizacional, mas sobretudo de a construir (PHILLIPS; OSWICK, 2012). Dentro de uma realidade organizacional, os atos comunicativos se configuram como antenarrativas fragmentadas e difusas em que os agentes buscam fazer sentido (BOJE, 2001; BOJE; HALEY; SAYLORS, 2016). Em outras palavras, os indivíduos acumulam experiências que necessitam ser organizadas para que se tenha um sentido.

A abordagem do *sensemaking* acompanha este raciocínio para estabelecer sete propriedades para o processo de construção de sentido (WEICK, 1995). Como resultado, tem-se um processo pautado sobretudo na construção de uma identidade. Entre outras características, pode-se apontar que o *sensemaking* se apoia em um processo social e retrospectivo que tem como resultado a ativação de ambientes sensíveis. Dito de outro modo, pelo *sensemaking* o indivíduo é capaz de construir uma realidade em permanente transformação que será seu meio de interação.

Seguindo nesta mesma seara, pode-se estabelecer um paralelo para o processo de *sensegiving* (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991). Neste caso, as mesmas propriedades se aplicam para um indivíduo (*sensegiver*) com o objetivo de influenciar um sentido a ser produzido, buscando o convencimento a partir de uma linguagem persuasiva. Segundo Vaara, Sonenshein e Boje (2016), a organização em permanente transformação é constituída de narrativas situadas que viabilizam o *sensemaking* e o *sensegiving* individual, organizacional e social.

O processo de *sensegiving* carrega as propriedades do *sensemaking*, de modo que as características e a noção de sentido são continuamente significadas (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991). O conceito deriva do entendimento do sentido como socialmente construído e a direção

para qual o significado é conduzido vai depender das características que a comunicação midiática informa. A natureza intersubjetiva do *sensegiving* impõe a plausibilidade argumentativa e persuasiva das narrativas presentes no processo comunicativo. A tradução das rotinas e microatividades acontece por meio de pistas deixadas ao longo das diversas interações para compor um significado socialmente aceito (WEICK, 1995). Nesse sentido, necessita-se de uma explicação de outra ordem além da que considera fases de mudança e padrões de interpretação, de forma a incluir o conjunto de pequenas ações (ROULEAU, 2005).

A definição de sentido é negociada socialmente, mas quando não há interações face a face, o padrão de comportamento e a própria construção de sentido podem ser modificados. Uma propriedade do *sensemaking* passa a ter efeito moderador: as pistas extraídas, ilustradas pelas comunicações da mídia – ainda que não se mostre verdadeira, é capaz de modificar o sentido dado à conduta eticamente divergente (WEICK, 1995) e abre-se a oportunidade para a tentativa de influenciar o sentido atribuído (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991).

Até onde se sabe, não se encontram estudos que exploraram especificamente o tema dos ODSs pela perspectiva do *sensegiving*. De modo mais amplo, aplicando esses conceitos para o desenvolvimento sustentável, o envolvimento individual do CEO é capaz de levar a compreensão da realidade organizacional (EGAN, 2019). Neste sentido, a fala do gestor reflete a posição da própria empresa. A alta administração, consciente da distinção entre os objetivos meramente econômicos e os sustentáveis, pode influenciar o senso de compromisso de todos para atingir as metas organizacionais.

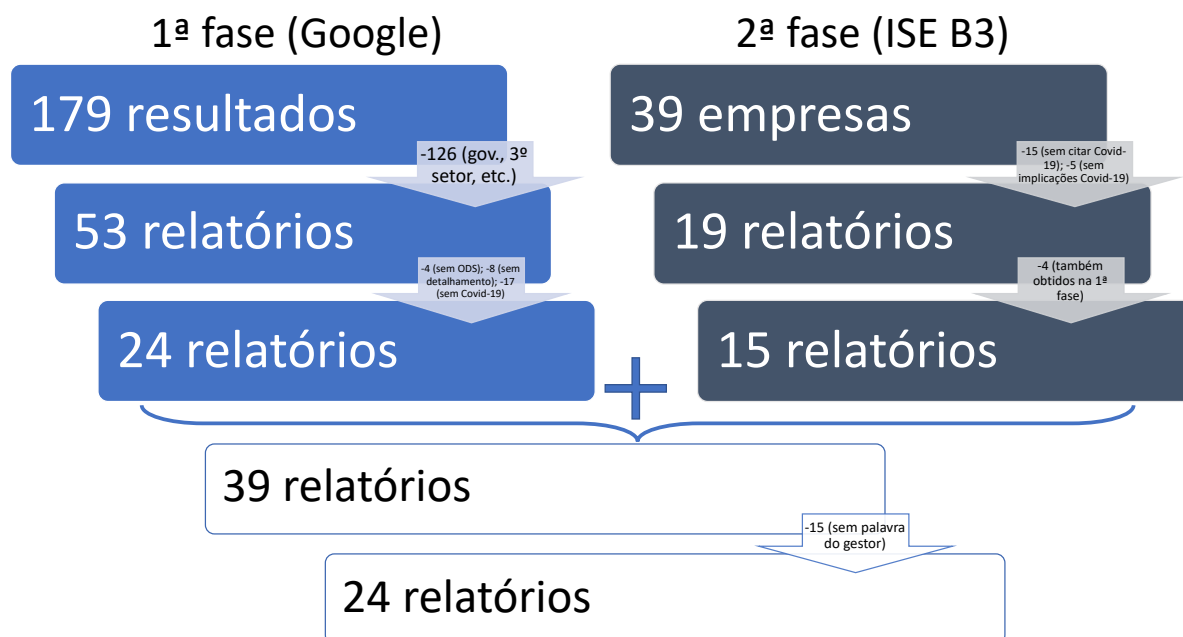
Ainda assim, é preciso compreender que as comunicações produzidas pelas organizações são dirigidas a *stakeholders* cuja reação dependerá do conteúdo léxico contido nos materiais divulgados (BILGILI et al., 2017). Nesse sentido, tão importante quanto a retórica, a prática organizacional deve estar alinhada aos princípios do desenvolvimento sustentável para se gerar confiança (SCHULTZ; WEHMEIER, 2010). Uma vez estabelecida a consonância entre discurso e prática, Schultz e Wehmeier (2010) afirmam que é possível que as organizações atuem intencionalmente na construção da confiança e na consequente racionalização de sentido sustentável que dá legitimidade às ações corporativas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo se baseia no exame dos materiais de comunicação organizacionais direcionados ao público externo. A opção por se utilizar como material de análise os relatórios produzidos pela organização – e não comunicações formais ou informais dos próprios gestores – visa a captar justamente a elaboração feita sobre o sentido. Dito de outro modo, trata-se de uma comunicação preparada intencionalmente – e eventualmente feito com alguma assessoria.

Fez-se uma busca a partir de duas frentes: uma pesquisa mais extensiva no mecanismo de busca Google para capturar relatórios de empresas em geral e outra mais específica para obter os documentos de empresas listadas em bolsa e que são reconhecidamente vinculadas ao desenvolvimento sustentável. Apresenta-se, na Figura 1, o processo de obtenção de dados detalhado a seguir.

Figura 1. Detalhamento do processo de obtenção de dados da pesquisa.



Fonte: os autores (2021).

Na primeira fase, utilizaram-se as palavras-chave *Covid-19* e *ODS* para recuperar os documentos que versaram sobre ambos os temas. O termo utilizado no mecanismo de busca do Google foi: *covid ods "white paper" OR whitepaper OR relatório filetype:pdf*. Nesta primeira etapa, retornaram 179 resultados incluindo documentos governamentais e de instituições e associações do terceiro setor. Na sequência, fez-se uma seleção manual para acessar apenas aos resultados referentes a documentos corporativos, retornando 53 relatórios.

A partir do *download* de todos os arquivos, fez-se a leitura dos documentos para verificar se, de fato, referiam-se à discussão sobre a pandemia da Covid-19 e ODS. Nesta ocasião, quatro documentos foram excluídos por não tratarem de ODS, oito por apenas citar ODS sem apresentar maior detalhamento de suas ações e compromissos e 17 por não discutirem sobre Covid-19 – havia apenas a ressalva de que havia a pandemia em curso e que o resultado apresentado no relatório poderia não refletir mais o estado atual da organização. Assim, 24 documentos foram selecionados para compor esta pesquisa.

Na segunda frente de obtenção de dados, fez-se uma busca a partir das empresas que compõem o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3 – bolsa de valores oficial do Brasil.<sup>i</sup> Para o ano de 2021, este índice é composto por 39 empresas entre as 200 de ações com maior liquidez da bolsa. Do total de empresas pertencentes ao ISE B3, apenas 19 apresentaram relatório de acordo com os critérios de seleção desta pesquisa; 15 relatórios ignoravam por completo o tema Covid-19 e outros 5 documentos apenas o citavam sem discutir panorama e implicações. Desta busca, foram adicionados 15 relatórios – outros quatro já tinham sido obtidos pela busca da etapa anterior.

A partir desta seleção, fez-se a triagem final com o objetivo de selecionar apenas os documentos que traziam na palavra de algum gestor aspectos relacionados à pandemia da Covid-19. Foram retirados 15 relatórios que não estavam de acordo com este critério. Como resultado desta etapa, foram analisados 24 relatórios corporativos de representantes de 12 diferentes setores da economia.

O perfil das empresas cujos relatórios constam desta pesquisa está apresentado no Quadro 1. Como a finalidade não é aprofundar como um estudo de caso e para manter o anonimato dos gestores, as empresas foram caracterizadas a partir do seu setor de atuação. Os

relatórios são citados por meio do código alfanumérico atribuído a cada documento analisado neste trabalho (R01, R02, R03, e assim por diante).

**Quadro 1.** Caracterização do corpus da pesquisa.

Relatório	Sector (qtde. total de empresas analisadas do sector)	Origem	Nº de páginas do relatório	Nº de páginas sobre Covid-19	Gestor
R01	Bebidas (1)	Google	88	1	Dir.Exec.
R02	Petróleo, Gás e Biocombustíveis (4)	Google	84	2	CEO
R03	Energia Elétrica (5)	Google	58	1	CEO
R04	Energia Elétrica (5)	ISE B3 e Google	174	2	Pres.Cons.
R05	Madeira e Papel (2)	ISE B3 e Google	105	2	Pres.Cons./CEO
R06	Energia Elétrica (5)	Google	128	2	CEO
R07	Transporte (2)	Google	131	4	CEO
R08	Tecnologia (1)	Google	91	4	CEO
R09	Seguros (1)	Google	38	1	CEO
R10	Alimentos Processados (2)	Google	69	1	CEO
R11	Petróleo, Gás e Biocombustíveis (4)	ISE B3 e Google	279	5	CEO
R12	Petróleo, Gás e Biocombustíveis (4)	Google	63	4	CEO
R13	Transporte (2)	Google	93	2	CEO
R14	Telecomunicação (1)	ISE B3 e Google	122	4	CEO
R15	Petróleo, Gás e Biocombustíveis (4)	Google	68	2	Pres.Cons./CEO /CEO
R16	Farmacêutico (1)	Google	80	1	CEO
R17	Energia Elétrica (5)	ISE B3	215	2	Pres.Cons./CEO
R18	Financeiro (3)	ISE B3	95	2	Pres.Cons./Dir.Exec.
R19	Financeiro (3)	ISE B3	83	2	Pres.Cons./CEO
R20	Alimentos Processados (2)	ISE B3	117	2	CEO
R21	Produtos de Beleza (1)	ISE B3	219	5	Pres.Cons./CEO
R22	Energia Elétrica (5)	ISE B3	85	2	CEO
R23	Financeiro (3)	ISE B3	252	4	Pres.Cons./CEO
R24	Madeira e Papel (2)	ISE B3	166	4	CEO
<b>Total</b>			<b>2903</b>	<b>61</b>	<b>CEO(22); Pres.Cons.(8); Dir.Exec.(2)</b>

Fonte: os autores (2021).

Após a consolidação do corpus com 24 documentos, fez-se a análise narrativa considerando a perspectiva interpretativista (BOJE, 2001; CZARNIAWSKA-JOERGES, 1995). Sendo os gestores *sensegivers* no processo de direcionamento do sentido que vai sendo construído, a análise centrou-se em como os discursos presente nesses documentos fornecem pistas sobre a percepção do próprio gestor e sobre a estratégia de ação das organizações a que estão vinculados.



## 4 RESULTADOS

A mensagens analisadas foram declaradas majoritariamente por CEOs (22), mas também houve comunicados assinados por presidentes de conselho de administração (8) e de diretores executivos de linhas funcionais (2). O somatório excede o total de documentos devido à presença, em alguns casos, de mais de um gestor da mesma empresa endereçando o tema da pandemia da Covid-19 no seu pronunciamento.

De modo geral, a seção que apresenta a palavra do gestor aparece no início do documento, logo após o sumário, de modo a servir como boas-vindas e uma síntese com a apresentação dos pontos mais importantes do relatório sob o ponto de vista da alta administração – apenas uma mensagem estava no final como uma atualização específica para a Covid-19 (R01). Assim, os assuntos mencionados nesta seção adquirem o status de relevantes para caracterizar o foco em que é dirigida a atenção dos dirigentes da organização. Os discursos também assumem a natureza motivacional e de demonstração de engajamento com o negócio.

A análise dos documentos permite apresentar três narrativas comuns nesses comunicados: (i) as ações de enfrentamento da pandemia associadas com as estratégias de coordenação e gestão da crise, com especial atenção à segurança e saúde do público interno; (ii) os impactos e consequências para as operações, sobretudo em seu aspecto financeiro; e (iii) as oportunidades de melhoria e transformação do negócio em linha com os anseios sociais.

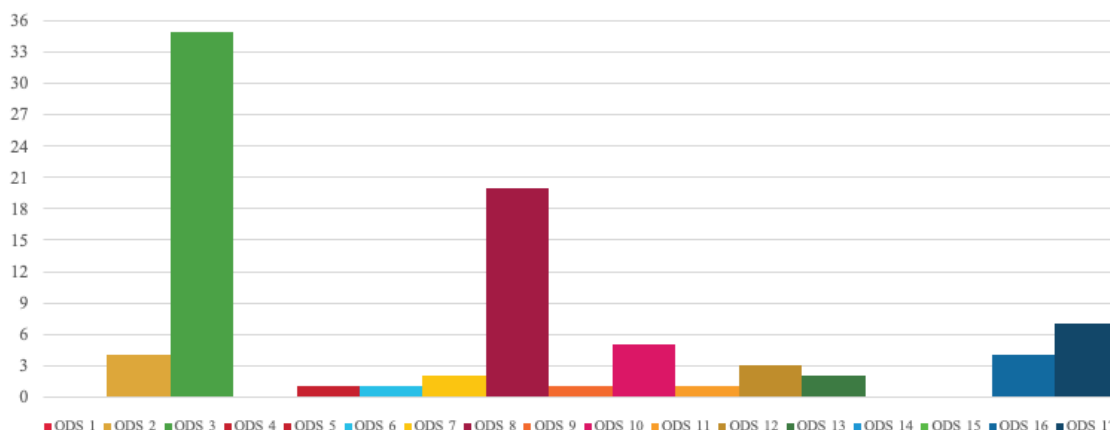
**Estratégias de ação.** A crise sanitária provocada pelo coronavírus trouxe a necessidade de uma rápida articulação para a mitigação dos riscos envolvidos com o espalhamento do vírus. Um total de cinco empresas declararam expressamente a criação de um comitê de crise (R02, R03, R15, R16 e R17), duas reportaram a utilização de assessoria de especialistas (R01 e R18) e uma expressou o desenvolvimento de um plano de contingência (R12).

As mensagens demonstram que a preocupação mais comum é com pessoas, em especial com os colaboradores de cada organização. Nesse sentido, há uma convergência em demonstrar a preocupação com a segurança de todos. Fortemente vinculados às estratégias de promoção da saúde (ODS 3), os aspectos laborais (ODS 8) também foram amplamente citados como resultados de ações organizacionais para enfrentamento da crise. Assim, o procedimento comum foi a implantação do teletrabalho, a adoção de protocolos de higienização do ambiente de trabalho e uso de máscaras e álcool em gel.

Embora a maior parte não tenha apresentado claramente o modo de coordenação da gestão da crise, os gestores apontaram para a necessidade de trabalhar para a continuidade das operações da empresa. Como argumento para o enfoque na não-interrupção dos trabalhos, os gestores apontaram para relevância dos negócios como atividades essenciais para a economia e para a sociedade em geral.

Sendo o objeto deste estudo as comunicações a respeito da Covid-19, o ODS 3, relativo à promoção da saúde e bem-estar, adquiriu, naturalmente, relevo nas mensagens. Ainda assim, seis executivos não trataram deste tema (R08, R10, R14, R20, R22, R23). O Gráfico 2 mostra a frequência com que cada ODS foi discutida no conjunto de dados.

**Gráfico 2.** Vinculação dos temas das comunicações dos gestores com os ODSs



Fonte: os autores (2021).

Para o público externo, apontam-se como relevantes os discursos vinculados às doações de recursos financeiros e de desenvolvimento de parcerias com instituições governamentais e associações do terceiro setor (ODS 17) para a alimentação (ODS 2), a redução de desigualdades (ODS 10) e promoção de justiça social (ODS 16).

**Decorrências para o futuro.** O cenário mais recorrente expressado nas falas dos executivos é de incerteza sobre o futuro. A neutralidade desse panorama revela a dificuldade em se fazer um prognóstico em pouco tempo. No caso específico da empresa R23, o relatório foi ajustado mesmo depois de originalmente publicado sem informações relativas à Covid-19. A atualização contemplou inclusive uma complementação das mensagens do CEO e do presidente do conselho. Houve mudança nos cenários e ações futuras.

Mesmo diante da incerteza sobre o agravamento do cenário pandêmico atual, alguns executivos anunciaram a manutenção das metas sustentáveis estipuladas para o ano de 2020 (R10, R13, R15) ou mesmo a expectativa de crescimento econômico (R20), para quem é possível após a pandemia “crescer nesse novo e promissor cenário do mercado mundial de proteínas” (R20). Como exemplo, R13 trata da Covid-19 apenas como um contexto da sua mensagem, sem se centrar neste assunto. Limita-se a declarar apenas que foram tomadas medidas rápidas e que o trabalho operacional da empresa continua.

Mais cautelosos com relação ao futuro, R19 e R23 demonstram expectativa de impacto financeiro sobre os negócios, e R12 já anunciou a suspensão das metas para os ODSs em 2020 pois “o compromisso com a saúde e segurança dos funcionários, terceiros e parceiros (...) [são] nossa verdadeira prioridade” (R12). Nesse mesmo sentido, R21 afirma que as prioridades foram reordenadas para colocar pessoas em primeiro plano.

Em um dos relatórios aponta-se para um acirramento da disputa comercial entre os países, apontando para um afastamento do ODS 10 (R20). A preocupação do executivo, ao mesmo tempo em que declara a confiança no crescimento econômico da empresa, demonstra a possibilidade de o desenvolvimento sustentável representar um diferencial competitivo do negócio (CANTELE; ZARDINI, 2018). Os efeitos da pandemia, no entanto, mais do que uma suspensão do cumprimento das metas, pode se direcionar para uma regressão na condição sustentável nesse embate comercial.

**Oportunidades de transformação das práticas.** O terceiro aspecto ligado às mensagens da liderança é a possibilidade de fazer diferente frente a uma mudança drástica do ambiente. A disposição para a mudança é renovada e reforçada pela característica agregadora das ações de enfrentamento da pandemia. Cientes de um mundo em transformação e interdependente,

executivos (R01, R07, R08 e R09) expressam a necessidade de integração e colaboração entre os diversos agentes e sociedade (ODS 17).

Nas palavras de um dos executivos:

Entendemos que a responsabilidade das empresas vai além de seus resultados econômicos e que devemos assumir um papel decisivo na construção de uma economia social e de mercado. Logo, somos orientados por valores que priorizam também o bem-estar das pessoas, a preservação do planeta, a ética e a responsabilidade social, nos comprometendo com os princípios do Pacto Global e atuando em linha com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU (ODS), em especial no fornecimento de energia limpa e acessível (objetivo 7) e na ação contra as mudanças climáticas (objetivo 13) (R22).

Em geral, como se trata de comunicados elaborados por lideranças, palavras de incentivo também estão presentes. As mensagens assumem um caráter positivo quando se declara, por exemplo, que a pandemia, aparte do reconhecido aspecto negativo, é também um evento que representa uma “oportunidade de superação e reinvenção” (R06) ou um momento de “unir as pessoas por um mundo melhor” (R01).

## 5 DISCUSSÃO: IMPLICAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Ainda que os textos possam ter sido elaborados com auxílio de assessores, os temas empregados são reveladores da importância que possuem para o contexto organizacional e sua relação com os diversos *stakeholders* a que estas comunicações se dirigem. Assim, o fato de 25 empresas do ISE B3 terem sido rejeitadas da análise por não fazerem referência à pandemia mostra que os relatórios não têm sido utilizados para funcionar como uma ferramenta franca de comunicação empresarial. O silêncio pode revelar a dificuldade em estabelecer um diálogo não apenas sobre os impactos imediatos da pandemia, mas sobretudo pelas implicações de longo prazo da Covid-19.

De modo geral, as ações não são anunciadas com detalhes nas falas dos dirigentes. O ato comunicativo é importante para revelar aquilo que se deseja que o outro compreenda (SCHULTZ; WEHMEIER, 2010). Em linha com esse argumento, os silêncios são tão ou mais representativos sobre as intenções veladas adjacentes às declarações. Dado que o conteúdo das mensagens provoca reações na audiência com maior ou menor intensidade (BILGILI et al., 2017), a lacuna pode servir para tirar o foco sobre determinado assunto. Ainda assim, mantém-se a relação de confiança (c.f. SCHULTZ; WEHMEIER, 2010) por não declarar discursivamente um conteúdo diferente da prática.

Há um esforço para legitimar o negócio, atribuindo a importância dos produtos e serviços ofertados ao mercado. Entretanto, o sentido não pode ser transferido nem imposto, ele é construído a partir de um processo negociado de legitimidade (SCHULTZ; WEHMEIER, 2010). A linguagem constrói a realidade organizacional, mais do que simplesmente refletir a realidade (PHILLIPS; OSWICK, 2012), e é o meio pelo qual se negocia sentido. O que se verifica, portanto, é que há uma tentativa de negociação a partir da legitimidade das operações para justificar para a sociedade a continuidade das operações da empresa.

Não se deve esquecer que esse tipo de comunicado também serve para propagar os feitos e vantagens da empresa para o mercado. Assim, não se espera uma análise severamente negativa para o negócio. O receptor esperado da mensagem, um potencial investidor, deve ser estimulado a conhecer o negócio e o CEO busca estabelecer uma relação de confiança.

Em termos dos ODSs, constata-se que os executivos demonstram preocupação não apenas na promoção da saúde ODS 3. Além da evidente preocupação com a segurança e bem-estar de todos, as companhias promoveram ações que, se ampliadas, tem o potencial para

contribuir principalmente para as metas dos ODSs 2, 8, 10, 12, 16 e 17 (Gráfico 2). Verifica-se que há uma grande ênfase na coordenação de ações com outros agentes da sociedade. Fortemente vinculada ao ODS 17, tal atuação se direciona para um alinhamento entre as necessidades sociais e as possibilidades de ação das empresas. Este pode ser um caminho para a aceleração no cumprimento das metas neste objetivo.

Em particular, os ODSs 12, referente ao consumo e produção conscientes, e 17, relacionado às parcerias e alianças, podem ser estimulados em um cenário pós-pandêmico. A consciência promovida pelas restrições provocadas pela pandemia, em conjunto com a formação de um novo hábito podem alavancar produtos e serviços inseridos uma lógica de colaboração e reuso, como a economia compartilhada e a economia circular. O próprio teletrabalho em regime permanente, pela sua condição de ir em prol de uma simplificação dos hábitos diários de consumo, pode contribuir para esses objetivos.

No caso do ODS 10, contudo, conforme apontado por R20, é possível que a diminuição de oferta de produtos associado à escassez de recursos possa atrasar o efetivo cumprimento das metas. A falha em atingir esta meta pode ter como consequência o desemprego, redução da qualidade de vida e da saúde. Em última instância, em uma condição negativa persistente, pode haver um impulso para migração e o agravamento dos problemas associados (LEAL FILHO et al., 2020).

Considerando o alerta de Leal Filho et al. (2020) sobre as consequências de não se atingir as metas determinadas para o desenvolvimento sustentável, pode-se ter um cenário de colapso mundial, tal qual a Covid-19 representa em alguma medida no cenário atual. A manutenção das metas, conforme reportado por alguns gestores, torna-se arriscada diante da incerteza sobre o futuro. Conforme lembra Egan (2019), o CEO assume um papel de liderança na atribuição de sentido dentro da organização. Mais adequado seria manter permanente vigilância sobre o cenário para que as metas para 2030 possam ser cumpridas.

Ainda assim, nota-se a pouca preocupação com o tema e com as implicações da pandemia no futuro sustentável. Uma explicação pode estar pautada na tempestividade da comunicação feita, com muitos relatórios sendo finalizados no início da pandemia. Entretanto, o silêncio da maioria sobre o assunto, sem que se faça ao menos uma breve menção – dada a magnitude sem precedentes recentes deste evento sanitário – é revelador do enfoque que essas comunicações assumem. Sendo um lugar para anunciar ações e resultados organizacionais, há pouco espaço dedicado nos relatórios para exploração sobre cenários futuros.

É esperado que os documentos referentes ao ano de 2020 contemplem as ações efetivamente empregadas para o enfrentamento dessa crise de saúde. No entanto, os dados aqui apresentados revelam indícios de que as organizações ainda não assumiram a postura de liderança nas discussões sobre o futuro sustentável da vida no planeta.

Importante destacar que os relatórios analisados são documentos construídos com um propósito específico de cumprir com requisitos materiais para legitimar a conduta sustentável. Pela perspectiva do *sensegiving*, pode-se acessar as implicações das narrativas organizacionais (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991).

Os resultados apontam para uma maior compreensão sobre qual o sentido está sendo construído sobre o impacto da pandemia do coronavírus nos ODSs. Entre os principais achados, pode-se indicar que os executivos buscam legitimar as operações da organização para que ela continue trabalhando. Desse modo, os gestores expressam a celeridade com que suas organizações buscam responder aos desafios desta crise sanitária garantindo a saúde de todos e a viabilidade financeira. Adicionalmente, os gestores deram ênfase ao anúncio de cooperação e parcerias, bem como à indicação do montante de doações e das ações em benefício de terceiros. Ainda que a Covid-19 tenha sido considerado como crise pandêmica apenas no ano de 2020 e, portanto, fora do período do escopo dos reportes, a iniciativa de declarar o posicionamento, como líder da organização, é indicadora do compromisso com a transparência

e com o desenvolvimento sustentável. Tais aspectos são reveladores de como as organizações estão buscando atuar de maneira sustentável frente a uma situação não planejada de significativo impacto nas operações.

Mais do que um mero pensamento positivo (*wishful thinking*), os ODSs fornecem condições concretas de adoção e mensuração de ações sustentáveis. Trata-se de uma abordagem que, a um só tempo, amplia o escopo do TBL e fornece ações concretas de mensuração de desempenho. Desse modo, os resultados fornecem pistas para se considerar que pode até ser que não seja factível cumprir com as metas em 2030 (LEAL FILHO et al., 2020). Entretanto, o mais importante é a aquisição de consciência e, sobretudo, a mudança de atitude com relação à atual condição. A pandemia da Covid-19 serve como alerta para que as coisas não sigam o ritmo atual. Cabe a todos, organizações incluídas, auxiliar nas condições de desenvolvimento efetivamente sustentável.

Este trabalho não é isento de limitações. Além do acesso restrito aos materiais produzidos pelas organizações, mais da metade dos documentos obtidos não havia a menção à pandemia na mensagem do gestor. Os resultados, embora consistentes, não podem ser generalizados para outros contextos – setoriais e internacionais. Como possibilidades de pesquisas futuras, em que pese as dificuldades impostas pela pandemia para a condução de estudos (LEAL FILHO et al., 2021), indica-se a extensão deste trabalho para considerar continuamente as comunicações corporativas durante o período de pandemia – não apenas consolidadas em relatórios, mas também as publicações e postagens em redes sociais. Nesta mesma linha, pode-se aprofundar, pela perspectiva interpretativista, o caso de uma ou mais organizações, buscando compreender o sentido construído nas diversas instâncias e entre os diversos *stakeholders*.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A preocupação com o desenvolvimento sustentável e da continuidade para as gerações futuras não é uma questão apenas de entes públicos; as organizações empresariais também são agentes que devem ser envolvidos nesse processo. Nesse sentido, pode-se vincular as ações organizacionais em um contexto mais amplo dos ODSs em temas como posicionamento estratégico, novos modelos de gestão, empreendedorismo e inovação, economia circular. O objetivo deste artigo foi analisar como os discursos produzidos pelos líderes corporativos sobre ODS e Covid-19, ao serem colocadas em diálogo, configuram-se como estratégias de ação.

Argumenta-se pela construção de meios para que as organizações, sobretudo as empresariais, tenham condições de trazer os ODSs para o seu contexto de ação. A proposta, no entanto, não foi esgotar e discutir individualmente as implicações para cada um dos 17 objetivos, mas contextualizar as já reconhecidas práticas sustentáveis atuais das organizações que podem se direcionar para o cumprimento dos ODSs frente à pandemia da Covid-19. Tratou-se de se discutir como o campo da sustentabilidade, que inclui o desenvolvimento sustentável corporativo, pode se inserir nos ODSs e estimular o direcionamento dos esforços para ações organizacionais concretas no sentido de cumprir os objetivos.

## REFERÊNCIAS

BANSAL, P.; SONG, H.-C. Similar But Not the Same: Differentiating Corporate Sustainability from Corporate Responsibility. **Academy of Management Annals**, v. 11, n. 1, p. 105–149, 2017.

BARKEMEYER, R.; HOLT, D.; PREUSS, L.; TSANG, S. What Happened to the ‘Development’ in Sustainable Development? Business Guidelines Two Decades After Brundtland. **Sustainable Development**, v. 22, n. 1, p. 15–32, 2014.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **The Social Construction of Reality**. London: Penguin Books, 1991.

BILGILI, H.; TOCHMAN CAMPBELL, J.; ELLSTRAND, A. E.; JOHNSON, J. L. Riding off into the Sunset: Organizational Sensegiving, Shareholder Sensemaking, and Reactions to CEO Retirement. **Journal of Management Studies**, v. 54, n. 7, p. 1019–1049, 2017.

BOJE, D. M. **Narrative Methods for Organizational and Communication Research**. London: Sage Publications, 2001.

BOJE, D. M.; HALEY, U. C. V.; SAYLORS, R. Antenarratives of organizational change: The microstoria of Burger King’s storytelling in space, time and strategic context. **Human Relations**, v. 69, n. 2, p. 391–418, 2016.

CANTELE, S.; ZARDINI, A. Is sustainability a competitive advantage for small businesses? An empirical analysis of possible mediators in the sustainability–financial performance relationship. **Journal of Cleaner Production**, v. 182, p. 166–176, 2018.

CZARNIAWSKA-JOERGES, B. Narration or Science? Collapsing the Division in Organization Studies. **Organization**, v. 2, n. 1, p. 11–33, 1995.

EGAN, M. Sense-Making Resource Efficiency Through “Sustainability” Reports. **Journal of Business Ethics**, v. 154, n. 3, p. 797–812, 2019.

GIOIA, D. A.; CHITTIPEDDI, K. Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 433–448, 1991.

GONÇALVES-DIAS, S. L. F.; HERRERA, C. B.; CRUZ, M. T. DE S. Desafios (e dilemas) para inserir “Sustentabilidade” nos currículos de administração: um estudo de caso. **Revista Adm. Mackenzie**, v. 14, n. 3, p. 119–153, 2013.

GOODMAN, J.; KORSUNOVA, A.; HALME, M. Our Collaborative Future: Activities and Roles of Stakeholders in Sustainability-Oriented Innovation. **Business Strategy and the Environment**, v. 26, n. 6, p. 731–753, 2017.

HAHN, T.; PINKSE, J.; PREUSS, L.; FIGGE, F. Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework. **Journal of Business Ethics**, v. 127, n. 2, p. 297–316, 2015.

HOPWOOD, B.; MELLOR, M.; O’BRIEN, G. Sustainable development: Mapping different approaches. **Sustainable Development**, v. 13, n. 1, p. 38–52, 2005.

ISE B3. O que é o ISE B3. Disponível em: <<http://iseb3.com.br/o-que-e-o-ise>>. Acesso em: 3 jan. 2021.

KETOLA, T. Pre-morphean paradigm - An alternative to modern and post-modern paradigms of corporate sustainability. **Sustainable Development**, v. 17, n. 2, p. 114–126, 2009.

LEAL FILHO, W.; AZUL, A. M.; WALL, T.; VASCONCELOS, C. R. P.; SALVIA, A. L.; PAÇO, A.; SHULLA, K.; LEVESQUE, V.; DONI, F.; ALVAREZ-CASTAÑÓN, L.; MACIEAN, C.; AVILA, L. V.; DAMKE, L. I.; CASTRO, P.; AZEITEIRO, U. M.; FRITZEN, B.; FERREIRA, P.; FRANKENBERGER, F. COVID-19: the impact of a global crisis on sustainable development research. **Sustainability Science**, v. 16, n. 1, p. 85–99, 2021.

LEAL FILHO, W.; WOLF, F.; SALVIA, A. L.; BEYNAGHI, A.; SHULLA, K.; KOVALEVA, M.; VASCONCELOS, C. R. P. Heading towards an unsustainable world: some of the implications of not achieving the SDGs. **Discover Sustainability**, v. 1, n. 2, 2020.

MONTIEL, I.; DELGADO-CEBALLOS, J. Defining and Measuring Corporate Sustainability: Are We There Yet? **Organization and Environment**, v. 27, n. 2, p. 113–139, 2014.

NORMAN, W.; MACDONALD, C. Getting to the Bottom of “Triple Bottom Line.” **Business Ethics Quarterly**, v. 14, n. 2, p. 243–262, 2004.

PHILLIPS, N.; OSWICK, C. Organizational Discourse: Domains, Debates, and Directions. **The Academy of Management Annals**, v. 6, n. 1, p. 435–481, 2012.

RENDTORFF, J. D. Corporate citizenship, stakeholder management and Sustainable Development Goals (SDGs) in financial institutions and capital markets. **Journal of Capital Markets Studies**, v. 4, n. 1, p. 47–59, 2020.

SAFARI, M.; AREEB, A. A qualitative analysis of GRI principles for defining sustainability report quality: an Australian case from the preparers’ perspective. **Accounting Forum**, p. 1–32, 2020.

SCHULTZ, F.; WEHMEIER, S. Institutionalization of corporate social responsibility within corporate communications: Combining institutional, sensemaking and communication perspectives. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 15, n. 1, p. 9–29, 2010.

SILVESTRE, B. S.; MONTEIRO, M. S.; VIANA, F. L. E.; DE SOUSA-FILHO, J. M. Challenges for sustainable supply chain management: When stakeholder collaboration becomes conducive to corruption. **Journal of Cleaner Production**, v. 194, p. 766–776, 2018.

THE LANCET PUBLIC HEALTH. Will the COVID-19 pandemic threaten the SDGs? **The Lancet Public Health**, v. 5, n. 9, p. e460, 2020.

UNITED NATIONS. **Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development**. [s.l.: s.n.], 2015.

UYAR, A.; KARAMAN, A. S.; KILIC, M. Is corporate social responsibility reporting a tool of signaling or greenwashing? Evidence from the worldwide logistics sector. **Journal of Cleaner Production**, v. 253, p. 119997, 2020.

VAARA, E.; SONENSHEIN, S.; BOJE, D. M. Narratives as Sources of Stability and Change in Organizations. **The Academy of Management Annals**, v. 10, n. 1, p. 495–560, 2016.

VOGT, M.; WEBER, C. Current challenges to the concept of sustainability. **Global Sustainability**, v. 2, p. 1–6, 2019.

VOLLERO, A.; PALAZZO, M.; SIANO, A.; ELVING, W. Avoiding the greenwashing trap: between CSR communication and stakeholder engagement. **Int. J. Innovation and Sustainable Development**, v. 10, n. 2, p. 120–140, 2016.

WEICK, K. E. **Sensemaking in Organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

YOUNG, C. E. F.; MATHIAS, J. F. C. M. **Covid-19, meio ambiente e políticas públicas**. São Paulo: Hucitec, 2020.

---

<sup>i</sup> Trata-se de uma referência estabelecida no mercado para medir o desempenho de empresas comprometidas com o desenvolvimento sustentável. Para fazer parte deste índice, cuja carteira é revisada anualmente, a empresa deve preencher um questionário composto por sete dimensões: (i) econômico-financeiro, (ii) geral, (iii) ambiental, (iv) governança corporativa, (v) social, (vi) mudança do clima e (vii) natureza do produto. (ISE B3, 2021).